

# Catalogo Buone Pratiche

## 0. Premessa

Il presente lavoro vuole rappresentare una sorta di offerta catalogica di buone pratiche individuate dai partners appartenenti alla cordata dell'Azione 3 EQUAL denominata Bacini Innovativi di Imprese Sociali (acronimo B.I.I.S.) costituita dal Consorzio NOVA (capofila della cordata e coordinatore del progetto EQUAL S.E.S. (geografico regione Toscana), dall'Azienda Zanardelli (geografico regione Lombardia), Associazione Lavoro ed Integrazione (geografico regione Lombardia), Eurobic Toscana sud (geografico regione Toscana), Comune di Varese (Settoriale Azienda Notte), Federazione Italiana Comunità Terapeutiche (Settoriale- Incubatori di imprese sociali).

Metterci i dati precisi delle PS

Tali buone pratiche riguardano tematiche che in modalità diverse o hanno determinato l'attivazione delle progettualità EQUAL realizzate (in azione 2), nel senso che ne sono state in qualche modo le ispiratrici, o all'interno della stessa Azione 2 hanno amalgamato azioni che hanno avuto una grande efficacia ed efficienza da poterle definire buone (pratiche).

Le buone pratiche individuate si focalizzano ovviamente attorno a bacini innovativi interessanti, congrui, sostenibili ed appetibili per le nostre imprese sociali (il mondo della notte, il mondo del turismo sostenibile, il mondo dei servizi innovativi nell'area della riduzione del danno).

Ogni partner della cordata ha raccolto e presentato n.2 Buone Pratiche (per complessive dunque n.12 Buone Pratiche) attraverso una griglia strutturata e condivisa insieme tra i partners per poter permettere una comparazione analitica delle buone pratiche stesse.

## 1. Alcuni elementi primordiali utili alla lettura delle buone pratiche

L'individuazione, la raccolta e il trasferimento di buone pratiche appare oggi come una delle modalità più utilizzate attraverso le quali sviluppare differenti modalità di apprendimento organizzativo e costruire le condizioni per migliorare i risultati di specifiche attività progettuali. Molto si è discusso a livello nazionale e internazionale su cosa sia una buona pratica dal punto di vista delle condizioni per la sua trasferibilità e riproducibilità.

Il dibattito si è sviluppato su alcune questioni che richiamo brevemente:

**La prima è quella relativa alle specificità del contesto nel quale le (Buone) pratiche si realizzano**

La generale insoddisfazione provata nella passata programmazione europea per i risultati ottenuti attraverso il trasferimento di determinate pratiche (forme organizzative, servizi, strumenti metodologie di ricerca e di lavoro, etc) che pur avevano dato eccellenti risultati nei luoghi dove esse si erano originariamente realizzate e radicate ha consigliato in tempi più recenti una maggiore cautela e attenzione nel definire e raggruppare gli indicatori/caratteri che dovrebbero consentire l'individuazione di una certa pratica come buona.

Si sostiene che, seppur alcuni fattori/comportamenti appaiono e sono di per sè effettivamente trasferibili, spesso a renderli efficaci in un contesto dato, è la sostanziale imprevedibilità della loro combinazione che rimanda, quindi, maggiormente ad un significato più esperienziale e relazionale dell'efficacia: si dice cioè che ha funzionato lì per ragioni particolari perché le cose effettivamente sono andate in un certo modo.

Queste riflessioni hanno teso pertanto a scoraggiare un generalizzato e generico uso di una concettualizzazione di buona pratica come semplicemente qualcosa che funziona molto bene in un determinato contesto.

Il tema della riproducibilità nel tempo è collegato direttamente al tema della trasferibilità in considerazione del fatto che la riproducibilità implica anche una certa padronanza nella selezione, scomposizione e ricomposizione dei fattori considerati fondanti ed essenziali di una certa pratica attraverso i quali è possibile monitorarne nel tempo l'efficacia, cosa che certamente non è né automatica né di sicuro successo.

**La seconda questione su cui si dibatte** è quella relativa alla presenza nel corso dell'azione di differenti teorie degli attori cioè di differenti modi di vedere il problema e di interpretare le soluzioni che a questo problema vengono offerte.

