



# VALORE COMUNE

Un Patto Generativo di Comunità attraverso azioni di sistema partecipate per lo sviluppo dei territori





Fondazione  
**CARIPLO**



# VALORE COMUNE

Un Patto Generativo di Comunità attraverso azioni di sistema partecipate per lo sviluppo dei territori



Questo volume è realizzato grazie al cofinanziamento di Cariplo

Fondazione Cariplo è una delle principali fondazioni di origine bancaria italiana, un importante ente filantropico impegnato nel sostegno e nella promozione di progetti di utilità sociale nei settori dell'arte e cultura, dell'ambiente, dei servizi alla persona e della ricerca scientifica.

Ogni anno, grazie al supporto della Fondazione, vengono realizzati più di 1000 progetti sul territorio della Lombardia (Novara e Verbania) per un valore di circa 150 milioni di euro a stagione, con un ruolo non di semplice mecenate, ma di motore di idee.

Per il prossimo anno Fondazione Cariplo ha confermato un budget di 140 milioni di euro per le attività filantropiche identificando nove obiettivi chiave che guideranno l'attività dell'ente, pronta - come già è successo nel 2020 - ad adattarsi alle necessità e al contesto.

Tra le parole chiave: persone, lavoro, povertà, anziani, cultura, ricerca scientifica, sviluppo sostenibile, reti e comunità. Insieme a queste tematiche Fondazione Cariplo ha da tempo posto al centro delle sue iniziative i giovani dedicando a loro azioni specifiche come il progetto Green jobs per promuovere le professioni nel green, Sif per fornire agli studenti risorse e competenze così da affrontare meglio il mondo del lavoro, il grande programma di housing sociale per offrire abitazioni di ottimo livello a costi contenuti, Neetwork per riattivare la curiosità e l'interesse di giovani che non studiano e non lavorano, e molti altri interventi finalizzati a combattere la povertà educativa ed offrire strumenti per il benessere dei ragazzi.

Il volume è stato realizzato da  
IFEL Fondazione ANCI per la Finanza locale  
con il contributo di Generatività.it e Università Cattolica  
del Sacro Cuore.

Hanno contribuito alla realizzazione del volume:  
*Annalisa Gramigna e Paolo Pezzana*  
con la preziosa collaborazione di *Patrizia Cappelletti,*  
*Serena Foracchia, Marco Fregoni e Riccardo Della Valle.*

Progetto grafico:  
Pasquale Cimaroli, Claudia Pacelli  
cpalquadrato.it

# Indice

Prefazione di *Angelo Rughetti* / 5  
Presentazione di *Pierciro Galeone* / 9

## Capitolo 1.

**Il ruolo dei Comuni nel supporto ai processi generativi delle comunità verso uno sviluppo sostenibile** / 11

- 1.1 Le città sostenibili di fronte alle sfide globali / 13
- 1.2 Il ruolo delle amministrazioni comunali e l'idea di Valore Comune / 18
- 1.3 La generatività: una visione e un metodo / 19
- 1.4 Dalle sperimentazioni emergono indicazioni per il successo delle azioni locali partecipate / 29

## Capitolo 2.

**Progetti pilota** / 35

- 2.1 Gli SDG's e la città: il nuovo paradigma della pianificazione strategica / 37
- 2.2 L'innovazione parte del welfare locale / 44
- 2.3 Lo sviluppo sostenibile se l'input arriva dagli attori generativi / 48

Postfazione di *Mauro Magatti* / 65



# Prefazione

di *Angelo Rughetti*

I sistemi di welfare europei ed occidentali che abbiamo conosciuto nel ventesimo secolo, e dei quali oggi molteplici indicatori, qualitativi e quantitativi, ci indicano una crisi probabilmente irreversibile, nascono, per scelta o per reazione, sulla base di un principio redistributivo riassumibile nel motto: “a ciascuno secondo il proprio bisogno, da ciascuno secondo le proprie capacità”.

Dietro a tale assunto è presupposta una società coesa, in cui il legame sociale è riconosciuto ed agito in funzione della necessità di integrazione di tutti i cittadini nella vita sociale ed economica della comunità.

Se guardiamo agli attuali dati italiani sulla povertà assoluta, sulla disuguaglianza, sul disequilibrio della spesa sociale, sulla sempre più limitata capacità dei Comuni di fare fronte con i loro servizi ai bisogni dei cittadini nonostante un costante incremento della spesa, appare evidente che questo principio integrativo non funziona più.

Sarebbe scorretto ed ingeneroso dare la colpa di tutto ciò al malfunzionamento del welfare

state. Nella società nella quale è stato disegnato, e per la quale è stato concepito, esso ha funzionato, producendo precisamente integrazione, come è accaduto nel periodo del boom economico degli anni '50 e '60 del novecento e come testimoniano le serie storiche di dati sulla mobilità sociale nel nostro Paese, non a caso ora completamente bloccata. È la società che è cambiata, e ancora sta cambiando, radicalmente; se una “colpa” il welfare state ha, è quella di non essersi saputo adeguare ed avere incrementato in modo esponenziale i propri costi transattivi senza che questi producessero efficacia integrativa.

Nelle scienze informatiche, quando si considerano due o più sistemi, o sottosistemi, o componenti, considerati sia sotto l'aspetto fisico che funzionale, l'integrazione è data dalla completezza ed efficacia del collegamento esistente tra essi; completezza ed efficacia che debbono tendere a ridurre al minimo o meglio ad annullare le manipolazioni fisiche ed informatiche necessarie a passare dall'uscita di un sistema (o sottosistema, o componente) all'ingresso dell'altro.

È ciò che non è riuscito al nostro sistema di welfare.

Nel campo dell'assistenza sociale e sanitaria oggi proliferano tanto la spesa pubblica, quanto la spesa privata out of pocket dei cittadini, che tendono ad auto organizzarsi per arrivare là dove il bisogno colpisce senza che le misure di welfare pubblico arrivino (si pensi al fenomeno delle badanti e al dato medio sull'assistenza domiciliare in Italia, che vede erogate 14 ore l'anno (sic!) di ADI per portatore di bisogno accertato), quanto la spesa provata di aziende, fondazioni, imprese sociali che contribuiscono con risorse proprie all'offerta di servizi al proprio personale e alle proprie comunità. Ciò nonostante, il gap tra bisogni e misure di welfare atte a soddisfarli è sempre crescente.

Le risposte che spiegano questo trade-off sono molteplici e complesse e non è questa la sede per passarle in rassegna tutte. L'esperienza dei Comuni italiani, e il modo di guardare ai servizi di welfare che il progetto Valore Comune ha permesso ad iFEL ed Università Cattolica di osservare, rivela tuttavia se non una risposta risolutiva, quantomeno una indicazione chiara ed attendibile sulla strada da percorrere per riformare il welfare locale e nazionale e tornare ad orientarlo in senso integrativo.

La via, già tracciata da significative esperienze di welfare locale di livello comunale come alcune di quelle descritte nel presente volume, e in corso di sperimentazione, anche scientifica, in progetti di rilievo nazionale come W.I.L.L., del quale iFEL ha il coordinamento tecnico, è quella della ricomposizione delle risorse e della loro riattivazione in senso generativo.

Tre sono le logiche di azione che possono e debbono guidare il riorientamento della spesa per i servizi socio-assistenziali, sociali e sanitari e condurci ad un welfare pienamente pubblico, ri-generato e capace generativamente di tornare a produrre integrazione sociale:

- a) Creare e sostenere piattaforme di ricomposizione sociale, attraverso luoghi fisici e virtuali nei quali le persone e le loro forme vitali organizzate possano incontrarsi, tornare a riconoscersi e prestarsi fiducia ed attivare circuiti integrativi nei quali mettere in gioco, per prevenire i rischi sociali e rispondere ai bisogni una volta insorti, le risorse di tutti;
- b) Favorire un pooling efficace tra domanda e offerta di servizi di welfare, con strumenti marketplace, anche di tipo digitale, che favoriscano tanto la aggregazione della domanda quanto la qualificazione dell'offerta, e consentano di generare, in un sistema integrato pubblico-privato dalla governance aperta e inclusiva, "portafogli comunitari" mediante i quali acquisire i servizi giusti, al momento giusto, nel luogo giusto, superando le rigidità dell'attuale sistema di offerta burocratico "a silos" non comunicanti;
- c) Convertire la spesa pubblica per l'acquisto di "output", ossia prestazioni sociali e sanitari atte a rispondere in modo puntuale a specifici bisogni, con la capacità, per le risorse pubbliche, di acquistare "outcomes", ossia risultati concreti e misurabili in termini di benessere per le persone, che non sono mai riducibili ad un catalogo di bisogni ma che, per "funzionare bene", richiedono e desiderano, anzitutto, riconoscimento ed integrazione (proprio come accade in informatica!).

È plausibile, nel contesto delle odierne transizioni organizzative e comunitarie, anche osservando le esperienze e le competenze che si manifestano in molti Comuni, immaginare che, senza eccessivi sforzi e con un investimento adeguato ma non eccessivo, si possa generare oggi, al servizio del welfare locale e nazionale, un nuovo bene comune digitale capace di fornire a tutti gli attori del campo sociale, dai grandi players della previdenza sociale nazionale sino al servizio sociale territoriale, uno strumento efficace per restituire capacità e potenziale integrativo alla loro azione ed al welfare state.

È alla portata di chiunque voglia investire per realizzarla e non si faccia terrorizzare in partenza dalle giuste questioni di privacy, la costruzione di una piattaforma nazionale per il welfare locale, pensata né come una proprietà pubblica né come una proprietà privata, ma come un bene comune, a governance allargata, nel quale:

1. Fare confluire i “big data” del welfare che dall’INPS all’INAIL, dalle ASL ai Comuni, dai Centri di Ascolto alle divisioni Welfare delle grandi aziende, vengono costantemente acquisiti relativamente alle prestazioni sociali ed ai bisogni ad esse collegate, ma mai sono stati integrati ed analizzati congiuntamente allo scopo di direzionarne in modo efficace le informazioni verso una migliore programmazione degli interventi;
2. Fare incontrare ed entrare in relazione domanda ed offerta di welfare e socialità, coniugando la flessibilità e l’inventiva del mercato con l’equità, le garanzie e la capacità redistributiva del pubblico;
3. Costruire “budget di cura” integrati per ogni cittadino, alimentati sia dalle risorse pubbliche, nazionali e locali, cui può essere *entitled* che dalle risorse personali che ha a disposizione, che dalle le risorse aziendali che possono essergli fornite dal datore di lavoro e dalle le risorse comunitarie disponibili sul suo territorio;
4. Favorire la personalizzazione ed il genius loci del welfare locale, che potrebbe utilizzare la piattaforma nazionale mediante una propria interfaccia locale e specifica, nella quale integrare le risorse concrete e specifiche di ogni comunità a servizio di tutti i cittadini.

È sempre l’informatica ad insegnarci che una piattaforma, così come un algoritmo, sono una macchina computazionale e che, nel campo della cura, è assai difficile per una intelligenza artificiale riuscire ad ottenere risultati efficaci, essendo troppe le variabili non numerabili ed emotive che entrano in gioco.

Se è vero che nel prossimo futuro l’automazio-

ne metterà sempre più in crisi l’occupazione e sarà il lavoro in quanto tale a dover essere ripensato e reinventato, il campo del welfare e della cura sembra prestarsi più e meglio di ogni altro a sperimentare nuove forme di umanizzazione, socializzazione, redistribuzione e, in fondo, giustizia per il tempo che viene. Bisogna però volere integrare ciò che oggi è disintegrato, prima che sia troppo tardi.

Questo volume, a suo modo, ci mostra che è possibile e che da ciò, anche grazie a nuovi beni comuni digitali, può discendere generativamente una stagione di nuovo valore condiviso, non solo un destino di sorveglianza e annichilimento.





# Presentazione

di *Pierciro Galeone*

Gli ultimi 12 mesi sono stati di certo eccezionali tuttavia, come una cartina di tornasole, hanno riportato in evidenza in modo forte e chiaro sia la necessità di far fronte alla nuova *normalità* (dopo l'emergenza e per evitare di ricadere nella situazione in cui ci siamo trovati nei primi mesi dell'anno), sia la necessità di ripensare alla *normalità* cioè di superare modelli e paradigmi socio-economici che sono la causa e, insieme, subiscono gli effetti della nuova condizione internazionale.

Poco più di un anno fa siamo partiti con la sperimentazione di *Valore Comune*, un progetto che ora sembra ancora più coerente con le nuove condizioni del contesto nazionale e internazionale perché si tratta di favorire i processi locali di innovazione, a partire dal presupposto che i territori possano affrontare la complessità del presente attraverso nuove politiche di sviluppo *sostenibili* e *partecipate*. L'idea di *Valore Comune* è di promuovere forme strutturate di innovazione locale con la regia dell'amministrazione comunale, dentro un quadro di orientamenti, regole e incentivi nazionali. Concretamente vuol dire aggregare gli attori di una

comunità (istituzioni, imprese, sindacati, volontariato, associazioni tematiche e di filiera, Università, ecc.) intorno ad un *patto generativo di comunità* cioè un accordo comune che definisca obiettivi strategici locali attraverso una declinazione territoriale dei 17 goals individuati dall'ONU quali *driver* per uno sviluppo equo, etico e sostenibile.

Il concetto cardine del progetto è la *generatività* quale valore aggiunto delle azioni che ogni attore della comunità realizza autonomamente ma legate da un filo rosso dato dalla visione di sistema. Tante singole azioni orientate verso la generazione di valore che diventano patti territoriali partecipati.

Per verificare e studiare la fattibilità di azioni di sistema partecipate per lo sviluppo dei territori, secondo la procedura definita nel progetto *Valore Comune* che di seguito verrà descritto, si è ritenuto importante avviare alcune sperimentazioni coinvolgendo le amministrazioni comunali nel ruolo di registi di processi di condivisione, raccolta e valorizzazione di idee e progetti utili allo sviluppo sostenibile delle co-

munità. Sono stati proposti tre progetti-pilota realizzati anche grazie al cofinanziamento dalla Fondazione Cariplo.

La sperimentazione è servita per testare le modalità di coinvolgimento degli attori locali e verificare la possibilità che alcuni di loro, dal basso, attivino processi di innovazione che spingano i Comuni a sperimentare nuove modalità operative e ad agire un nuovo ruolo sul territorio in qualità di abilitatori. Sono stati coinvolti tre comuni con tre diversi progetti-pilota che sono nati e si sono sviluppati sulla base delle diverse esigenze e condizioni di contesto specifiche.

Queste sperimentazioni sul campo hanno portato tre evidenze:

- la prima è che l'avvio di un processo complesso come quello di un *patto generativo di comunità* è fattibile partendo da una policy specifica piuttosto che dalla creazione di una strategia complessiva. Si era ipotizzato, infatti, un coinvolgimento ampio di tanti portatori di interesse rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile da condividere con azioni mirate e condivise ma la complessità in questo modo è molto grande e richiede tempi troppo lunghi che minano alla base la fattibilità di un tale processo di scambio. A maggior ragione questo è stato reso difficile da una situazione impensabile e imprevedibile come il Coronavirus;
- la seconda evidenza è che i fatti critici, come il trauma causato dall'arrivo del virus, contribuiscono a ridefinire e a chiarire le priorità e, nel nostro *pianeta danneggiato*<sup>(1)</sup> la priorità è diventata la salute e il benessere che hanno riportato alla ribalta le politiche legate al welfare locale. Il welfare è diventato, di fatto, la missione-chiave intorno alla quale aggregare le altre politiche per rispondere ai bisogni emersi dalla lettura

delle condizioni del territorio, considerando anche l'ambiente come un fattore che non può mai più essere trascurato e immaginato solo come giacimento da saccheggiare;

- la terza evidenza emersa dalle sperimentazioni è la necessità di creare *piattaforme* comuni nelle quali poter ripensare ruoli, compiti e responsabilità dei diversi attori del territorio. Osservando le dinamiche sia dal punto di vista delle amministrazioni comunali che dal punto di vista di attori importanti del territorio come può essere una grande impresa di matrice internazionale, i processi trasformativi e generativi sono il frutto di combinazioni e interazioni che, se non orchestrate, possono prendere strade anche configgenti. Ciò non significa annullare i conflitti potenziali bensì agire per individuare obiettivi di sostenibilità condivisi e favorirne la raggiungibilità verso impatti sociali, ambientali ed economici.

---

<sup>1</sup> L'attuale epoca geologica è ormai definita Antropocene per rappresentare il ruolo degli umani nei cambiamenti territoriali e climatici.

# Capitolo 1

Il ruolo dei Comuni  
nel supporto ai processi generativi  
delle comunità verso  
uno *sviluppo sostenibile*





### 1.1. Le città sostenibili di fronte alle sfide globali

Il concetto di città sostenibile non è nuovo ma è mutata la sensibilità locale ed internazionale a questo tema. Nel dibattito internazionale, avviato già nel 2015<sup>(1)</sup>, si è raggiunta la consapevolezza che le sfide di crescita dei paesi non possono prescindere dall'affrontare la sostenibilità del pianeta sotto diversi profili: ambientale, economico, sociale e istituzionale.

Gli accordi raggiunti tra gli Stati, anche con uno sforzo comunicativo e la costituzione di alleanze nazionali ed internazionali sullo sviluppo sostenibile, stanno diventando prassi quotidiana in molte città e sono diventati (consapevolmente o inconsapevolmente) richiesta diffusa dei cittadini, in particolare dei giovani, data la loro capacità (e necessità) di vedere prefigurarsi il futuro. Il concetto del *societal challenges* è diventato predominante nel dibattito sulla ricerca e innovazione in particolare in Europa

con il lancio del programma Horizon 2020 (e si riafferma ancora nella costruzione del prossimo programma quadro): non più quindi ricerca e innovazione funzionale solo all'impresa e alla generazione di occupazione o lavoro ma come interazione di discipline diverse, funzionali allo "stare bene o crescere bene". Il concetto di sviluppo dei territori torna ad affermarsi come progresso dell'insieme di variabili, dell'ecosistema in grado di alimentare eque possibilità, capace di generare esternalità positive sull'ambiente e sulle dimensioni del futuro.

Il dibattito odierno sulla sostenibilità ed il ritorno ad un pensiero ecologico impongono di posizionare la dimensione dello sviluppo economico nel più ampio concetto di sviluppo sostenibile. *Covid docet!*

Quali sono le sfide della città nella contemporaneità? Esiste un nesso tra la qualità della vita nelle comunità e le strategie di sviluppo di un sistema territoriale di più o meno vaste dimensioni. Pare arrivato il tempo di definire una nuova agenda urbana per sistematizzare l'allineamento tra città e Stati, ribaltando il paradigma

<sup>1</sup> A settembre 2015 settembre UN summit sui SDG e dicembre 2015 la Conferenza di Parigi e l'Accordo sul Clima.

e indicando in modo definitivo le aree urbane come fattore chiave nel futuro economico e sociale dei continenti.

Il ruolo strategico delle città nel raggiungimento degli obiettivi definiti dall'ONU per l'agenda 2030 è divenuto sempre più evidente: le città sono l'elemento di governo più prossimo al comportamento ed alle scelte delle persone e possono gradualmente innescare un cambiamento dell'agire collettivo. Sono palestra di etica e responsabilità collettiva. Anche la traumatica esperienza del Covid ci ha mostrato una volta di più il ruolo delle comunità, dei servizi territoriali e dei presidi di prossimità.

Prima ancora che attraverso l'agenda 2030, già a livello comunitario la programmazione europea del 2014-2020, nella politica di coesione, ha introdotto la necessità di sostenere e utilizzare i fondi dedicati allo sviluppo regionale, vincolandone una quota all'assegnazione diretta alle città. Non è un caso che venga posto nei documenti programmatori, già prima del 2014, la condizione di negoziazione delle dotazioni finanziarie con le città per il presidio delle condizioni di sviluppo. In fondo è proprio da queste riflessioni (la somma della consapevolezza del ruolo delle città definita nei regolamenti dei fondi strutturali e la dimensione delle città sollevata a livello UN) che è nato il Patto di Amsterdam (ratificato dai Ministri delle politiche urbane dei paesi membri dell'UE nel maggio 2016): un documento che afferma un nuovo metodo di lavoro per usare al massimo il potenziale di crescita delle città nell'affrontare con successo le sfide globali.

Sono proprio queste grandi sfide globali, che si ripercuotono sulle dimensioni locali, che rappresentano le minacce del contemporaneo: una prospettiva di scenari degradanti collegati alla condizione climatica, al cambiamento nella composizione demografica, alla crescita delle disuguaglianze, al rapporto tra tecnologia e lavoro, allo stato di salute ed alla mancata attenzione al benessere collettivo.

La capacità di generare una crescita che sia sostenibile e inclusiva dipende da quanto saremo in grado di tradurre tali minacce in sfide, cogliendole ed alimentando la ricerca per affrontarle. Si tratta di generare economia, posti di lavoro e ricchezza, perseguendo la sfida di generare un'armonica esistenza collettiva. Il perseguimento di finalità sociali ha sempre rappresentato per l'umanità un volano per il proprio sviluppo anche economico: lo è stato drammaticamente la guerra con il suo impulso all'industria bellica e al suo indotto, lo è stata la fase della ricostruzione e del benessere successivo, lo è stato la sfida dello spazio e dell'uomo sulla luna con tutto l'indotto che ha sviluppato, lo dovranno essere le grandi sfide di questo secolo che abbiamo davanti come l'ambiente, la salute, le trasformazioni demografiche o il governo dell'intelligenza artificiale.

### ***Interdipendenza e Missioni-guida per orientare il cambiamento***

Tutte le sfide citate oggi più che mai sono interconnesse e non possono essere affrontate soltanto a livello nazionale né solo a livello locale attraverso politiche settoriali. Pur riconoscendo la rilevanza delle singole politiche (politica economica, politica di trasporto...) occorre avere la consapevolezza che le diverse dimensioni sono collegate tra loro in un sistema: non si agisce nel vuoto, ogni azione o intervento in un ambito genera a cascata ripercussioni in altri settori. Le politiche settoriali (educative, ambientali, sanitarie) non possono agire in modo separato, con una concezione autonoma del significato di sviluppo: devono essere guidate. Il sistema di interdipendenza tra le diverse sfide (tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile o tra le sfide urbane) deve essere sempre considerato e governato anche sulla base di una visione prospettica di città. Questa interdipendenza è una ricchezza in quanto determina che, scelto un obiettivo guida, si possano coinvolgere e chiamare in causa molti attori, molte risorse e strumenti, molte politiche diverse e conver-

genti per raggiungerlo. Il governo della città gestisce queste interdipendenze, assumendo ruoli diretti o negoziando ed armonizzando interventi di altri. Per stimolare la crescita di un territorio, generare nuove soluzioni alla complessità dei problemi odierni occorre essere capaci di affrontare le grandi sfide dandosi appunto, una direzione precisa: un obiettivo ambizioso concreto e visionario che diventa impegno collettivo. È questa visione dirompente che può determinare il traino per l'innovazione e per lo sviluppo di un territorio.

