

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
Dipartimento di Scienze Politiche, Giuridiche e Studi Internazionali

Corso di Laurea Triennale in
SCIENZE POLITICHE



Tesi di Laurea Triennale

L'IMPRENDITORE E LA RESPONSABILITÀ SOCIALE DEL TERRITORIO

Relatore:

Prof.ssa Patrizia Messina

Laureando:

Ing. Luca Buia

Matricola: 2008233

A.A. 2022/2023

“Tell me and I forget

Teach me and I remember

Involve me and I learn”

Benjamin Franklin

Sommario

INTRODUZIONE	4
1. Storia di una azienda che opera nel territorio della Saccisica: Molino Rossetto	
1.1 Molino Rossetto S.p.A.: un'azienda che viene da lontano	6
1.3 Struttura aziendale	10
1.4 Iniziative sociale aziendali	12
1.5 Contesto territoriale Saccisica	13
2. Sviluppo Sostenibile e Intesa programmatica d'area (ipa): il caso della Saccisica	16
2.1 Sviluppo Sostenibile e Responsabilità Sociale	16
2.2 Un esempio di governance multi-attore: l'IPA della Saccisica	19
2.3 L'IPA come Fondazione di Comunità	21
2.4 La Fondazione di Comunità nel territorio della Saccisica	22
2.5 Proposta modello di Gestione di una fondazione di Comunità	26
3. Dal welfare aziendale al welfare territoriale	31
3.1 Definizione di "Bene"	31
3.2 Come trasformare il welfare aziendale in welfare territoriale	33
3.3 Proposta di trasformazione: welfare aziendale al welfare di territorio	35
3.4 Proposta: come trattenere gli studenti sul territorio	39
3.4.2 <i>Prima proposta: condivisione spazi inutilizzati</i>	50
3.4.3 <i>Seconda proposta: riqualificazione capannoni</i>	50
CONCLUSIONI	53
Ringraziamenti	55
Riferimenti bibliografici	56

INTRODUZIONE

Il concetto di responsabilità sociale di impresa considera non solo la responsabilità delle aziende nei confronti delle loro attività commerciali, ma anche nei confronti delle comunità locali e delle regioni in cui esse operano (Messina , 2012). Negli ultimi anni, in collegamento con l'approccio eco-sistemico fatto proprio dall'idea di sviluppo sostenibile, si è andata affermando una nuova concezione di "responsabilità sociale di territorio" (Messina , 2012) che estende il concetto di responsabilità sociale a tutti gli attori locali che agiscono in relazione allo sviluppo di un territorio. La responsabilità sociale del territorio riconosce inoltre la stretta interazione tra le imprese e l'ambiente circostante, promuovendo una gestione sostenibile e consapevole delle risorse locali, sociali ed economiche.

La "responsabilità sociale del territorio" riguarda tutti gli attori strategici e non strategici per lo sviluppo locale: le comunità locali di cittadini e cittadine, le istituzioni, le aziende, le parti sociali e le organizzazioni non profit chiamate a contribuire al benessere e allo sviluppo sostenibile del proprio territorio.

In questa prospettiva, questo elaborato si propone di esplorare come le imprese possano svolgere un ruolo fondamentale nel promuovere lo sviluppo sostenibile delle regioni in cui operano. Vedremo come la responsabilità sociale di impresa miri non solo a generare profitti, ma anche a contribuire al benessere delle comunità locali, preservare l'ambiente naturale e migliorare la qualità della vita nei territori in cui esse operano.

La mia ricerca e al tempo stesso riflessione, partono dall'esperienza presso l'azienda Molino Rossetto, dove ricopro il ruolo di direttore generale. In questo contesto, mi pongo la seguente domanda: come è possibile estendere il concetto di welfare aziendale, spesso visto come un privilegio riservato a una cerchia ristretta, a un approccio di welfare territoriale?

Questo lavoro esplorerà il concetto di cosa vuol dire “territoriale”, come fare ad avere un impegno attivo da parte delle imprese volto a comprendere e rispondere alle esigenze e alle aspettative delle parti interessate localmente, che possono includere: residenti, autorità locali, organizzazioni non profit e altre aziende. Quali sono le sfide per promuovere la collaborazione e la costruzione di partnership a beneficio di tutte le parti coinvolte.

La tesi si propone di esaminare l'Impresa Pubblica di Area (IPA) e la sua trasformazione, resa possibile grazie alla legge regionale 2/2020 capendo come è costituita una fondazione e come gestire i progetti che nascono dagli attori del territorio. Bisognerà acquisire nuove competenze, in grado di gestire complesse reti di governance coinvolgendo attori provenienti da diversi livelli e settori, al fine di attuare politiche pubbliche capaci di promuovere uno sviluppo efficace e sostenibile. La "sostenibilità" si configura quindi come la chiave del cambiamento, un obiettivo che richiede l'adozione di approcci comuni e condivisi per essere realizzato appieno.

L'obiettivo primario consiste nell'analizzare i vantaggi derivanti da questa trasformazione e nell'indagare se essa sia in grado di effettivamente promuovere lo sviluppo del territorio. In particolare, si cercherà di capire se la trasformazione dell'IPA sia orientata agli interessi di parte o se sia finalizzata al benessere della comunità nel suo complesso.

Viene posta particolare attenzione sulle proposte che le aziende possano contribuire all'innovazione e allo sviluppo del territorio per trasferire e aumentare il welfare territoriale, partendo dal ruolo delle università che non sono intese come solo luogo di insegnamento, ma come spazi strategici in cui si condividono le conoscenze. La proposta in questione tiene in debita considerazione il fatto che l'Università di Padova, con una popolazione studentesca di circa 60.000 unità, ha costantemente dimostrato un notevole potere attrattivo non solo nell'area metropolitana del Veneto centrale, che attualmente costituisce il suo principale serbatoio di studenti, ma anche su tutto il territorio nazionale. (Messina, aprile 2022)

In sintesi, l'imprenditore, per promuovere la responsabilità sociale del territorio, necessita di stabilire connessioni significative nella zona in cui opera, contribuendo così alla costruzione di comunità più resilienti e sostenibili e alla conservazione dell'ambiente per le generazioni a venire. Questo concetto riflette la crescente consapevolezza dell'importanza dell'equilibrio tra profitto e responsabilità nei confronti del territorio.

CAPITOLO 1

STORIA DI UNA AZIENDA CHE OPERA NEL TERRITORIO DELLA SACCISICA: MOLINO ROSSETTO

1.1 Molino Rossetto S.p.A.: un'azienda che viene da lontano

Molino Rossetto è un'azienda con un profondo radicamento nel territorio del Veneto e una lunga tradizione alle spalle. Trovo affascinante esplorare la sua storia, i suoi valori e la struttura della sua proprietà.

La storia di Molino Rossetto è una storia che parte da lontano (Rossetto, 2020). Nel 1760, il fondatore della famiglia, Angelo Rossetto, acquisì un mulino a Friola, un piccolo paese in provincia di Vicenza. Da quel momento in poi, la tradizione del mestiere di mugnaio venne tramandata di generazione in generazione.

Nel 1966, a Bassano del Grappa, i due fratelli Rossetto fondarono un'azienda chiamata "Molino f.lli Rossetto di Giovanni Carlo e Franco". Questa azienda aveva due impianti molitori: il primo a Bassano del Grappa e il secondo a Montebelluna. I due fratelli Giovanni Carlo e Franco lavoravano nel mulino insieme ai fratelli Livio, Giuseppe e alla sorella Maria Teresa. Con il desiderio di espandersi, i due soci decisero di cedere il mulino di famiglia al fratello maggiore, Livio Rossetto, per cercare opportunità altrove. Fu così che nel 1975 decisero di acquisire il "Molino Camillotti Spa", che era prossimo alla liquidazione e aveva sede a Pontelongo.

Nel 1981, a causa di tensioni tra Giovanni Carlo e Franco, l'azienda cambiò nome diventando "Molino Rossetto Spa". In questa nuova configurazione, Giovanni-Carlo ricopriva il ruolo di amministratore, e l'azienda aveva un unico impianto produttivo situato a Pontelongo. Nel frattempo, nello stesso anno, la proprietà degli impianti di Bassano e Montebelluna venne ceduta a "Molino Cerere Spa", la nuova società di Franco Rossetto.

Inizialmente, l'azienda affrontò un periodo estremamente difficile. All'epoca, il mestiere di mugnaio era estenuante, la tecnologia molitoria era notevolmente arretrata e richiedeva una costante assistenza. La produzione era limitata e l'attività di macinazione

si concentrava su un numero ristretto di tipi di farina. I prodotti venivano principalmente forniti a piccole panetterie, all'industria dolciaria e venivano esportati. I profitti erano modesti e il mercato era altamente competitivo, con concorrenti che disponevano di impianti di produzione molto più grandi, il che riduceva notevolmente i margini di guadagno. A questa già complessa situazione, si aggiungeva la scarsità di risorse finanziarie e i costi elevati della manodopera. Questo contesto spinse Giovanni Carlo e sua moglie Maria a chiedere l'aiuto dei loro figli, Paolo e Chiara, all'interno dell'azienda.

L'azienda scelse di concentrarsi principalmente sull'attività di esportazione, poiché rappresentava il settore più redditizio e con maggiori opportunità di crescita. Nel 1995, a causa dei conflitti che coinvolsero la Jugoslavia, Molino Rossetto iniziò a collaborare con alcune organizzazioni no-profit per produrre ed esportare farina destinata agli aiuti umanitari nelle regioni colpite dalla guerra. Per soddisfare le esigenze di queste organizzazioni, fu necessario cambiare il confezionamento della farina dai sacchi da 20/25 kg, utilizzati fino ad allora. Pertanto, l'azienda decise di acquistare due macchine per confezionare la farina in sacchetti da un chilo. Tuttavia, questa attività di collaborazione con le organizzazioni no-profit si interruppe non appena la situazione nella ex-Jugoslavia si stabilizzò. Di conseguenza, solo due anni dopo l'acquisto, gli impianti di confezionamento rimasero inutilizzati.

Giovanni Carlo, insieme ai suoi figli che stavano già lavorando a tempo pieno nell'azienda, iniziò a cercare una soluzione per sfruttare al meglio i nuovi macchinari. Fu così che Molino Rossetto decise di rivolgersi al mercato della grande distribuzione, che divenne una delle principali attività dell'azienda da quel momento in avanti. Parallelamente, l'azienda ampliò l'attività di esportazione, collaborando con il *World Food Programme*, la più grande organizzazione umanitaria al mondo impegnata nel salvataggio di vite, nell'assistenza alimentare e nella costruzione di percorsi per la pace e la prosperità nelle zone colpite da conflitti o catastrofi ambientali. In seguito, si prese la decisione di abbandonare il settore dell'industria dolciaria e delle piccole panetterie, a causa della complessità gestionale e dei profitti troppo bassi che ne derivavano.

A partire dalla fine degli anni Novanta, nonostante la posizione formale di autorità fosse detenuta da Giovanni Carlo, l'effettiva gestione dell'azienda passò nelle mani dei due figli Paolo e Chiara Rossetto. Attualmente, il titolo di presidente dell'azienda è detenuto da Maria, la moglie del fondatore, mentre Paolo e Chiara Rossetto ricoprono il

ruolo di amministratori delegati dell'azienda. Paolo si occupa della gestione delle Operations del Mulino e del reparto di confezionamento, mentre Chiara è responsabile del reparto commerciale e marketing dell'azienda.

Alla fine del 2019, i fratelli Rossetto presero la decisione di affrontare le nuove sfide e penetrare i mercati internazionali, un'azione senza precedenti per l'azienda. Per farlo, decisero di allargare per la prima volta il consiglio di amministrazione, invitando l'ingegnere Luca Buia a partecipare con il ruolo di Direttore Generale. Luca Buia aveva accumulato una significativa esperienza manageriale in multinazionali come Magneti Marelli, Valeo, Carel e Daikin. L'obiettivo era di riorganizzare il gruppo e prepararlo per le future opportunità, seguendo approcci consolidati utilizzati in aziende manifatturiere di successo.

1.2 I valori dell'azienda

Una visione e una missione sono elementi fondamentali di una strategia aziendale e svolgono ruoli chiave nella guida e nel successo di un'organizzazione. Ecco alcuni motivi per cui una visione e una missione sono importanti:

- *Orientamento strategico*: la visione e la missione aiutano a stabilire la direzione strategica dell'azienda. Indicano il punto verso cui l'organizzazione sta lavorando e forniscono una bussola per prendere decisioni chiave.
- *Focalizzazione sui valori*: definendo una missione e una visione, un'azienda può chiarire i suoi valori fondamentali e principi guida. Questo aiuta a creare un ambiente in cui i dipendenti sanno cosa è importante per l'azienda e possono prendere decisioni in linea con questi valori.
- *Coinvolgimento dei dipendenti*: una visione e una missione convincenti possono ispirare e motivare i dipendenti. Quando i membri del team comprendono il significato più ampio del loro lavoro, sono più propensi a impegnarsi e ad essere coinvolti.
- *Comunicazione esterna*: una dichiarazione di missione e una visione possono servire come strumenti di comunicazione chiave verso i clienti, i partner commerciali e altri stakeholder. Comunicano l'impegno dell'azienda verso obiettivi specifici e valori condivisi.

- *Allineamento delle risorse*: una visione e una missione aiutano a concentrare le risorse dell'azienda verso obiettivi comuni. Questo è particolarmente importante quando si tratta di distribuzione delle risorse finanziarie, umane e di altro tipo.
- *Sostenibilità nel lungo termine*: una visione e una missione ben formulate possono contribuire a garantire la sostenibilità a lungo termine dell'azienda. Offrono una guida costante anche quando le circostanze esterne cambiano.
- *Responsabilità sociale e ambientale*: molte aziende oggi sono chiamate a svolgere un ruolo nella società e nell'ambiente. Una visione e una missione possono sottolineare l'impegno dell'azienda verso la responsabilità sociale e ambientale.

Pertanto, una visione e una missione sono strumenti strategici che definiscono l'identità, gli obiettivi e i valori fondamentali. Aiutano a guidare l'azienda verso una crescita di lungo termine, ad affrontare le sfide e a sfruttare le opportunità nel contesto aziendale, nel mercato e, non ultimo, nel territorio.

La *vision* e *mission* di Molino Rossetto sono le seguenti (Rossetto):

Figura 1- logo Molino Rossetto



Vision

" Vogliamo essere creatori di emozioni e portare felicità nella vita delle persone "

Mission

"Creare un'ampia offerta di prodotti sostenibili e innovativi che consentono preparazioni facili e gustose per un'esperienza unica di condivisione"

Molino Rossetto aspira a consolidare la sua posizione come un marchio di spicco nel settore alimentare, ponendo una forte enfasi sulla qualità dei suoi prodotti e sul loro impatto ambientale. Fin dai suoi primi giorni di attività, l'azienda ha dimostrato una notevole propensione all'innovazione. Il nostro scopo è quello di sviluppare alimenti che possano essere preparati con facilità da chiunque, per sé stessi o per le persone care,

garantendo gusto e qualità, oltre a velocità di preparazione, così da offrire più tempo da condividere insieme.

Molte delle decisioni prese dall'azienda dimostrano un impegno tangibile per l'ambiente, trasformando l'attenzione all'ecologia da un ideale in un obiettivo concreto. Un esempio eclatante di questa dedizione è la decisione di riqualificare un sito produttivo dismesso, anziché consumare ulteriore suolo per nuove costruzioni, che ha portato alla creazione dello stabilimento di Pontelongo in Via San Fausto.