Tali teorie appaiono in grado di determinare gran parte degli esiti possibili perché presuppongono e guidano l'utilizzo e la valorizzazione di materiali selezionati in base a quelle teorie coincidenti e coerenti con specifici modi di vedere il mondo/problema (costruzione sociale della realtà). In altre parole individuata una soluzione secondo il nostro modo di vedere che ci appare funzionante cerchiamo il problema al quale questa sembra dare risposta. Il sistema soluzione-problema resta legato proprio alla teorie degli attori e della selezione da essi operata in merito alle rilevanze su cui intervenire.

L'esplicitazione di queste teorie che proviene dal dibattito su come affrontare l'implementazione di un processo apparentemente condiviso, aiuta molto la comprensione del perché una pratica funzioni, di che cosa serva per garantirne la sua aderenza al contesto o la sua impermeabilità o di che cosa possa favorirne la trasferibilità.

Esiste un terreno, ed è questo l'aspetto su cui io mi concentrerei di più, che rende utile l'individuazione di buone pratiche e che ha una forte valenza di indirizzo e di esempio.

La BP deve riuscire a comunicare in maniera immediata il funzionamento di qualcosa senza dover approfondire troppo, svolgendo una funzione comunicativa immediata, di riferimento culturale, di stimolo all'approfondimento, di orientamento tra le soluzioni possibili. Ha, in questo caso, grande importanza come essa viene raccontata ad altri, come viene descritta, quali significati evoca attraverso l'immediatezza della sua percezione.

Come a dire, una buona pratica è semplicemente una cosa che funziona a che consiglieri a tutti di provare. Essa funziona così.

La definizione più elementare di buona pratica è quella secondo la quale essa può riferirsi ad ogni esperienza della vita reale o soluzione effettiva che produca apprendimento, stimoli il trasferimento di una buona idea e motivi l'autoriflessione.

Questa definizione minima ci sembra che, perlomeno, risponda positivamente per lo meno a due questioni.

La prima: non è rigida non definisce, cioè, un insieme di prerequisiti che rischiano di escludere di fatto alcune esperienze realizzate: è quindi inclusiva e consente di trovare a tutti i propri adattamenti.

La seconda: contestualizza gli effetti cerca, cioè, di evidenziare i legami tra i problemi e le soluzioni, consente, quindi, di definire i caratteri di base che la contraddistinguono.

In Italia, ad esempio, è stato fatto negli ultimi due anni un progetto faraonico nel campo delle politiche sociali e del lavoro di raccolta di buone pratiche la cui definizione non era troppo dissimile (anche se certamente più rigida) da quella prima individuata. La difficoltà che si è evidenziata nel tempo e che, alla luce di quella esperienza andrebbe tenuta in considerazione, non è stata tanto individuarle quanto di renderle "vive" comprensibili per tutti, ancor prima che trasferibili.

Questo è stato il back-ground strutturale a cui ci si è rifatti nella individuazione (e dunque proposizione) delle nostre buone pratiche presentate in questo catalogo.

- In particolare possiamo dire che le cose su cui siamo d'accordo sono:
- variabilità estrema delle soluzioni possibili/adottabili;
  - necessità di agire su differenti piani: legislativo, culturale, organizzativo;
  - flessibilità degli strumenti;
  - necessità di definire reti efficienti e stabili nel tempo composte da attori significativi;
  - utilità dello scambio di esperienze tra i vari contesti locali/paesi ;
  - necessità di mettere in rete e a disposizione di tutti informazioni utili e rinnovabili.

Cosa resta allora dei concetti di buona pratica trasferibilità, riproducibilità, diffusione, etc...?

Queste alcune considerazioni preliminari da suggerire:

1) In ogni buona pratica andrebbero individuati con precisione quei pochi meccanismi che si ritengono essenziali, che la rendono cioè effettivamente funzionante e buona.

Questo per dire che dobbiamo fare lo sforzo di riflettere su quali fattori siano effettivamente considerabili generatori di efficacia in quel determinato contesto.

Se non siamo in grado di estrarre questi fattori, se ci trovassimo costretti a dire che tutti i fattori di realizzazione contribuiscono in ugual misura al miglioramento dell'intervento ci troveremmo sicuramente di fronte ad una pratica che presenta, forse, troppe specificità per essere trasferita.