La scelta della guida (*driver*) delle diverse politiche diventa una vera e propria Missione dello sviluppo del territorio. Non esiste sviluppo senza una direttrice (una missione appunto) e la scelta della Missione-guida è elemento essenziale per garantire crescita innovazione e capacità di un territorio per affrontare proattivamente il futuro. L'articolazione di questo obiettivo nelle diverse politiche settoriali sarà una conseguenza.

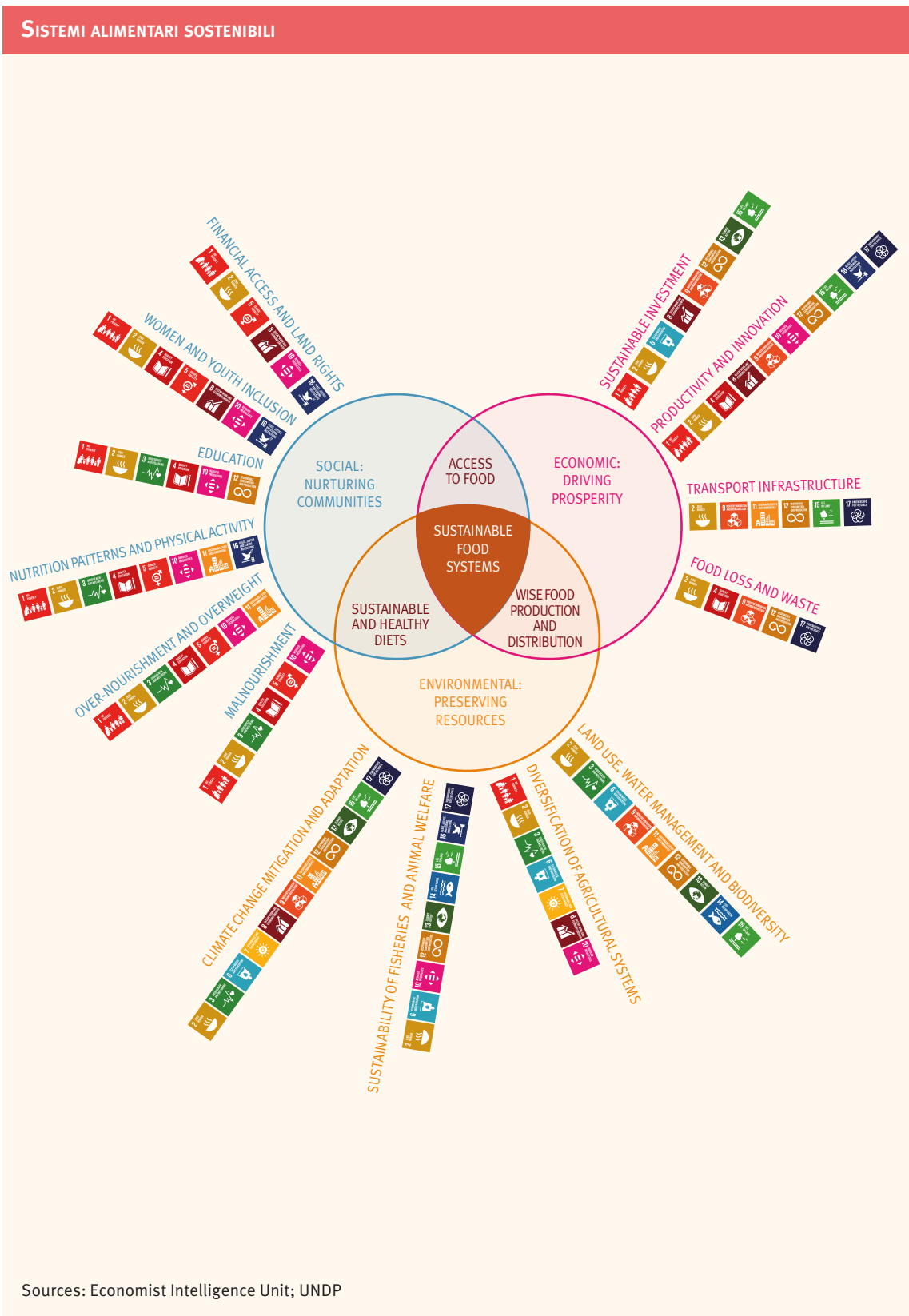
Sarà compito del territorio, nella prospettiva di uno sviluppo intelligente ed armonico (smart?), definire in modo partecipato le traiettorie delle sfide ed è compito dell'amministrazione locale garantire un governo cittadino delle politiche settoriali i cui sviluppi devono divenire convergenti. Chiamare il territorio a definire le proprie missioni prioritarie impone una lettura del percorso che integra le visioni di città settoriali, o la lettura delle politiche stesse (Città universitaria, Città verde, ecc.). Definire le missioni comuni consentirà di impegnarsi a fare ricerca e lavorare in ambiti trasversali, multidisciplinari, significa anche accogliere e dare un senso unitario a progetti diversi che anche già sono in corso. Il processo di innovazione coinvolge infatti diversi saperi, diverse politiche, diversi *stakeholders*. È la convergenza di interessi e motivazioni differenti verso un'ambizione comune che porterà, quali effetti positivi, non solo il raggiungimento degli obiettivi di missione quantificati e monitorati, ma avrà effetti

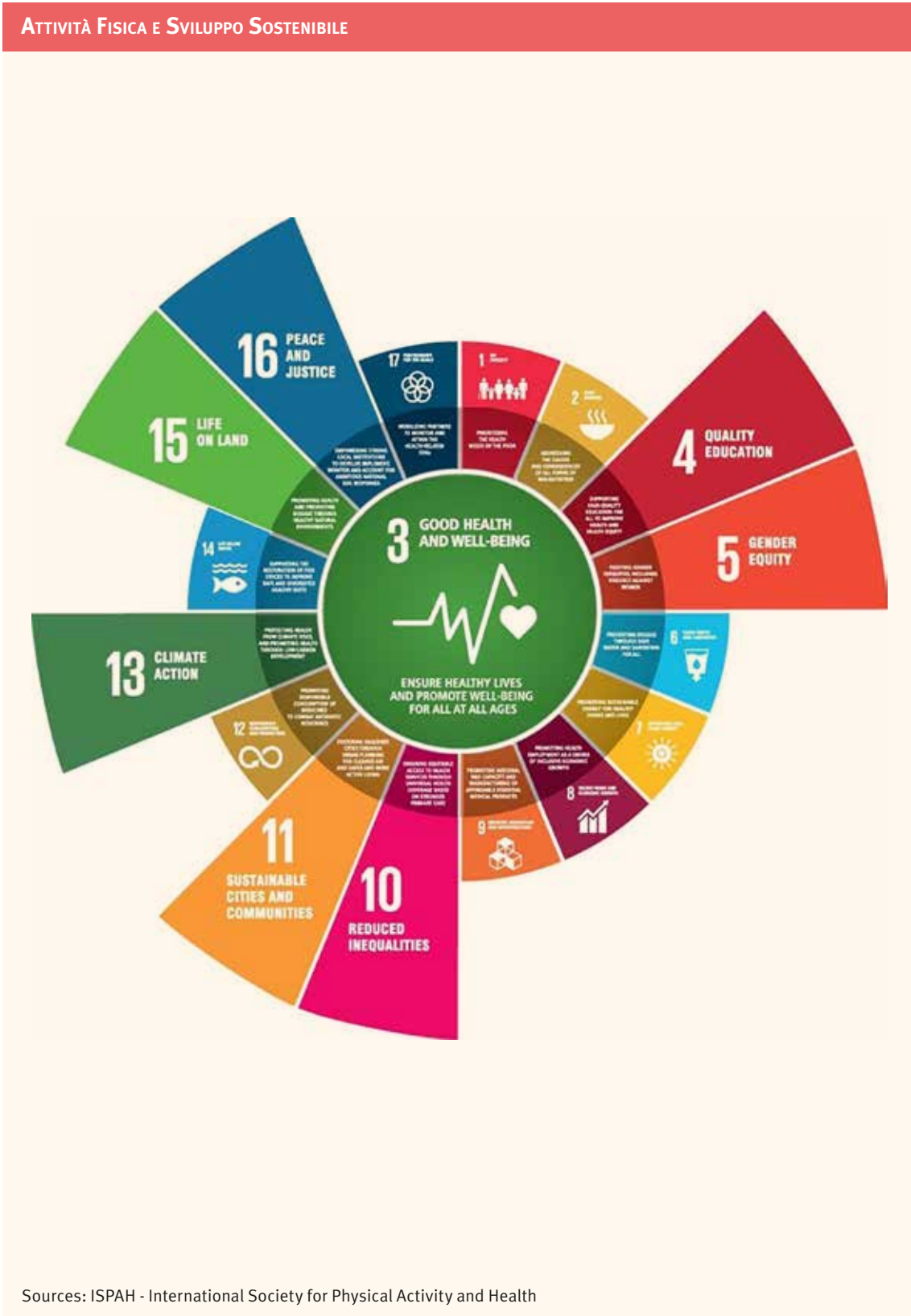
positivi soprattutto negli *spill over* (potremmo chiamarli anche consapevolezze o risultati collaterali) che il percorso genera.

Nelle pagine che seguono proponiamo due rappresentazioni grafiche come esempi di possibili declinazioni delle interdipendenze sulla base di Missioni-chiave.

Nella prima il cuore sono i "Sistemi alimentari sostenibili" mentre nell'altra rappresentazione il cuore è l'obiettivo 3 Salute e Benessere con riferimento all'applicazione della Strategia Globale dell'OMS su dieta, attività fisica e salute.







Sources: ISPAH - International Society for Physical Activity and Health

## 1.2 Il ruolo delle amministrazioni comunali e l'idea di Valore Comune

Siamo dunque di fronte a importanti processi di cambiamento, sociale ed economico, che vengono affrontati dai diversi attori (Stato, Mercato, Terzo Settore, Cittadini) con approcci che paiono convergere verso nuovi paradigmi. Gli SDG's, utilizzati come retorica e narrazione, come dimensione valoriale, come orientamento strategico, come agenda di *policy*, ecc. sono ormai diventati un riferimento concettuale riconosciuto e diffuso. Un paradigma che si interseca con altre vie teoriche elaborate a supporto del cambiamento come l'economia civile, l'innovazione sociale, l'economia della condivisione, la tutela dei beni comuni, ecc. e, dall'altra, le logiche di *sharing value*, responsabilità sociale, finanza sociale e *open innovation* elaborate nell'ambito delle riflessioni sullo sviluppo delle imprese.

Questi nuovi approcci, simili ma non identici, si incontrano sui territori dove la prossimità dei diversi attori può favorire il confronto sulla concreta ideazione di soluzioni che possano portare a processi di sviluppo sostenibile perché integrato (insieme economico, sociale ed ambientale). Sono processi che hanno come protagonisti i cittadini, le imprese e il terzo settore ma anche le pubbliche amministrazioni che curano i diversi settori: educazione, salute, sicurezza, ecc. Un ruolo peculiare e potenzialmente centrale può essere svolto dai Comuni in quanto responsabili delle funzioni e dei servizi fondamentali e perché soggetti di rappresentanza dei bisogni complessivi dei cittadini. Una funzione che spinge i governi locali ad andare oltre le specifiche competenze amministrative verso un'azione di coordinamento e indirizzo degli obiettivi comuni e verso la promozione delle azioni necessarie a conseguire questi obiettivi.

Proprio per questa loro funzione generale, i Comuni possono svolgere un ruolo insostituibile nella ricomposizione della frammentazione socio-economica che crea insicurezza e chiusura

da parte delle persone, produce disuguaglianze e marginalità. La ricerca di uno sviluppo sostenibile, alimentato dalla creazione di valore insieme economico e sociale, realizzato ad opera di soggetti tanto pubblici quanto privati può favorire il superamento della disarticolazione attuale e può incentivare un apprendimento insieme individuale e collettivo, generativo di *empowerment*, di relazioni e di miglioramento dei beni comuni. Il Comune può fornire un'infrastruttura di cooperazione che favorisca i processi decisionali condivisi, metta in comune risorse economiche e di competenza, incentivi forme di collaborazione. È un lavoro di regia e insieme di servizio verso comunità che apprendono e diventano capaci di generare apprendimento, con attori che sappiano andare oltre i loro confini tradizionali e consolidati, per la creazione di nuovo valore collettivo.

### **Il disegno del progetto Valore Comune**

È dai presupposti indicati sopra che IFEL (Fondazione di Anci per l'Economia e la Finanza Locale) ha disegnato *Valore Comune*, un progetto orientato a favorire la creazione di *percorsi di sviluppo locale concertati tra gli attori del territorio, consapevolmente orientati alla realizzazione di obiettivi di sviluppo sostenibile e generativo*. Nel disegno di Valore Comune sono stati immaginati dei dispositivi, chiamati patti generativi di comunità, pensati come l'ideale insieme di tante singole azioni realizzate dagli attori del territorio (associazioni, imprese, cittadini, scuole, ecc.), riconosciute come generative di valore condiviso avendo un impatto sociale, ambientale ed economico positivo per la comunità. Il patto generativo, inoltre, presuppone accordi formalizzati, che diventano impegni reciproci tra i singoli proponenti e la comunità di riferimento. Questo patto deve essere coerente con le strategie e le politiche del Comune diventando insieme, narrazione delle condizioni e delle azioni generative del territorio, oltre che documento utile ad attivare leve nazionali a vantaggio dell'attuazione delle diverse iniziative.

Il percorso di Valore Comune, infatti, prevede sia l'attivazione delle comunità locali con la regia dei Comuni, sia un coordinamento nazionale a supporto della diffusione del progetto.

A livello locale, il ruolo del Comune è quello di regia ed è anche quello di facilitatore, potendo scegliere di adottare diverse leve che possano incentivare e favorire gli attori che aderiscono ai patti generativi, per esempio attraverso sconti fiscali, comunicazione istituzionale, agevolazioni tariffarie, accesso facilitato ai servizi comunali, certificazioni, premi, ecc. Le modalità di formalizzazione del patto dipendono dalla storia delle relazioni pubbliche e dai sistemi di partecipazione in uso presso le singole realtà locali. Ad ogni modo, nel disegno di Valore Comune si è ipotizzato di poter procedere alla raccolta di progetti allineati agli obiettivi da raggiungere, attraverso una *call* nella quale obiettivi, leve e varie condizioni di adesione al patto generativo, devono essere chiare e puntuali.

Per verificare e studiare la fattibilità di azioni di sistema partecipate per lo sviluppo dei territori si è ritenuto importante avviare alcune sperimentazioni coinvolgendo i Comuni come registi di processi di condivisione, raccolta e valorizzazione di idee e progetti utili alle comunità.

Per la sperimentazione di Valore Comune la metodologia utilizzata<sup>(2)</sup> si basa sull'idea che il cambiamento, a livello sociale ed individuale non possa essere meccanicisticamente predefinito e predeterminato secondo logiche da "catena del valore" ma nasca e si sviluppi dalla qualità delle relazioni che i processi sono in grado di sviluppare e dall'intensità dell'attivazione in senso contributivo che essi sono in grado di sviluppare negli attori coinvolti.

### 1.3 La generatività: una visione e un metodo

L'esperienza sino a qui condotta e l'analisi dei processi di sviluppo delle politiche locali negli ultimi trenta anni ci hanno dimostrato che è importante la cura di varie dimensioni per l'implementazione di reali percorsi di trasformazione generativa nelle comunità.

Non basta la sola ingegnerizzazione di dispositivi innovativi e potenzialmente efficaci per abilitare nella comunità quei meccanismi di risposta e partecipazione contributiva che risultano indispensabili affinché le sperimentazioni abbiano successo su larga scala.

Occorre

- curare la costellazione del valore nella quale la dinamica socio-economica ha luogo e i diversi scenari ai quali le sue ri-configurazioni possono dare luogo;
- osservare i legami, le relazioni e le alleanze che sono, di fatto, strumenti di infrastrutturazione immateriale del contesto;
- fare attenzione alla modalità di abilitazione degli attori coinvolti anche nella loro evoluzione temporale;
- evidenziare la dimensione simbolica ed esemplare dei percorsi da sviluppare che può guidare l'apprendimento attraverso comunità di pratiche e di intenzioni.

Sia le relazioni che l'attivazione contributiva sono variabili connesse con la libertà personale, i funzionamenti individuali, i livelli di *capabilities* effettivamente disponibili e la percezione soggettiva e collettiva della qualità della vita; per questo secondo l'approccio generativo ciò che ha effettivamente senso misurare in termini di impatto non è solo -e tanto- l'effetto che i processi hanno su determinati indicatori di benessere personale e sociale nel breve-medio-lungo periodo (certamente utili ma molto difficili da correlare causalmente con una azione sociale o una progettualità specifica) bensì la capacità

<sup>2</sup> Il lavoro è stato svolto dalla Fondazione IFEL in collaborazione con il Centro di Ricerca ARC dell'Università Cattolica.

che i processi attivati hanno nell'abilitare, connettere, liberare energie e mettere in gioco la libertà delle persone rispetto al potenziale generativo che da tali processi ci si può attendere.

### ***Le condizioni per lo sviluppo dei progetti generativi***

Per comprendere quali siano le caratteristiche distintive dei progetti generativi sono state analizzate le 120 pratiche raccolte nell'archivio Generatività.it<sup>3</sup> e dall'analisi emerge che le iniziative generative hanno tre principali caratteristiche:

- autorizzano, cioè evitando strumentalità, messa in dipendenza e rendono le persone capaci di individuare ed esprimere le proprie potenzialità;
- si pongono come esempio, ispirano cioè altre persone a muoversi e ad agire;
- rinegoziano i legami col territorio e tra le generazioni.

I 120 ecosistemi generativi raccolti e analizzati nell'Archivio della Generatività vedono protagonisti diversi attori:

- pubblici (Comuni, scuole);
- privati (imprese, cooperative);
- appartenenti al terzo settore (associazioni, fondazioni).

Gli ecosistemi generativi analizzati vedono la collaborazione di una pluralità di attori che mettono in comune risorse e competenze allo scopo di avviare processi che danno origine a strutture di rete attraverso le quali poi si attuano. È questa dimensione di interconnessione che è in grado di generare un valore e che ha ricadute positive su tutto il territorio di riferimento.

---

<sup>3</sup> Generativita.it contiene un archivio digitale che raccoglie e valorizza esperienze, pratiche e politiche generativamente orientate nei settori dell'impresa, della società civile e delle policy istituzionali. Ad oggi sono oltre 120 le realtà coinvolte e raccontate dall'Archivio.

I progetti hanno sempre la caratteristica della concretezza: vogliono cioè rispondere ai bisogni delle persone muovendo dal desiderio di rendere le persone coinvolte, non tanto come utenti quanto come protagonisti e co-realizzatori delle iniziative stesse. In particolare, le località, le caratteristiche e gli abitanti del territorio in cui ciascun progetto non sono mai un elemento neutro: sono invece il punto di partenza e/o il destinatario finale delle iniziative. Nessun progetto, infatti, si muove solo su un orizzonte globale, ma tutti sono caratterizzati da un forte radicamento territoriale.

La *governance* delle iniziative è caratterizzata dal forte *commitment* degli iniziatori, un *commitment* che non cala nel tempo; gli iniziatori si presentano come fortemente coesi e soprattutto condividono la medesima visione di futuro e la determinazione per una *mission* identica.

La comunicazione e la diffusione delle iniziative realizzate e in via di realizzazione mirano a fare *sense making* e *sense awareness* attorno a queste. Le azioni di comunicazione e diffusione sono efficaci se accompagnate dalla disponibilità ad accogliere e integrare sempre nuovi e diversi attori che vogliano contribuire al progetto, siano questi persone, istituzioni, imprese e associazioni. La rete che governa i progetti non è tanto il punto di partenza o il punto di arrivo del progetto, ma è il processo stesso con cui le iniziative sono costruite, perché il coinvolgimento di nuovi attori consente di immaginare, desiderare e mettere in pratica nuove azioni e iniziative.

Le azioni attuate dai progetti analizzati si distribuiscono nel tempo; la continuità e il continuo aggiornamento delle azioni, coerentemente col coinvolgimento progressivo di nuovi attori e con la trasformazione delle strutture di *governance* delle iniziative risulta essere fondamentale. Parallelamente, i risultati presentano forti componenti di innovazione e danno risposte nuove ai bisogni individuati. Per questo, la formazione delle persone coinvolte è spesso un

elemento centrale e ha l'obiettivo di renderle protagoniste (autorizzazione) non solo consapevoli ma efficaci, mettendo loro a disposizione nuovi strumenti.

***Le amministrazioni locali quali condizioni deve rispettare per introdurre progetti di generatività?***

In primo luogo, il soggetto pubblico deve individuare le diverse visioni del territorio o di una sua porzione (quartiere, distretto, ...) che sono presenti, identificando somiglianze e differenze tra le diverse visioni. È il caso della Federazione dei Comuni del *Camposampierese*, in cui i Comuni hanno inizialmente condiviso una visione e le difficoltà tramite incontri tra i sindaci, per poi condividere alcune funzioni. Nel caso di San Benedetto Po e di Valli Cupe, il soggetto pubblico è lo strumento finale con cui rilanciare un'identità e una vocazione territoriale precedentemente riconosciute.

Occorre quindi individuare i bisogni concreti che emergono nel territorio e nelle comunità, valutandone l'urgenza.

Il soggetto pubblico deve saper poi identificare gli attori del territorio che creano valore, riconoscendone il ruolo nel governo complessivo del territorio. Non è detto che il soggetto pubblico debba mettersi alla guida di iniziative nuove: potrebbe essere più efficace riconoscere il valore di iniziative già esistenti, sostenendole per amplificarne o potenziarne le ricadute positive o provando a rimuovere quegli elementi che le ostacolano. In particolare, i Comuni non devono porsi solo come destinatari del voto ed erogatori di servizi, ma come facilitatori e abilitatori, che consentano la strutturazione di processi collettivi, in cui i protagonisti sono le istituzioni, le imprese e le associazioni del territorio.

Il soggetto pubblico deve puntare quindi alla costruzione di reti aperte, evitando di progettare a priori la struttura di *governance* delle iniziative, ma consentendone la fluidità, tenendo conto che il valore della rete viene dallo stare assieme ed è il processo stesso, non l'avvio né l'esito. In questo senso, occorre preferire investimenti di risorse in azioni che si ritengano in grado di attivare ulteriori risorse, integrando quelle private con quelle pubbliche, con bandi internazionali e *fund raising* diffuso. In particolare, sta ai soggetti pubblici individuare quali beni, soprattutto immobili, possono essere valorizzati.