Nel 2010, l'azienda ha installato un impianto fotovoltaico da 300 Kw, il quale ha contribuito a un risparmio annuale di circa 120 tonnellate di CO₂, permettendo così la produzione di prodotti finiti utilizzando energia da fonti rinnovabili. Molino Rossetto ha anche assunto un impegno significativo nel promuovere l'agricoltura biologica, dedicando circa cento ettari di terreno a coltivazioni biologiche.

Nel 2013, l'azienda ha intrapreso ulteriori passi verso la sostenibilità ambientale introducendo un innovativo sistema di imballaggi ecocompatibili. Questi imballaggi sono realizzati in carta certificata FSC (*Forest Stewardship Council*), proveniente da foreste gestite in modo etico ed ecologicamente sostenibile, in conformità con rigorosi standard ambientali e normative internazionali.

1.3 Struttura aziendale

La nuova governance definita nel 2020 ha perseguito nel riposizionamento e nella organizzazione razionale dell'assetto societario del Gruppo Molino Rossetto guidato dagli amministratori delegati Chiara e Paolo Rossetto, del quale la MR Holding S.p.A. è la capofila cui fa parte il controllo, la direzione e il coordinamento

- *Molino Rossetto S.p.A.*

La parte del gruppo dedicata allo sviluppo e alla distribuzione dei prodotti a marchio Molino Rossetto destinati alla Grande distribuzione italiana e internazionale.

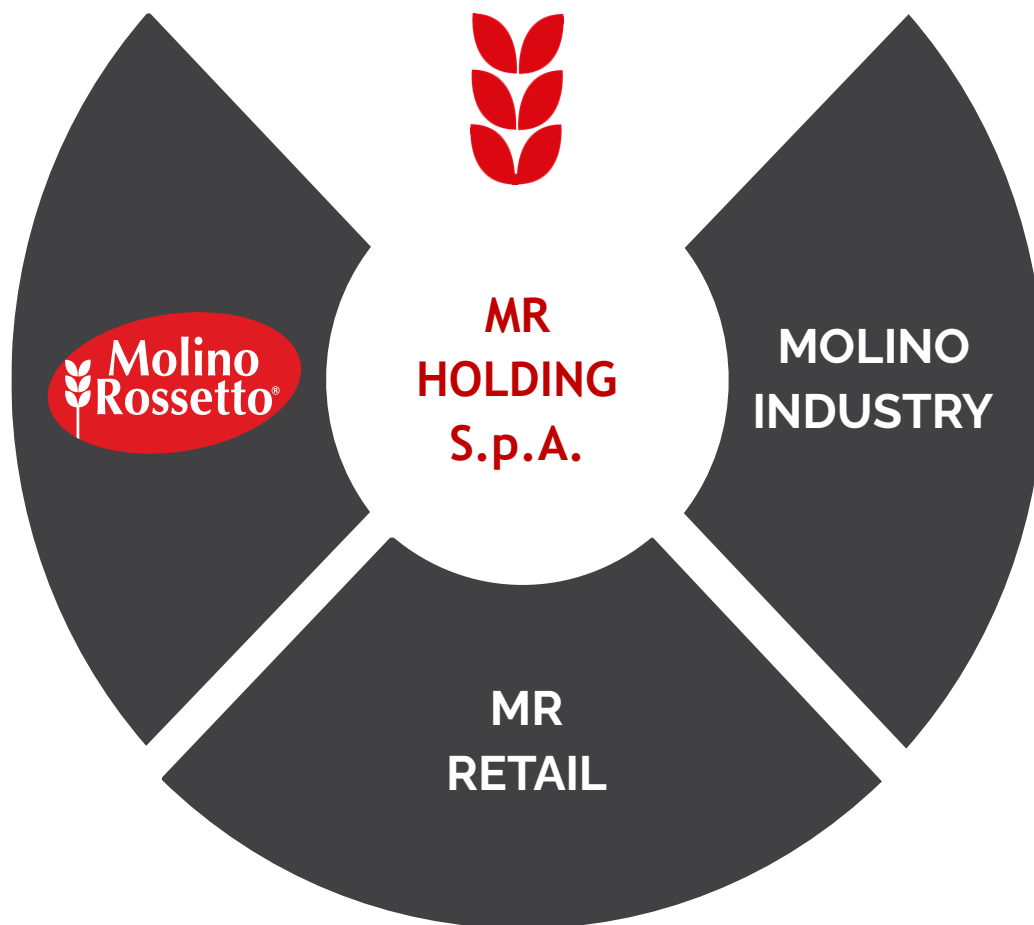
- *MR Industry*

Specializzata nei prodotti per l'industria e Ho.re.ca (Hotel Restaurant Catering). Con grandi progetti di filiera legati a partnership importanti.

- *MR Retail*

Società dedicata a concentrare investimenti, energie e risorse nello sviluppo del *concept store* Molino Rossetto Shop, sia con format di punti vendita fisici monomarca ed e-commerce MR Retail. Nella fig.3 è riportato lo schema della struttura societaria

Figura 2 - Schema societario MR Holding



Nella scheda seguente presento i dati del gruppo raggiunti nell'anno 2022 (Buia, 2022):

Figura 3 - Company Profile Molino Rossetto



1.4 Iniziative sociale aziendali

Hanno un'importanza significativa anche le iniziative benefiche promosse dall'azienda.

- Da sottolineare una iniziativa nata nel 2015 tra Oxfam e Molino Rossetto costituito con la finalità di approfondire il tema dell'approccio di filiera, contribuendo allo sviluppo e alla crescita del territorio, sia funzionale all'inclusione economica e sociale di produttori e produttrici di piccola scala. La volontà di avviare detta riflessione è derivata dalla comune convinzione che la filiera agricola possa effettivamente rappresentare uno strumento efficace di *lotta alla povertà*. Si tratta pertanto di pratiche che adottano l'approccio di filiera in un'ottica di rafforzamento e inclusione di produttori e produttrici di piccola scala, attraverso l'aumento della disponibilità di reddito, la valorizzazione del territorio e dei prodotti tipici locali, l'aumento di conoscenze e competenze, l'empowerment delle donne. Attenzione è stata posta alla capacità delle pratiche di coinvolgere diversi attori in una logica di partenariato

multisetoriale e di sperimentare e promuovere strategie innovative di sostegno alla filiera, sia promuovendo iniziative private che incidendo sulle politiche pubbliche. Le pratiche hanno inoltre risposto al requisito della innovatività, con una particolare attenzione per la qualità del processo di produzione e per la sostenibilità ambientale.

Figura 4 Progetto OXFAM - Molino Rossetto



- Una seconda iniziativa ha coinvolto la concessione di 5000 metri quadri di terreno a un gruppo di individui in situazioni di bisogno, supportati dall'associazione di volontariato "Elisabetta d'Ungheria". Questa attività ha avuto un impatto trasformativo nella loro vita: seguendo i principi di stagionalità e rispetto per la terra, un gruppo di circa 20 persone si sono impegnate a coltivare una varietà di ortaggi, i quali vengono successivamente venduti da loro stessi presso la Chiesa di Santa Maria dei Servi a Padova.
- In terzo luogo, l'azienda si impegna attivamente a sostenere organizzazioni locali come ONG, scuole, l'ULSS (Azienda Unità Sanitaria Locale) e Confartigianato, attraverso donazioni di prodotti o l'organizzazione di laboratori. Un esempio notevole è il progetto "Impariamo con Gusto", realizzato in collaborazione con l'Azienda ULSS 6 Euganea, che ha l'obiettivo di educare e sensibilizzare i giovani all'importanza dell'alimentazione sana.

1.5 Contesto territoriale Saccisica

L'azienda Molino Rossetto dispone di tre stabilimenti, due dei quali si trovano a Pontelongo e uno a Codevigo, nell'area omogenea della Bassa Padovana denominata Saccisica, che fa riferimento a Piove di Sacco. Le farine "speciali" vengono sempre ottenute da materie prime provenienti dalla stessa area della Saccisica che include le

seguenti località: Piove di Sacco, Brugine, Sant'Angelo di Piove di Sacco, Arzergrande, Pontelongo, Legnaro, Correzzola, Polverara e Codevigo.

Alcuni dati, a partire da quelli demografici (Tab. 1) ed economici (Fig.5).

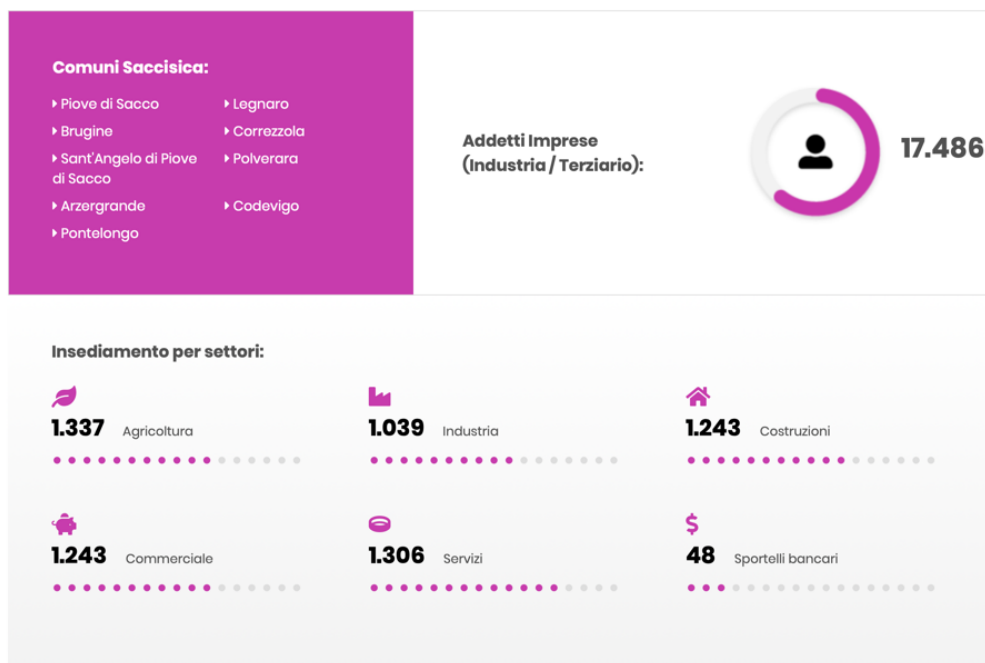
Tabella 1- Abitanti Saccisica 2022

Comune	Popolazione residente
Piove di Sacco	20.138
Brugine	7.160
Sant'Angelo di Piove di Sacco	7.324
Arzergrande	4.788
Pontelongo	3.640
Legnaro	9.458
Correzzola	5.055
Polverara	3.400
Codevigo	6.304
Totale	67.267

Fonte dati: www.tuttitalia.it/veneto

Figura 5- Insedimenti produttivi della Saccisica anno 2021

Saccisica in numeri - Economia



Fonte: *Welcome to Saccisica* - <https://www.welcomesaccisica.it/territorio-business>

La Saccisica conserva ancora un interessante panorama in termini di insediamenti produttivi. Al momento (2023), il numero di aziende attive è pari a 2.617.

Si sono verificati significativi cambiamenti nella natura degli insediamenti, orientandosi sempre più verso settori quali i servizi, il terziario e, in parte, il manifatturiero. Al contrario, due segmenti che erano precedentemente fondamentali per l'economia locale hanno subito una drastica diminuzione. Uno di essi è rappresentato dal cluster della bicicletta, il quale ha subito una notevole delocalizzazione, riconversione o addirittura chiusura. L'altro cluster noto, quello dell'industria del "freddo" (inteso come condizionamento industriale) ha spostato gran parte delle sue attività da Piove di Sacco verso altre aree della Saccisica, principalmente per motivi logistici. Questo perché nella zona industriale della città non erano disponibili ampie metrature, o perché molte aziende hanno preferito delocalizzare le loro operazioni all'estero. Il contesto è abbastanza variegato e frammentato ed è proprio da qui che bisogna partire per poter iniziare a parlare di una strategia di messa in rete, come sistema territoriale orientato dai valori di responsabilità sociale di territorio, trasformando gli Stakeholder in *Community Holder* (Turchi, Messina, 2019).

CAPITOLO 2

SVILUPPO SOSTENIBILE E INTESA PROGRAMMATICA D'AREA (IPA): IL CASO DELLA SACCISICA

2.1 Sviluppo Sostenibile e Responsabilità Sociale

Il rapporto Brundtland (1987) definisce lo sviluppo sostenibile come:

Quello sviluppo che consente alla generazione presente di soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle generazioni future di soddisfare i propri (Our Common Future, 1987).

Questa dichiarazione fa riflettere come la sostenibilità dello sviluppo sia legata a una scelta etica che guarda alla responsabilità sociale verso le generazioni future. Per tradurre in azioni concrete il concetto di sviluppo sostenibile, è necessario promuovere un nuovo concetto di responsabilità sociale, andando oltre la visione limitata che si concentra solo sull'azienda e la sua struttura interna e il suo impatto sul territorio nel breve periodo. Dobbiamo valorizzare, piuttosto, il sistema di relazioni e interazioni che coinvolgono diversi attori all'interno di un determinato contesto territoriale nel lungo periodo. In questo contesto, il concetto di territorio va inteso come una complessa costruzione sociale radicata storicamente in un luogo specifico, composta da risorse locali, identità, valori e reti di relazioni che definiscono un "sistema locale" (Messina , 2012).

In aggiunta ai valori esistenti, dovremmo porre l'accento sulla nostra capacità di creare nuovi valori condivisi, allo scopo di guidare la comunità verso traguardi di sviluppo sostenibile, determinando insieme ciò che abbiamo scelto di condividere.

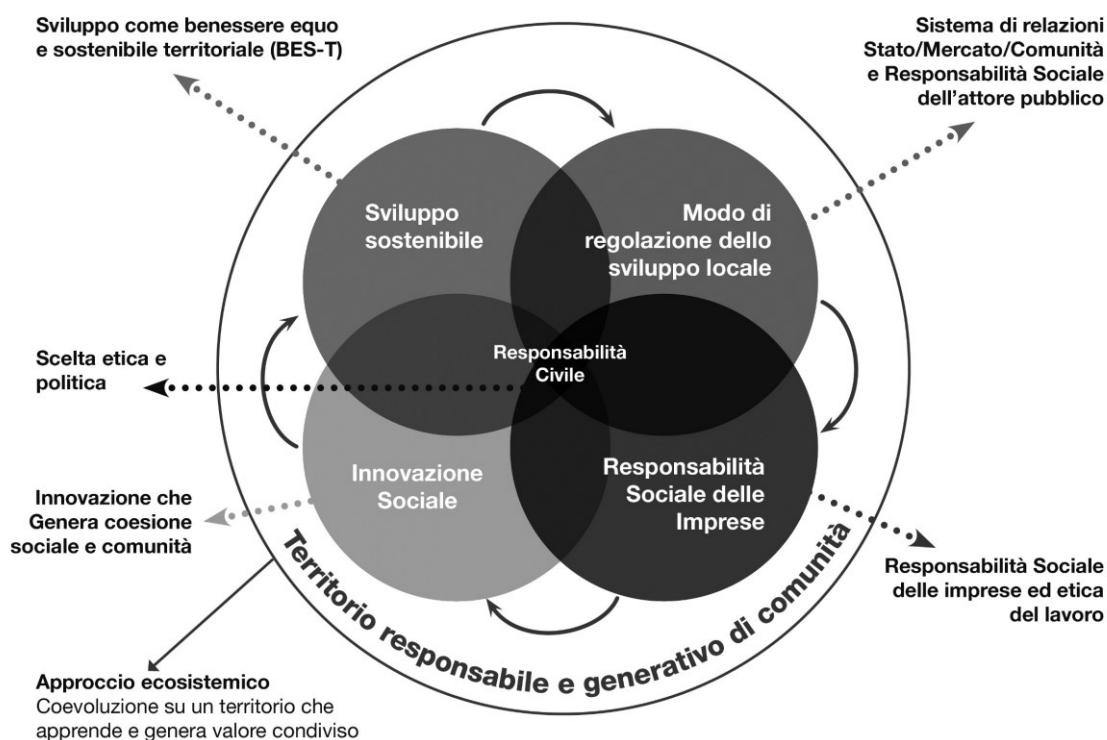
I percorsi verso lo sviluppo sostenibile possono essere attivati in vari modi, ma saranno efficaci solo se la comunità locale è dotata di una solida rete di supporto. (Bassetto M., 2016) Questa rete comprende anche le modalità di regolazione dello sviluppo locale, che sono strettamente legate ai contesti territoriali, alle loro resistenze al cambiamento e alla loro capacità di resilienza e adattamento alle sfide esterne e interne.