Si tratterà di un insieme, magari coordinato di pratiche, che hanno funzionato (progetti, servizi, etc): saremo, però, anche costretti, ad indicare un lungo elenco di cose che la rendono funzionante solo lì.

In altre parole, dovremmo tentare di individuare innanzitutto gli ingredienti assolutamente necessari perché quella pratica funzioni e perché possa funzionare (più o meno) ovunque.

2) d'altra parte è necessario individuare, se ci sono, quei fattori che la rendono eccellente in quel contesto, ma di fatto non replicabile se mancano determinati ingredienti.

Appare evidente che la maggior parte delle nostre soluzioni saranno a metà, cioè di tipo condizionato... funziona se...

Proporrei perciò di sforzarci per andare verso una soluzione condizionata del tipo:

- funziona solo se
- a condizione che

riducendo o cercando di ridurre di molto i fattori che consideriamo genericamente necessari ad una prima lettura. Dal punto di vista dell'apprendimento organizzativo una pratica è buona e produce migliori risultati se, come sostenuto nella definizione suggerita, ci consente di riflettere non tanto e non solo sulla trasferibilità in generale, possibile genericamente a partire dalla presenza degli ingredienti di base che l'hanno resa buona, quanto di quei meccanismi che la rendono possibile e efficace oppure efficace solo in quel determinato contesto e la rendono paradossalmente irriproducibile altrove.

L'emergere, per molti versi legittimo, degli specifici punti di vista locale o nazionali sul tema delle buone pratiche che hanno portato alla revisione degli strumenti in uso, al di là dei conflitti dovuti ai diversi medium comunicativi (idea del fenomeno, esperienza professionale, convinzioni e valori) e alle differenti teorie degli attori, ha portato in questi anni ad uno scambio necessario proprio sulle teorie dell'azione e sul giudizio da dare su quanto si è realizzato.

In fondo decidere che qualcosa è buono equivale a decidere di giudicarlo come buono e questo è un lavoro sostanzialmente valutativo.

Allora in sintesi:

una pratica può essere individuata come buona pratica quando, dopo aver visto che siamo riusciti a documentarla (il primo livello) e aver verificato che funziona, riusciamo, se ci riusciamo, a scambiarci quelle parti di essa che gli altri possono capire (nel senso più pieno del termine) condividere ed eventualmente riprodurre (secondo livello).

Per questo nell'indicare il meccanismo (o i meccanismi) che fa (fanno) funzionare o non funzionare bene una pratica mi riferirei sempre alla presenza esplicita di questo secondo livello di intervento, cioè alla possibilità di offrire informazioni più ridotte, più specifiche, ma immediate e fruibili, che indichino solo le principali direzioni da consigliare e verso le quali suggerire di concentrarsi. Alcuni di questi meccanismi emergono naturalmente (da soli) nel tempo e vengono scoperti poi da tutti.

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Progetto: IL TEMPO LIBERO SI FA IMPRESA  
intervento: "ospitalita', intrattenimento e turismo tra il basso lago di garda e l'alto mantovano: indagine sulle opportunita' di impresa e sulle buone pratiche"

## 2. Fonte di finanziamento

EQUAL II FASE – MISURA 2.2 – MACROFASE 2 (MODELLIZZAZIONE) DEL Progetto: IL TEMPO LIBERO SI FA IMPRESA

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Le azioni di ricerca e coordinamento sono state organizzate nelle PROVINCE DI BRESCIA (basso Garda) e MANTOVA (distretto dell'alto mantovano, zona delle colline moreniche).

Parte delle azioni di ricerca relative alle buone prassi sono state svolte anche in altre zone della Lombardia, come il Lago di Como e Lago Maggiore.

ANNI: 2005 E 2006

PERIODO: DA LUGLIO 2005 A MARZO 2006, durata di 9 mesi circa

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

ENTE PROMOTORE: CFP Zanardelli Brescia (capofila progetto LOM-012)

ENTE REALIZZATORE: UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE e in particolare il LaRIS – Laboratorio di Ricerca e Intervento sociale

ENTI PARTECIPANTI: ORIZZONTI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS GUIDIZZOLO (MN), LA.SER. BRESCIA, PROSPECTA SISTEMI DI COMUNICAZIONE MANTOVA

## 5. Tipologia dell'intervento

Si tratta di una ricerca azione – ricerca comparata con un duplice obiettivo:  
- esplorare la fattibilita' di impresa  
- favorire la realizzazione di nuove occasioni di lavoro per i giovani nelle zone del basso Lago di Garda e delle colline moreniche dell'alto mantovano.