I risultati conseguiti devono essere comunicati chiaramente. Il soggetto pubblico, inoltre, non solo deve consentire la creazione di valore condiviso, ma farsi garante della distribuzione a tutti del valore generato. Questo, attivando alleanze e azioni collettive per garantire l'universalità e la dimensione partecipativa agli esiti delle azioni, anche allo scopo di instaurare un circolo virtuoso nell'attivazione di risorse e nella generazione di valore.

Il soggetto pubblico deve prestare particolare attenzione al tema del simbolismo, dando alle iniziative una forte caratterizzazione identitaria, radicandola al contesto di luogo e di tempo.

Occorre che il *commitment* di tutti gli attori permanga nel tempo nei confronti delle iniziative e che l'attenzione sullo svilupparsi del progetto rimanga elevata da parte di tutti i soggetti coinvolti.

Occorre tenere conto che i cicli elettorali non sono allineati alla temporalità generativa, che generalmente richiede tempi lunghi; è quindi necessario evitare che i cicli elettorali distorcano le azioni messe in atto. Per questo, occorre integrare positivamente la dimensione politica con la dimensione amministrativa, affinché le istanze emergenti (più proprie della politica) trovino risposta in processi continui (più propri dell'amministrazione).

I Comuni in particolare hanno a disposizione diversi strumenti per favorire l'attivazione di ecosistemi generativi:

- il Comune gode di forte nodalità, cioè conosce meglio di qualunque altro attore il proprio territorio, ed è quindi in grado di mapparne i bisogni e gli attori più rilevanti;
- può esprimere appelli e richiami, evidenziando urgenze e stimolando gli attori del territorio. Attraverso incentivi e disincentivi può favorire l'aggregazione di soggetti e l'avvio di processi generativi;
- il Comune ha spesso a disposizione immobili e attraverso opportune convenzioni può metterli a disposizione di iniziative generative;
- attraverso forme di contributo e finanziamento, o affidando l'erogazione di alcuni servizi in convenzione, può sostenere iniziative generative in essere;
- il Comune può entrare a far parte di strutture generative, specialmente con un ruolo di garanzia o di coordinamento.

La Generatività Sociale, in quanto postura organizzativa capace di tenere insieme la dimensione processuale, intersoggettiva ed intertemporale dello sviluppo con la capacità creativa, produttiva ed innovativa che scaturisce dal desiderio antropologicamente presente in ciascun essere umano e dalla sua capacità di dialogo, può essere il metodo mediante il quale l'approccio scientifico ai problemi sociali e la strumentazione tecnologica per la loro soluzione possono essere ricompresi in un orizzonte di senso inclusivo, comprensibile da tutti, istituyente e capace di fornire nuova legittimazione istituzionale ai soggetti che agiscono non soltanto per estrarre valore dalla società a beneficio di una platea ristretta di *shareholders* ma per produrre autentico *shared value* e contribuire così a rigenerare il tessuto sociale, ambientale ed economico sul quale la possibilità stessa di parlare di sviluppo si fonda.

CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ					
Autorizzazione		Intertemporalità		Esemplarità	
Parole chiave	Descrizione	Parole chiave	Descrizione	Parole chiave	Descrizione
Imprenditività	Capacità di sostenere l'iniziativa autonoma delle persone	Orizzonte Temporale	Ottica di lungo periodo	Sensemaking	Capacità di esprimere il valore generato
Capacitazione	Capacità di creare condizioni per la crescita e lo sviluppo del potenziale umano e comunitario	Sostenibilità	Capacità di garantire la disponibilità e qualità delle risorse naturali, qualità della vita e del lavoro, sicurezza e servizi per i cittadini, efficienza economica	Coerenza	Congruenza tra l'azione e i principi e le strategie dichiarati
Motivazione	Capacità di far emergere e comprendere il senso e la passione per il proprio operato	Storicità	Valorizzazione delle vocazioni territoriali consolidate e della storia dell'impresa	Gemmatività	Capacità di far nascere e rendere autonome nuove iniziative
Partecipazione	Capacità di favorire il coinvolgimento e l'inclusione nei processi aziendali a tutti i livelli	Innovazione	Capacità di sviluppare processi e prodotti che rispondono a nuovi bisogni e/o contesti	Ispirazione	Capacità di mobilitare, orientare, stimolare altre risorse e persone liberando nuove energie
Relazionalità	Capacità di promuovere legami di reciprocità e alleanze durevoli	Intergenerazionalità	Capacità di favorire il ricambio delle leadership e la valorizzazione delle competenze delle diverse generazioni	Riconoscimento	Capacità di suscitare, con la propria azione, fiducia, consenso e reputazione



### ***Gli indicatori di generatività come condizioni abilitanti a livello territoriale***

È stato elaborato un primo set di indicatori statistici per la generatività sociale, che viene utilizzato nella lettura e nell'*assessment* dei diversi territori, in modo da poter introdurre la valutazione del potenziale generativo delle *policy* rispetto ai bisogni del territorio tra le variabili da considerare per potenziare l'intervento pubblico abilitante e stimolare la nascita delle necessarie alleanze utili a ricomporre le risorse disponibili, aggregare la domanda e veicolare le innovazioni di sistema che si intendono perseguire.

Questo lavoro ha inteso individuare un set di indicatori statistici che descrivano le caratteristiche socio-economiche di un territorio legate all'emergere di esperienze socialmente generative. Le molteplici azioni e pratiche che danno forma all'idea di generatività, si distinguono, per loro stessa natura, per la specificità di fattori qualitativi spesso non misurabili in modo robusto e sistematico, rendendo così difficoltosa l'individuazione di dimensioni standard di analisi. Le caratteristiche misurabili delle esperienze riconducibili alla generatività non si riferiscono quindi agli aspetti di realizzazione (*output*) e di risultato (*outcome*), tipicamente catturati dai set di indicatori utilizzati nella valutazione delle politiche, ma possono essere messe in relazione con le caratteristiche del contesto socio-economico in cui si sono rese possibili.

In altre parole, mentre il *framework* logico tradizionale del *policy maker* prevede azioni di *policy* misurabili (*output*) il cui fine è migliorare una specifica dimensione di benessere e progresso delle persone<sup>(4)</sup> (*outcome*), nel caso della generatività, è l'esperienza generativa in sé a costituire sia la realizzazione sia l'*outcome* di interes-

<sup>4</sup> Così, ad esempio, l'investimento nello sviluppo della rete ferroviaria (*output*), misurabile in km aggiuntivi realizzati, è finalizzato al miglioramento della mobilità dei cittadini-pendolari (*outcome*), espressa in minore tempo di percorrenza.

se. Di conseguenza un possibile quadro logico di intervento suggerisce di agire sulle condizioni abilitanti che rendono possibile l'esplicitarsi del paradigma generativo. La misurazione di questo fenomeno si concentra quindi su indicatori di contesto capaci di descrivere elementi di forza e debolezza del background socio-economico del territorio che risultano associati alle esperienze generative. Come anticipato, la specificità (e spesso unicità) delle esperienze oggetto di analisi, non consente un'analisi quantitativa sistematica del ruolo delle diverse caratteristiche del contesto nell'emergere della generatività, che è invece basata sul confronto con gli *stakeholders* e ricercatori qualitativi.

La definizione di questo set di indicatori ha richiesto il confronto con simili esercizi di misurazione relativamente alle dimensioni del benessere e della sostenibilità, come i progetti ISTAT del "Rapporto BES 2018 in Italia" (livello regionale), ISTAT-ANCI del "Rapporto URBES 2015" (livello comuni capoluogo), e "Per un'Italia sostenibile" della Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM, 2018) (livello comuni capoluogo). Tale confronto si è poi esteso al più recente lavoro elaborato da un team di ricercatori in collaborazione con il quotidiano *Avvenire* sul tema della generatività (condotto a livello comunale/provinciale) e al progetto congiunto ISTAT-ANCI-UPI "A misura di Comune" che individua indicatori rilevanti a livello comunale per la definizione dei documenti unici di programmazione (DUP).

Il risultato di questa analisi e confronto ha permesso l'individuazione di 31 indicatori statistici a livello comunale<sup>(5)</sup>, anche di natura amministrativa-sperimentale, valorizzati per la maggior parte al 2015 e catalogati in 8 aree: istruzione, impresa, lavoro, benessere economico, partecipazione e istituzioni, qualità dei servizi, attrattività territoriale. Tali indicatori si caratterizzano per caratteristiche di robustezza stati-

<sup>5</sup> Solo sei degli indicatori selezionati sono rilasciati a livello provinciale per mancanza del dato a livello comunale

stica (chiarezza della definizione, affidabilità nella costruzione, rilevazione sistematica), per avere una chiara ed accettata interpretazione normativa (ovvero se la variazione degli indicatori in una determinata direzione sia positiva o negativa per le dimensioni di interesse oggetto dell'analisi) e per essere disponibili per la quasi totalità dei circa 8 mila comuni italiani.

Tale set di indicatori permette inoltre la definizione preliminare di un indicatore composito per ciascuna delle 8 aree di riferimento, mediante l'aggregazione semplice degli indicatori elementari opportunamente standardizzati. Inoltre è stato esplicitato per ciascun indicatore il relativo *Sustainable Development Goal* (SDGs) come declinato dalla Nazioni Unite, per mostrare aree di possibile interazione tra le condizioni abilitanti per la generatività sociale e gli obiettivi di sviluppo sostenibile.

Si elencano, di seguito, gli indicatori selezionati per area tematica, mentre si rimanda alla tabella excel allegata per le definizioni complete degli indicatori, la fonte statistica, i progetti rilevanti che hanno utilizzato lo stesso indicatore e gli SDGs corrispondenti.

Nell'area ISTRUZIONE sono stati inseriti i seguenti indicatori: NEET - Giovani (15-29 anni) iscritti in anagrafe che non hanno un'occupazione regolare ad ottobre e non seguono un percorso di studio, Livello di competenza alfabetica degli studenti, Livello di competenza numerica degli studenti, Diplomi 25-64 anni, Laureati 30-34 anni. Questi indicatori contribuiscono a descrivere la qualità complessiva del capitale umano che caratterizza la popolazione di un determinato comune.

Nell'area IMPRESA sono stati inseriti i seguenti indicatori: Tasso di imprenditorialità, Densità delle unità locali, Quozienti di localizzazione per tipologia di attività economica (servizi sociali), Unità immobiliari raggiunte dalla banda Ultra larga 30 Mb, Specializzazione produttiva nei

settori ad alta tecnologia, Intensità brevettuale. Questi indicatori contribuiscono a descrivere la qualità del tessuto imprenditoriale e produttivo, nonché il livello di specializzazione delle imprese e le possibilità di produrre innovazione.

Nell'area LAVORO sono stati inseriti i seguenti indicatori: Iscritti in anagrafe di 20-64 anni occupati nel mese di ottobre, Iscritti in anagrafe occupati non stabili nel mese di ottobre, Trasformazioni da lavoro non stabile a stabile. Questi indicatori contribuiscono a descrivere il grado di partecipazione delle persone al mercato del lavoro (inclusione) e la qualità dell'occupazione in termini di precarietà lavorativa.

Nell'area BENESSERE ECONOMICO sono stati inseriti i seguenti indicatori: Reddito lordo pro-capite, Bassa intensità lavorativa delle famiglie anagrafiche, Divari nel reddito al lordo delle imposte, Famiglie anagrafiche con reddito equivalente inferiore all'importo dell'assegno sociale. Questi indicatori contribuiscono a descrivere la condizione economica delle persone e delle famiglie e il livello della disuguaglianza.

Nell'area PARTECIPAZIONE E ISTITUZIONI sono stati inseriti i seguenti indicatori: Donne e rappresentanza politica a livello locale (Consigli comunali), Età media consiglieri comunali, Donne negli organi decisionali (Giunte comunali), Età media amministratori locali, Partecipazione elettorale (Primo turno elezioni comunali). Questi indicatori contribuiscono a descrivere la partecipazione delle persone alla vita politica e istituzionale e l'effettiva possibilità di partecipazione di donne e giovani nei luoghi della rappresentanza.

Nell'area NO-PROFIT sono stati inseriti i seguenti indicatori: Numero istituzioni non profit nel settore attività prevalente servizi di assistenza sociale e protezione civile per 100 abitanti, Volontari nelle istituzioni non profit per 100 abitanti, Dipendenti nelle istituzioni non profit per 100 abitanti. Questi indicatori contri-

buiscono a descrivere la diffusione e il tasso di partecipazione volontario e lavorativo al settore no-profit.

Nell'area QUALITÀ DEI SERVIZI sono stati inseriti i seguenti indicatori: Dispersione di rete di acqua potabile, Raccolta differenziata dei rifiuti urbani, Bambini presi in carico dai servizi comunali per l'infanzia. Questi indicatori contribuiscono a descrivere la qualità dei servizi pubblici come *proxy* del grado di senso civico e della responsabilità sociale delle persone in un determinato territorio.

Nell'area ATTRATTIVITÀ TERRITORIALE sono stati inseriti i seguenti indicatori: Indice di attrazione, Indice di auto-contenimento. Questi indicatori contribuiscono a descrivere i flussi di persone in entrata ed in uscita in un territorio per motivi di studio e lavoro che determinano il grado di attrazione e la capacità di un territorio di impedire lo spopolamento.

### **L'indicatore Sintetico di Generatività Sociale**

Nell'analizzare i territori è emerso come un settore di particolare rilevanza e sensibilità per innovare nel campo del *Welfare* locale sia quello dell'interazione con le aziende locali e il loro posizionamento in termini di responsabilità sociale e contributività rispetto alle *policies* pubbliche ed ai loro obiettivi in termini di risposta ai bisogni della collettività.

In questo ambito si è deciso di provare ad incrociare e focalizzare sugli enti locali un lavoro che, in ambito aziendale, il nostro gruppo di ricerca stava impostando e conducendo all'interno di un progetto di ricerca denominato "Impresa Valore Comune" e sostenuto da alcune aziende pilota, operanti anche nei territori oggetto di indagine con loro filiali locali.

L'obiettivo è stato quello di sviluppare un prodotto per misurare e rendicontare l'impatto delle politiche pubbliche e delle attività d'impresa

non solo in termini di output quantitativo, ma soprattutto in termini di *outcome*, sia di processo sia relazionale con la comunità di riferimento utilizzando strumenti inediti - tra tutti la costruzione di una metrica di gestione dell'impresa adottando specifici indicatori compositi -, al fine di leggerne il potenziale generativo e la dimensione *shared value*.

Questa funzione-obiettivo di valore condiviso conduce ad abbracciare una pluralità di soggetti, ovvero cogliere la prospettiva della sostenibilità contributiva in quanto fattore distintivo; identificando quegli elementi materiali e immateriali come la valorizzazione delle persone, la qualità dei prodotti, la cultura del servizio, la soddisfazione del cliente, il radicamento e l'integrazione territoriale, la *governance* e l'*accountability*.

Si tratta di riclassificare secondo gli assi della generatività sociale (autorizzazione, intertemporalità, esemplarità) la materialità dell'azienda e le azioni di sostenibilità che essa intraprende e rendiconta, valutandone il potenziale generativo e contributivo e di provare a utilizzare una innovativa matrice di congruenza incrociando le politiche aziendali con quelle dell'istituzione locale, insieme con l'informale portato dall'azione partecipativa della comunità.

A tal fine sono stati predisposti:

- una serie di indicatori specifici di sostenibilità contributiva e potenziale generativo per le azioni messe in campo da ciascun attore;
- uno strumento gestionale (cruscotto) che:
- aiuti ad allargare la base informativa per le scelte strategiche;
- permetta l'attivazione di competenze sul tema della sostenibilità contributiva (evoluzione progressiva in senso generativo dell'attuale funzione CSR; formazione; pianificazione...);
- spinga a migliorare i rapporti con la comunità di riferimento;
- consenta di valutare il posizionamento innovativo dei diversi soggetti.

- una linea guida metodologica con il necessario supporto formativo che abiliti gli intellocutori ad effettuare in autonomia nei prossimi bilanci le valutazioni necessarie all'applicazione degli indicatori di sostenibilità contributiva.

Per realizzare quanto sopra, si esaminano strategie, comportamenti e risultati dell'azione amministrativa ed imprenditoriale, e si utilizzano la metodologia e le linee guida per l'analisi previsionale di sostenibilità contributiva che deriva dall'interazione tra ente locale, azienda e società civile nei territori considerati.

L'approccio metodologico utilizzato mira a identificare l'orientamento al valore condiviso e i *driver* sottostanti (capacità attrarre risorse finanziarie e umane, efficace contrasto del rischio mercato, miglioramento rapporti con il territorio), ma anche a identificare quelle azioni abilitanti per coordinare le politiche aziendali con quelle pubbliche. Esso considera:

- monitoraggio degli obiettivi di performance
- analisi di materialità riclassificata secondo gli assi della Generatività Sociale e basata su quelle esistenti, considerando:
  - catena del valore e *supply chain*;
  - fattori di rischio;
  - attività, temi d'interesse e impegno diretto secondo i tre assi Autorizzazione, Intertemporalità, Esemplarità;
  - indicazioni internazionali di rendicontazione come GRI, SASB, SDGs
- lettura dell'operatività e delle pratiche gestionali ricercando un sistema di indirizzo e misurazione coerenti di *shared value*, che sappia leggere in modo sintetico il potenziale generativo nel contesto in cui opera esaminando le aree dell'operatività in base al principio sostenibile-contributivo, tramite:
  - un set di indicatori sintetici di contesto in grado di descrivere forza e criticità del background socio-economico;
  - l'affiancamento ed integrazione di tali indicatori con i primi 31 indicatori di natu-

ra amministrativa-sperimentale definiti a livello di scala comunale su istruzione, impresa, lavoro, benessere economico, partecipazione e istituzioni, qualità dei servizi, attrattività territoriale messi a punto nella fase precedente;

- un set di Indicatori popolato da dati derivanti dai principali parametri economico-sociali di fonte Istat, BES, Eurostat... (tasso di imprenditorialità, livello di localizzazione per tipologia di attività economica, unità immobiliari raggiunte dalla banda ultralarga, specializzazione produttiva nei settori ad alta tecnologia, tasso brevettuale...), affiancati dal riferimento ai 17 Obiettivi dell'Agenda 2030 Onu e associabili a esperienze di tipo generativo. Un sistema dunque)
  - matrice di congruenza che rilevi la congruenza delle politiche pubbliche, di quelle aziendali considerate e di quelle informali messe in atto dalla società civile;
  - matrici previsionali per lo sviluppo contributivo del Territorio.

Il progetto di ricerca è un'iniziativa nuova ancora non praticata da alcuno, che si muove senza manuale, decaloghi, e nemmeno linee-guida alle spalle.

È un lavoro innovativo ed articolato che richiede una capacità di visione d'insieme, ascolto, lettura di dati, e la possibilità di tradurre in racconto corale (impresa, PA, comunità locale) un'operazione incisiva, mirata a connettere mondi e a far emergere il valore della cultura collaborativa e della fiducia; costruire legame sociale, ri-conoscere l'impatto dell'azione economica sul territorio e soprattutto costruire senso condiviso.

Questo lavoro tenta di analizzare le *constituency* che gravitano all'interno o intorno all'impresa (proprietà, persone, fornitori, clienti, istituzioni, comunità locale), considerando anche l'azienda nel suo impatto col territorio almeno su tre livelli:

1. il grado di integrazione dell'attività aziendale con le infrastrutture locali;
2. il peso delle politiche pubbliche per il miglioramento del contesto sociale sia per le imprese sia per il benessere della comunità;
3. il cambiamento di paradigma nella concezione di uno "sviluppo sostenibile e contributivo" del territorio in termini di responsabilizzazione, crescita di capacità relazionali, impulso alla collaborazione tra soggetti pubblici-privati-nonprofit in una logica di co-creazione di *shared-value*.

### **La Valutazione di Impatto Generativo**

La Valutazione di Impatto Generativo è una particolare forma di valutazione di impatto sociale, che, pur tenendoli in debita considerazione, si distacca parzialmente dai tradizionali frame di valutazione basati sul meccanismo *input-output-outcomes* a livello individuale, per focalizzarsi, sempre restando nell'alveo delle linee guida adottate al Governo con decreto del Ministero del lavoro del lavoro e delle politiche sociali del 23 luglio 2019, sull'impatto dei processi attivati in termini di contributività degli attori coinvolti rispetto al loro originario potenziale generativo.

Tale metodologia muove dall'assunto, tipico dei processi generativi, che il cambiamento a livello sociale ed individuale non possa essere meccanicisticamente predefinito e predeterminato secondo logiche da "catena del valore", ma nasca e si sviluppi dalla qualità delle relazioni che i processi sono in grado di sviluppare e dall'intensità dell'attivazione in senso contributivo che essi sono in grado di sviluppare negli attori coinvolti. Essendo tanto le relazioni quanto l'attivazione contributiva variabili connesse con la libertà personale, i funzionamenti individuali, i livelli di *capabilities* effettivamente disponibili e la percezione soggettiva e collettiva della qualità della vita, secondo tale approccio ciò che ha effettivamente senso misurare in termini di impatto non è solo e tanto l'effetto

che i processi hanno su determinati indicatori di benessere personale e sociale nel breve, medio e lungo periodo, che sono certamente utili ma molto difficili da correlare causalmente con un'azione sociale o una progettualità specifica, bensì la capacità che i processi attivati hanno avuto nell'abilitare, connettere, liberare energie e mettere in gioco la libertà delle persone rispetto al potenziale generativo che da tali processi ci si poteva attendere.

In questa prima fase del progetto (maggio '19 - maggio '20) è stato definito l'ambito concettuale che definisce il perimetro della valutazione e sono stati scelti gli indicatori. In questo frame gli indicatori di generatività sociale rappresentano la base di partenza per la valutazione *ex ante* del potenziale contributivo dei processi che si intendono sviluppare e l'elemento quantitativo che è possibile osservare. Ad essi si aggiunge poi l'analisi qualitativa dei processi effettivamente messi in atto sotto il profilo della loro capacità di abilitazione degli attori coinvolti (asse dell'autorizzazione), della loro capacità di promuovere relazioni e legami durevoli e capaci di svilupparsi in autonomia anche al di fuori del rapporto con le azioni progettuali (asse della intersoggettività), della loro capacità di assumere forme dotate di senso, efficacia narrativa e potenziale di ispirazione per altri (asse dell'esemplarità).