La responsabilità sociale del territorio e la sostenibilità dello sviluppo non possono essere considerate disgiunte poiché entrambe si concentrano sugli attori coinvolti nello sviluppo sociale e territoriale. Il concetto di sviluppo sostenibile deve tener conto di cinque ambiti verso cui la responsabilità sociale deve essere manifestata (Messina, 2019):

- Ambientale
- Economico
- Sociale
- Politico
- Istituzionale

Per visualizzarne l'interazione tra di loro utilizziamo la rappresentazione sottostante

Figura 6 - Dimensioni dello sviluppo sostenibile



Fonte: (Messina, 2019), p.259

Diversamente da quanto indicato nella Fig. 6 bisogna tuttavia tenere distinta la responsabilità istituzionale dalla responsabilità politica: mentre la dimensione istituzionale definisce le "regole" e linee guida che permettano lo svolgimento dello

sviluppo sostenibile, la dimensione politica fa riferimento alla scelta etica che sta alla base della svolta ecologica e, nello specifico, si riferisce alle modalità con cui viene costruito il consenso e, attraverso la messa in atto di specifiche politiche pubbliche, definisce anche la capacità di generare capitale sociale territoriale e cultura civica.

Come suggerisce Lanzalaco, lo sviluppo sostenibile è uno sviluppo guidato: “Non c’è sviluppo sostenibile senza governo dello sviluppo, non c’è governo dello sviluppo senza istituzioni (adeguate)” (Lanzalaco, 2009). La regolazione del mercato, lasciata a sé stessa, non va nella direzione della sostenibilità (scelta etica della responsabilità sociale), ma verso il perseguimento del profitto privato. È necessario pertanto che la regolazione politica e la regolazione sociale (comunità) intervengano per orientare lo sviluppo economico verso finalità “sostenibili”.

Le istituzioni ereditate dallo sviluppo economico capitalistico, che concepiscono le politiche di sviluppo per settori produttivi, per poter divenire “sostenibili” hanno bisogno di nuovi modelli organizzativi che mettano al centro dello sviluppo il territorio con una visione intersettoriale, permettendo di aggregare funzioni che sono disgiunte e non sono abituate a comunicare tra loro. È cruciale quindi comprendere che queste sfide non possono essere affrontate in modo isolato: è essenziale creare sinergie tra le comunità locali e le imprese, sfruttando al massimo le risorse sia pubbliche che private disponibili sul territorio.

Anche i politici che intendono operare per la sostenibilità devono avere nuove competenze per permettere di gestire le reti di governance multi-attore e multilivello per implementare politiche pubbliche in grado di perseguire l’obiettivo di uno sviluppo efficace e sostenibile.

La “sostenibilità” diventa, quindi, la chiave del cambiamento che, per realizzarsi, deve tenere conto di una obiettivi comuni e condivisi.

Quindi, dobbiamo affrontare una fase politico-culturale che ci incoraggi a superare il i “confini amministrativi “ (Messina , 2012), al fine di inserirci nella rete del valore e nelle dinamiche che si sviluppano attraverso le connessioni tra piccole comunità, città distretto, città di dimensioni medie e aree metropolitane, trasformando il territorio in un contesto *glocale*, in grado cioè di affrontare le nuove sfide che arrivano dal processo di globalizzazione (Bassetti, 2007)

Questo richiede anche che la comunità si trasformi, evolvendosi in una comunità aperta e inclusiva, ed essere consapevoli che ognuno di noi è capace di influenzare positivamente le imprese, il territorio e migliorare la qualità della vita.

In questa prospettiva, dunque, le comunità sono chiamate a partecipare alle reti di governance che riguardano i processi di innovazione tecnologica, i modelli di business, partecipando attivamente ai processi decisionali. Questo approccio favorisce non solo lo sviluppo di imprese di eccellenza sostenibili, ma anche una transizione verso un'economia sempre più circolare e sostenibile.

L'obiettivo è riportare l'attenzione sulle finalità delle imprese all'interno di un quadro di sostenibilità, promuovendo la crescita aziendale con l'innovazione sociale e ambientale e allargare gli interessi alla rete di attori strategici, da intendere non più come stakeholder (portatori di interesse di parte) ma come community holder, ovvero come portatori di interesse della comunità (Turchi e Messina, 2019)

2.2 Un esempio di governance multi-attore: l'IPA della Saccisica

Per potere dare un esempio pratico di governance Multilivello faccio riferimento all'Intesa Programmatica di Area che uno strumento che permette ai territori di partecipare al processo di pianificazione regionale per lo sviluppo locale. È un processo di governance basato sul principio di sussidiarietà, che permette di proporre strategie di sviluppo locale che siano condivise e compatibili con quelle a livello regionale e nazionale e europeo. L'obiettivo, quindi, è quello di creare un processo di idee "bottom up" dal basso che risalgono verso l'alto proprio per garantire che le decisioni siano prese in modo più vicino possibile ai cittadini, promuovendo così l'autonomia locale e la partecipazione dei cittadini nella gestione delle loro comunità.

L' IPA della Saccisica è anche un mezzo per creare una identità comune e per far evolvere il sistema delle relazioni che permettono al territorio di svilupparsi in maniera uniforme e bilanciata.

Le finalità principali dell'intesa programmatica di area sono:

- Delineare un modello di sviluppo sostenibile e condiviso dell'area cui fa riferimento.

- Formulare proposte con l'obiettivo di incidere sulla programmazione degli stessi comuni coinvolti.
- "Vincolare" su base volontaria le politiche e gli strumenti di programmazione dei soggetti coinvolti agli obiettivi e alle strategie comuni.
- Impegnarsi a destinare risorse proprie al cofinanziamento di azioni e progetti (coinvolgendo ove possibile anche i soggetti privati).
- Migliorare la qualità della vita e il benessere dei cittadini del territorio.
- Progettualità finalizzate all'innovazione e alla modernizzazione della Saccisica.
- «Fare» il sistema Saccisica attraverso il continuo e costante scambio di informazioni, idee, progetti ed esperienze tra tutti i soggetti partecipanti al tavolo istituzionale.

Pertanto, l'intesa programmatica di area, mira a migliorare la governance del territorio e a promuovere il benessere e lo sviluppo sostenibile delle comunità locali coinvolte.

L'Intesa Programmatica d'Area della Saccisica è formata da tutti i soggetti che ne hanno sottoscritto l'atto di fondazione nel 2011 riportati nella (Tab.2):

Tabella 2 - Soggetti Partner dell'IPA della Saccisica 2011

Attori istituzionali	Portatori di interesse di categoria
Comune di Piove di Sacco (Capofila)	Confederazione Italiana Agricoltori
Comune di Arzergrande	Confagricoltura
Comune di Brugine	Coldiretti
Comune di Codevigo	Confartigianato-Ascom
Comune di Correzzola	Confesercenti
Comune di Legnaro	Confindustria Veneto Est
Comune di Polverara	Unione Provinciale Artigiani
Comune di Pontelongo	Confederazione Nazionale Artigiani
Comune di Sant'Angelo	CGIL- CISL - UIL
Comune di Saonara	Cooperative Sociali
Provincia di Padova	Bcc Patavina
Camera di Commercio di PD	Enaip (Istituto di Piove di Sacco)

Fonte : <https://www.welcomesaccisica.it/territorio-business>

2.3 L'IPA come Fondazione di Comunità

L'Intesa Programmatica di Area è un tavolo di governance multi-attore previsto dal 2001 dalla Regione Veneto (Bassetto 2016), che con la L.r. 2/2020 può costituirsi come soggetto politico, o come associazione o come fondazione.

Le fondazioni agiscono per creare infrastrutture che permettano agli attori locali, soprattutto agli enti del terzo settore, di generare processi di sviluppo di comunità interni che abilitino una costruzione sociale. Questo è anche uno dei valori aggiunti generato dalle fondazioni di comunità, cioè permette di costruire relazioni strategiche che, ponendo gli attori coinvolti in dialogo e favorendo i processi di crescita delle idee generate all'interno di queste partnership. (L.Bandera, 2017)

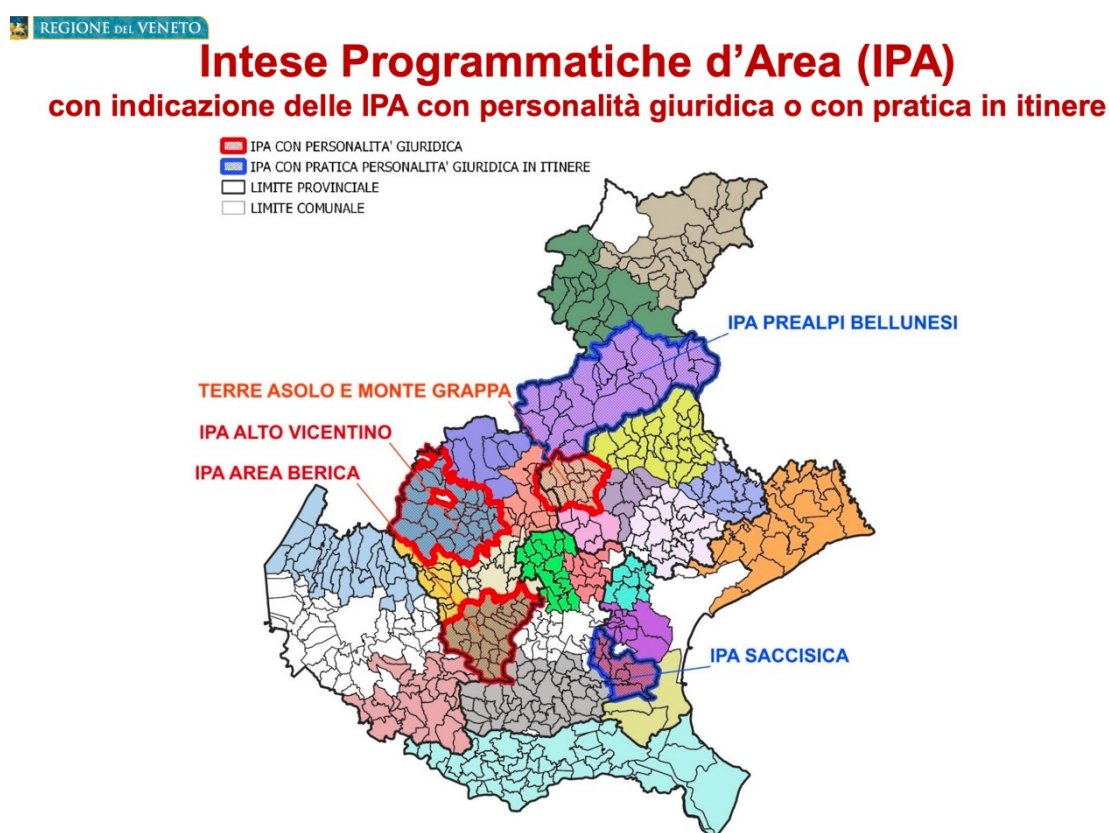
Per sviluppare questi eco-sistemi, è richiesto quasi sempre un forte lavoro di partnership con anche il pubblico oltre che con la presenza delle fondazioni che maggiormente vogliono avere un ruolo diretto nella cura dei processi di rete e della governance locale. L'obiettivo è quello di creare ambienti positivi di cooperazione e senso civico che può essere sintetizzato nell'espressione *capitale sociale territoriale*. Secondo il politologo Putnam (1993), "il capitale sociale si riferisce alla fiducia, alle norme che regolano la convivenza e alle reti di associazionismo civico; questi sono elementi che migliorano l'efficienza dell'organizzazione sociale promuovendo iniziative prese di comune accordo".

Il valore del lavoro svolto dalle fondazioni risiede nel posizionarsi al centro delle reti relazionali e nel facilitarne il riconoscimento e il coinvolgimento nei processi di creazione del benessere comunitario¹. Questo si traduce in una capacità di generare capitale sociale attraverso relazioni che superano i limiti dei gruppi sociali ristretti e favoriscono il dialogo tra diverse organizzazioni. Il capitale sociale diventa quindi un elemento chiave per lo sviluppo economico e il benessere, poiché partecipare ai processi di coinvolgimento e cura del bene comune stimola gli individui a diventare più attivi nella società civile e nell'economia sociale. Il capitale sociale è un pilastro fondamentale per la crescita delle comunità, poiché la progettazione e lo sviluppo di un territorio richiedono la generazione di relazioni orientate alla cooperazione. Guardando in un contesto più ampio, è evidente come il concetto di capitale sociale emerga come un elemento indispensabile nello

¹ Cfr. (La Teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale, 2003)

sviluppo economico a livello locale. In questi nuovi modelli di sviluppo locale, il capitale sociale è posto al centro, promuovendo un'idea di economia sociale basata sulla valorizzazione delle relazioni interpersonali piuttosto che sul mero profitto. Le fondazioni sembrano assumere un ruolo quasi sostitutivo rispetto agli enti pubblici locali, dimostrando di possedere una diversa capacità di azione e una notevole efficienza, nonché una migliore capacità di orientare i processi di benessere. Ciò porta gli enti a riflettere non solo in termini di progetti, ma anche sul proprio ruolo nei territori.

Figura 7- Intese Programmatiche di Area IPA Veneto²



Fonte: Regione Veneto (2023)

Le fondazioni esercitano un forte potere trasformativo poiché agiscono sulle relazioni e i legami tra le organizzazioni. Si sono evolute in una sorta di "architetti" dello sviluppo della comunità, poiché si collocano al di sopra degli enti ma mantengono un dialogo costante, il che ha condotto alla creazione di una rete di relazioni più orizzontale. La loro

² Regione Veneto – Le IPA Intese Programmatiche di Area per lo sviluppo locale alla luce della riforma regionale L.R. 2/2020

funzione principale è rafforzare le reti, soprattutto in contesti in cui queste potrebbero essere assenti, deboli o prive di una guida per ottimizzare le risorse sul territorio.

Attraverso questo lavoro, le fondazioni promuovono una nuova cultura del benessere comunitario e dello sviluppo locale, incentrata sulla collaborazione anziché sulla competizione (Bianchi, 2003).