Tale insieme di elementi valutativi, raccolti con una osservazione longitudinale quali-quantitativa dei processi oggetto di valutazione, dialogando con le tradizionali valutazioni di impatto in termini di *output* e *outcomes* sulla vita delle persone, può fornire, a nostro avviso, un quadro più realistico e completo di ciò che davvero può produrre impatto sociale, e fornire dunque ai decisori ed ai *policy makers* un insieme di informazioni dotate di maggiore efficacia strategica in vista dell'accrescimento delle alleanze strategiche necessarie a supportare lo sviluppo contributivo.

#### 1.4 Dalle sperimentazioni emergono indicazioni per il successo delle azioni locali partecipate

Il progetto Valore Comune è stato sottoposto alla prova di prime sperimentazioni attraverso tre progetti-pilota che sono serviti per verificare la fattibilità del disegno sopra indicato e per analizzare dinamiche e fattori critici (di successo o insuccesso), relativi ad aspetti-chiave che sostanziano l'impianto complessivo ideato e disegnato nel progetto Valore Comune.

I tre progetti-pilota sono stati realizzati in tre diverse realtà locali scelte per tre caratteristiche-chiave:

- un contesto abituato al dialogo tra amministrazione comunale e cittadini/portatori di interesse dove, nel corso degli anni, sono state sperimentate e consolidate varie forme di collaborazione attraverso ascolto, co-progettazione e co-responsabilizzazione verso le soluzioni;
- un contesto nel quale l'approccio del Comune è più tradizionalmente "top down", con ruoli definiti e una diffusa buona capacità di programmazione. In questi ultimi anni uno dei punti d'attenzione dell'amministrazione è stata "la città della buona vita" intesa come città che supporta i propri cittadini a partire dai loro bisogni, immaginando anche nuove soluzioni che migliorino le prestazioni dei servizi e delle risposte sistemiche che coinvolgono anche gli altri attori del territorio a partire da quelli istituzionali;
- un contesto nel quale sperimentare un processo inverso agli altri due, con l'attivazione "bottom up" del Comune da parte di una importante realtà imprenditoriale del territorio, scelta all'interno dell'archivio Generativita.it.

Questi progetti-pilota hanno consentito di osservare sul campo una serie di dinamiche di grande interesse che portano apprendimenti significativi per la rielaborazione dell'iniziale

modello definito per la realizzazione di azioni di sistema partecipate per lo sviluppo dei territori.

#### **La Leadership**

Una prima riflessione e un primo apprendimento riguarda la necessità di una leadership politica forte. Soprattutto quando è il Comune a svolgere il ruolo di regia verso la creazione di piattaforme di confronto e di co-progettazione con *stakeholder* e cittadini la presenza di un Sindaco autorevole e credibile è un elemento-chiave.

Processi di cambiamento come quelli che ci immaginiamo chiedono a tutti gli attori di riconfigurare i loro interessi includendo anche "gli altri": i lavoratori, i cittadini, il territorio, l'ambiente, le altre imprese, le associazioni, ... .

Riconoscere il ruolo-guida del Comune dipende, quindi, anche dal riconoscimento e dalla fiducia della sua figura centrale cioè il Sindaco.

La leadership per altro si rafforza grazie alla condivisione e alla coresponsabilizzazione degli attori. Il ruolo di regia richiede, probabilmente, di cedere un po' di potere che deriva dal gestire direttamente determinate risorse, assumendosi il rischio di abilitare soggetti terzi, attivando nuove forme di collaborazione e mettendo a punto gli incentivi e gli strumenti più adatti per orientarne e facilitarne l'azione.

#### **Integrazione verticale e orizzontale**

L'integrazione è il modello necessario per attivare percorsi come quelli sperimentati e può essere sia orizzontale, cioè tra Comuni diversi, oppure verticale, cioè tra diversi soggetti dei territori.

La prima forma di integrazione vede più amministrazioni comunali organizzare un percorso di innovazione insieme, per favorire - attraverso la collaborazione - il confronto delle esperienze agite nei diversi territori. Questa prima forma di integrazione consente di creare un'importante

comunità di pratica che favorisce la condivisione di conoscenze, esperienze e anche risorse a supporto di un processo di apprendimento e co-progettazione nel quale, in realtà, ci sono due livelli generatività: quella attivata dai Comuni nei singoli territori e quella di sistema. La scelta di coinvolgere figure tecniche, amministrative e politiche consente al singolo Comune coinvolto di formare e insieme trasformare le squadre interne di lavoro e la realizzazione di un percorso condiviso consente ai diversi attori di trovare forme di legittimazione anche nei confronti degli altri attori istituzionali nazionali.

L'integrazione con gli altri attori del territorio, invece, ha una difficoltà maggiore nel dover modificare l'abituale gioco di ruolo. Implica, per i Comuni, ripensare a come si gestiscono le relazioni, a chi sono gli attori da coinvolgere e perché; implica rivedere la propria azione amministrativa e fiscale come leve di sviluppo; implica anche attivare forme nuove di monitoraggio e valutazione della propria azione e di quella degli altri attori in gioco.

### ***La formazione del capitale umano***

Sono le persone che “danno gambe” ai cambiamenti per questo è importante sostenere lo sviluppo delle nuove competenze attraverso percorsi che sappiano mettere a valore le esperienze e le competenze importanti già acquisite. Il tempo dell'ideazione e della progettazione è un tempo di rielaborazione delle conoscenze e di ricerca di nuovi saperi, specie se serve per ideare nuovi processi, muoversi dentro a nuovi paradigmi o utilizzare nuovi strumenti di analisi e di azione.

È altresì un modo attraverso il quale le organizzazioni possono ingaggiare le persone e affidare a loro la responsabilità dell'azione e del cambiamento, senza dare per scontato che il loro processo adattivo le renderà operative e capaci.

La grande esperienza maturata da molti funzionari e dirigenti che operano nelle amministra-

zioni comunali si è consolidata all'interno di processi che in molti casi oggi vanno ripensati, sia in funzione di un ruolo nuovo che il Comune può giocare a supporto dei cambiamenti, sia per sfruttare l'occasione di nuovi strumenti come tecnologie diverse da quelle in uso fino a qui.

### ***Le politiche-traino***

La creazione di un piano di azioni complesso che intende riconoscere in modo condiviso con gli *stakeholder* del territorio, quali siano le politiche-chiave che trainano lo sviluppo ha mostrato una maggiore lentezza nell'operatività, dovuta a diversi fattori che, insieme, raccontano di una maggiore complessità che mette a rischio la rapida conclusione del processo decisionale. Se da una parte, l'idea di co-definire la strategie e, in seguito, gli obiettivi (anche quantitativa) da raggiungere, rimane di grande interesse, va anche detto che rischia di scontare rallentamenti dovuti a molteplici fattori esogeni e fuori dal controllo dell'amministrazione comunale.

Scegliere una politica-guida, invece, come può essere il welfare locale, consente di costruire le prospettive di sviluppo intorno ad un *asset* critico e fondamentale e facilita la sua declinazione in senso contributivo, con l'attivazione di un ecosistema plurimo di attori. Risulta questa la modalità potenzialmente più efficace per sperimentare ed implementare sistemi innovativi e capaci di costituire volano per politiche trasversali ed incisive in molti altri ambiti. È emerso altresì, da confronto con gli *stakeholders* coinvolti, che, perlomeno nel nord del Paese, le attuali condizioni culturali e socio-economiche, improntate da una generalizzata volontà di rilancio post-crisi ma anche da paura e sfiducia nelle azioni istituzionali verticali, rendono politicamente intellegibili dagli amministratori locali tanto la prospettiva generativa quanto le proposte di sviluppo innovativo proprio del welfare locale in senso contributivo che, nei contesti più sensibili, stanno già iniziando a maturare.

***Non tutto ciò che accade è prevedibile:  
una governance resiliente***

Nessuno aveva previsto che a fine febbraio 2020 il mondo avrebbe dovuto affrontare una pandemia. Eppure questa condizione indesiderabile e imprevedibile ha rafforzato la *governance* delle azioni territoriali dei progetti-pilota. I Comuni si sono trovati a svolgere in quella situazione un ruolo di regia del territorio. Sono stati la voce del territorio, sono stati i riferimenti non solo per intervenire nell'emergenza sanitaria ma anche per parlare con le persone, attraverso tutti i canali di comunicazione istituzionale e inventando nuove modalità; attraverso il terzo settore già operativo e attraverso nuovi volontari che si sono spontaneamente attivati e che senza i Comuni e il terzo settore già collegato ad essi, non avrebbero avuto una piattaforma comune nella quale mettere a disposizione del sistema tempo, energie, lavoro.

Spesso le condizioni di contesto non previste possono far reagire le amministrazioni comunali in modo opposto cioè chiudendosi e mantenendo operativa l'ordinaria amministrazione.

La capacità di governare con i territori, invece, è un'azione politica, amministrativa e istituzionale che co-crea valore mettendo a sistema idee, soluzioni, energie, risorse, competenze, tempo, spazi, luoghi, strumenti.



Riguardo il coinvolgimento degli attori locali e alle modalità di attivazione dei Comuni “dal basso”, sono emersi una serie di fattori critici e di fattori di successo che sono un importante insegnamento:

	Fattori critici	Fattori di successo
modalità di ingaggio e coinvolgimento degli attori locali	<p>ogni territorio e ogni istituzione ha la sua storia relativa alle relazioni tra amministrazione comunale e attori locali (cittadini, imprese, associazioni, ecc.). Da qui bisogna partire e, in questo, alcune realtà sono avvantaggiate. L'approccio di base delle amministrazioni comunali, tuttavia, rimane ancora gerarchico e spesso i Comuni si rapportano agli attori esterni come a fornitori e non come a partner che possano co-progettare e co-gestire le risposte ai problemi della città.</p>	<p>l'arrivo inatteso del coronavirus e i conseguenti mesi del lockdown hanno messo in evidenza, anche nelle realtà che hanno una relazione più tradizionale e bottom up rispetto al territorio, la grande necessità di collaborare e aprire ideazione, progettazione e realizzazione di servizi e risposte al territorio anche ad attori non convenzionali (volontari, cittadini attivi, innovatori sociali, ...). Questo, almeno nelle realtà osservate, ha cambiato in modo forte le modalità di ingaggio e di coinvolgimento degli attori del territorio: sia quelli che tradizionalmente si interfacciano con il Comune sia alcuni di quelli che, fino a qui, il Comune non aveva intercettato.</p> <p>Inoltre ha fatto emergere la consapevolezza del valore aggiunto di forme sussidiarie di risposta ai bisogni, da sostenere e da connettere alle risposte tradizionali del Comune e degli altri attori istituzionali.</p>
modalità di attivazione delle amministrazioni locali spinte “dal basso”	<p>non è semplice individuare gli attori che possono avere una funzione propulsiva a vantaggio della ridefinizione delle politiche comunali. Soprattutto quando le interazioni tra Comune e territorio sono storicamente difficili e, di conseguenza, si opera in una realtà a scarso capitale sociale con forme di sfiducia reciproca che non favoriscono l'apertura di un'interlocuzione verso uno sviluppo co-progettato e con impegni reciproci;</p> <p>la presenza di imprese leader o di imprese rilevanti per il territorio che facciano da apripista in questi processi generativi è determinante perché le nuove imprese o le realtà troppo destrutturate possono avere ottime idee, proposte e indicazioni “di sistema” ma difficilmente verranno ascoltate come soggetti autorevoli del territorio.</p>	<p>le imprese possono attivare un utile volano lungo tutta la loro filiera, a partire dai loro fornitori, verso la sostenibilità e la generatività. Anche questo modo di fare massa critica può essere utile per attivare “dal basso” le amministrazioni comunali;</p> <p>la “spinta dal basso” che fa ripensare al Comune le proprie policy, funziona in realtà in cui le amministrazioni comunali sono sensibili e aperte al confronto. La presenza di un attore terzo ed autorevole (come l'Università per esempio) che fa da mediatore, anche culturale, tra le istanze dell'impresa e gli interessi potenziali del Comune, favorisce l'attivazione del Comune e facilita la motivazione al confronto, spingendo il Comune al ripensamento di alcune decisioni che si arricchiscono di punti di vista altri.</p>

Tutti e tre i progetti-pilota hanno aiutato a cogliere la rilevanza che avrà una nuova negoziazione sui territori che potrà portare a definire nuovi impegni e nuovi vantaggi. In particolare sono in fase di definizione:

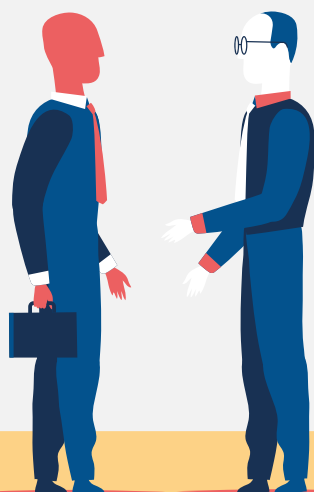
- nuove modalità di contrattazione *outcome based* (cioè basate non più sulle prestazioni ma sugli esiti degli interventi e dei servizi erogati);
- nuove forme di erogazione dei servizi che, anche grazie all'uso delle tecnologie, favoriscano sia l'incontro tra domanda e offerta di servizi qualificati, sia la ricomposizione sociale prevedendo anche di affidare ai cittadini e ai quartieri la realizzazione di nuovi servizi e risposte ai bisogni delle persone;
- varie forme di coinvolgimento dei cittadini e dei portatori di interesse (tavoli di discussione, eventi di informazione/sensibilizzazione, processi di ascolto, ecc.);
- Poter contare su linguaggi e significati che sono già in uso presso i diversi attori del territorio è di sicuro una via per favorire l'interlocuzione. Per esempio, la scelta di utilizzare il BES come linguaggio comune tra un'impresa e un'amministrazione comunale è stata molto utile per favorire da subito il dialogo perché l'amministrazione locale, in questo caso, non ha dovuto faticare a collegare le riflessioni emerse in azienda con le proprie politiche locali.

Infine è emerso come per i Comuni possa essere utile e interessante aprire un confronto con altri Comuni simili e questo sia in una logica di *benchmarking* (anche attraverso set di indicatori come quelli elaborati per osservare l'evoluzione della generatività delle politiche locali), sia per sperimentare nuove soluzioni (la compresenza di più Comuni consente, per esempio, di fare massa critica sui livelli istituzionali superiori come le Regioni e di diventare un interessante movimento anche per alcuni attori nazionali).



# Capitolo 2

I progetti pilota





### 2.1. Gli SDG's e la città: il nuovo paradigma della pianificazione strategica

Il focus tematico di uno dei tre progetti-pilota è stato lo studio per l'elaborazione di un percorso volto alla definizione di un *piano strategico sostenibile*, in grado di integrare le politiche pubbliche comunali per la realizzazione di obiettivi concertati e condivisi con gli attori del territorio. Come riferimento per i criteri di sostenibilità ci si è riferiti agli SDGs, paradigma dello sviluppo sostenibile.

#### **Il Progetto**

La città dieci anni fa ha affrontato la crisi economica con un pensiero strategico condiviso che ha definito la via d'uscita dalla recessione, chiamando gli interlocutori del territorio a comprendere la direzione unitaria da assumere per la crescita. Si è agito sulla valorizzazione delle competenze distintive, lasciando che queste fungessero da traino per attrarre nuovi talenti. Si è scelto di dare ad alcuni campi il compito di essere motori trainanti e identificativi degli sforzi collettivi (educazione /meccatronica /energia e ambiente/ alimentazione/ salute).

La volontà di essere un'economia forte e competitiva, che crea ricchezza diffusa e lavoro stabile, costruita sulla valorizzazione delle competenze distintive del territorio, ha consentito uno sviluppo della città che è stato in grado di rilanciare l'economia, senza rinunciare a sostenere le famiglie e costruendo occasioni stabili di relazione fra le persone e tra le aziende. Con la rielezione del Sindaco il dibattito si è orientato sulla *sostenibilità* che ha rimesso al centro dell'agenda anche un pensiero ecologico imponendo di posizionare la dimensione dello sviluppo economico nel più ampio concetto di sviluppo armonico. A dieci anni dalla definizione del precedente piano strategico l'idea prevalente è che l'azione cittadina si deve concentrare sulla Sostenibilità Completa.

In questa storia, però, c'è un prima Covid e c'è un post Covid. La comunità locale infatti è stata fortemente colpita dal coronavirus e ha vissuto un forte trauma che ha cambiato il senso dell'agire comune, dato che la "normalità" è stata drammaticamente sconvolta. Sono tre, in particolare, le questioni che questo passaggio ha fatto emergere come basi imprescindibili per il disegno di un nuovo percorso:

- si è compreso il valore del Sistema Sanitario pubblico, che garantisce un accesso universale alle cure, e che, in virtù di logiche neo liberiste, è stato portato al collasso. È stato compreso quanto sia necessario l'investimento da mettere nella sanità pubblica, nei sistemi di assistenza socio sanitaria, nella sanità di territorio e di comunità, quella che in modo pervasivo entra nelle case e conosce i cittadini, le patologie e sostiene il monitoraggio dello stato di salute collettivo;
- si è compreso il valore della relazione interpersonale come capitale (come asset). L'assenza di questa condizione relazionale avrebbe costi enormi per i territori, costi per il sistema pubblico che dovrebbe intervenire per favorire socialità, per attivare meccanismi di incontro che possano essere generativi di confronto, identificazione di bisogni e soluzioni comuni...;
- si è compreso come le pandemie siano ancora possibili, bloccando anche superpotenze economiche. Si è compreso come queste crisi derivino anche e soprattutto dalle mutate condizioni ambientali, da ecosistemi che sono completamente sconvolti. Per questo serve investire in un cambiamento radicale delle nostre economie. Questa forma di capitalismo che accumula ricchezza senza investire in un sistema universale di salute pubblica, di istruzione di cultura e di tutela ambientale non è più sostenibile.

In una veste nuova la città ha posto l'attenzione agli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile, con l'ambizione di estendere l'ownership e la responsabilizzazione dell'amministrazione comunale rispetto agli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) ed alla loro possibile traduzione locale, con il coinvolgimento delle intere comunità territoriali.

Da qui, da questa situazione di contesto, si è partiti per definire un percorso realizzabile per la creazione del Piano Strategico Sostenibile. Sono due, in particolari, le nuove condizioni che

hanno richiesto il ripensamento dell'intero progetto (con le relative azioni, narrazioni, ecc.):

1. una nuova sensibilità da parte delle rappresentanze e degli stakeholders verso il ruolo del Comune. Nell'affrontare l'emergenza pandemica, infatti, le istituzioni territoriali hanno lavorato in forma sistemica, riconoscendo all'amministrazione ed alla figura del sindaco, un ruolo di coordinamento e leadership rispetto allo sviluppo ed alla costruzione di un coordinamento per uscire dallo stato emergenziale. In un contesto di chiara definizione delle priorità dettate dalla situazione dell'emergenza e concentrazione delle azioni, è stato possibile attivare un processo di ownership e condivisione rispetto alle stesse priorità di intervento: in tempi rapidissimi si è passati da un contraddittorio conflittuale tra istanze ed interessi diversi ad un accordo sulle criticità e sulle necessità di muovere in fretta passi e sacrifici per uscire da una condizione di grave rischio. Il rafforzamento della governance e del ruolo di guida e costruzione di complementarità tra le diverse azioni attivate per agire in modo sistemico è stato naturalmente affidato all'ente comunale, nella sua capacità di mantenere sia un dialogo con le rappresentanze del mondo imprenditoriale, sociale, sanitario, culturale e del terzo settore, sia direttamente con i cittadini. Covid, dunque, è stata la situazione che ha mutato lo scenario: da una realtà frammentata /individualista e di messa in discussione (se non di contrapposizione) dei progetti dell'amministrazione, gli attori del territorio hanno fatto fronte comune con una chiarezza di visione unitaria e di guida, certi che l'agire del Comune rappresenti l'interesse della collettività.
2. le difficoltà collegate all'attivazione di processi partecipativi che hanno portato a scegliere di non concertare le priorità con cittadini e stakeholders ma di basarsi prima di tutto su un lavoro interno all'ente per identificare gli ambiti più urgenti su cui intervenire e su questi interpellare successivamente la città. Gli ambiti di intervento rappresentano

le preoccupazioni aperte nel dibattito locale a livello di territorio. Gradualmente l'attenzione e l'orizzonte si sposta dal bisogno primario di sopravvivenza e contrasto alla malattia alla costruzione delle condizioni di ripresa (economica sociale e culturale) valutando il proprio futuro. Per "pesare" ciascun ambito di lavoro o ciascuna problematica rispetto all'importanza assegnata dalla città, si è pensato di costruire un sistema di interviste ad un gruppo di 200 persone, a partire dalla matrice costruita come revisione del processo partecipativo alla luce dei mutati ruoli e del cambio nell'assetto di fiducia e governance del territorio.

La pianificazione post-Covid ha richiesto, quindi, la definizione di un nuovo modello rispetto a quello precedentemente definito sulla base di una serie di studi teorici ed applicativi degli SDGs nelle città.

Covid ha richiesto di ripensare alle priorità così che, a partire da marzo, si è proceduto a realizzare:

- un'analisi dei problemi che sono emersi durante e in seguito all'emergenza Covid;
- individuare 6 macro trasformazioni per lo Sviluppo sostenibile nel nuovo contesto;
- disegnare il percorso di lavoro da realizzare per l'elaborazione e l'attuazione del nuovo Piano Strategico Sostenibile.

### **Analisi dei problemi**

Sono stati identificati 8 macro abiti problematici (che dovranno essere sottoposti al confronto e alla discussione):

1. La salute. L'epidemia di coronavirus ha mostrato l'inadeguatezza del nostro sistema sanitario di fronte a problemi di questo tipo, che secondo gli studiosi saranno probabili anche negli anni a venire. L'analisi delle difficoltà e delle insufficienze del sistema di fronte all'epidemia dovrà essere il primo stadio di un processo di definizione di poli-

tiche sanitarie nazionali e regionali, ma anche locali. In questo campo, come in altri, la robotica e l'intelligenza artificiale possono certamente fornire un supporto fondamentale allo sviluppo di funzioni sempre più precise e sofisticate, facendo attenzione a non sottovalutare l'importanza del fattore umano e a ripensare un modello che metta al centro la relazione fra personale sanitario, pazienti e famiglie.

2. La povertà estrema, intesa non solo come mancanza di risorse economiche sufficienti alla sopravvivenza, ma come mancanza di 'capabilities' (nell'accezione di A. Sen). Le 'capacità' sono tutte quelle condizioni mentali, predisposizioni e capacità che mettono l'individuo in grado di reagire alla situazione di bisogno. Il problema della povertà estrema non è quindi solo un problema di reddito minimo di base ma un problema di ricostruzione di quelle condizioni di benessere mentale e di capacità d'azione senza le quali un individuo non sarà mai in grado di risollevarsi e di sfruttare le risorse di sussistenza per riappropriarsi della propria vita in tutte le sue sfaccettature. In questa accezione non rientrano solo le misure di sostegno al reddito ma anche e soprattutto il complesso dibattito di contrasto alle disuguaglianze e lotta alla povertà, con una visione di medio e lungo periodo (è importante inserire qui una capacità di visione di lungo periodo considerando ad esempio il tema delle povertà infantili, che ci consente di investire in un contrasto alle disuguaglianze nel medio periodo).
3. La disoccupazione, intesa come rischio da prevedere e prevenire e non solo come condizione alla quale reagire. Questa differente prospettiva implica due importanti prese di coscienza. La prima è decidere da che parte stare. Le teorie economiche che spiegano il fenomeno e offrono ricette sono ancora oggi sostanzialmente due: la visione neoliberale e la teoria Keynesiana. La crisi che sta per generare il Covid sfida entrambe le



teorie, generando una crisi da domanda e una crisi da offerta, e probabilmente richiederà provvedimenti su entrambi i fronti. Tuttavia, i due paradigmi sono fra loro incompatibili e l'indirizzo politico è quello che deve stabilire verso quale orizzonte puntare assumendo consapevolmente una delle due prospettive. La seconda necessaria presa di coscienza riguarda la necessità di mettersi dietro il velo di ignoranza di Rawls. Significa affrontare la disoccupazione mettendosi nei panni di chi non possiede né capitali pregressi cui attingere, né reti sociali a cui appellarsi. Anche nel campo del lavoro, la robotica e l'intelligenza artificiale rappresentano una sfida aperta, che può offrire vantaggi ma che prefigura anche seri danni all'occupazione, sostituendo non solo mansioni a bassa qualifica, ma anche lavori altamente qualificati.

4. Le condizioni di lavoro. Se questo aspetto sembra in prima battuta secondario rispetto a quello precedente, si porta invece dietro un elemento spesso trascurato: il benessere psico-fisico delle persone. Questo benessere discende in buona parte dai contesti in cui si vive: la casa, gli spazi urbani, la scuola e il lavoro. Il lavoro occupa in questo equilibrio un posto di primo piano, se pensiamo che oltre un terzo della giornata di un individuo lavoratore è occupato dall'attività lavorativa e che una parte non indifferente del suo benessere mentale e di conseguenza delle persone che lo circondano dipende dalle relazioni e dalle dinamiche che scandiscono il contesto lavorativo.
5. La redistribuzione del reddito e della ricchezza. Questo problema è passato in secondo piano, divenendo quasi sconosciuto a partire dall'inizio degli anni Ottanta. Da allora, il sistema fiscale italiano, nazionale e locale, fortemente improntato al principio di progressività, è stato gradualmente e ripetutamente trasformato verso un sistema meno equo che ha portato alla crescente concentrazione della ricchezza e al depau-

peramento del gettito necessario per il finanziamento di investimenti pubblici e servizi di pubblica utilità. La crisi che ci attende non potrà essere affrontata senza una forte redistribuzione del reddito e della ricchezza dai più ricchi ai più poveri, dalle classi medio-alte a quelle medio-basse. In questo senso, un piano strategico di territorio interroga ogni attore rispetto alla possibilità di generare strumenti di redistribuzione del reddito, capitalizzando il patrimonio importante di iniziative laiche di sostegno ai nuclei familiari, che sono spontaneamente nate a livello civico in molti territori.

6. Le capacità cognitive ed emozionali. Comprendere e interpretare la realtà esterna, interagire con gli altri in modo costruttivo, saper affrontare le difficoltà e i conflitti, non farsi travolgere dalle emozioni, saper affrontare i problemi con raziocinio e creatività sono tratti fondamentali della persona che debbono essere sostenuti dal territorio e dalle comunità. Questa dimensione del benessere è indispensabile preconditione per lo sviluppo e sappiamo non essere un problema privato, ma un tema di cui la collettività intera deve farsi carico. Lo strumento principale di sviluppo delle capacità cognitive ed emozionali degli individui è il sistema d'istruzione pubblico, dalla scuola materna all'università, ma lo sono in eguale misura il sistema culturale, formativo in ambito lavorativo, sportivo. È sulle competenze che si deve investire, non solo su l'istruzione formale, ma sull'educazione come crescita cognitiva, sulla proposta pedagogica cittadina ossia la possibilità di crescita e piena espressione di sé del proprio contributo al progetto di sviluppo del territorio. Riconoscere le capacità cognitive come elemento chiave su cui investire significa riconoscere le funzioni educative che sono offerte lungo tutto l'arco della vita alle persone e costruire le condizioni perché possano essere accessibili e possano divenire occasione di contributo critico allo sviluppo di una comu-

nità. In questo segno l'istruzione (o meglio educazione) va ripensata, assolvendo alla funzione pedagogica e di continua crescita di competenze e sapere che è propria delle comunità, come preconditione di un pieno e responsabile esercizio democratico.

7. La circolarità del sistema economico. Questo rappresenta un dilemma i cui confini sono stati identificati solo in anni recenti, ma costituisce anche una delle principali sfide del nostro tempo: la necessità di coniugare sostenibilità ambientale e crescita economica, che perseguite settorialmente rischiano di essere fra loro parzialmente in contrasto. Tentare di ridurre il consumo di risorse e l'inquinamento senza valutarne i costi economici rischia di ostacolare gli sforzi volti a stimolare la crescita economica e l'occupazione, così come tentare di stimolare crescita e occupazione senza tener conto della dimensione ambientale rischia di depauperare le risorse del pianeta e danneggiare irreparabilmente l'ecosistema terrestre.
8. La vivibilità dei luoghi. Questo ambito considera la capacità, degli ambienti urbani in particolare, di facilitare il dispiegarsi delle attività umane ma anche l'armonica vita quotidiana senza sofferenza danno o privazione per i cittadini. Il problema della vivibilità intreccia diverse dimensioni e necessita di politiche integrate (capaci al contempo di vedere le funzionalità primarie e gli impatti secondari sulla gestione del tempo famiglia, delle competenze relazionali e cognitive, della distribuzione del reddito ecc.): la mobilità, gli spazi pubblici, la gestione dei tempi, l'efficienza e qualità dei servizi offerti ai cittadini.

***Definizione delle trasformazioni necessarie per lo sviluppo sostenibile***

Sulla base di questa analisi dei problemi e considerando i 17 SDGs come paradigma di riferimento per la traduzione del tema *sostenibilità*, sono stati individuati 6 macro trasformazioni per lo Sviluppo sostenibile:

**1) CONTRASTO ALLE POVERTÀ/ CAPITALE UMANO**

In questa traiettoria di sviluppo, rientrano le sfide collegate al contrasto delle povertà, considerando la povertà economica culturale educativa come una condizione che impedisce la libertà dell'uomo e quindi la piena partecipazione ed il pieno esercizio di cittadinanza. Questa trasformazione contempla un investimento sulle dimensioni dei servizi che consentono la piena espressione dell'uomo e delle donne come membri attivi della collettività. In questo ambito di trasformazioni stanno le politiche collegate capitale umano, alle possibilità di crescita sociale e di emancipazione.

**2) CURA SANITA' E BENESSERE**

In questa traiettoria rientrano le sfide collegate al benessere ed alla cura della persona e della comunità. Si guarda quindi alle condizioni oltre che alla speranza di vita di una persona ed alla capacità di adottare comportamenti sani nella vita personale e lavorativa. Rientrano in questa trasformazione gli investimenti in ambito sanitario, la ricerca collegata alle patologie, le nuove frontiere di cura, ma anche la medicina di territorio, la prevenzione di epidemie e di contagi, lo screening di malattie. Rientra in questo ambito anche la costruzione di condizioni di servizi e politiche per una vita attiva e sana (sia in termini di condizioni di lavoro che in termini di riduzione di rischi di incidenti ed altro).

**3) TRANSIZIONE ENERGETICA**

In questa traiettoria di sviluppo si analizzano le sfide collegate all'adozione massiccia di fonti energetiche rinnovabili. Rientrano in questa traiettoria le politiche di decarbonizzazione dei sistemi energetici e riduzione o contenimento dell'inquinamento del suolo dell'acqua e dell'aria. In questa trasformazione rientrano gli investimenti infrastrutturali ma anche il sistema di introduzione di tecnologie e sistemi che migliorano l'efficienza energetica negli utilizzi finali (trasporto/ riscaldamento/ raffrescamento ...). In questa trasformazione rientrano le misure destinate alle attività produttive volte

a monitorare e ridurre l'impatto generato dalle produzioni sul consumo di suolo, ma anche sull'inquinamento di terreni acque e aria. Rientra inoltre in questo ambito l'introduzione di modelli e sistemi di economia circolare.

#### 4) AGRICOLTURA, AMBIENTE E RISORSE NATURALI

Questa trasformazione enfatizza la necessità di modificare i consumi alimentari ed anche le produzioni agricole con una attenzione a preservare la biodiversità e l'ambiente (l'impatto delle produzioni alimentari sia sul consumo del suolo che sulla produzione di gas climalteranti). Le abitudini di consumo e produzione alimentari, fino ad oggi responsabili di un quarto delle emissioni climalteranti, sono modificate per il recupero della biodiversità, per la costruzione di stili di vita che siano resilienti rispetto ai cambiamenti in atto senza accentuare i danni creati in atmosfera. Sul fronte della produzione alimentare la trasformazione presuppone un massiccio investimento in nuove tecnologie e ricerca, oltre a sistemi che riducano il consumo del suolo e tutelino foreste ed oceani.

#### 5) SVILUPPO URBANO

I centri urbani ed il loro sviluppo rappresenta una sfida a più livelli. Le città sono oggi il luogo in cui le trasformazioni avvengono, sono i centri dove si producono beni e servizi, sono i contesti che accolgono l'80% della popolazione. Politiche e disegno urbano possono potenziare o annullare gli interventi attivati nelle altre trasformazioni. Le città, la programmazione dei servizi, le scelte di pianificazione urbanistica, rappresentano condizioni fondamentali per la costruzione di relazioni che rafforzano la dimensione cognitiva e le potenzialità delle comunità. La socialità è infatti una condizione essenziale collegata al capitale umano. La programmazione di servizi culturali, socio sanitari, di welfare accessibili, incidono sullo stato della salute psico-fisica, ma anche sulla mobilità e quindi sull'inquinamento delle città.... le città e le facilities in termini di tutela dell'igiene delle acque e della sanità in contesti urbani, rappresentano

infrastrutture essenziali e di base. Il tema della mobilità sicura ed a basso impatto ambientale rappresenta un elemento cruciale di questa trasformazione il cui regolamento rimane molto nelle capacità di governo dei territori.

#### 6) SVILUPPO TECNOLOGICO

Questa traiettoria di sviluppo, imprescindibile oggi, rappresenta l'investimento sull'IA, sulle nuove tecnologie ed il loro grado di pervasività in diversi ambiti (dalla salute, alla produzione industriale, all'educativo). Questa trasformazione impone la considerazione di diversi elementi: l'accesso alle tecnologie / l'alfabetizzazione / la tutela della privacy considerando la pervasività della dotazione tecnologica. È importante segnalare che l'adozione della tecnologia, tra cui anche la possibilità di raccogliere in forma aggregata ed elaborata enormi moli di dati, rappresenta un importante sostegno alle politiche necessario per rendere ciascuna trasformazione ancora più potente.

#### ***Il disegno del processo per la realizzazione del Piano Strategico***

Per il confronto e la validazione dell'impostazione sopra descritta si è pensato di procedere in due fasi cronologicamente distinte in cui la partecipazione cittadina possa crescere gradualmente (nella speranza di potere ripristinare condizioni di coinvolgimento della città pari ad assemblee pubbliche o incontri come lectio aperte):

##### 1. una prima fase 'istruttoria';

In questa fase si intende ricostruire un'immagine chiara dei problemi che si dovranno affrontare nel prossimo futuro. L'obiettivo principale di questa fase è partire dai problemi della città alla luce della crisi attuale, articolandoli in problemi di ripartenza nel breve periodo (6 mesi-2 anni) e problemi da affrontare con politiche di più lungo periodo (5-30 anni). Sulla base degli SDG e della formulazione di una rosa dei problemi prioritari si pensa di formulare un documento di guida o mappa dei problemi elaborata

dall'amministrazione comunale. La mappa dei problemi servirà come documento iniziale per tentare di ricostruire traiettorie e tendenze di medio-lungo periodo, ossia l'evoluzione dei problemi e le principali azioni e innovazioni attuate per rispondervi dal secondo dopoguerra ai giorni nostri. La ricostruzione sarà sintetizzata in un documento che costituirà una sorta di libro bianco che dovrebbe costituire la guida politica per la successiva fase creativa.

2. una seconda fase 'creativa'.

La seconda è la fase partecipativa vera e propria. La fase creativa seguirà un approccio di massimo coinvolgimento della città avendo sia uno scopo di condivisione delle traiettorie identificate che di studio e crescita della consapevolezza rispetto al significato delle grandi trasformazioni che si prefigurano nel futuro. Si paleseranno le riflessioni fatte sui possibili scenari prospettici nel lungo periodo sulle sfide che la città riconosce come maggiormente pressanti e/o interessanti per lo sviluppo. Si avvieranno riflessioni con l'aiuto di esperti dando vita ad un ciclo di riflessioni e approfondimenti a livello cittadino per fare crescere la consapevolezza e acquisire gli elementi perché gli stakeholder siano in grado di definire congiuntamente la visione prospettica. Si può immaginare un percorso di crescita, una "scuola" che accompagna i diversi cittadini e enti ad avere gli strumenti critici per immaginare gli scenari futuri evitando di leggere gli sviluppi esclusivamente in chiave settoriale o come adattamenti graduali a condizioni esterne. Il percorso di costruzione e prefigurazione degli scenari sarà costruito con gli esperti attraverso due modi distinti a seconda del livello di impegno garantito nel processo:

- Atelier per agevolare il dialogo ed il confronto critico con i principali portatori di interesse e cittadini. Questo passaggio che sarà svolto con un impegno di più incontri per ogni traiettoria di cambiamento, implica un'adesione al percorso

con l'impegno di partecipare producendo dei project work sugli scenari futuri / progettualità collegate che saranno analizzate dal gruppo degli esperti ed acquisite dal comitato scientifico;

- Conferenze pubbliche per la comunicazione aperta alla città nell'ambito di una rassegna cittadina dedicata, appunto, alle missioni del futuro.

Da queste due fasi e su questa tessitura, nascerà e si svilupperà l'implementazione del Piano Strategico Sostenibile.

## 2.2. L'innovazione parte del welfare locale

Il welfare locale è, nel secondo caso-pilota, il *driver* di cambiamento e sviluppo. Il Comune ha scelto di attivare una sperimentazione allargata ad altre realtà comunali da realizzare entro il 2024.

I sistemi di welfare locale sono stati disegnati e costruiti negli anni '70 e '80 e hanno poi subito solo processi di manutenzione ordinaria o di modifica al margine di alcuni assetti istituzionali. A cinquanta anni dalla loro ideazione va riconosciuto con nitidezza che l'ambiente sociale di riferimento è profondamente mutato e che quindi i servizi locali di welfare si sono progressivamente trovati in un posizionamento strategico incoerente rispetto ai principali problemi sociali emergenti. Per riallineare il sistema di welfare locale occorre rivedere profondamente i target da perseguire, i format dei servizi, i silos infra e intra istituzionali da coinvolgere, le logiche di scambio e accesso ai servizi, le forme di esplicitazione della domanda (individuali, familiari, per cluster aggregati o altro).

### Il Progetto

La prima risposta ai bisogni delle persone è offerta attraverso il welfare state che, sempre di più, coinvolge anche il mondo delle imprese attraverso forme di welfare aziendale che, in genere, non sono funzionalmente sinergie alle altre risposte del mondo pubblico. Un ruolo rilevante, all'interno di questo sistema nazionale che raccoglie varie politiche e attiva diversi attori, è quello dei Comuni che a livello locale hanno il compito di erogare contributi alle persone indigenti e offrire servizi a diverse tipologie di utenti (anziani, disabili, ecc.). I Comuni sono chiamati a garantire i diritti dei cittadini al benessere e ciò implica la titolarità delle funzioni in campo sociale.

La città coinvolta nel secondo-caso pilota ha poco più di 120.000 abitanti che hanno un'età media più alta di quella nazionale: pari a 45,8

anni contro i 44,4 dell'Italia. Qui la spesa sociale negli ultimi 5 anni è cresciuta del 10% annuo e questo deriva da fenomeni che riguardano:

✓ dal lato della domanda:

- aumento quantitativo delle persone seguite:
  - anziani: aumenta il numero anche per l'allungamento della vita;
  - disabili: aumento delle diagnosi di disabilità;
  - minori: aumento diagnosi di disagio e aumento minori stranieri non accompagnati;
  - adulti: aumento di casi di disagio.

✓ dal lato dell'offerta:

- miglioramento qualitativo dei servizi già esistenti: la migliore e precoce diagnosi porta ad affinare il tipo di interventi erogati con aumento orario di prestazioni o la maggiore qualificazione degli operatori e delle azioni richieste
- nuovi servizi gestiti:
  - l'emergere di nuove situazioni (o la parziale efficacia delle soluzioni già in essere) porta a sperimentare nuovi tipi di servizi che non sostituiscono quelli già esistenti;
  - i finanziamenti sia di origine pubblica (stato, regione, unione europea) che di origine privata (fondazioni bancarie) tendono a spostarsi da finanziamenti per attività ordinaria a attività «sperimentali», «innovative»;
- il sistema di erogazione è garantito dall'acquisto delle prestazioni offerte dal terzo settore.

Dall'analisi fatta, quindi, si immagina che la domanda continuerà a crescere (con possibili eccezioni solo per i minori stranieri non accompagnati) e che il sistema di erogazione come strutturato oggi richiederà maggiori risorse.

Fino a qui lo sviluppo del welfare di questo territorio ha portato alla creazione di nuovi servizi che hanno puntato più alla standardizzazione con l'intenzione di rispondere alle esigenze di

una società «omogenea». Ma in una società frammentata, poliedrica e multiculturale questo modello non va più bene: bisogna conciliare l'uguaglianza del diritto con il riconoscimento della differenza, o, meglio, interpretare il principio dell'eguaglianza alla luce del riconoscimento della differenza.

Da qui l'idea di sperimentare nuovi modelli di welfare locale, ripensando all'interazione degli attori dell'ambito socio-sanitario e cercando di mettere a valore tutte le risorse economiche (anche della Regione e dello Stato centrale), identificando indicatori di impatto.

L'obiettivo è quello di innovare i sistemi di gestione dei servizi considerando il ruolo della comunità, le risorse e la progettualità del territorio che può essere supportata e integrata con risorse comunali, attivando gli attori del Terzo settore, creando nuove alleanze con il sistema sanitario, le imprese e tutti gli attori del territorio.

Il percorso realizzato è distinto in due macro-fasi:

- macrofase 1: l'ideazione dei confini di una sperimentazione importante che ripensi complessivamente il sistema del welfare locale;
- macrofase 2: la creazione delle condizioni organizzative per la sperimentazione allargata che presuppone il coinvolgimento e il confronto con altre realtà comunali affini al caso-pilota (per cultura amministrativa e storia dei servizi).

Le principali fasi del processo realizzato sono indicate di seguito.

### **Macrofase 1: i confini della sperimentazione**

È stato necessario definire i contorni di un lavoro sperimentale che potesse coinvolgere altri Comuni con sistemi di sociali ed istituzionali simili al fine di osservare gli effetti degli stessi cambiamenti (anche radicali) rispetto al sistema di erogazione dei servizi e ai modelli di welfare locale.

### **• Il tavolo di lavoro ristretto**

In un primo momento, quindi, il Comune ha messo al lavoro un gruppo di lavoro ristretto nel quale sono stati coinvolti diversi attori: esperti, mondo delle cooperative, referenti nazionali in rappresentanza del sistema socio-sanitario. Questo tavolo, dopo diversi incontri, ha deciso che la sperimentazione di nuovi modelli di welfare locale richiedesse:

- un periodo medio-lungo di almeno 3/5 anni;
- di poter confrontare gli esiti della sperimentazione tra diverse amministrazioni;
- di creare sui territori alleanze tra gli attori che vogliono ricomporre energie;
- di mappare le reti formali e informali che esistono sui territori;
- di creare e utilizzare piattaforme tecnologiche anche per ripensare ai sistemi di erogazione dei servizi;
- di rigore metodologico per la valutazione dell'impatto dell'innovazione (raccolta dati e ricchezza indicatori).

Si è pensato quindi di allargare la proposta ad altri Comuni affini al caso-pilota -dal punto di vista demografico e socio-economico- con modelli di gestione del welfare locale simili. Il lancio della proposta è stato fatto organizzando un momento seminariale nel quale si è inquadrato il tema (con l'intervento di esperti) ed è stata fatta la proposta di aderire ad un percorso di co-progettazione e sperimentazione comune.

### **Macrofase 2: la creazione delle condizioni organizzative per la sperimentazione allargata**

#### **• Il Protocollo di intesa**

Insieme al Comune caso-pilota altri 9 Comuni si sono accordati per *“operare congiuntamente allo scopo di sperimentare nuovi modelli di welfare ispirati ai seguenti fattori:*

- *ricomporre le risorse pubbliche destinate al welfare, concentrandole in budget unitari o coordinati tra loro;*

- *promuovere lo sviluppo di un mercato professionale dei servizi ad alto valore aggiunto, sostituendo progressivamente l'attuale offerta informale;*
- *promuovere piattaforme fisiche e virtuali di ricomposizione sociale, che si autosostengano economicamente e socialmente;*
- *coinvolgere i cittadini non in carico ai servizi sociali e coloro che non sono già attivi in qualche forma associativa;*
- *modificare i format di esternalizzazione dei servizi pubblici, superando silos erogativi e il finanziamento per input;*
- *promuovere la diffusione di forme di solidarietà di stampo mutualistico con l'obiettivo di garantire protezione sociale per rischi importanti.*

*Inoltre, le Parti provvedono, anche con separato atto sottoscritto congiuntamente, a:*

- a) *garantire la rispettiva partecipazione attiva all'iniziativa e alla definizione delle modalità di attuazione della co-progettazione e del monitoraggio dello stato di avanzamento dell'iniziativa medesima attraverso la partecipazione ad incontri periodici;*
- c) *definire i tempi di attuazione."*

Questo impegno viene assunto da ogni Comune partecipante attraverso la sottoscrizione di un Protocollo di intesa nel quale si specificano gli impegni che i Comuni si assumono per i prossimi 5 anni.