C'è da sottolineare un pericolo riguardo la decisione di dotarsi di patrimoni autonomi da investire, poiché si potrebbe pensare che i progetti approvati possano essere a vantaggio dei donatori anziché alle effettive necessità delle comunità. Per superarlo è evidente come le fondazioni devono porre l'accento sulla creazione di un capitale sociale territoriale, con l'obiettivo di costruire relazioni di reciprocità al fine di migliorare il bene comune. Le fondazioni stanno spingendo sempre di più affinché il territorio assuma un ruolo centrale.

2.4 La Fondazione di Comunità nel territorio della Saccisica

La nascita della Fondazione di Comunità dell'IPA della Saccisica è motivata dalla necessità di creare un sistema in grado di connettere le risorse più preziose, fungendo da laboratorio di idee per soddisfare le esigenze dei lavoratori, le richieste delle imprese e contribuendo al progresso e alla modernizzazione del territorio attraverso la condivisione di conoscenze ed esperienze. Inoltre, l'idea di creare un sistema mira a favorire la permanenza delle risorse all'interno del territorio, avviando un ciclo virtuoso di economia circolare e contribuendo all'identità unica della zona.

Figura 8 - Mappa della Saccisica coincidente con l'IPA (area omogenea)



Fonte: Fondazione Circolo Rosselli 2013

Grazie alla riforma regionale delle IPA (L.R.2/2020), ora è possibile trasformare l'IPA in un ente giuridico di diritto privato, con un capitale sociale di circa 500 mila euro sottoscritto anche da imprese private.

I fondatori sono le imprese, gli enti e gli individui che contribuiscono finanziariamente. Hanno il potere di convocare l'assemblea dei soci e di eleggere il consiglio di amministrazione. Inoltre, ci sono i soci aderenti che partecipano alla gestione e al tavolo di lavoro per la formulazione dei documenti programmatici dell'area. Il presidente viene eletto dal consiglio di amministrazione.

La fondazione di comunità della Saccisica è una organizzazione non profit che opera a livello locale con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita della comunità nell'area geografica presa in considerazione. Queste fondazioni lavorano per raccogliere risorse finanziarie, promuovere il coinvolgimento della comunità e distribuire fondi a progetti e iniziative che beneficino direttamente la popolazione locale. Le fondazioni di comunità svolgono un ruolo importante nel promuovere lo sviluppo sociale, culturale ed economico delle comunità in cui operano.

Ecco alcune delle attività e delle funzioni tipiche di una fondazione di comunità:

- *Raccolta di fondi*: Le fondazioni di comunità cercano di raccogliere risorse finanziarie da donatori individuali, aziende, istituzioni e altre fonti per sostenere progetti e programmi nella comunità.
- *Distribuzione di fondi*: Una parte significativa delle risorse raccolte viene reinvestita nella comunità attraverso sovvenzioni e finanziamenti concessi a organizzazioni locali, iniziative di beneficenza e progetti mirati.
- *Coinvolgimento della comunità*: le fondazioni di comunità lavorano per coinvolgere attivamente i membri della comunità nella definizione delle priorità e nell'identificazione delle esigenze locali. Possono organizzare consultazioni, sondaggi e incontri pubblici per raccogliere input dalla comunità.
- *Supporto alle organizzazioni locali*: Le fondazioni di comunità forniscono spesso assistenza tecnica e consulenza alle organizzazioni locali per aiutarle a sviluppare capacità e competenze per realizzare i loro progetti.
- *Promozione del volontariato*: Incoraggiano il volontariato nella comunità, contribuendo così a rafforzare il tessuto sociale.

- *Monitoraggio e valutazione:* Valutano l'efficacia dei progetti finanziati per garantire che abbiano un impatto positivo sulla comunità.
- *Creazione di partenariati:* Collaborano con altre organizzazioni, istituzioni e settori per affrontare le sfide comunitarie in modo più efficace.
- *Sviluppo sostenibile:* Possono sostenere progetti e iniziative che promuovono lo sviluppo locale sostenibile, l'educazione, la cultura, la salute, l'ambiente e altre aree chiave di interesse.

Le fondazioni di comunità lavorano per migliorare la qualità della vita nelle comunità in cui operano e promuovere un senso di appartenenza e partecipazione tra i residenti.

Spiega l'assessore di Piove di Sacco Luca Carnio (2023), promotore dell'iniziativa:

Abbiamo scelto la forma della Fondazione di comunità. È un investimento in visione, in progettualità, in partecipazione e in relazioni. Un luogo di elaborazione, di sviluppo, di progettazione e di filantropia. A cosa serve? Innanzitutto, a connettere mondi, persone, idee, progetti. Ma, più nel concreto, la Fondazione dovrà a mio giudizio essere queste cose: agenzia di sviluppo per il territorio, il soggetto attuatore di una grande progettualità del welfare territoriale, essere la comunità energetica della Saccisica ed essere protagonista di erogazioni solidaristiche verso le povertà, le nuove povertà e verso la povertà minorile, oltre a tutte quelle situazioni di disagio che gravitano attorno ad un'area vasta. (il Mattino di Padova, 27/04/2023).

Le aziende private che attualmente partecipano nella fondazione di comunità sono:

- Carel Industries S.p.A.
- Victor
- Banca Patavina
- Toffac Ingranaggi
- Transpack
- Affidea
- Pressofusione saccense S.r.l.

Attualmente, si stanno compiendo sforzi per consentire di allargare a diverse aziende di aderire alla Fondazione di Comunità. In questo contesto, è fondamentale promuovere la divulgazione e la formazione in modo che la partecipazione non venga vista come un onere, ma come un'opportunità di investimento per promuovere lo sviluppo del territorio e delle aziende coinvolte.

2.5 Proposta modello di Gestione di una fondazione di Comunità

Per pensare e proporre un nuovo modo di regolazione mi sono ispirato al libro curato da Patrizia Messina (Messina, 2019), in cui affronta il problema di ridefinire il concetto di responsabilità sociale, superando l'approccio limitato che si concentra esclusivamente sulla singola impresa e la sua organizzazione interna (cap. 16). La proposta è quella di valorizzare il sistema di relazioni e interazioni che collega diversi attori all'interno di un contesto territoriale che acquista un valore più ampio in quanto fa riferimento a un sistema di relazioni e interazioni in cui operano gli attori dello sviluppo.

Dunque, una nuova visione del territorio visto come una complessa costruzione sociale storicamente radicata in un luogo specifico. Essa è costituita da risorse locali, identità, valori e reti di relazioni che definiscono un "sistema locale". E pertanto dovremo gestire e motivare l'azione collettiva per perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile.

La comunità è vista anche come "ciò che decidiamo di condividere", e avrà successo solo se accompagnata da una solida base di valori condivisi. Bisogna guardare pertanto al modo di regolazione dello sviluppo locale (Messina, 2012) che è fortemente legato al contesto territoriale e alla sua storia, per meglio comprendere le resistenze al cambiamento tipiche di quella particolare organizzazione sociale o di impresa.

Si devono acquisire nuove competenze per generare e processare nuove idee che siano orientate al bene della comunità, in una prospettiva a lungo termine. Ecco otto competenze chiave da sviluppare suggerite (Messina, 2019):

- Capacità di ascolto e comprensione dei bisogni del territorio.
- Abilità nella trasformazione di tali bisogni in opportunità di sviluppo locale.
- Fornire una visione comune da seguire.
- Creazione di fiducia e valori all'interno della comunità.
- Creatività nella definizione e risoluzione dei problemi.
- Gestione creativa dei conflitti.
- Sviluppo di competenze comunicative efficaci.
- Capacità di valutazione e adattamento in corso d'opera (apprendimento attraverso l'azione).

È fondamentale combattere la frammentazione in tutte le sue forme attraverso la creazione di reti di attori con una visione di *community holder*, cioè con un progetto comune di sviluppo. L'azione di networking può essere promossa attraverso strategie di

innovazione sociale, partendo dalle vocazioni territoriali e utilizzando pratiche partecipative. La creazione di politiche efficaci è cruciale per tradurre le parole in azioni concrete.

Di conseguenza, il ruolo del politico deve trasformarsi in quello di un imprenditore civile il cui obiettivo principale è promuovere la coesione sociale e il benessere equo e sostenibile del territorio.

Le Fondazioni comunitarie dovrebbero sviluppare programmi di infrastrutturazione sociale altamente innovativi a livello locale, che assumano sempre più un ruolo di rilievo strategico, piuttosto che restare limitati a iniziative episodiche e temporanee. Questi programmi dovrebbero promuovere lo sviluppo umano, stabilendo connessioni significative tra sistemi produttivi, culturali, di welfare, educativi, attività di ricerca e sviluppo, la capacità di attrarre individui creativi e le capacità sociali delle comunità locali.

Le Fondazioni di Comunità potrebbero evolversi in sistemi territoriali di natura relazionale, spostandosi dall'essere focalizzate esclusivamente sulla raccolta e distribuzione di risorse economiche verso l'ideazione, il sostegno e la valutazione di politiche durevoli. Queste politiche sarebbero orientate a sperimentare e promuovere progetti economici che antepongano al profitto la costruzione graduale di capitale sociale, la sostenibilità ambientale.

Inoltre, dovrebbero promuovere modelli avanzati di *welfare di comunità* che possano non solo includere individui più vulnerabili ma che anche emancipare l'intera comunità.

2.6 Gestione di Progetto nella fondazione di comunità

Una volta definito il modello giuridico della fondazione, è doveroso soffermarmi su quale sia la metodologia di selezione dei progetti ritenuti utili alla comunità e di come svilupparli per portarli a compimento.

Nella scelta dei progetti bisogna definire a priori i criteri sui quali convergere, moltiplicando per un peso di importanza e anche una valutazione del suo impatto, sociale, politico e ambientale. Provo a fornire un esempio in Tabella 3

Tabella 3 - Schena Priorità Progetti- Fonte Propria

Progetto 1				
Criterio	Punteggio	Peso	Impatto	Punteggio totale
Equità	3	2	4	24
Pari opportunità	2	4	3	24
Sostenibilità territorio	5	5	4	100
Coesione sociale	2	3	2	12
Benessere	3	6	3	54
				214

1 basso 10 alto

Progetto 2				
Criterio	Punteggio	Peso	Impatto	Punteggio totale
Equità	2	2	3	12
Pari opportunità	4	4	4	64
Sostenibilità territorio	7	5	6	210
Coesione sociale	5	3	3	45
Benessere	1	6	2	12
				343

I punteggi complessivi saranno determinati dalla somma dei voti attribuiti da ciascun rappresentante del Consiglio della Fondazione. Il peso di ciascun criterio è costante ed è stabilito dal consiglio della fondazione stessa. L'impatto di ciascun progetto viene misurato in relazione ai criteri fissati dalla fondazione.

Il punteggio totale di un progetto è ottenuto mediante la moltiplicazione dei valori individuali. Il progetto scelto sarà quello che avrà ottenuto il punteggio massimo.

Pertanto, una volta individuato il progetto secondo criteri oggettivi, è essenziale svilupparlo seguendo un modello interfunzionale, in cui il progetto è l'elemento centrale e il leader è in grado di orchestrare le diverse competenze in base al seguente schema.

Figura 9 - Schema realizzazione progetti

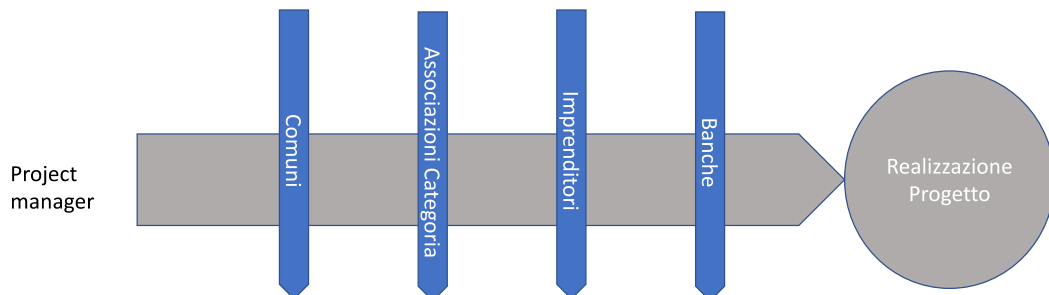
Modello Gestione & Realizzazione Progetto



Fonte: elaborazione propria

Figura 10 - Modello interfunzionale

Governance Progetti: Modello matriciale interfunzionale



Fonte: elaborazione propria

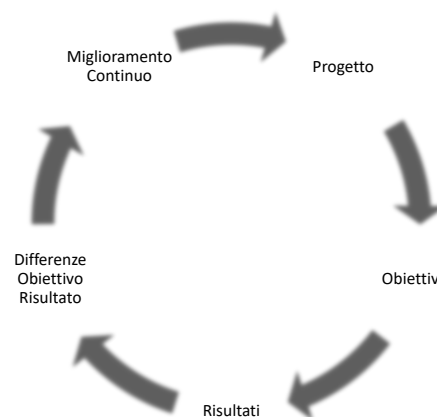
Nel contesto dei comuni, diventa cruciale promuovere nuove competenze e ruoli, come la gestione dei progetti, al fine di guidare le idee selezionate verso risultati tangibili. È di fondamentale importanza che lo sviluppo delle idee avvenga attraverso la collaborazione tra reti di associazioni e, soprattutto, tra le persone coinvolte, al fine di creare una visione condivisa per lo sviluppo del territorio. In questo contesto, il successo del progetto risiede nel potenziamento delle relazioni e, soprattutto, nella partecipazione attiva.

Si capisce quindi l'esigenza di trasformare i politici in "imprenditori civili" con l'obiettivo primario di promuovere la coesione sociale e il benessere sostenibile ed equo del territorio.

Come in tutti i progetti, al termine del processo, è cruciale valutare i risultati e implementare meccanismi di feedback per consentire un miglioramento continuo.

Figura 11 – Ciclo della valutazione dei risultati

Valutazione risultati



Fonte: elaborazione propria

CAPITOLO 3

DAL WELFARE AZIENDALE AL WELFARE TERRITORIALE

3.1 Definizione di “Bene”

Per affrontare questa sezione, è fondamentale comprenderne il concetto di "bene", identificarlo e definirlo in modo tale da poter concentrare gli sforzi in una direzione univoca e tradurli in risultati tangibili.

Ritengo che la definizione di Paolo Cacciari (Cacciari, 2010) sia centrata nel capire immediatamente il significato di “bene”

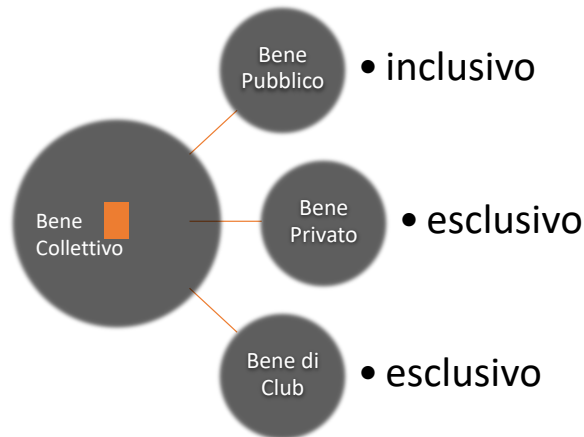
- 1) Nessuno può affermare di averli prodotti in proprio
- 2) Sono beni necessari, indispensabili e insostituibili per ogni individuo

Per beni essenziali intendiamo acqua, cibo, ambiente, scuola, sanità, servizi che sono fondamentali per lo sviluppo della persona umana ed è quindi importante sottolineare, che questi beni non seguono le leggi di mercato. Cito sempre Paolo Cacciari che “...*non ci sono scorciatoie, ma solo percorsi culturali e sociali, tipo quelli su cui si sono impegnate molte delle nostre organizzazioni e movimenti. Punto di partenza, i beni comuni appartengono alle comunità di appartenenza e per il valore che assumono in quei luoghi e per quelle persone non sono espropriabili o compensabili, se con un atto di guerra, come di fatto avviene*”.