Così focalizzati, i patti generativi di comunità che conterranno l'indicazione delle azioni sperimentali di riforma del welfare locale, potranno configurarsi come veri e propri momenti di rigenerazione del legame sociale territoriale in funzione di una coesione socio-economica da rilanciare e di modalità sostenibili di sviluppo generale e trasversale da individuare ed integrare in modo condiviso tra attori pubblici e privati e comunità nel suo insieme.

#### • **L'avvio della co-progettazione**

Tra novembre 2019 e gennaio 2020 sono stati tenuti, con l'intervento di docenti esperti di tre diverse Università, tre incontri di formazione per amministratori e dirigenti delle città coinvolte, che hanno riscosso un grande successo sia in termini di partecipazione sia per la qualità dei contributi proposti e il desiderio di ingaggio manifestato.

I partner del progetto si sono impegnati reciprocamente, ciascuno nei propri territori e secondo modalità di co-progettazione, a:

- a) Rilevare lo stato di fatto:
  - mappando i problemi sociali esistenti, le risposte dei servizi finanziati dal pubblico, le risposte del mercato a pagamento (professionale e informale), le reti sociali, la spesa pubblica e la spesa privata delle famiglie per i servizi di welfare ed il benessere in generale nelle singole realtà
  - descrivendo il gap tra bisogni sociali emergenti e tutti i meccanismi di protezione e riproduzione sociale esistenti;
  - individuando gli accordi di rete orizzontali e verticali con gli stakeholder rilevanti e strategici.
- b) Definire il modello di sperimentazione da attuare, individuando:
  - obiettivi e contenuti della sperimentazione;
  - azioni da intraprendere;
  - forme di sostegno (economico, professionale, scientifico, culturale) al progetto;
  - piattaforme di ricomposizione sociale o di mercato e promuoverle;
  - massa critica di utenti/partecipanti che rendano le iniziative sostenibili e rilevanti;
  - strumenti tecnico/amministrativi di attuazione della sperimentazione;
  - sinergie con fondazioni, welfare aziendale, donazioni, ecc.
- c) Attuare la sperimentazione operativa e il relativo monitoraggio.

La base da cui partono i Comuni per co-proget-

tare nuove forme di welfare locale è stata delineata dagli esperti e condivisa nel corso degli incontri organizzati.

Per ripensare il welfare locale ci sono una serie di condizioni di contesto da considerare:

- una grande distanza tra i bisogni emergenti e le risorse pubbliche disponibili: ad esempio il tasso di presa in carico delle persone non autosufficienti è in media nazionale del 10% considerando le strutture residenziali e diurne e del 30% considerando anche le ore di assistenza domiciliare che hanno un'intensità assistenziale media di 17 accessi per utente/anno.
- prevalgono logiche di servizio per silos di servizi e target omogenei;
- crescente frammentazione sociale del paese: il 44% dei nuclei familiari italiani hanno un solo adulto in casa e 8 milioni di persone vivono sole;
- il welfare è basato su trasferimenti monetari alle famiglie e non su servizi reali in funzione dei bisogni;
- la presenza di un ampio e diffuso mercato informale (1 milione di badanti) largamente più ampio di quello formale (300.000 posti letto nelle strutture protette oppure 600.000 dipendenti nel SSN);
- un sistema pubblico che progressivamente ha abbandonato la produzione diretta di servizi, contrattualizzando soggetti privati, con logiche di finanziamento degli input (controllo standard di minutaggio e dei titoli di studio formale degli operatori) e non degli outcome;
- il welfare si occupa prevalentemente degli stessi target da 30 anni (anziani, disabili, minori sottratti alle famiglie) mentre è debole o assente sulle nuove emergenze sociali (NEET, separazioni genitoriali, immigrazione e II generazione, solitudine, perdita di capitale sociale e relazionale, ludopatia, ecc.).

In sostanza, non funziona più il gioco tra Stato e Mercato che, fino a qui, ha guidato il modello socio-economico e serve un nuovo modello nel

quale: *“ogni individuo non è solo ma è considerato in rapporto alla comunità e alla società nella quale vive; ogni territorio e ogni paese si colloca nel quadro di ineliminabili relazioni e vincoli internazionali e planetari; nessuno si può salvare da solo e l'unica via di salvezza passa dalla capacità di custodire confini porosi che si sforzano di lavorare per obiettivi comuni; l'economia può sussistere solo se tiene conto della giustizia sociale e degli equilibri ecologici; nessuna generazione può pensarsi a prescindere da quelle che l'hanno preceduto e da quelle che seguono”* (M. Magatti).

Su questo presupposto la nuova generatività dei territori può nascere a partire da visioni diverse che si potranno anche ricombinare tra loro secondo logiche di sharing value.

In particolare i Comuni intendono sperimentare nuove soluzioni per:

- ricomporre le risorse pubbliche concentrando in budget unitari o coordinati tra di loro, a partire dalla ricomposizione delle risorse di INPS, Regioni ed enti locali. La ricomposizione può avvenire anche (o solo) attraverso meccanismi di coordinamento sui singoli utenti/nuclei familiari (in molte parti del paese i punti unici di accesso sono integrati almeno tra ASL e comuni, portandosi dietro informazioni su benefici ottenuti da INPS) e integrazione dei sistemi informativi soprattutto per consentire ad ogni attore della rete di conoscere i benefici elargiti dalle altre istituzioni;
- promuovere lo sviluppo di un mercato professionale dei servizi ad alto valore aggiunto, sostituendo progressivamente l'attuale offerta informale e questo è possibile solo rivoluzionando la proposta di valore (per esempio riaggregando la domanda; ripensando al sistema di erogazione dei servizi con un mix diverso di prestazione personale e supporto tecnologico; ...);
- promuovere piattaforme fisiche e virtuali di ricomposizione sociale, che si autosostengono economicamente e socialmente con l'idea



di riattivare processi di community building e favorire il ri-fiorire di nuovi legami sociali;

- modificare i format di esternalizzazione dei servizi pubblici: la PA contrattualizza non l'erogazione di un servizio, ma la presa in carico di un problema lasciando al gestore la creazione di una rete di soluzioni, che valorizzino anche le risorse sociali disponibili. Il finanziamento sarebbe soprattutto in funzione degli outcome raggiunti;
- promuovere la diffusione di forme solidaristiche di mutualità, magari legate a singoli territori, con l'obiettivo di garantire protezione sociale per rischi importanti e molto probabili, come ad esempio la LTC (long term care/non autosufficienza) o l'odontoiatria non coperti dal welfare pubblico.

Il campo di azione comune delle sperimentazioni sarà:

- anziani fragili;
- ragazzi delle scuole medie;
- working poor;
- animazione ed empowerment territoriale.

### **Covid-19 e le decisioni post-Covid**

Dalla fine di febbraio 2020 il Covid è stato la causa della brusca interruzione di tutte le iniziative relative al progetto e ha reso evidente quanto sia urgente ripensare al welfare locale: dal tema dell'integrazione socio-sanitaria fino al ruolo di cittadini e volontari che proprio a causa della situazione tremenda vissuta dalla città hanno dimostrato la loro importanza e il potenziale di miglioramento delle risposte dei servizi quando co-gestite. Per questo le attività del progetto sono state solo temporaneamente sospese in particolare con riguardo alle azioni di co-progettazione mentre sono proseguite le azioni di analisi, studio e supporto metodologico.

I Comuni si stanno organizzando per avviare le sperimentazioni locali a partire dalla metà del 2021 e fino al 2024.

### **2.3 Lo sviluppo sostenibile se l'input arriva dagli attori generativi**

Nel corso di questo terzo progetto-pilota è stata elaborata una metodologia di analisi delle imprese in termini di potenziale generativo e capacità di contribuzione ad un percorso di sviluppo locale sostenibile. Le imprese, infatti, hanno sui territori un ruolo rilevante in termini di impatto economico ma ancor prima anche in termini di impatto sociale ed ambientale.

Si è verificato un possibile percorso per attivare il Comune sui temi dello sviluppo sostenibile e generativo a partire da un lavoro di analisi sulla capacità generativa e contributiva dell'impresa verso il proprio sistema di attori e, di conseguenza, anche verso il sistema di attori del territorio in cui fisicamente si trova.

#### **Il Progetto**

Per la realizzazione di questo progetto si è partiti dall'idea di poter attivare processi generativi per l'intero territorio ma senza avere come protagonista l'amministrazione comunale bensì altri attori del territorio che possano fare da motori e attivatori dell'amministrazione stessa al fine di realizzare una strategia sistematica e organica a vantaggio del bene collettivo. Questo percorso nasce, in particolare, dalla constatazione che lo *sviluppo generativo* e la *contributività sociale* sono possibili soltanto in una logica di alleanza territoriale, nella quale ciascun attore, nello svolgere il proprio ruolo e compito, si impegna per condividere una parte del valore che produce con la comunità per alimentarne il benessere e la prosperità. È questa la logica dello *Shared Value* alla quale oramai anche le grandi realtà finanziarie e di impresa del capitalismo più avanzato guardano per dare sostenibilità al proprio business.

Il lavoro realizzato si fonda su alcuni presupposti:

- la condivisione dell'utilità del concetto di Shared Value proposto da Porter e Kramer

- (2006, 2011) come via per rilanciare una nuova fase di crescita;
- l'idea ormai irrinunciabile di sostenibilità che, attraverso gli SDGs, obiettivi di sviluppo incorporati nell'agire imprenditoriale, e, in Italia, i 12 domini del BES, fa ormai parte della dote concettuale e analitica dell'impresa del XXI secolo;
  - l'analisi delle opzioni strategiche delle aziende italiane nel passaggio post crisi 2008 (una ricerca nazionale che ha investigato un campione di 1.500 imprese rappresentativo di 22.000 PMI che conclude con l'affermare che prospereranno le imprese che adotteranno una strategia qualitativo-contributiva).

La visione dell'impresa qui assunta è bifocale: macro e micro. Essa è intesa quale soggetto relazionale e contestuale, inserita in un peculiare ambiente - una comunità - con i suoi attori pubblici e privati, la qualità e intensità delle sue relazioni, il suo peculiare *genius loci*, dove la direzione e la qualità dello sviluppo locale - inteso come un asset fondamentale per il successo dell'impresa - appare sempre più nella sua vera essenza: quello di essere il frutto della convergenza di azioni collaborative, nel quadro di una visione sufficientemente condivisa di crescita e di futuro. Dunque, l'impresa plasma ed è plasmata, in una irrisolvibile interdipendenza tra piani e soggetti. Sempre più il successo dell'impresa dipenderà da questa sua capacità di lettura, comprensione, collaborazione, contribuzione rispetto ad un contesto del quale è chiamata, insieme ad altri, a scrivere continuamente il "testo".

Non ci può essere impresa sostenibile - cioè capace di durare nel tempo grazie alla sua capacità di non "consumare" più di quanto "produce" in termini di valore - senza una strategia contributiva. Dare e darsi conto della propria sostenibilità contributiva è, per un'azienda, l'accettazione di questa sfida, fronteggiando il rischio specifico del proprio mercato di riferimento per ottenere un nuovo adeguato posizionamento.

È all'interno di questo scenario - che per molti aspetti sembra sancire una nuova fase evolutiva della CSR - che si inserisce il percorso sperimentale realizzato.

Dopo anni di riflessione, la generatività sociale appare, infatti, una prospettiva inedita e incoraggiante nel guardare già da ora l'impresa con le lenti di un nuovo modello di sviluppo socio-economico, verso il quale il ri-orientamento delle imprese auspicato da questo lavoro contribuisce a realizzare.

Ma come è possibile, allora, che un'impresa esprima e formalizzi questa concezione del suo essere "attore sociale", contributore del valore collettivo per il suo territorio?

E, dall'altra parte, quali sono i presupposti per agganciare il sistema delle politiche pubbliche locali per muoversi, insieme, nella direzione dello sviluppo sostenibile del territorio?

È stato realizzato dunque un progetto di studio e ricerca scegliendo un'azienda partner per la sperimentazione (una delle aziende appartenenti alla Rete della Generatività).

In questo terzo progetto-pilota si è ricercato un dialogo e un'interazione con l'amministrazione comunale, a partire dalle analisi fatte nelle due fasi precedenti che, invece, sono state gestite direttamente con l'azienda internazionale coinvolta. La sperimentazione, quindi, è stata condotta su uno dei negozi collocato in una realtà industriale di 50.000 abitanti circa, appartenente ad una delle città metropolitane, sede di un distretto dell'economia civile tra i più affermati del Paese.

In questo caso, dunque, le azioni di analisi sono andate in parallelo: sull'azienda e sulla realtà territoriale prendendo come punto di incontro le policy realizzate dall'amministrazione sul territorio e gli effetti generati. Tale metodologia consente di avviare processi di capacita-

zione ed accompagnamento generativo delle realtà territoriali orientate alla creazione di *shared value* e alla sostenibilità attraverso la contribuzione.

Il percorso realizzato si è basato sull'utilizzo di tre diversi strumenti volti all'analisi del potenziale generativo dell'impresa. Questi tre strumenti sono quelli che creano il gancio con le politiche locali e con l'amministrazione comunale.

I tre strumenti connotano le tre macro-fasi dell'intervento:

fase 1 - L'analisi di Materialità Generativa

fase 2 - L'Indicatore sintetico di Generatività Sociale (ISG)

fase 3 - L'analisi di congruenza attraverso la Matrice di Congruenza

Le prime due fasi sono state realizzate con riferimento alle strategie e alle politiche aziendali della casa madre mentre la terza fase è stata sperimentalmente realizzata in una sede specifica cioè in uno dei negozi collocati sul territorio.

### ***fase 1 - L'analisi di Materialità Generativa***

L'analisi di materialità generativa consente di raccontare la cultura dell'impresa che nasce dalla condivisione dei temi rilevanti sia per l'azienda, sia per i suoi portatori di interessi secondo la prospettiva della sostenibilità contributiva.

Serve a far emergere allineamenti e disallineamenti tra le priorità dell'impresa e degli stakeholder. È qui che l'impresa esprime la sua capacità di prendere in considerazione i temi suggeriti dagli stakeholder, ma anche di innovare e di proporsi quale leader culturale per i suoi stessi portatori di interesse, anticipando nuove sensibilità e valori, come pure la sua conoscenza e il legame di scambio con le comunità in cui è inserita e opera.

La valutazione avviene considerando le azioni compiute e raccontate dall'impresa nel contesto relazionale nel quale avvengono, individuando il tipo di capitale (economico, sociale, relazionale, umano e istituzionale) che esprimono. Le azioni vengono confrontate con i bisogni degli stakeholders, letti secondo gli schemi concettuali del BES e degli SDGs. La valutazione avviene sulla base della loro capacità di essere generative, assegnando, in base a criteri predeterminati, uno score a ciascuna azione che esprime la sua capacità di autorizzare, essere intertemporale e esemplare, seguendo i tre assi di sviluppo della generatività sociale.

Premessa necessari all'avvio del lavoro è stata la raccolta di due tipi di informazioni:

- da un lato, sono stati acquisiti dati statistici sul contesto di indagine cioè il Comune di riferimento nel quale si trovava il negozio scelto;
- dall'altro lato, sul fronte dell'impresa, sono state realizzate alcune interviste e alcuni focus group con il Direttore ed alcuni dipendenti. A ciò si è aggiunta una survey interna che ha coinvolto tutti i collaboratori del negozio.

In questo caso prima di aprire il confronto con l'amministrazione comunale è stato necessario sviluppare il percorso di analisi di materialità generativa presso l'azienda, membro dell'Alleanza per la generatività sociale (si tratta della prima azienda in Italia che ha deciso di testare ed adottare tale approccio nel proprio bilancio annuale, per sviluppare ulteriore innovazione e accountability del proprio agire).

La categoria della generatività era già stata introdotta nel suo Bilancio partecipato dei benefici prodotti del 2018. Presentata allora quale "nuovo modo di pensare e di agire capace di dare vita ad azioni socialmente orientate in grado di generare multiforme valore per tutti", l'idea oggi si è ulteriormente qualificata. Le tre direttrici della generatività sociale (relazioni interpersonali, contestuali e relazioni nel tempo)

sono state adottate per rileggere e mettere in luce il portato generativo dell'impresa.

Al centro dell'analisi di materialità generativa sono state poste le azioni dell'impresa, classificate a seconda dei 4 capitali che costituiscono gli asset dell'azienda: capitale economico, sociale, ambientale, umano. L'ipotesi che ha guidato il processo di analisi di questa prima fase è che tempo e risorse vengano investiti nel perseguimento di obiettivi a cui si attribuisce valore. Detto altrimenti: ciò che è importante per l'impresa si vede da ciò che fa.

### ***fase 2 - L'Indicatore sintetico di Generatività Sociale (ISG)***

È un indice composito ed espresso numericamente su una scala da 0 a 10. È basato sull'aggregazione di tre indicatori qualitativi costruiti per monitorare l'andamento dell'azienda rispetto alle dimensioni costitutive della Generatività Sociale - autorizzazione, intertemporalità ed esemplarità.

Fornisce all'impresa una misura sintetica, immediata ed aggiornabile nel tempo del potenziale generativo che le proprie azioni esprimono attraverso il loro effetto sulle comunità e, di conseguenza, della propria capacità di procedere in modo sostenibile e contributivo. È un indicatore particolare di performance che può essere utilizzato tanto nei processi gestionali quanto di accountancy e CSR dell'azienda; oltre che per trarre indicazioni sui potenziali rischi di insostenibilità. Ciascuna azione messa in atto dall'impresa viene valutata mediante un'analisi qualitativa e comparativa secondo le tre dimensioni della Generatività Sociale. A ciascuna azione viene attribuito un punteggio tra 0 e 10, seguendo i medesimi criteri utilizzati per l'analisi di materialità generativa. Tali punteggi vengono poi aggregati in un valore medio per ciascuna dimensione, nell'intento di offrire una lettura globale delle azioni intraprese dall'azienda nella prospettiva della Generati-

vità Sociale. Infine, i tre punteggi complessivi vengono ulteriormente aggregati per arrivare alla creazione di un solo indice sintetico.

Per interpretare e dare valore a ogni singola azione sono stati utilizzati vari indicatori ricondotti ai domini del Benessere Equo e Sostenibile (BES), già da tempo condivisi a livello nazionale ed inseriti in tutti gli obiettivi della materialità. I BES ci raccontano il "dove" ogni azione agisce e produce valore, a partire dalla premessa che il progresso di una società debba essere perseguito in modo multidimensionale, coniugando obiettivi economici, sociali ed ambientali.

All'interno di questo quadro, "outcomes" ed azioni del bilancio dell'azienda madre sono state rilette ed allocate all'interno di una o più delle 12 aree di sviluppo indicate dal BES, nell'ipotesi che l'azienda abbia strategicamente identificato un cambiamento (interno e/o esterno) da perseguire in quelle stesse aree di benessere (teoria del cambiamento).

Ogni azione descritta dall'azienda nel suo bilancio è stata esaminata in base all'intensità con cui essa traduce le logiche delle tre dimensioni della generatività sociale, producendo valore nei rispettivi capitali.

A completamento, le azioni sono poi state rilette anche alla luce degli SDGs dell'Agenda Onu 2030.

Per costruire il gancio che collega il lavoro con l'impresa e quello con il Comune è in corso di completamento l'elaborazione di una particolareggiata check-list. Questa fase ha preso avvio da un lungo lavoro propedeutico di ascolto degli attori sociali, in particolare dell'amministrazione locale e dei maggiori soggetti della società civile, e di raccolta delle policy pubbliche in atto sul territorio. La mappatura è definita a partire da una riclassificazione dei 12 domini del BES, qui nuovamente ripresi quali aree di soddisfazione di bisogni specifici del territorio.

### ***fase 3 - L'analisi di congruenza attraverso la Matrice di Congruenza***

È un'analisi locale e puntuale che affronta e analizza l'intensità e la qualità delle interazioni esistenti tra le azioni messe in campo dall'impresa che incidono sui bisogni compresi nei 12 domini del BES, le policy pubbliche locali, specificamente rimappate in funzione delle aree di bisogno del BES e degli ambiti di attività dell'azienda, e le iniziative della società civile che insistono sui medesimi bisogni.

È un tipo specifico di analisi trasformativa basata sulla capacità dei processi attivati e sostenuti di avere influenza ed effetti sullo sviluppo dei percorsi collaborativi, e di conseguenza essere generativi e positivi per l'azienda e la comunità.

L'analisi di congruenza e la matrice che la esprime servono a mettere in risalto le aree di azione nelle quali le policy dell'azienda, dell'ente pubblico e della società civile convergono o possono convergere al fine di massimizzare l'impatto positivo sui bisogni della comunità locale. Serve a conoscere, mappare e comprendere l'adeguatezza e la funzionalità delle attività dell'azienda e a guidare un loro possibile riorientamento strategico ove necessario. Serve inoltre a gestire in modo efficace ed efficiente le proprie relazioni con il territorio e le istituzioni locali e a promuovere alleanze generative con tali soggetti.

Con analisi di dati statistici e interviste sul campo si mappano bisogni emergenti e policy locali alla luce del BES e si ricava una check-list. Per ciascuna voce della lista si esamina l'interazione in atto tra azioni dell'azienda, dell'istituzione locale, della società civile e la sua efficacia. Viene assegnato un punteggio LOW alle azioni nelle quali una interazione è possibile, ma allo stato essa non è attivata o è scarsamente significativa; MEDIUM alle azioni ove sussistono forme di interazione ancora in fase di sviluppo o dove queste sono solo programmate; HIGH alle azioni che rivelano un livello di interazione

significativo a beneficio del territorio e della comunità. Infine si effettua una media ponderata in funzione delle numerosità di azioni presenti in ciascun dominio ed elaboriamo graficamente i risultati, fornendone una lettura interpretativa.

Attraverso la matrice di congruenza, che incrocia le policies dell'azienda, le policy pubbliche in atto sul territorio ed i bisogni e le risorse delle comunità locali, sono state messe in evidenza:

- le aree nelle quali già sono in atto convergenze tra azioni pubbliche delle imprese, policy pubbliche e bisogni e risorse della comunità, evidenziando quali risultati in termine di impatto nel breve e medio periodo tale convergenza, se trasformata in una alleanza strategica tra Impresa, P.A. e Comunità, potrebbe generare;
- le aree nelle quali vi è incongruenza tra le azioni e le policies dei diversi soggetti rispetto ai bisogni ed alle risorse della comunità locale, evidenziando come, mediante una alleanza strategica, i tre soggetti potrebbero dare vita a processi di cambiamento e di ottimizzazione dell'efficacia delle proprie azioni in termini di potenzialità generativa e contributo allo sviluppo locale;
- le aree di indifferenza, nelle quali le policies dei diversi soggetti non interagiscono in modo significativo.