Per una migliore comprensione del concetto di "Bene," riporto il concetto appreso durante l'insegnamento del corso universitario di governo locale presso l'Università di Padova, tenuto dalla Professoressa Patrizia Messina nel 2022 (Messina, 2022), nel quale è stato delineato il concetto di bene collettivo attraverso il seguente schema:

Figura 12 – Le dimensioni dei beni collettivi per lo sviluppo

Bene Collettivo



2

Fonte: Elaborazione propria dal Corso Governo Locale, P. Messina (2022)

A differenza dei beni privati o quelli di club, che, come è evidente, sono condivisi all'interno di una rete chiusa il bene pubblico è caratterizzato dalla sua natura inclusiva, ed è caratterizzato da:

- assenza di rivalità nel consumo
- non escludibilità nel consumo
- accessibile (erga omnes)
- non produce profitto privato
- diritto di cittadinanza sociale

Il bene pubblico produce un aumento del Capitale Sociale (Putnam, 2000) concetto che si riferisce alla rete di relazioni sociali, fiducia reciproca e connessioni comunitarie che esistono tra gli individui in una società. Putnam ha sostenuto che un alto livello di capitale sociale può portare a una maggiore coesione sociale, alla cooperazione e alla risoluzione dei problemi comuni.

Pertanto, acquisisce rilevanza delineare il ruolo sociale dei beni comuni che si manifestano nelle dinamiche tra i cittadini, nonché nelle interazioni tra quest'ultimi, le istituzioni e altre organizzazioni. È evidente che il benessere individuale è connesso a quello collettivo, poiché prestare attenzione a quest'ultimo contribuisce al benessere

individuale. Da qui deriva la necessità di partecipare attivamente al perseguimento del bene comune.

Il ruolo sociale dei beni comuni consiste nel soddisfare i bisogni umani e sociali delle persone favorendo lo sviluppo di una vita sociale. È altresì importante notare che i beni comuni sono tali in quanto prodotti e mantenuti attraverso un processo sociale di costruzione e gestione. (Bianchi, 2003)

Michele Bianchi individua anche i punti caratterizzanti per sviluppare i beni di comunità:

- Aggregare soggetti diversi che condividano lo stesso spazio in quanto spinti a conservare il valore pratico del bene (esempio manutenzione, spazi per eventi) che simbolici (spazi pubblici come luoghi di aggregazione, scuola
- Il secondo aspetto riguarda l'identificazione dei beni comuni e la loro chiara riconoscibilità sia per la comunità interna che per gli osservatori esterni. Questo processo li rende sempre più rilevanti poiché si comprende il loro ruolo fondamentale come risorse per il progresso del bene collettivo.
- Il terzo elemento riguarda l'importanza centrale delle relazioni che si formano e si consolidano attorno a questi progetti, poiché da subito si concentrano su un bene comune specifico e da questo punto sviluppano il progetto coinvolgendo un vasto numero di individui. Questo processo contribuisce principalmente alla costruzione di capitale sociale che, in seguito, si dimostra cruciale per il mantenimento di tali iniziative.

3.2 Come trasformare il welfare aziendale in welfare territoriale

La competitività delle aziende richiede l'adozione di nuovi modelli che possano armonizzare la crescita economica, la sostenibilità ambientale e la responsabilità sociale. Inoltre, la sfida consiste nell'aiutare gli imprenditori a comprendere l'importanza di integrarsi e partecipare attivamente in un contesto territoriale, con l'obiettivo primario di costruire relazioni di lungo termine con tutti gli attori della comunità. Questo approccio mira a ridurre eventuali conflitti, generare valore condiviso, inclusi gli aspetti economici, e stabilire l'unico percorso che possa assicurare un successo duraturo all'impresa.

In questo contesto, gli sforzi messi in atto dalle imprese per sostenere la comunità in cui operano diventano un passo cruciale per le realtà che desiderano essere parte integrante

di un territorio. Questo va oltre il mero ruolo di attori economici, trasformandosi in un mezzo capace di proporre soluzioni che generano benessere e welfare per il territorio.

È cruciale comprendere che queste sfide non possono essere affrontate in modo isolato; è essenziale creare sinergie tra le comunità locali e le imprese, sfruttando al massimo le risorse sia pubbliche che private disponibili sul territorio.

E allora la strada da percorrere è quella di promuovere la creazione di valore condiviso e sostenibile, individuando le connessioni tra progresso economico e sociale per poi promuoverle.

Come indicato da Messina nel libro *Il Nordest: i fatti e le interpretazioni* (Graziano, 2022) (Messina, 2022) pag. 102- 117, per realizzare un welfare territoriale è necessario superare l'idea che le Regioni debbano limitarsi a regolamentare le dinamiche di sviluppo, senza guidarle. Questa visione comporta la mancanza di istituzioni di governo locale capaci di promuovere l'innovazione e di indirizzare lo sviluppo. Invece, si dovrebbe promuovere una prospettiva in cui tali istituzioni siano ritenute cruciali per guidare l'evoluzione economica e sociale.

Ciò implica l'attuazione di politiche di sostegno finanziario e fiscale, ma soprattutto richiede una semplificazione amministrativa finalizzata a promuovere e accelerare i progetti a livello territoriale.

Bisogna colmare dei gap “nello stile amministrativo e di governo regionale” proprio per produrre una velocità di transizione in un welfare territoriale più efficace.

Quali sono i gap da colmare? (Messina, 2022)

- Coordinamento intersettoriale delle politiche di sviluppo territoriale anziché settoriale;
- Regia politica regionale
- Stile amministrativo non interventista
- Mancanza uso della programmazione
- Cultura di adempimento amministrativo intesa come adempimento amministrativo alle direttive europee, che come strategia di sviluppo regionale/locale

Per superare questi ostacoli, è fondamentale promuovere politiche partecipative che facilitino la comunicazione tra imprenditori, individui privati e attori politici locali.

Ciò consente di individuare nuove sfide che alimentano la creazione di politiche di regolamentazione atte a promuovere lo sviluppo sostenibile ottenendo come risultato collaterale, lo sviluppo un senso di responsabilità sociale nei confronti del territorio.

Pertanto, i politici locali devono diventare imprenditori e il territorio deve essere visto come impresa (Diamanti, 1998) affinché ricerchino pratiche di condivisione per approdare alla sostenibilità che non è vista solo come progetto, ma come strumento del cambiamento.

La transizione dal welfare aziendale a un welfare territoriale richiede un impegno a lungo termine, risorse economiche e culturali libere da preconcetti campanilisti, ma al contrario, richiede una stretta collaborazione tra le diverse parti coinvolte.

Se perseguita questa trasformazione può comportare notevoli vantaggi sia per le comunità locali che per le imprese stesse, contribuendo a creare un ambiente più sano e prospero per l'intera collettività.

3.3 Proposta di trasformazione: welfare aziendale al welfare di territorio

Ritengo che per affrontare queste sfide e migliorare il capitale sociale tra aziende e territorio, è necessario un impegno continuo e una visione a lungo termine. La collaborazione può portare a vantaggi significativi per entrambe le parti, ma richiede lavoro e dedizione per costruire relazioni positive e sostenibili.

Ma il processo di avvicinamento tra i “due mondi” non è semplice perché ci sono delle barriere e diffidenze da affrontare in quanto provenienti da culture e sfide differenti.

Come sostiene P. Messina:

... La capacità di agire in senso generativo non dipende più, automaticamente dal ruolo politico, ma dalla capacità di dotarsi di nuove competenze che contribuiscono a costruire l'autorevolezza dell'attore politico... (Messina, 2019, pag.260)

Quindi, proprio per dotarsi di nuove competenze, e dato che il tema è molto complesso, ritengo che dovrei capitalizzare le competenze che ho sviluppato fino a questo momento, applicando i metodi tipicamente utilizzati dalle aziende per risolvere sfide complesse e multidisciplinari.

Generalmente come strumento di problem solving si utilizza il “metodo A3” o metodo Lean Toyota, che è un approccio strutturato alla risoluzione dei problemi che si basa su

una singola pagina (solitamente formato A3) per rappresentare il processo di problem-solving in modo conciso. Questo metodo viene spesso utilizzato per migliorare la comunicazione e la risoluzione dei problemi all'interno delle organizzazioni. (Durward, 2013) e si compone di

- Titolo: una breve dichiarazione del problema o dell'obiettivo da affrontare.
- Situazione attuale: una rappresentazione chiara della situazione attuale, inclusi dati e fatti rilevanti.
- Obiettivo: una dichiarazione dell'obiettivo desiderato o della situazione futura che si intende raggiungere.
- Analisi delle Cause Radice: un'analisi delle cause del problema o dei fattori che impediscono di raggiungere l'obiettivo.
- Contromisure: le azioni specifiche da intraprendere per affrontare il problema o raggiungere l'obiettivo.
- Piano d'azione: una pianificazione dettagliata delle azioni da intraprendere, inclusi i responsabili e le scadenze.
- Verifica: un piano per monitorare i risultati e verificare se le contromisure hanno avuto successo.
- Risultati: i risultati ottenuti dopo l'implementazione delle contromisure.

L'importanza di iniziare con una domanda deriva dal fatto che essa costituisce il punto di partenza per la ricerca, la riflessione e la definizione di obiettivi chiari richiede una domanda specifica. Una domanda ben formulata aiuta a concentrare l'attenzione su un problema specifico, guida il processo decisionale e fornisce una base solida per lo sviluppo di un'indagine. In breve, partire da una domanda è fondamentale per orientare e strutturare qualsiasi processo di studio o ricerca.

Quindi la domanda chiave pensata è la seguente:

in un ambiente geografico come il territorio della Saccisica, dove si osserva una densa concentrazione di aziende e tre zone industriali di rilievo (Brugine, Legnaro, Piove di Sacco), dove sono già state intraprese azioni volte a istituire una fondazione di comunità (da intendersi come uno strumento e non come un obiettivo finale), quale strategia potrebbe essere delineata per potenziare il capitale sociale territoriale?

Pertanto adottando il metodo descritto precedentemente, inizio a strutturare un percorso guidato per dare una risposta

Titolo: dal welfare aziendale a quello territoriale

Situazione Attuale: attori politici, economici e privati slegati e assenza del modo di regolazione locale

Obiettivo: ottenere un welfare territoriale che aumenti il capitale sociale.

Analisi delle Cause:

- 1 Mancanza di dialogo e collaborazione tra le parti interessate, come le aziende locali, le organizzazioni no-profit, le istituzioni governative e le comunità locali.
- 2 Analisi di dati che intercettino le esigenze della comunità per identificare le aree in cui c'è maggiore bisogno di supporto.
- 3 Mancanza di condivisione delle risorse che possono essere finanziarie, di competenze o infrastrutture. Questo può includere la sponsorizzazione di programmi educativi, l'offerta di spazi per eventi comunitari o la formazione del personale per svolgere attività di volontariato.
- 4 Carezza di partenariati: stabilire partenariati tra aziende, organizzazioni non-profit, scuole, governi locali e altre entità può facilitare la realizzazione di iniziative di welfare di territorio. Questi partenariati possono contribuire a massimizzare l'impatto delle risorse disponibili.
- 5 Non è promossa la partecipazione dei dipendenti: coinvolgere i dipendenti delle aziende nel processo è fondamentale. Le aziende possono incoraggiare i loro dipendenti a partecipare a iniziative di volontariato nella comunità locale o a proporre progetti di welfare di territorio.
- 6 Mancanza di visione e modo di regolazione

Contromisure:

- Credo che la fondazione di comunità, descritta in precedenza, possa servire come mezzo per gestire gli aspetti dal punto 1 al punto 4, e anche rispondere al punto 6 come prima menzionato. Tuttavia, è fondamentale organizzare incontri periodici

per la selezione di progetti basati sul modello illustrato nella Tabella 3 e per garantire un approccio interfunzionale nello sviluppo di tali progetti, come evidenziato nella Figura 8.

- Rimane il tema del coinvolgimento della partecipazione dei dipendenti e penso che il primo passo sia la formazione degli stessi.

La formazione dei dipendenti su temi sociali e territoriali è un approccio importante per le aziende e le organizzazioni che desiderano avere un impatto positivo sulle comunità in cui operano e sul benessere dei propri dipendenti. Questa formazione mira a sensibilizzare i dipendenti su questioni sociali e territoriali rilevanti, promuovendo la responsabilità sociale d'impresa e contribuendo a una cultura aziendale più consapevole.

Ecco alcune aree tematiche comuni in cui le aziende possono fornire formazione ai dipendenti (Nicoletti, 2015):

- *Diversità e Inclusione*: la formazione sulla diversità e l'inclusione mira a sensibilizzare i dipendenti sulle questioni relative al genere, all'etnia, all'orientamento sessuale e altre differenze. Questo può contribuire a creare un ambiente di lavoro più inclusivo.
- *Sostenibilità Ambientale*: la formazione sulla sostenibilità ambientale può aiutare i dipendenti a comprendere l'importanza di ridurre l'impatto ambientale delle attività aziendali. Questo può includere l'educazione su pratiche di riduzione dei rifiuti, efficienza energetica e riduzione delle emissioni di gas serra.
- *Coinvolgimento Comunitario*: gli sforzi di coinvolgimento comunitario possono includere la formazione dei dipendenti su come l'azienda sta contribuendo alla comunità locale attraverso donazioni, servizio volontario e partnership con organizzazioni no-profit.
- *Etica degli Affari*: la formazione sull'etica degli affari può coprire temi come la lotta alla corruzione, la trasparenza aziendale e il rispetto dei diritti umani nella catena di fornitura.
- *Cultura Locale e Sensibilità Culturale*: la formazione sulla cultura locale (specialmente per aziende internazionali) e la sensibilità culturale è essenziale per promuovere una comunicazione efficace e il rispetto delle pratiche culturali locali.

- *Promuovere la cultura del welfare di territorio*: promuovere una cultura all'interno dell'azienda che sostenga l'idea del welfare di territorio è essenziale. Questo può essere fatto attraverso la creazione di un ambiente che valorizzi l'impegno sociale.

La formazione dei dipendenti su questi temi può essere fornita attraverso diversi mezzi, tra cui sessioni formali, workshop, materiale informativo e risorse online. Inoltre, molte aziende incorporano tali temi nella loro cultura aziendale e nelle politiche di responsabilità sociale, rendendoli parte integrante dell'identità aziendale.

La formazione su temi sociali e territoriali non solo migliora la reputazione dell'azienda e la soddisfazione dei dipendenti, ma può anche contribuire a creare un impatto positivo sulle comunità locali e sulla società nel suo complesso.

Possono essere finanziati dai Fondi Sociali Europei, Fondi Nuove Competenze o dai FESR fondi europei di sviluppo regionale. (Per esperienza personale sono fondi molto utili alle aziende, anche se poi l'erogazione effettiva tarda ad arrivare...)

Le attività descritte precedentemente devono avere un piano di azione dettagliato con una responsabilità ben allocata ed è molto importante verificare i risultati per garantire che le iniziative intraprese sul welfare di territorio abbiano ottenuto i risultati desiderati.

Infine, la comunicazione dei risultati delle iniziative di welfare di territorio è fondamentale per coinvolgere ulteriormente la comunità e dimostrare l'impatto positivo che si sta avendo. Questa comunicazione può essere fatta attraverso i mezzi di comunicazione, i social media e gli eventi pubblici.

3.4 Proposta: come trattenere gli studenti sul territorio

Basandosi sull'esperienza diretta, la collaborazione tra imprese e università si dimostra vantaggiosa sia per le aziende coinvolte che per la comunità locale. Durante il mio incarico come Direttore Operazioni presso il Gruppo Carel Industries a Brugine e attualmente come Direttore Generale nel Gruppo Molino Rossetto S.p.A. a Codevigo, ho riscontrato diversi benefici in entrambe le esperienze.

Nel mio ruolo precedente, ho coordinato progetti collaborativi con l'Università di Ingegneria di Padova e Vicenza, da cui ho assunto numerosi ingegneri che oggi ricoprono

posizioni di grande responsabilità all'interno dell'azienda. Questi progetti hanno contribuito allo sviluppo di nuove competenze e alla formazione di eccellenti manager.

Nell'attuale posizione, ho stabilito collaborazioni con l'Agripolis di Legnaro, consentendomi di sviluppare progetti nel settore alimentare attraverso stage con studenti universitari. Inoltre, abbiamo instaurato rapporti di cooperazione con l'Università CA' Foscari di Venezia, offrendo opportunità a studenti per lo sviluppo di progetti di marketing e comunicazione aziendale.

In entrambi i casi, la sinergia tra le aziende e le istituzioni accademiche ha portato a una serie di vantaggi tangibili, tra cui l'accesso a nuove competenze e talenti, lo sviluppo di progetti innovativi e l'arricchimento delle competenze aziendali. Questi partenariati non solo promuovono la crescita delle imprese coinvolte ma contribuiscono anche al progresso della comunità locale, favorendo l'occupazione, lo sviluppo economico e la promozione dell'istruzione superiore.

Possiamo elencare alcuni vantaggi di questa partnership che ho sperimentato personalmente. (Buia, 2016)

1. *Innovazione e ricerca.* Condiviso scambio di conoscenze. Le università portano competenze accademiche e di ricerca, mentre le imprese apportano l'esperienza pratica valorizzando lo scambio di conoscenze, che mirano a trovare soluzioni attraverso lo sviluppo di nuove tecnologie, prodotti o servizi che aumentano la competitività delle imprese locali.
2. *Talent scouting.* Le università sono spesso una fonte di talento giovane e promettente. Le imprese possono identificare potenziali dipendenti attraverso stage, tirocini e collaborazioni di ricerca.
3. *Programmi di formazione.* Le imprese e le università possono sviluppare programmi formativi congiunti per garantire che i laureati siano ben preparati per soddisfare le esigenze del mercato del lavoro.
4. *Accesso a risorse.* Le imprese possono beneficiare dell'accesso alle strutture di ricerca e alle attrezzature delle università, risparmiando sui costi di investimento in proprio.
5. *Networking.* La collaborazione con le università offre alle imprese la possibilità di costruire reti di contatti e collaborare con docenti, studenti e managers.

6. *Impatto sociale ed economico inteso come sviluppo del territorio.* La sinergia tra imprese e università può generare progetti che hanno un impatto positivo sullo sviluppo economico e sociale delle comunità locali, notevolmente contribuendo all'occupazione e alla crescita economica.

Gli studenti universitari possono essere considerati un vero e proprio patrimonio per il territorio in cui studiano, portando vantaggi economici, culturali e sociali. Pertanto, è importante per le comunità locali, le istituzioni accademiche e le imprese cercare modi per integrare gli studenti nella vita del territorio e sfruttare appieno il loro potenziale.

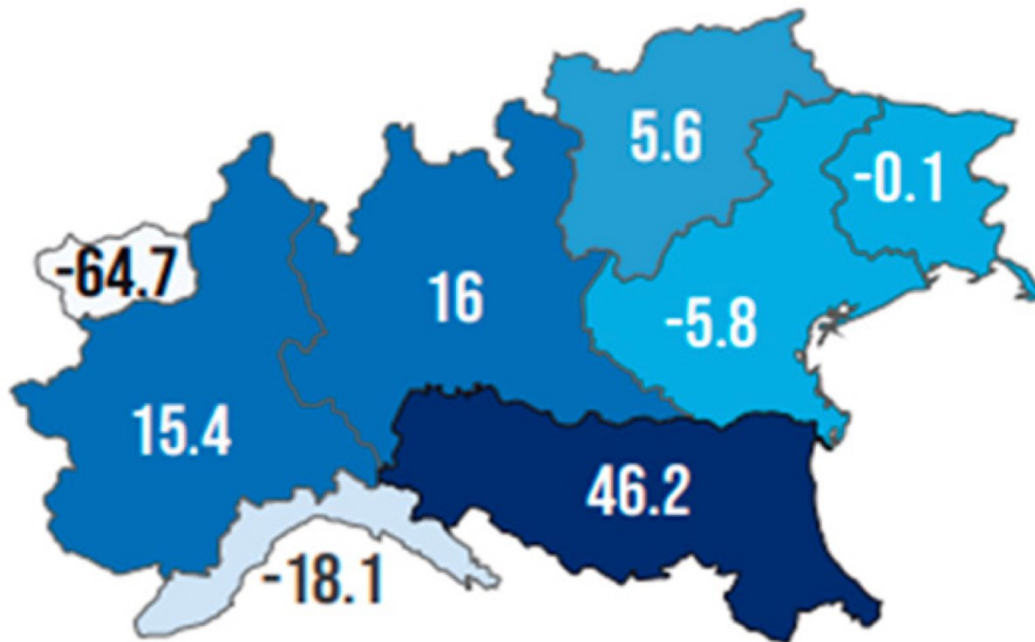
Nel contesto particolare, mette in evidenza il ruolo cruciale svolto dall'Università di Padova come punto di riferimento autorevole in grado di esercitare un impatto significativo sullo sviluppo territoriale proprio perché l'Università non deve essere solamente vista come uno stakeholder, ossia un attore con interessi specifici, ma piuttosto come un "community-holder," ovvero un costruttore di comunità sostenibili con una prospettiva di responsabilità sociale verso il territorio (Messina, 2019).

Per tale ragione è necessario trattenere gli studenti stessi che oltre alla carenza di strutture di trasporto e alla minore capacità del sistema produttivo veneto, di integrare laureati nel mondo del lavoro (Fondazione Nord Est, 2018), anche alla manza di alloggi per studenti e strutture di accoglienza.

L'incremento della presenza di studenti sta portando a una trasformazione nell'interazione tra l'università e territorio, sia in termini di domanda di alloggi e servizi abitativi, sia, in generale, in termini di richiesta di infrastrutture e reti di servizi. Queste infrastrutture e servizi includono sistemi di trasporto e di rete, che dovrebbero caratterizzare non solo l'ambiente universitario, ma anche il territorio.

Il tema proposto è supportato dalla figura 13 seguente dove si evince che i dati, riguardanti il saldo migratorio degli studenti iscritti al primo anno in base alla regione di residenza, evidenziano che gli studenti provenienti dal Veneto e iscritti fuori dalla regione sono in numero maggiore rispetto a coloro che giungono da altre regioni per studiare nel Veneto. (Messina, aprile 2022).

Figura 13- Migrazione Universitaria. Saldo Iscritti primo anno per regione di residenza (a. A 2016/2017)



Fonte: Fondazione del Nord Est (2018)

La mancanza di alloggi per studenti è una sfida comune in molte città universitarie, compresa Padova. Riporto le riflessioni di Davide Albertini Petroni presidente Assoimmobiliare (Petroni, 2023) che sottolinea la necessità di sviluppo nei prossimi 15,20 anni verso la città metropolitana e i comuni di cintura:

Se si vogliono trattenere studenti, famiglie e giovani lavoratori si deve offrire un sistema di residenzialità che favorisca inclusione e coesione sociale... gli investitori hanno capito prima degli amministratori, che il settore residenziale è l'infrastruttura sociale di una popolazione e serve investire su questo *asset class* per creare il benessere della comunità futura (Petroni 2023).

Questo problema è spesso causato da diversi fattori e richiede un'analisi specifica per comprendere appieno la situazione.

- Aumento del numero di studenti: Padova ospita diverse università rinomate, e l'attrattiva della città per gli studenti nazionali e internazionali ha portato a un aumento del numero di iscritti. Questo ha messo sotto pressione il mercato degli alloggi per studenti.
- Offerta limitata: nonostante ci siano alloggi per studenti disponibili, l'offerta potrebbe non essere sufficiente per soddisfare la domanda crescente.

- Costi elevati: i costi degli alloggi a Padova, come in molte città universitarie italiane, possono essere elevati.
- Difficoltà nell'accedere a finanziamenti: Gli studenti, in particolare quelli internazionali, potrebbero avere difficoltà nell'ottenere finanziamenti o garanzie finanziarie per l'affitto di un alloggio.

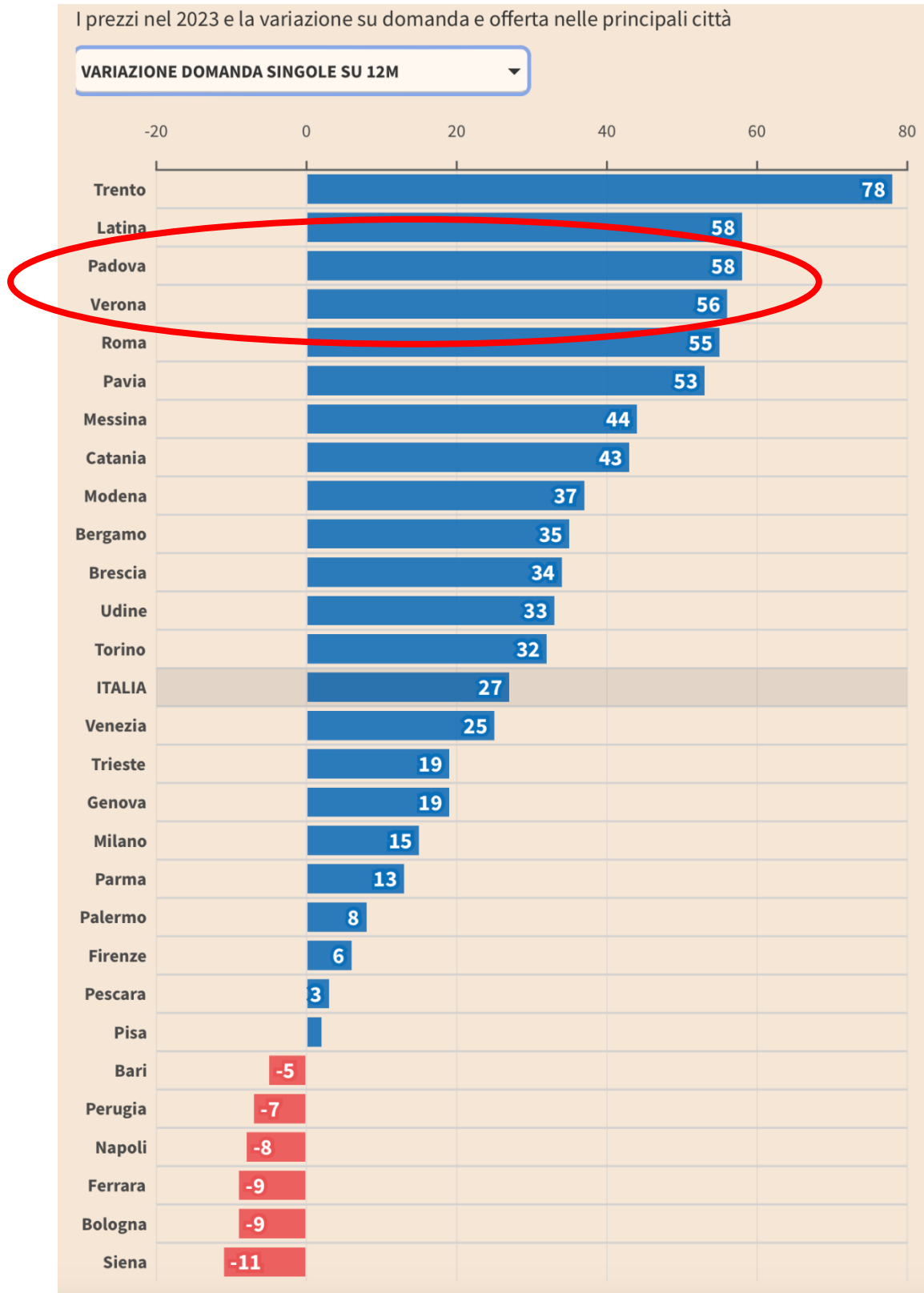
Se prendiamo in considerazione i dati specifici sugli studenti di Padova e li confrontiamo con quelli di altre città universitarie italiane, emerge chiaramente che la situazione è andata deteriorandosi.

Trovo interessante percorrere un'analisi tra la variazione della domanda di alloggi a Padova e l'offerta degli stessi supportato da grafici e dati di settore.³

I grafici (fig. 14-15-16-17) mettono chiaramente in luce un significativo squilibrio tra l'incremento della domanda e l'offerta di alloggi disponibili. Questo squilibrio ha come diretta conseguenza il fatto che i prezzi per le singole camere siano notevolmente elevati, ponendo così Padova in una situazione di competitività paragonabile a importanti città metropolitane come Milano e Roma. Tuttavia, è fondamentale notare che Milano e Roma offrono servizi di trasporto nettamente superiori rispetto a quelli disponibili a Padova. Pertanto, sebbene Padova non possa competere in termini di prezzi degli alloggi, deve anche affrontare sfide legate all'accessibilità e alla qualità dei servizi di trasporto rispetto alle città metropolitane più grandi. Questo rappresenta una sfida importante attirare e trattenere studenti nel territorio.