La fase di ascolto degli attori territoriali ha previsto una serie di interviste a figure chiave del Comune (es. Assessori, funzionari) con l'obiettivo di verificare per ogni settore afferente ai domini BES la presenza di policy specifiche così come la convergenza - rispetto a quella particolare azione - tra più attori territoriali.

Dopo la fase di ascolto, le interviste sono state trascritte integralmente e analizzate così da andare a rispondere alle domande della check-list. Per ogni dominio sono state identificate le policy rispetto alle quali appare al momento possibile un'interazione tra diversi soggetti territoriali. Per ciascuna policy, alle azioni per-

tinenti dei diversi soggetti è stato attribuito un punteggio in una scala numerica da 0 a 10, riferita all'intensità e qualità delle interazioni in atto. Costituisce un fattore di valutazione positiva la presenza di una interlocuzione reale e concreta rispetto a singoli bisogni dei domini del BES. Ne deriva che sono state valutate tra 0 e 3 le azioni nelle quali una interazione è possibile, ma allo stato essa non è attivata o è scarsamente significativa; tra 4 e 7 le azioni ove sussistono forme di interazione ancora in fase di sviluppo o dove queste sono solo programmate; infine, tra 8 e 10 le azioni che rivelano un livello di interazione significativo a beneficio del territorio e della comunità. Poiché ogni ambito vede un numero di azioni diverse, è stata introdotta una valutazione ponderata di sintesi.

Non sono state invece valutate le aree dove una interazione tra attori appare al momento non ipotizzabile, come nel caso di azioni non riconducibili a processi di governance locale, quale ad esempio la tutela dei lavoratori, che vede un dialogo a livello nazionale (INAIL).

Il lavoro restituisce un quadro territoriale inedito da una prospettiva al momento innovativa. Esso, infatti, consente non solo di verificare la presenza/assenza sul territorio di policy che vanno a rispondere a/disattendere specifici bisogni territoriali del BES, ma anche la presenza/assenza di relazioni di natura collaborativa, e dunque, generativa di maggior valore per il territorio medesimo.

Lo sguardo adottato è ricompositivo ed integrale: esso consente di illuminare la presenza/assenza di convergenze da parte dei diversi attori - PA, imprese/impresa, società civile - ma anche di incominciare a descrivere la qualità della stessa.

Nella prospettiva dell'impresa, questa nuova mappa invita a guardare diversamente il proprio territorio, nella logica "generativa" di divenire iniziatore di processi trasformativi e abilitanti, soprattutto nelle aree considerati cruciali

nell'aumento del Benessere Equo e Sostenibile. Nello specifico, essa consente di evidenziare le aree di convergenza in atto, così come quelle di divergenza; intravedere possibilità non ancora intercettate di collaborazione con altri soggetti territoriali; ipotizzare il reindirizzamento di azioni già in atto; focalizzare nuove aree di bisogno o di vulnerabilità del territorio.

Questo ultimo passaggio accompagna l'impresa ad uscire dai propri confini organizzativi per pensarsi come soggetto generatore di valore condiviso dentro ad un territorio che ne alimenta le radici. Del resto, e questo lavoro nel suo piccolo lo riconferma, tutto è relazione e questione di relazioni: il passato, il presente e il futuro.

Dal punto di vista del Comune osservare un insieme di informazioni che analizzano i vari ambiti di policy nel quale il Comune stesso interviene e riuscire a valutare l'intensità delle relazioni con gli attori del territorio in questi ambiti di policy è stato sorprendente.

Il Comune, infatti, si trova a disposizione una sorta di cruscotto per riorientare le policy locali. La mappa delle policy è un input per il Comune che evidenzia le aree nelle quali il comune interagisce con le imprese rispetto ai bisogni indicati dal BES ed è uno strumento in grado di costruire piattaforme di alleanze per migliorare l'efficacia sia dell'azione amministrativa con azioni di governance allargata cioè azioni che possono impattare sui bisogni.

In questo modo, dunque, è possibile creare una strategia di collaborazione con aziende e società civile, basata su bisogni specifici.

### ***La generatività sociale: un primo bilancio***

Al centro dell'analisi di materialità generativa sono state poste le azioni dell'azienda distinte nei diversi capitali che costituiscono gli asset dell'azienda.

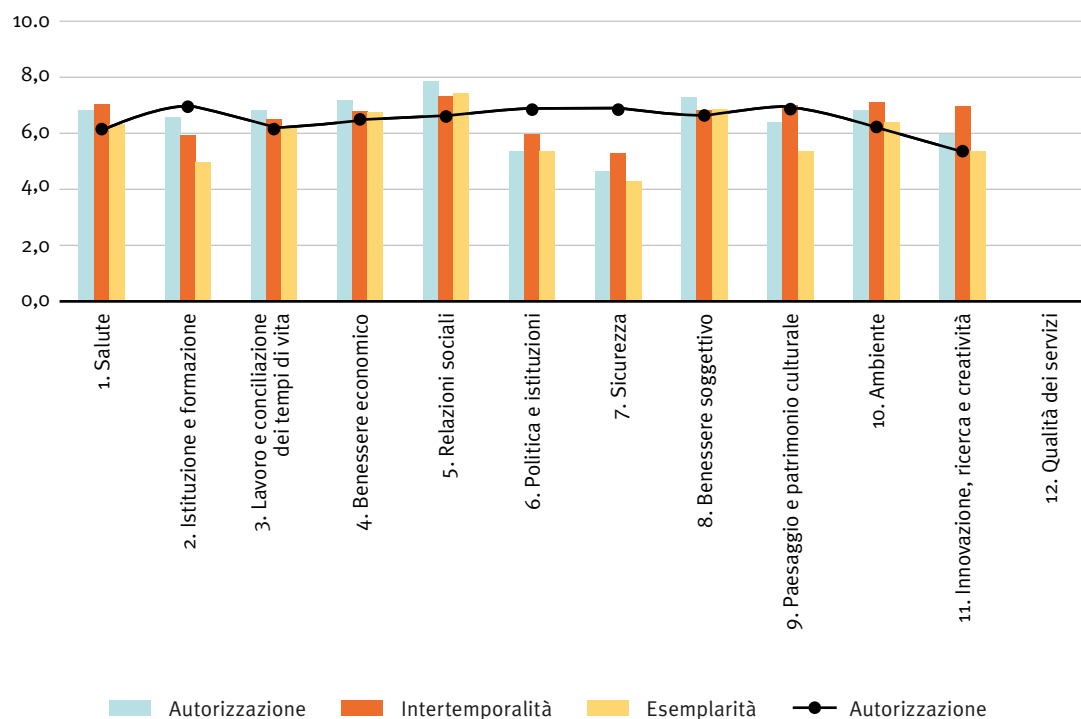
L'analisi di materialità generativa consente di raccontare la cultura che nasce dalla condivisione dei temi rilevanti sia per l'azienda, sia per i suoi portatori di interessi. Tali temi si traducono in iniziative, prodotti, servizi, artefatti analizzati e valutati annualmente e riprogettati a partire dai feedback ricevuti. Ne è un esempio il tema della sostenibilità ambientale che ha visto crescenti e diversificati investimenti, come pure l'area del capitale sociale nell'incrociare le politiche pubbliche delle comunità che ospitano i negozi.

La variabilità emergente da tale allineamento tra le priorità dell'impresa e degli stakeholder è da intendersi generalmente in chiave positiva. Essa è infatti un segnale della continua vitalità dell'impresa e della sua capacità di visione e di ascolto di sempre nuovi temi e bisogni emer-

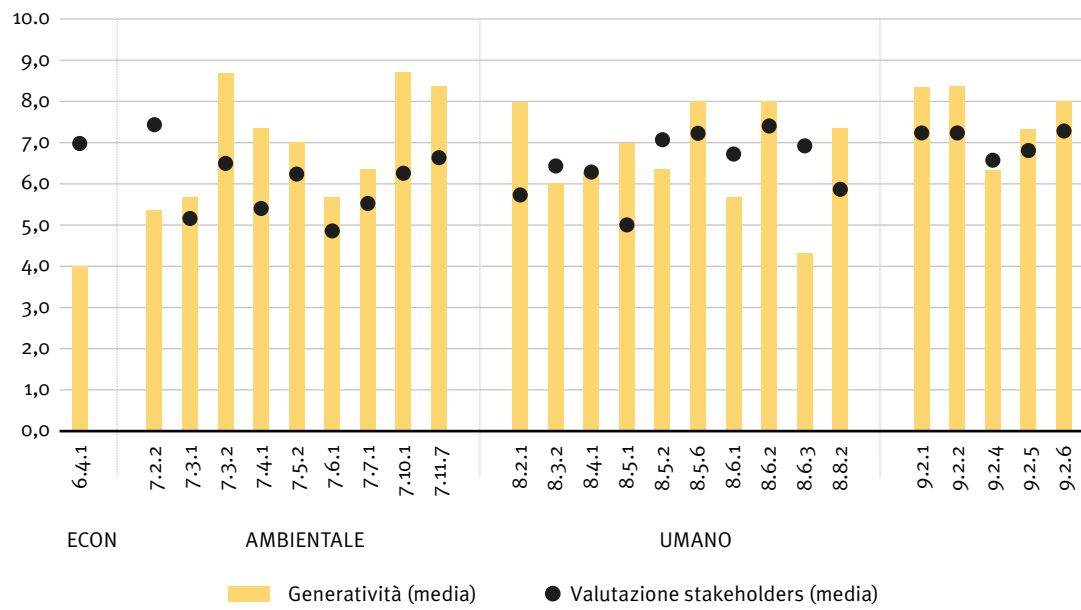
genti. È qui che l'impresa esprime la sua capacità di prendere sul serio i temi suggeriti dagli stakeholder, ma anche di innovare e di proporsi quale leader culturale per i suoi stessi portatori di interesse, anticipando nuove sensibilità e valori, come pure la sua conoscenza e il legame di scambio con le comunità in cui è inserita e opera.

Altrove, tale distanza sollecita una riflessione rispetto alla capacità, non sempre esemplare, dell'impresa di comunicare e condividere efficacemente i suoi valori sia al proprio interno che all'interno delle proprie filiere produttive e distributive.

**FIGURA 1. ESEMPIO DI ANALISI DI MATERIALITÀ. PUNTEGGI DELLE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ (ISTOGRAMMI) E MEDIA DEL PUNTEGGIO SINTETICO ESPRESSO DAGLI STAKEHOLDERS (SCAT-TERPLOT) SULLE AZIONI AGGREGATE PER DOMINI DEL BES**



**FIGURA 2. ESEMPIO: MEDIA DEL PUNTEGGIO COMPLESSIVO DELLE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ (ISTOGRAMMA) E MEDIA DEL PUNTEGGIO SINTETICO ESPRESSO DAGLI STAKEHOLDERS (SCAT-TERPLOT) PER CIASCUNA AZIONE RAGGRUPPATA PER TIPOLOGIA DI CAPITALE INTERESSATO**



**FIGURA 3. ESEMPIO: INCIDENZA DELLE AZIONI NEI DOMINI DEL BES (PERCENTUALE DI AZIONI PER DOMINIO)**

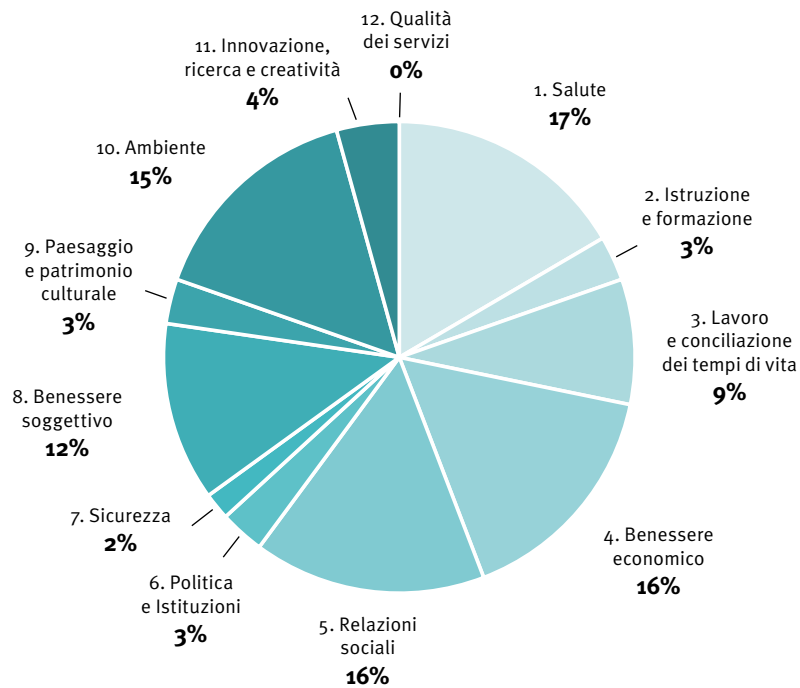




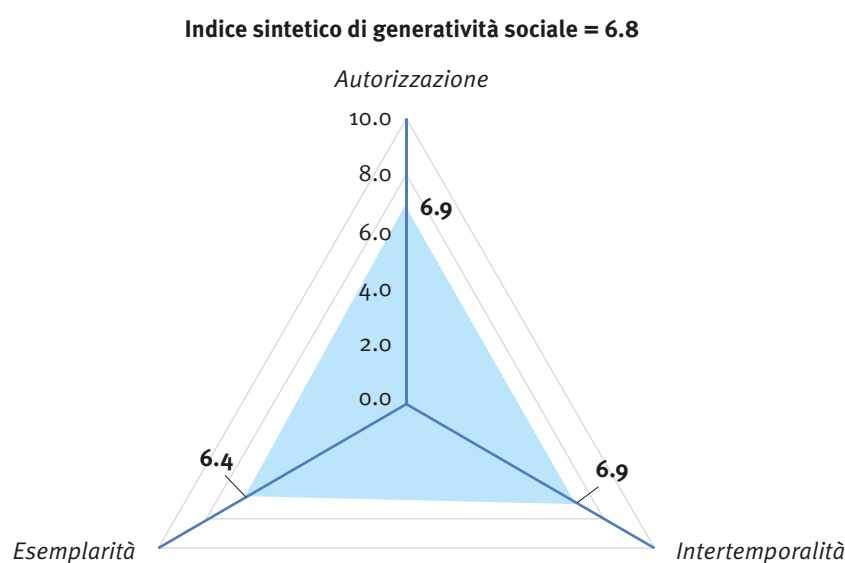
TABELLA 1. ESEMPIO DI MATRICE DI CORRISPONDENZA TRA AZIONI, OUTCOMES E DOMINI DEL BES

Azioni	Outcomes \ Dominio del BES	1. Salute	2. Istruzione e formazione	3. Lavoro e conciliazione dei tempi di vita	4. Benessere economico	5. Relazioni sociali	6. Politica e istituzioni	7. Sicurezza	8. Benessere soggettivo	9. Paesaggio e patrimonio culturale	10. Ambiente	11. Innovazione, ricerca e creatività	12. Qualità dei servizi
8.3.1, 8.3.2, 8.3.3,	Benessere e salute Collaboratori	X		X					X				
6.6.1,	Coinvolgimento di stakeholder interni ed esterni				X						X		
8.2.1,	Coinvolgimento e partecipazione dei Collaboratori			X	X				X				
8.5.1, 8.5.2, 8.5.3, 8.5.4, 8.5.5, 8.5.6,	Coinvolgimento, benessere e benavere dei Collaboratori		X	X	X				X				
8.4.1,	Condivisione a tutti i livelli delle tematiche CSR				X								
6.8.1,	Condivisione del concetto di CSR e generazione di benefici					X							
6.7.1,	Creazione di valore non solo economico				X								
6.4.1, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.3.1, 7.3.2, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 7.5.4, 7.6.1, 7.8.1,	Diminuzione degli impatti ambientali	X			X	X	X		X	X	X	X	
	Inclusione e valorizzazione delle differenze			X		X			X				
	Inclusione lavorativa di categorie deboli			X									
	Integrazione e valorizzazione delle differenze												
	Legalità						X	X		X			
	Miglioramento delle abilità manuali			X	X	X			X	X			
	Miglioramento delle abilità manuali e creative.		X		X				X	X			
	Miglioramento delle condizioni abitative				X	X			X				
	Monitoraggio delle emissioni GHG e relative diminuzioni										X		
	Occupazione			X	X		X	X	X				
	Qualità e rispetto della salute del Consumatore	X						X					
	Riattivazione dei legami comunitari				X	X							
7.4.1	Riduzione degli impatti ambientali e consumi energetici				X	X	X			X	X	X	
7.9.1	Riduzione dei rifiuti e dei relativi impatti ambientali	X									X	X	
	Risparmio dei consumi energetici	X									X		
	Risparmio economico sui consumi energetici				X								
	Rispetto dei diritti umani						X	X		X			
	Sensibilizzazioni sui temi della sostenibilità		X			X							
	Valorizzazione dei luoghi e delle persone				X								X
	Valorizzazione delle economie locali			X	X		X	X	X	X	X		

L'Indice sintetico di generatività sociale (basato sull'aggregazione di tre indicatori qualitativi costruiti per monitorare l'andamento dell'azienda rispetto alle dimensioni costitutive della generatività sociale - *autorizzazione, intertemporalità, esemplarità*) fa emergere alcune prime considerazioni generali rispetto agli investimenti generativi effettuati dall'azienda sui singoli capitali. In particolare è possibile rilevare che:

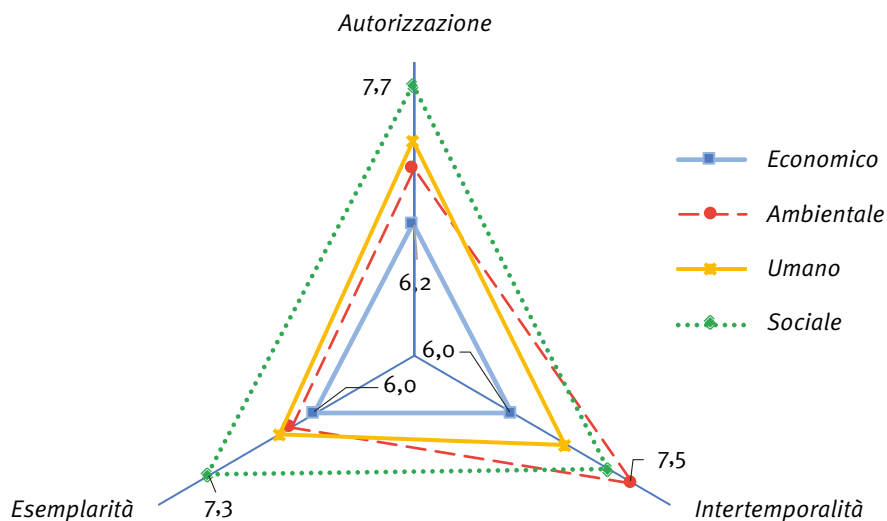
1. globalmente, vi è un buon equilibrio tra le dimensioni della Generatività Sociale (fig. 4; fig. 5);
2. l'area derivata dall'incontro delle tre dimensioni rimanda ad un posizionamento promettente nel suo complesso (fig. 4 e fig. 5);
3. l'area del capitale economico (fig. 5, fig. 6) appare sostanzialmente bilanciata. Si evidenzia, tuttavia, come ci sia un potenziale in termini di GS ancora da sviluppare. Gli istogrammi mostrano una certa variabilità in termini di score tra azioni ad elevata intensità generativa ad altre che vedono punteggi meno decisi;
4. l'area del capitale ambientale (fig. 5, fig. 7) attesta l'importanza della dimensione ecologica. Tale risultato è trainato dall'investimento convinto sul fronte della compatibilità ambientale. Gli istogrammi, nel confermare tale strategia, evidenziano al contempo una minore attenzione alla valenza "autorizzativa" ed "esemplare" delle azioni intraprese che potrebbero essere oggetto di futuri investimenti;
5. rispetto al capitale umano (fig. 5, fig. 8), l'attenzione in chiave generativa è interessante. Gli istogrammi rilevano una propensione all'investimento sulle persone che prova a coniugare tutte e tre le dimensioni della GS, seppure senza raggiungere score particolarmente significativi;
6. l'area del capitale sociale (fig. 5, fig. 9) si conferma la più espansa e ponderata. È in questo campo che l'azienda coinvolta dimostra di sperimentarsi con maggiore libertà e innovazione, scelta che consente di differenziarla molto rispetto ai *competitor* di settore.