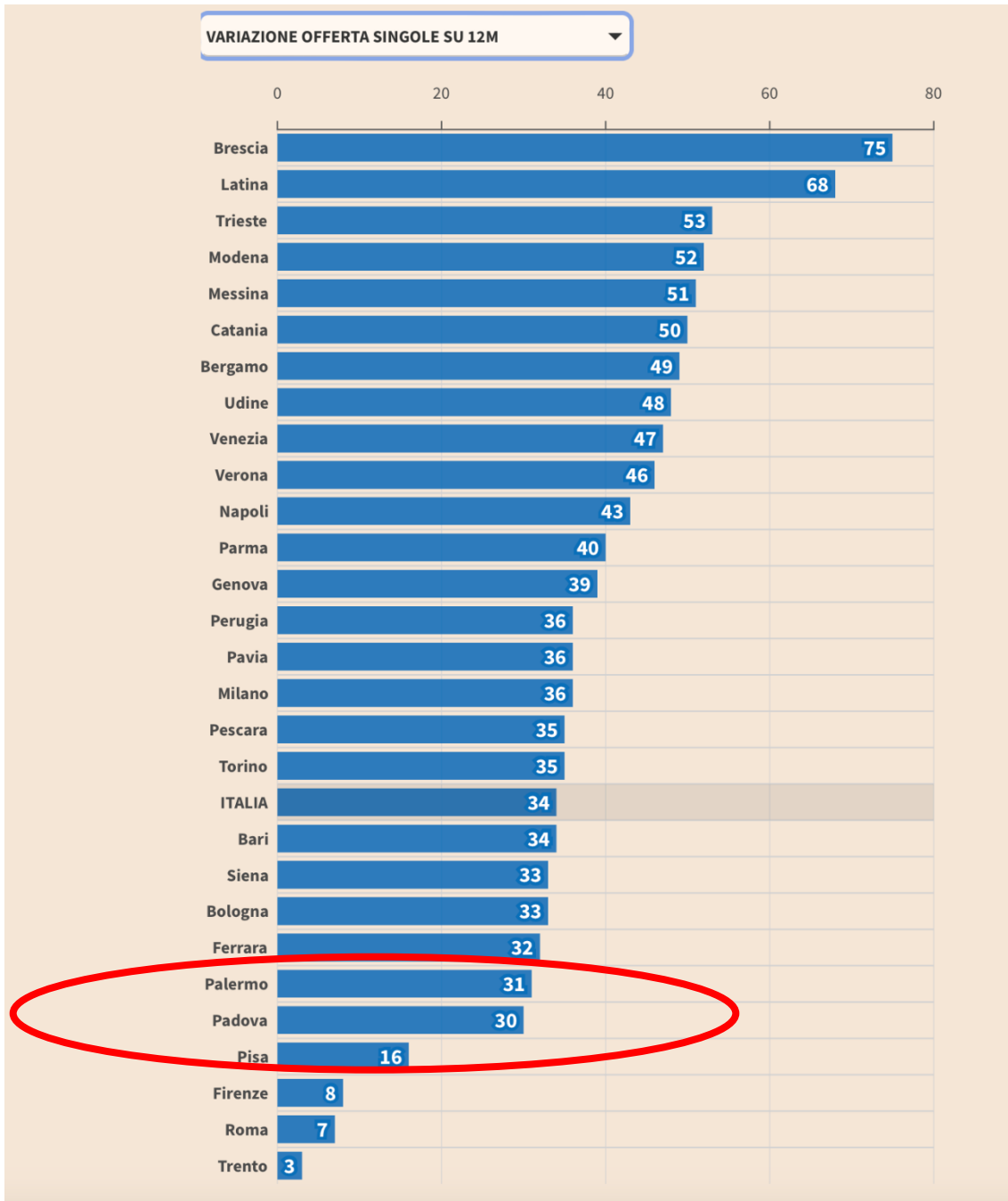
³ Cfr. (Studenti fuori sede cresce offerta stanze in affitto: prezzi in salita nelle città secondarie , 2023)

Figura 14 - Variazione Domanda di appartamenti singoli - dati in %



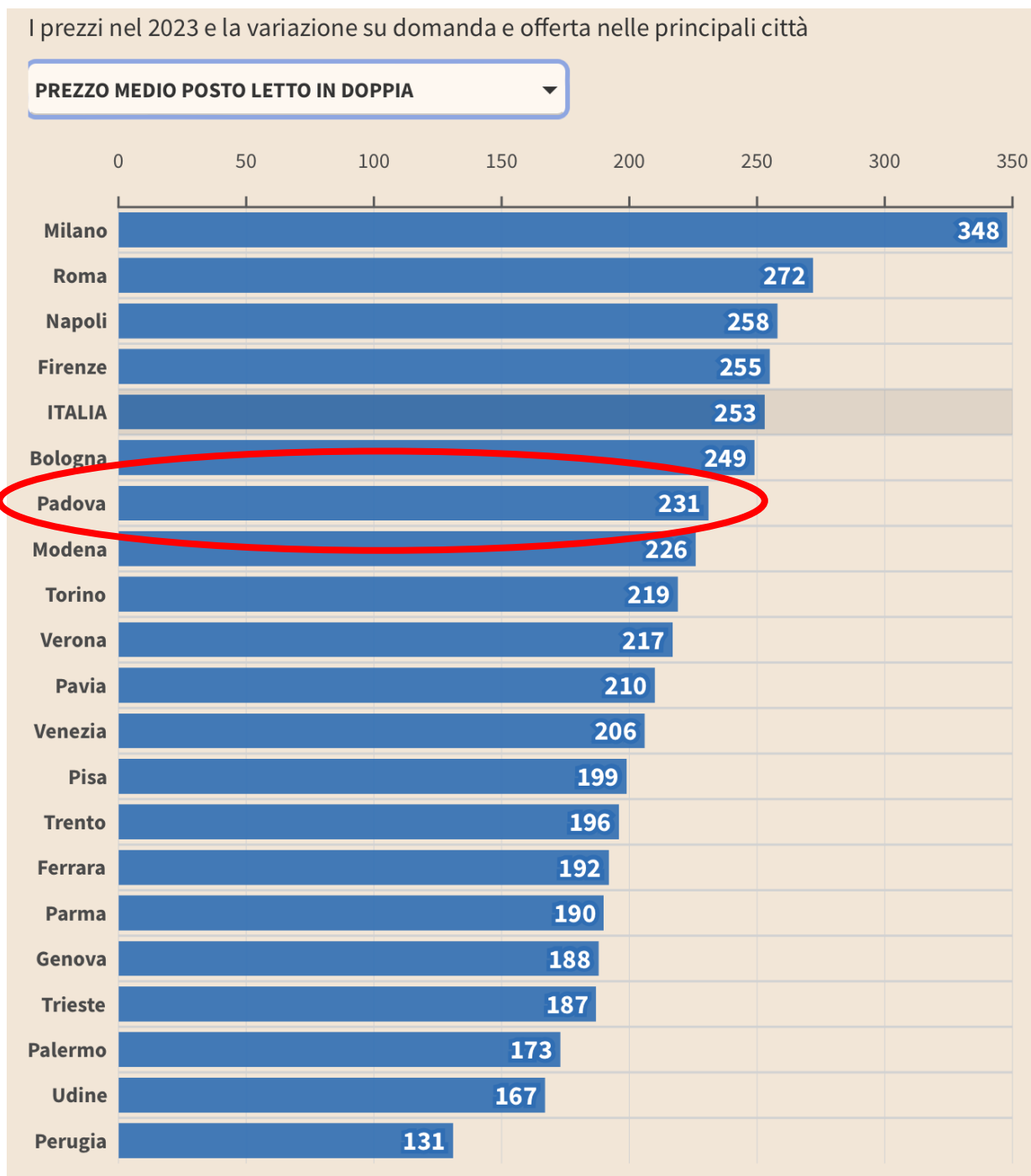
Fonte: Il Sole 24 Ore

Figura 15 - Variazione Offerta Alloggi singoli- Dati in %



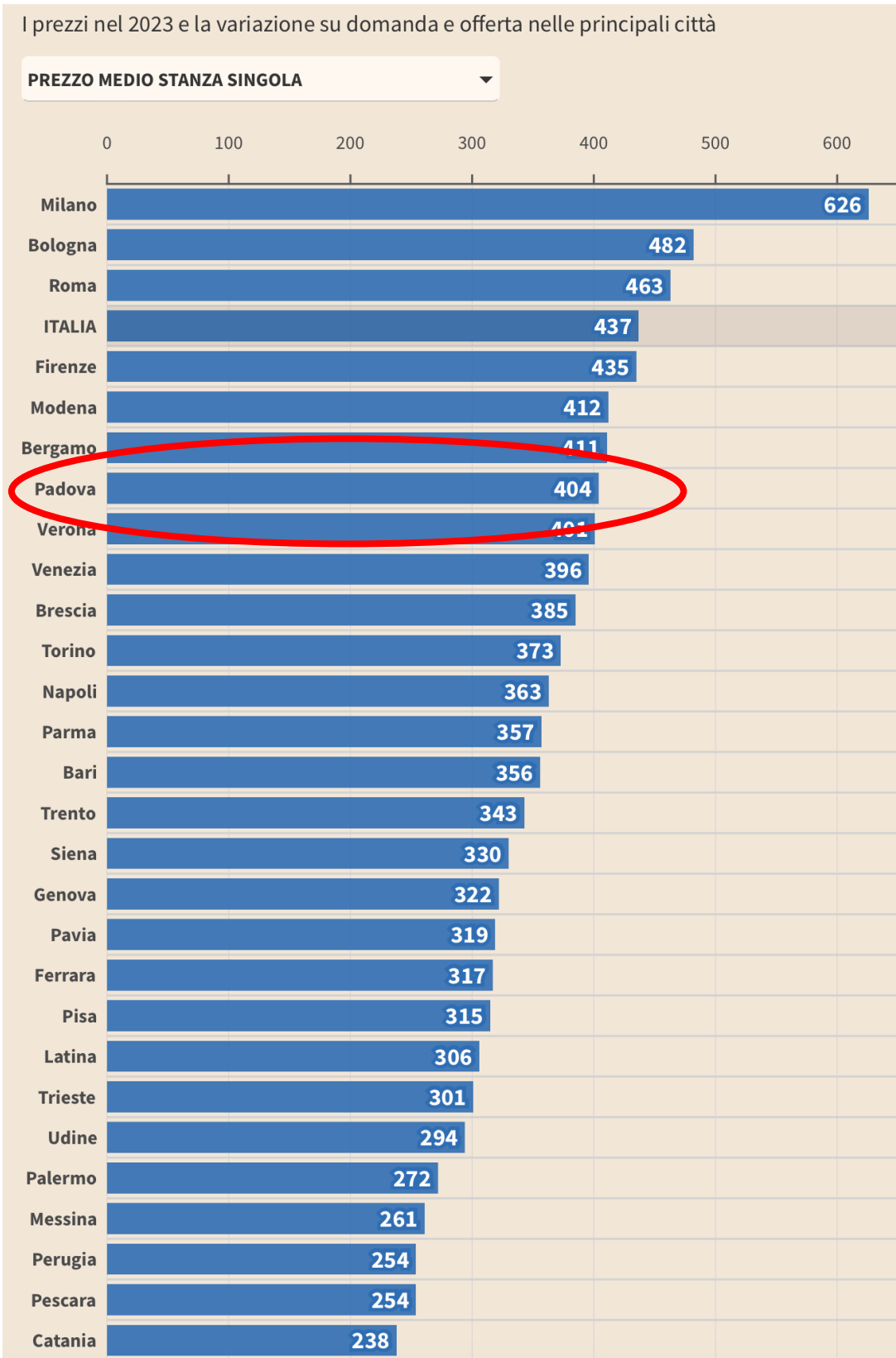
Fonte: Il Sole 24 Ore

Figura 16 - Prezzi medi posti in doppia camera - Dati in €



Fonte: Il Sole 24 Ore

Figura 17 - Prezzi medi Stanza singola - Valori in €



Fonte: Il Sole 24 Ore

È evidente che occorre adottare soluzioni pratiche per affrontare questa sfida, tra cui la costruzione di nuove residenze universitarie, la promozione di programmi abitativi specifici per gli studenti, la facilitazione dell'accesso a finanziamenti agevolati per gli studenti e la promozione di collaborazioni tra le università, gli enti locali e le banche al fine di affrontare il problema dell'alloggio per gli studenti.

La soluzione a questo problema può essere realizzata attraverso la creazione di piani strategici elaborati mediante l'uso di strumenti di progettazione partecipata. Questi piani dovrebbero seguire i principi della sussidiarietà e favorire la concertazione tra i vari soggetti, sia pubblici che privati, coinvolti nei processi decisionali e amministrativi. Questo approccio permette di definire le linee guida programmatiche per lo sviluppo a breve e lungo termine delle comunità locali, con l'obiettivo di promuovere l'economia e il territorio attraverso il “marketing territoriale”.

Quindi ritornando al titolo della tesi “L’imprenditore e la responsabilità sociale del territorio”, quale è la proposta?

Parto dalla considerazione che i capannoni hanno giocato un ruolo chiave nella diffusa urbanizzazione che ha profondamente trasformato il paesaggio veneto tra i primi decenni del secondo dopoguerra e la fine del ventesimo secolo. Questi edifici si sono diffusi in modo capillare su tutto il territorio, rappresentando una realtà con cui oggi è inevitabile confrontarsi.

Figura 18- Percentuale di suolo consumato nel 2022

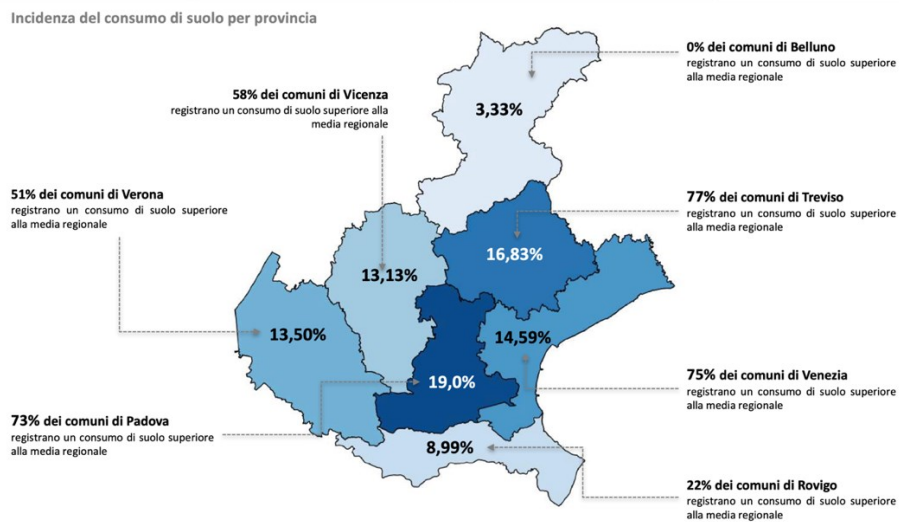


Fonte: Il Sole 24 ore

La provincia Padova e dunque la Saccisica, si trova in una situazione critica riguardo al consumo del suolo dove riscontriamo 1.663 (Land, 2017) capannoni inutilizzati.

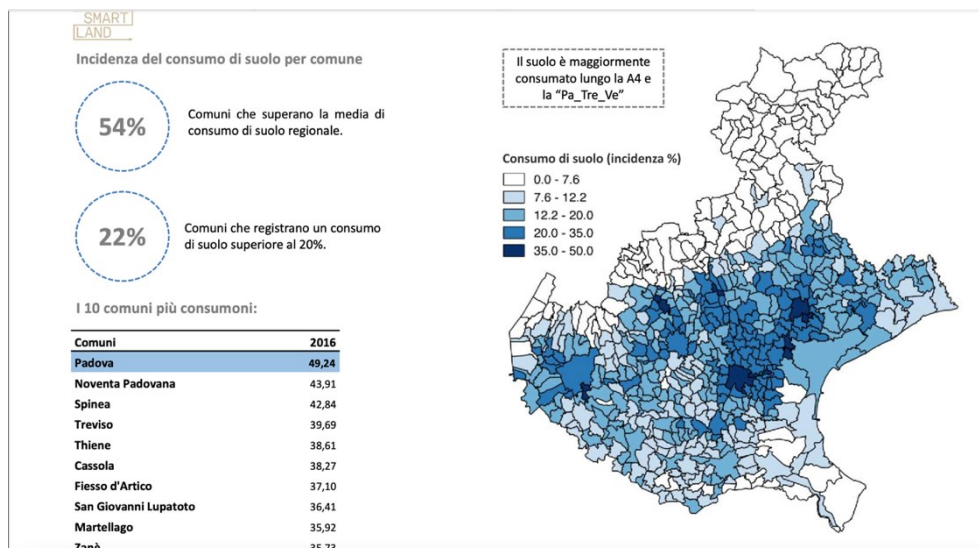
La situazione del territorio è la seguente:

Figura 19 - Incidenza del consumo del suolo per provincia



Fonte: Elaborazione Smart Land su dati Ispra 2017

Figura 20 - Incidenza del consumo del suolo per provincia



Fonte: Elaborazione Smart Land su dati Ispra 2017

Che tipo di proposte offrire dunque? Le proposte devono essere concepite seguendo una linea guida che rispetti tre dimensioni fondamentali: la dimensione sociale, l'aspetto ambientale e l'aspetto economico-competitivo, con l'obiettivo di realizzare un beneficio collettivo basato su valori condivisi.