**FIGURA 4. ESEMPIO DI INDICE SINTETICO E PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE**



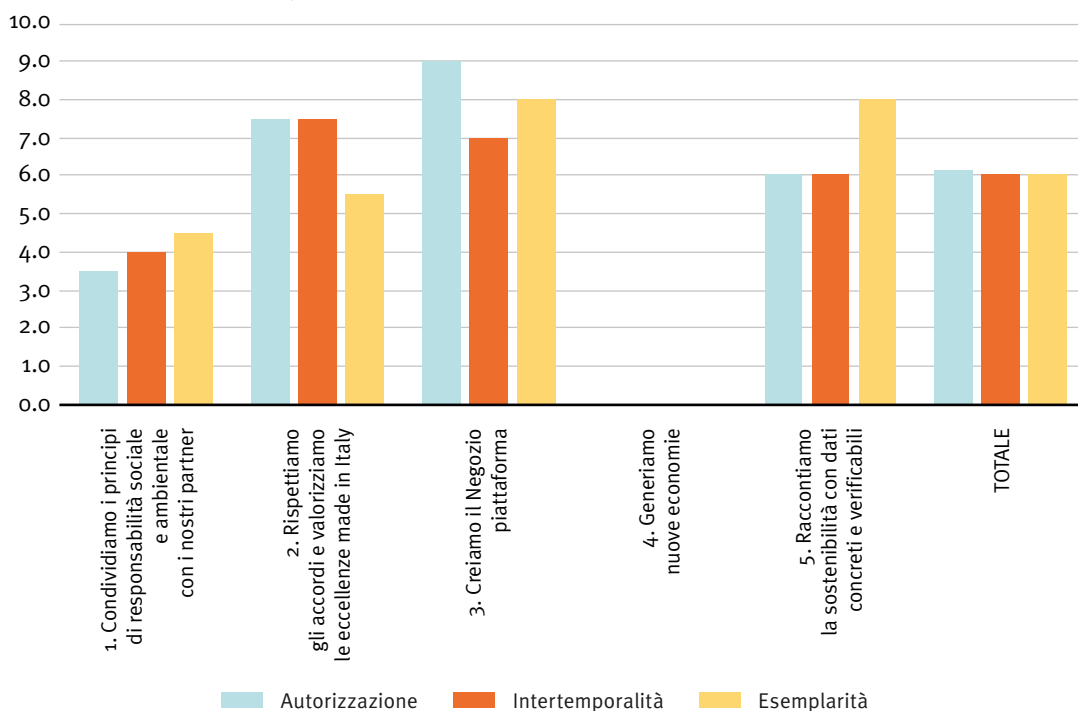
**FIGURA 5. ESEMPIO DI PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE PER TIPOLOGIA DI CAPITALE (RANGE DI VARIAZIONE: 0-10)**

**Indice sintetico delle dimensioni della generatività per tipologia di capitale**

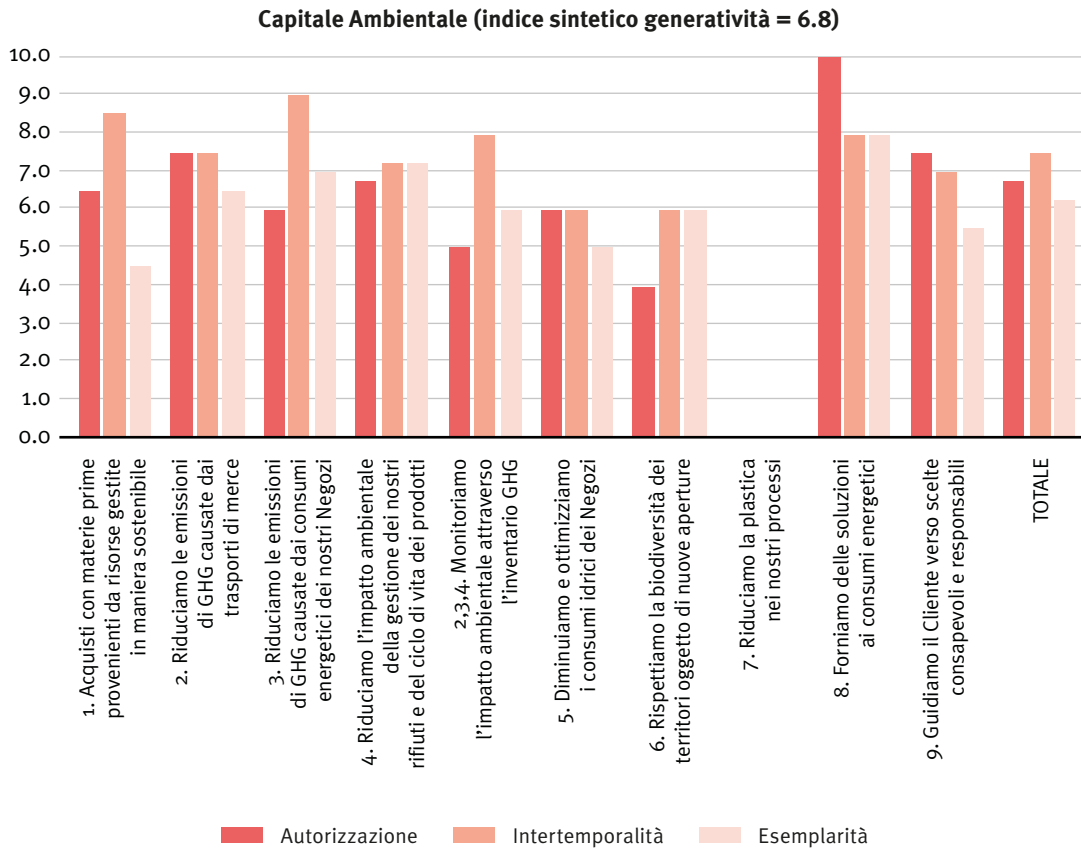


**FIGURA 6. ESEMPIO DI INDICE SINTETICO E PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE PER OUTCOME: CAPITALE ECONOMICO**

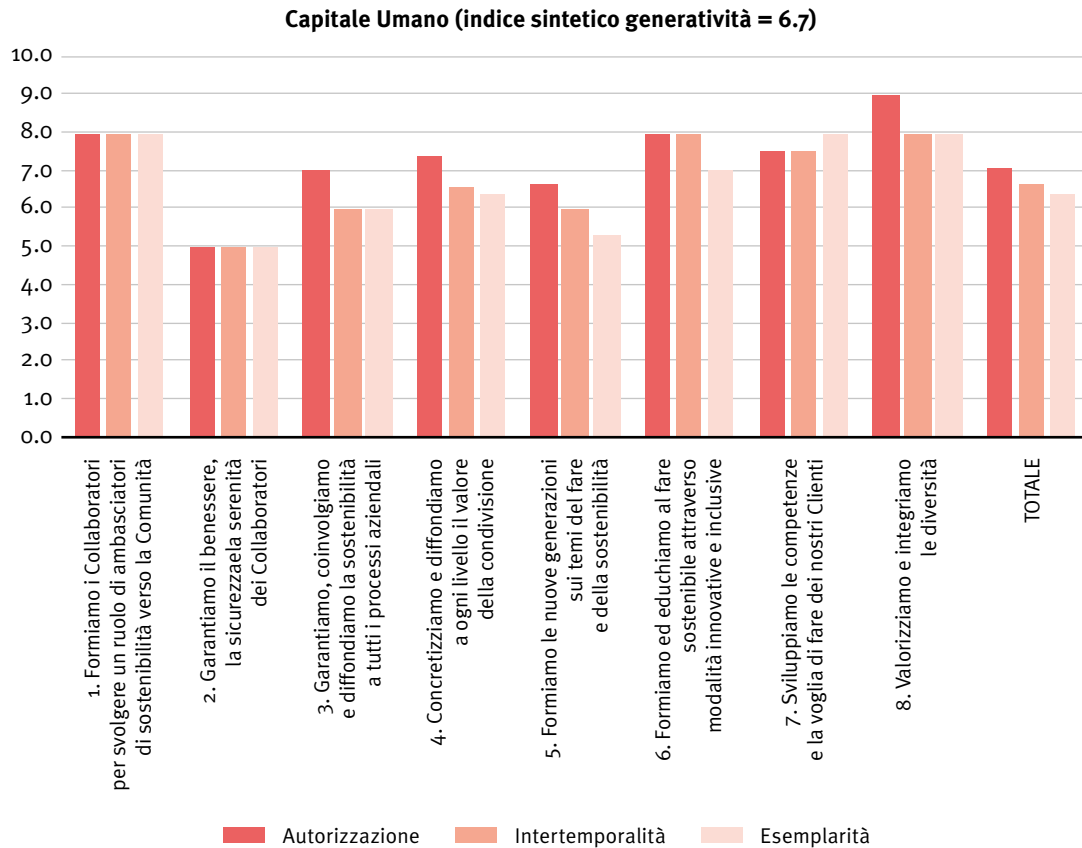
**Capitale Economico (indice sintetico generatività = 6.1)**



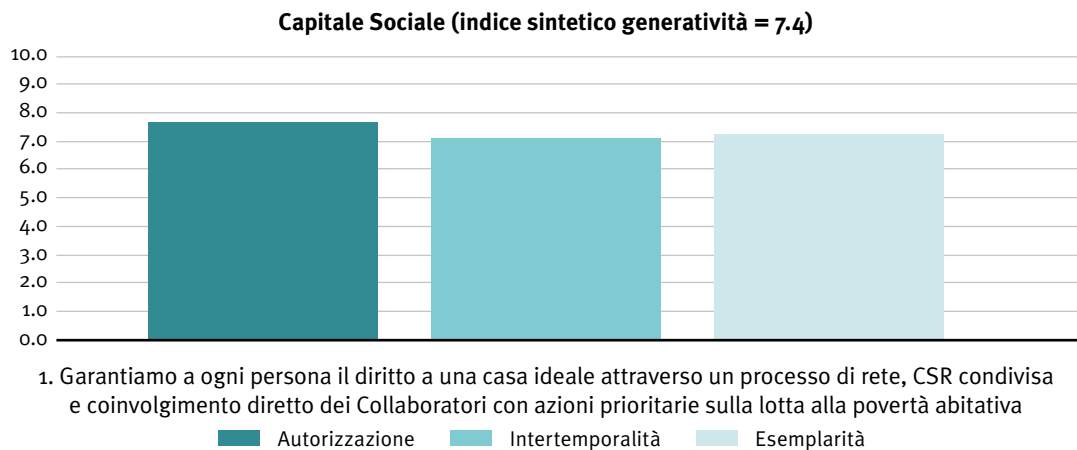
**FIGURA 7. ESEMPIO DI INDICE SINTETICO E PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE PER OUTCOME: CAPITALE AMBIENTALE**



**FIGURA 8. ESEMPIO DI INDICE SINTETICO E PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE PER OUTCOME: CAPITALE UMANO**



**FIGURA 9. ESEMPIO DI INDICE SINTETICO E PUNTEGGI DELLE TRE DIMENSIONI DELLA GENERATIVITÀ SOCIALE PER OUTCOME: CAPITALE SOCIALE**



Osservando i grafici è possibile comprendere come l'azienda abbia avviato un processo di sviluppo in chiave generativa dal carattere di proporzionalità tra i diversi capitali dell'impresa. Al contempo, è altresì possibile rilevare come tale investimento non sia uniforme tra settori e tra azioni dello stesso ambito, dove ad attività caratterizzate da score elevati in tutte e tre le dimensioni generative se ne affiancano altre che risultano ancora poco convinte soprattutto sul lato dell'autorizzazione e dell'esemplarità.

È probabile che la numerosità delle iniziative avviate - sebbene attestati una indubbia capacità innovativa e progettuale dell'azienda - non faciliti la concentrazione e la finalizzazione delle energie disponibili. Si ha, oggi, un ventaglio importante di azioni che rischiano, tuttavia, di risultare tra loro frammentate e poco sinergiche.

Quanto evidenziato conduce a ritenere che l'azienda abbia intrapreso con impegno un percorso non scontato di orientamento generativo. È evidente l'intenzionalità del management di introdurre un sensibile cambiamento che emerge soprattutto in alcune aree, le quali potrebbero rivelarsi determinanti ai fini della costruzione di una nuova strategia nella generazione di valore condiviso. Ciò può rappresentare un importante fattore di posizionamento distintivo dell'azienda e favorire una attenta ponderazione del proprio profilo di rischio nei confronti del mercato di riferimento.

Infine, con l'analisi di congruenza sono affrontate e analizzate *l'intensità e la qualità delle interazioni* esistenti tra le azioni messe in campo, che incidono sui bisogni compresi nei 12 domini del BES, le policy pubbliche locali e le iniziative della società civile che insistono sui medesimi bisogni.

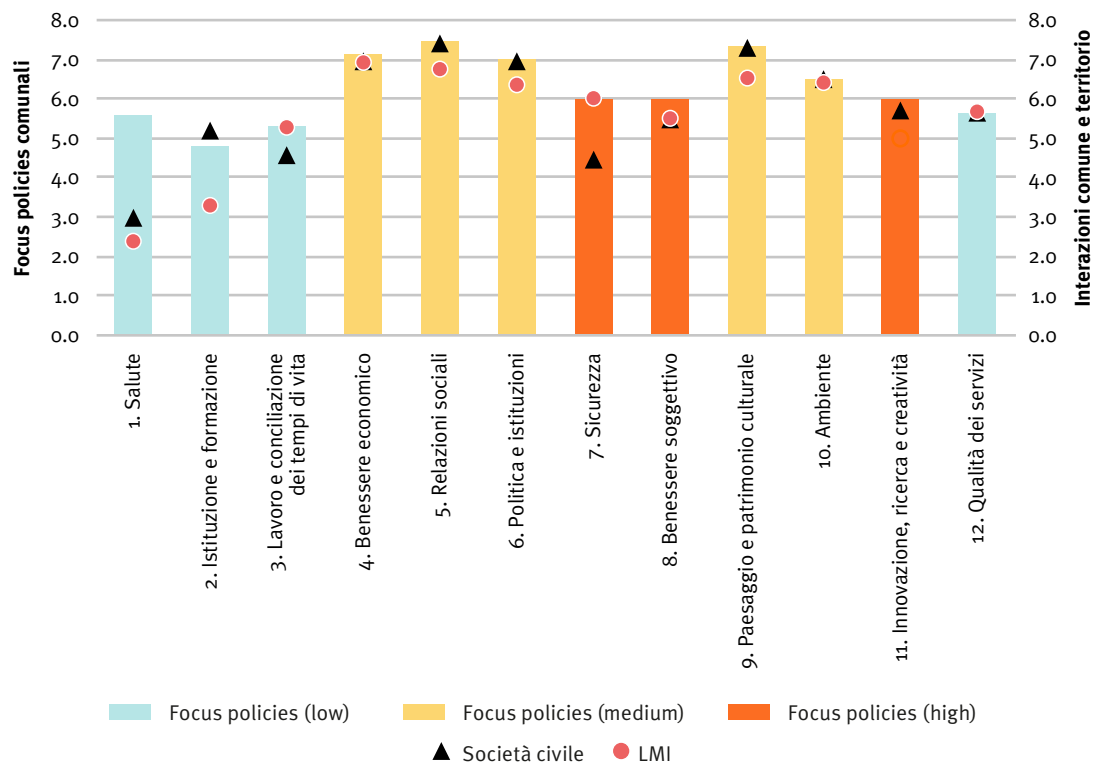
Qui la valutazione si è focalizza sulla convergenza delle azioni in atto sul territorio coinvolto nel progetto-pilota. Tale esercizio poggia su due assunti di base che si rifanno alla razionalità della generatività sociale:

- il primo è che la collaborazione tra diversi attori sociali sia premiante nell'offrire risposte più efficaci ai problemi del territorio rispetto alla logica dell'azione singola e concorrenziale;
- il secondo vede l'azione innovativa e creativa partire da diversi punti del sistema ed avere leadership diverse, non necessariamente di natura pubblicistica, nel rispetto di ruoli, mandati e competenze dei diversi attori in campo.

Il grafico presentato (fig. 10) nasce da un lungo lavoro propedeutico di ascolto degli attori sociali, in particolare dell'amministrazione locale, e di raccolta delle policy pubbliche in atto sul territorio coinvolto nel progetto-pilota. Queste ultime sono state riclassificate secondo i 12 domini del BES, qui nuovamente ripresi quali aree di soddisfazione di bisogni specifici del territorio.

Dopo tale mappatura, per ogni dominio sono state identificate le policy rispetto alle quali appare al momento possibile una interazione tra diversi soggetti territoriali; per ciascuna policy, alle azioni pertinenti dei diversi soggetti è stato attribuito un punteggio in una scala numerica da 0 a 10, riferita all'intensità e qualità delle interazioni in atto. Costituisce un fattore di valutazione positiva la presenza di una interlocazione reale e concreta rispetto a singoli bisogni dei domini del BES.

**FIGURA 10. CONGRUENZA TRA POLICIES LOCALI, AZIONI DELLA SOCIETÀ CIVILE E DI LMI RISPETTO AI BISOGNI NEI DOMINI BES**



Il grafico restituisce un quadro di certo interesse, illuminando una non comune sensibilità dell'amministrazione locale, del tessuto imprenditoriale e della società civile del territorio coinvolto nel progetto-pilota ad avviare azioni di natura collaborativa. In questo quadro, il negozio locale gioca un ruolo significativo quale partner aperto, disponibile e culturalmente orientato alla promozione di un'economia di tipo civile e circolare, in linea con le scelte degli amministratori e della comunità locale. Come è visibile, in alcuni ambiti le interazioni raggiungono risultati significativi, come ad esempio le relazioni sociali. Altrove i processi risultano ad uno stato iniziale o non ancora particolarmente sviluppato.

Nello specifico:

- rispetto al tema SALUTE non emergono interazioni strutturate e già strategicamente orientate che, invece, potrebbe apportare benefici interessanti, sia in termini di benessere dei lavoratori che di risparmio economico, grazie all'accesso ad economie di scala locali.
- Rispetto ad ISTRUZIONE E FORMAZIONE, prevale una limitata consapevolezza dell'intensità di alcuni bisogni, ad esempio il problema dei Neet. A livello territoriale esistono alcune risposte, che tuttavia, non godono del supporto convergente di altri attori sociali. L'assenza di dialogo e di interazioni nello specifico del tema impedisce la costruzione di risposte maggiormente efficaci e innovative. In questo ambito, fa eccezione l'investimento nell'educazione ambientale. Più carente è invece lo spazio dedicato alle professioni manuali.
- Nell'ambito LAVORO E CONCILIAZIONE E TEMPI DI VITA emerge una certa attenzione all'artigianato e all'indotto artigianale delle imprese più grandi. Non vengono segnalati dispositivi strutturali a sostegno di un'inclusione lavorativa maggiormente rispondente ai bisogni delle persone e delle aziende nel territorio. Il nodo conciliazione non appare tematizzato; poche sono le politiche specifiche avviate in questo settore, nel quale non è stata intercettata alcuna interazione rilevante tra i diversi attori sociali.
- In merito al BENESSERE ECONOMICO si rileva una significativa tensione all'inclusione, al contrasto alle disuguaglianze, e all'abitare, campi dove l'interazione appare elevata e significativa. Si segnalano qui policy territoriali nate originariamente come esperienze di singoli attori, poi riconosciute come esemplari e pertanto assunte a livello territoriale.
- Circa le RELAZIONI SOCIALI, le caratteristiche culturali del territorio e la qualità del dialogo promosso da tempo su diversi temi ha prodotto un ottimo tessuto relazionale tra Pubblica amministrazione locale, società civile e mondo delle imprese. Si segnalano interessanti dispositivi istituzionali (tavoli, sportelli multi-attoriali) che permettono di mettere al lavoro e rendere produttive queste relazioni con l'ottenimento di risultati molto positivi.
- A proposito di POLITICA E ISTITUZIONI si denota un rapporto corretto e trasparente tra istituzioni, associazioni e mondo imprenditoriale, con dispositivi di governance potenzialmente efficaci, come il Tavolo comunale delle imprese.
- Rispetto al tema SICUREZZA, al di là di quella indiretta derivante dall'investimento delle singole imprese nella propria area di azione, non si rilevano politiche congiunte che, invece, potrebbero essere implementate, a partire, ad esempio, da una maggiore condivisione di informazioni e dispositivi.
- In merito al BENESSERE SOGGETTIVO, la qualità delle relazioni presenti sul territorio certamente contribuisce a generare una percezione diffusa sostanzialmente positiva del contesto. In questa direzione, potrebbero essere implementati meccanismi di raccolta e condivisione di dati e informazioni, idonei a favorire una più efficace attenzione e programmazione a livello di benessere individuale e collettivo.
- Nell'ambito PAESAGGIO E PATRIMONIO CULTURALE, si rilevano significative azioni di valorizzazione del paesaggio locale e del



patrimonio culturale nate su iniziativa sia della società civile e delle imprese che del Comune, grazie all'impiego degli oneri derivanti dalla programmazione urbanistica. Si segnala l'esperienza della "Casa dell'acqua bene comune", una best practice promossa dal Comune per la rigenerazione di un luogo della città, al fine di renderlo uno spazio polivalente aperto a tutta la comunità. Rispetto a questa azione, il negozio locale ha contribuito in modo determinante con il lavoro dei propri collaboratori, con propri materiali e con la sensibilizzazione della clientela.

- Riguardo al dominio AMBIENTE, il territorio oggetto del progetto-pilota altamente industrializzato, si caratterizza per una spiccata sensibilità ambientale e per una programmazione urbanistica delle attività fortemente orientata in senso ecologico. Quest'ultima, lungi dal costituire un vincolo, si è rivelata un fattore di attrattività per le imprese che condividono logiche e politiche green. In questo campo, l'azienda coinvolta partecipa attivamente grazie ad una cultura aziendale diffusa e consolidata.
- Relativamente ad INNOVAZIONE RICERCA E CREATIVITÀ, l'amministrazione comunale coinvolta nel progetto-pilota annovera politiche per la valorizzazione di giovani talenti. Tuttavia, nell'insieme, il territorio non riesce a fare ancora sistema così da rispondere in modo maggiormente adeguato ed efficiente rispetto a quello che sarebbero i bisogni e le potenzialità delle imprese, della comunità e dei suoi cittadini. In tal senso, l'azienda, che potrebbe contribuire a questo tipo di processi, non trova occasioni significative di coinvolgimento.
- Sul tema QUALITÀ DEI SERVIZI, i dispositivi partecipativi allestiti consentono alle aziende un buon dialogo con l'amministrazione locale in merito ai servizi offerti dal territorio; nell'insieme appare migliorabile l'attuale sinergia tra gli attori al fine di incrementare l'offerta e facilitare la fruizione delle risorse disponibili.

## Postfazione

di *Mauro Magatti*

Le sperimentazioni realizzate con il progetto Valore Comune mostrano, in pratica, la complessità dei processi generativi. Affinché si concretizzino percorsi di trasformazione generativa nelle comunità non basta, infatti, ingegnerizzare alcuni dispositivi innovativi. Perché l'attivazione in senso contributivo dipende strettamente dalla qualità delle relazioni che si è in grado di sviluppare; dalla capacità di riconfigurare legami, relazioni e alleanze; dagli spazi e dalle occasioni di espressione creativa degli attori in gioco; dalla capacità cooperativa; dall'attitudine alla sperimentazione (che implica la possibilità dell'insuccesso) e forse da tanti altri fattori "sottili".

Un grande filosofo che ci ha lasciato qualche mese fa, Bernard Stiegler, dice che abbiamo bisogno di "molto lavoro di invenzione per ripensare radicalmente il sapere, i modelli teorici dominanti e l'interpretazione della realtà". Secondo Stiegler, infatti, l'industrializzazione insieme allo sviluppo della tecnologia, hanno prodotto una progressiva riduzione dei saperi del genere umano perché abbiamo affidato questi nostri saperi alle macchine e agli strumenti.

Stiegler ci ha lanciato (e ci ha lasciato) una grande sfida: reincantare il mondo attraverso la produzione condivisa e diffusa di nuova conoscenza, fuori dagli schemi abituali e orientata ad un nuovo rapporto tra l'uomo e tutto ciò di cui l'uomo si serve per facilitarli l'esistenza (tecnologie comprese).

Perché tutto questo ha a che fare con la possibilità di agire processi sociali e culturali generativi per le comunità? Perché è il presupposto per rimettere in discussione ciò che ci sembra dato e indiscutibile. È il presupposto per affrontare la complessità del presente che richiede collaborazione, solidarietà, resilienza e nuova conoscenza. Ed è un presupposto necessario.



Fondazione  
**CARIPLO**



Con il contributo di:



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

## **iFEL Fondazione ANCI**

Istituto per la Finanza e l'Economia Locale

Piazza San Lorenzo in Lucina 26 / 00186 Roma (RM)

Tel. 06.688161 / [info@fondazioneifel.it](mailto:info@fondazioneifel.it)

[www.fondazioneifel.it](http://www.fondazioneifel.it)

ISBN 978-88-6650-205-0



9 788866 502050