3.4.2 Prima proposta: condivisione spazi inutilizzati

Propongo di sfruttare i numerosi spazi inutilizzati presenti nelle imprese per creare aree di studio destinate agli studenti. Questi spazi possono essere adeguatamente attrezzati con scrivanie, schermi e anche stanze per incontri, allo scopo di favorire l'apprendimento e la discussione di argomenti specifici. Il nostro obiettivo principale è promuovere una stretta connessione tra gli studenti e il territorio circostante, incoraggiandoli a partecipare attivamente allo sviluppo locale. Questa iniziativa non solo ottimizzerebbe l'utilizzo di risorse esistenti, ma anche incentiverebbe una sinergia benefica tra il mondo accademico e le imprese, contribuendo in modo significativo allo sviluppo e alla crescita sia degli studenti che della comunità locale.

Possiamo ipotizzare anche dei budget standard di spesa in funzione dei mq:

- Ufficio inutilizzati di 12mq

Rispettando i 10 mc ci possono stare 4 persone 2 scrivanie e 4 sedie 1 un televisore e cavi di collegamento per presentazioni costo 2600 €. Costo STD per studente 800€⁴

- Stanza da 50 mq per incontri multipli con 12 persone + Video proiettore 2200€

Le aziende possono mettere a disposizione queste risorse al fine di promuovere un senso di comunità e contribuire all'incremento del capitale sociale con un ritorno di notorietà e "brand awareness" (consapevolezza del marchio) che è un concetto fondamentale perché rappresenta il grado di riconoscimento e familiarità che il pubblico ha nei confronti di un marchio o di un'azienda non solo in ambito prodotto ma anche sociale.

3.4.3 Seconda proposta: riqualificazione capannoni

Il concetto proposto riguarda la riqualificazione di capannoni industriali attualmente inutilizzati attraverso il finanziamento di investitori privati, enti comunali e regionali.

⁴ Valutazioni di costo ottenute da esperienze personali

L'obiettivo di questa iniziativa è trasformare questi spazi in aree multifunzionali che servono non solo come alloggi per gli studenti, ma anche come sale conferenze aperte alla comunità, gestite dal comune di riferimento. Queste sale avrebbero una vasta gamma di utilizzi, tra cui dibattiti politici, approfondimenti tematici e lezioni/informazioni su temi specifici.

Questa proposta ha diversi vantaggi e implicazioni. In primo luogo, la riqualificazione di capannoni industriali in disuso contribuirebbe a riutilizzare spazi sottoutilizzati, riducendo così la pressione sull'edilizia residenziale e promuovendo la riqualificazione urbana sostenibile. Questa iniziativa potrebbe anche attrarre investimenti privati, che vedrebbero un potenziale ritorno sugli investimenti attraverso l'affitto di spazi per alloggi studenteschi e l'organizzazione di eventi nelle sale conferenze.

La trasformazione di questi spazi in sale conferenze aperte alla comunità è particolarmente significativa. Le sale conferenze possono svolgere un ruolo importante nella promozione dell'educazione, del dibattito pubblico e dell'interazione tra i cittadini. Le attività come dibattiti politici, approfondimenti tematici e lezioni su argomenti specifici possono contribuire a informare e coinvolgere la comunità, promuovendo la partecipazione civica e la consapevolezza pubblica.

Per realizzare questa visione, sarebbe necessario un partenariato tra investitori privati, enti comunali e regionali, Banche e Università. Gli investitori privati potrebbero finanziare la riqualificazione in cambio di un ritorno sull'investimento attraverso gli affitti delle sale conferenze e degli alloggi per studenti. Gli enti comunali e regionali potrebbero fornire supporto logistico e normativo, promuovendo allo stesso tempo l'utilizzo delle sale conferenze per eventi di interesse pubblico.

Inoltre, la sostenibilità dovrebbe essere un aspetto chiave di questo progetto. La riqualificazione dovrebbe essere effettuata considerando i criteri ambientali, riducendo l'impatto ambientale degli edifici e promuovendo l'accessibilità pubblica attraverso soluzioni di trasporto sostenibili.

In sintesi, l'idea di riqualificare capannoni industriali inutilizzati per creare spazi multifunzionali, inclusi alloggi per studenti e sale conferenze aperte alla comunità, offre molteplici vantaggi, dall'uso efficiente delle risorse esistenti alla promozione dell'educazione e del coinvolgimento civico.

Tuttavia, per trasformare questa visione in realtà, è essenziale un forte coordinamento tra vari attori, sia pubblici che privati. In tal senso, la creazione di una fondazione comunitaria potrebbe rappresentare un efficace strumento di coordinamento per questo progetto.

CONCLUSIONI

In conclusione, il concetto di collaborazione tra azienda e governo locale emerge come un pilastro fondamentale per promuovere il benessere territoriale, soprattutto quando si parte da un modello di welfare aziendale, incentrato su interessi esclusivi dell'azienda. Questa collaborazione, basata su obiettivi comuni, può portare a risultati significativi nell'arricchimento della comunità locale e nell'incremento del benessere generale.

La chiave per una collaborazione territoriale di successo può spesso essere rappresentata dalla fondazione di comunità che deve superare, però, la dimensione di *multi-stakeholder*, che difende gli interessi di parte, optando per quella di *community holder* che mette al centro l'interesse dell'intera comunità e sviluppo del territorio. Queste organizzazioni devono agire come ponti tra il settore privato e il pubblico, facilitando l'identificazione di aree di interesse condiviso e il coordinamento delle risorse. Un altro scopo delle fondazioni di comunità è quella di promuovere la partecipazione attiva dei cittadini, il coinvolgimento delle imprese locali e la costruzione di legami solidi tra le parti interessate.

In definitiva, la collaborazione tra aziende e il governo locale, sostenuta da organizzazioni come le fondazioni di comunità, è una potente forza trainante per il progresso del benessere territoriale. Questa sinergia favorisce lo sviluppo sostenibile, l'equità e il coinvolgimento dei cittadini, promuovendo un ambiente in cui le comunità prosperano e crescono, realizzando un futuro più luminoso per tutti.

I progetti proposti con questa tesi sono degli esempi di welfare di territorio concreti e fattibili che possono essere inseriti in processo non solo locale, ma regionale.

Infine, ho avanzato due proposte di analisi, concentrandomi sugli studenti poiché credo fermamente che la conoscenza sia il cardine su cui poggia qualsiasi comunità. Una comunità che cresce e si espande grazie all'interazione dinamica tra l'università e il territorio, che richiede di conseguenza, la promozione e lo sviluppo di servizi che, a loro volta, contribuiscono a stimolare l'economia locale (Mapelli, 2022).

La conoscenza è fondamentale non solo da condividere, ma anche da preservare in un ambiente che favorisca la sua permanenza all'interno della comunità e che permetta la

formazione di reti solidali in grado di guidare lo sviluppo del territorio verso una direzione sostenibile per le generazioni future.

Questo concetto rappresenta un impegno fondamentale per costruire una comunità resiliente, inclusiva e orientata al futuro.

Ringraziamenti

Desidero esprimere la mia profonda gratitudine a coloro che hanno sostenuto il mio percorso universitario.

In primo luogo, vorrei ringraziare la mia famiglia, Eleonora, Beatrice ed Andrea, per il loro costante sostegno.

Un ringraziamento speciale va alla Professoressa Patrizia Messina, che ha ispirato e stimolato la mia ricerca in questa tesi di laurea, tanto da spingermi ad iscrivermi al Master in “Manager dello sviluppo locale e sostenibile”.

Desidero profondamente ringraziare la Famiglia Rossetto per avermi concesso l'opportunità di narrare la loro storia e i progetti sociali che hanno generosamente sostenuto e continuano a sostenere.

Inoltre, un sentito riconoscimento va al Dottor Piergiorgio Pigatto, che mi ha spinto a esplorare "pensieri alternativi" rispetto a quelli razionali consolidati nella mia esperienza manageriale.

E non posso dimenticare di ringraziare me stesso per aver avuto la curiosità e il coraggio di mettermi in discussione, anche dopo 30 anni dalla mia prima laurea in Ingegneria.

Viva l'Università!

Riferimenti bibliografici

- Bassetti, P. 2007.** *Le città glocali.* [a cura di] M.Salvato, P.Messina e Dalla città alle reti urbane. Padova : Cleupp, 2007. p. 21-30.
- Bassetto M. 2016.** *Un modello di programmazione decentrata dello sviluppo:il caso dell' IPA del Veneto in P. Messina et al., Politiche e istituzioni per lo sviluppo del territorio: il caso del Veneto.* Padova : Padova University Press, 2016. p. pp. 65-84.
- Bianchi, Michele. 2003.** *Il community Development nel Terzo Settore Italiano.* 2003.
- Bianchi 2003.** *Il community Development nel Terzo Settore Italiano.* Milano : Franco Angeli, 2003. p. 140.
- Bonomi, Aldo. 2023.** Il Lavoro di tessitura che tiene assieme il laboratorio del Nord-Est. *Sole 24 Ore* . 18 Aprile 2023.
- Buia, Luca 2016** . Idee come frutto di collaborazione Industria Università . Vicenza : s.n., 2016 .
- Buia, Luca. 2022.** *Company profile* . 2022.
- Cacciari, Paolo. 2010.** *La Società dei Beni Comuni* . s.l. : Ediesse , 2010.
- Diamanti, Ilvo. 1998.** *Il politico come imprenditore il territorio come impresa.* s.l. : Strumenti, 1998. p. pp 11-26.
- Durward, Sobek, Art Smalley. 2013.** *A3 understatnding A3 thinking. A critical component of Toyota's PDCA Management System.* London : CRC Press, 2013.
- Fondazione Nord Est. 2018.** 2018.
- Graziano. 2022.** *Il Nordest: i fatti e le interpretazioni. La lunga transizione italian vista dal suo epicentro.* [a cura di] Marco Almagisiti e Paolo Graziano. Padova : Press University, 2022.
- L.Bandera. 2017.** *Il ruolo delle fondazioni di comunità per l'infrastruttura sociale del mezzogiorno.* Torino : Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2017.
- La Teoria della fiducia nelle ricerche sul capitale sociale.* **Mutti, Antonio. 2003.** s.l. : Rassegna Italiana di Sociologia , 2003.
- Land, Smart. 2017.** *Il territorio Consumato in Veneto.* Venezia : s.n., 2017.
- Lanzalaco, L. 2009.** *Innovare le istituzioni : percorsi di sviluppo sostenibili.* [a cura di] Patrizia Messina. Padova : Cleupp, 2009. p. 117-190.
- Mapelli, Daniela. 2022.** *La città Universitaria come fattore strategico di sviluppo: il caso Padova.* Padova : RSLD, 2022. p. Prefazione .
- Messina , Patrizia . 2012.** *Modi di regolazione dello sviluppo locale. Una comparazione per contesti di Veneto ed Emilia Romagna,.* Padova : Padova University Press, 2012.
- Messina, Patrizia 2019.** Oltre la responsabilità sociale di impresa -Sviluppo sostenibile e responsabile pag. 259. Padova : Padova University Press, 2019.

Messina 2019. *Oltre la responsabilità sociale di impresa. Territori generativi tra innovazione sociale e sostenibilità.* Padova : Padova University Press, 2019.

Messina. 2019 . *Oltre la responsabilità sociale di impresa .* 2019 .

Messina, Patrizia. 2022. Governo Locale SPL 1000557. 2022.

Messina, Patrizia 2022. *Liberare il "modo" dal "Modello". Per comprendere lo svantaggio competitivo del modo di regolazione dello sviluppo del veneto e possibile forme evolutive.* Padova : Padova University Press, 2022. p. 102- 117 .

Messina, Patrizia 2022. *Università di Padova e territorio: trasformazioni, sfide e opportunità della città universitaria metropolitana nel contesto veneto.* Padova : Padova UP, aprile 2022. Vol. RSLD.

Milano catalizza un investimento su quattro ma le compravendite frenano. **Estate, Redazione di Real. 2023.** Milano : Il sole 24 Ore, 2023.

Nicoletti, Paola. 2015. *Formazione e welfare aziendale nelle iniziative di Responsabilità Sociale d'Impresa, "Osservatorio Isfol".* 2015. p. 105-122.

Our Common Future. **Brundtland, Harlem. 1987.** 1987. Commissione Mondiale Ambiente e sviluppo ONU.

Petroni, Davide Albertini. 2023. *Forum Sole 24 ore sul futuro delle città .* 18 10 2023.

Putnam, Robert D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community.* 2000.

Rossetto, Chiara. 2020. *Storia Azienda .* [intervistato] Luca Buia. 2020.

Rossetto, Molino. *Molino Rossetto .* [Online] www.molinosossetto.com.

Studenti fuori sede cresce offerta stanze in affitto: prezzi in salita nelle città secondarie .

Cavestri, Laura. 2023. Milano : Sole 24 Ore , 2023.

Vari. Welcome Saccisica . [Online] <https://www.welcomesaccisica.it/territorio-business>.

Figura 1- logo Molino Rossetto	9
Figura 2 - Schema societario MR Holding	11
Figura 3 - Company Profile Molino Rossetto	12
Figura 4 Progetto OXFAM - Molino Rossetto	13
Figura 5- Insedimenti produttivi della Saccisica anno 2021	14
Figura 6 - Dimensioni dello sviluppo sostenibile	17
<i>Figura 7- Intese Programmatiche di Area IPA Veneto</i>	22
Figura 8 - Mappa della Saccisica coincidente con l'IPA (area omogenea)	23
Figura 9 - Schema realizzazione progetti	29
Figura 10 - Modello interfunzionale	29
Figura 11 – Ciclo della valutazione dei risultati	30
Figura 12 – Le dimensioni dei beni collettivi per lo sviluppo	32
Figura 13- Migrazione Universitaria. Saldo Iscritti primo anno per regione di residenza (a.a 2016/2017)	42
Figura 14 Variazione Domanda di appartamenti singoli - dati in %	44
Figura 15 - Variazione Offerta Alloggi singoli- Dati in %	45
Figura 16 Prezzi medi posti in doppia camera- Dati in €	46
Figura 17 Prezzi medi Stanza singola - Valori in €	47

Figura 18- Percentuale di suolo consumato nel 2022 (Fonte Il Sole 24 Ore)	48
Figura 19-Incidenza del consumo del suolo in provincia	49
Figura 20 Incidenza del consumo del suolo per provincia	49