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Le attivita' di ricerca si sono svolte dall'autunno 2005 alla primavera 2006 e hanno comportato una prima fase di ricognizione qualitativa svolta attraverso 53 interviste a testimoni privilegiati e a focus group nelle aree oggetto della ricerca e una seconda fase di ricognizione di "buone pratiche", svolta attraverso analisi documentale e interviste su un campione selezionato di 72 organizzazioni relative a un universo esteso anche ad altre zone della Lombardia, quali il Lago di Como e la Brianza.

## 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

Destinatari intermedi: esponenti politici, rappresentanti di categoria, imprenditori, operatori del settore del tempo libero, dell'ospitalità, del sociale e dell'imprenditoria, rappresentanti di associazioni no profit.

Destinatari finali: giovani dai 18 ai 35 anni che successivamente parteciperanno alla fase formativa del progetto e creeranno successivamente impresa tenendo conto delle opportunità emerse dalla ricerca e dai settori inquadrati dal "bando per idee".

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

Enti partner dell'azione:

- UNIVERSITA' CATTOLICA DEL SACRO CUORE e in particolare il LaRIS – Laboratorio di Ricerca e Intervento sociale
- ORIZZONTI SOCIETA' COOPERATIVA SOCIALE ONLUS GUIDIZZOLO (MN)
- LA.SER. BRESCIA
- PROSPECTA SISTEMI DI COMUNICAZIONE MANTOVA

## 9. Elementi di innovazione applicati

Rispetto all'area del lago di Garda in modo particolare vi è una miriade di offerte formative rivolte a formare cuochi, camerieri, barman, ecc., data la considerevole richiesta da parte delle imprese; tutti interventi molto specifici, con competenze mono-orientate rispetto ad una logica meccanicistica della giusta collocazione professionale o, se si preferisce, del ciclo produttivo totalizzante.

Gli elementi innovativi proposti tendono a dare un supporto e a rompere gli schemi logici dell'intervento per avvicinarsi nell'approccio e nel metodo all'azione di sistema che si caratterizza per i seguenti tratti distintivi:

1) Una visione globale del problema o fenomeno con un'ottica di analisi multifattoriale orientata non solo alla persona, ma anche al contesto di riferimento e soprattutto alla rete dei servizi e dei sistemi nella quale si trova o si troverà ad esprimersi;

2) Un approccio metodologico orientato ai obiettivi molto specifici rispetto a target altrettanto specifici e a contesti lavorativi da inquadrare mediante apposito studio di fattibilità, ma che si connota in una logica di azione di sistema dove sono richieste pluricompetenze e attitudini e dove il singolo si inquadra in una visione più di squadra per raggiungere l'obiettivo;

3) La logica della costruzione del network a supporto dei processi di inclusione sociale a maggior ragione se si tratta di sostenibilità di imprese sociali; tutte le azioni di messa in rete, stesura di linee guida per la programmazione e la concertazione territoriale delle varie politiche a supporto dello sviluppo di impresa giovanile, vanno inquadrare in questa direzione.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

- Analisi della territorialità di progetto
- Analisi delle territorialità similari
- Strutturazione dell'equipe di lavoro
- Divisione previsionale e operativa delle mansioni per ogni partner ed ogni operatore utilizzato
- Attenzione agli strumenti usati
- Attenzione alle modalità di intervista
- Massima attenzione sulla buone pratiche e sulla loro spendibilità
- Attenzione alla strutturazione del report
- Visibilità della ricerca

## 11. Indicatori di esito raggiunti

L'azione è stata avviata con la costituzione del gruppo di lavoro sulla ricerca e lo sviluppo delle attività assieme ai partners che ne facevano parte. Si è sviluppata una prima fase di ricognizione qualitativa, svolta attraverso l'individuazione e intervista di 53 testimoni privilegiati e di alcuni focus group nelle aree oggetto della ricerca; contestualmente è partita una seconda fase di ricognizione di buone pratiche, svolta attraverso analisi documentale e interviste su un campione selezionato di 72 organizzazioni. La ricognizione e l'individuazione di buone pratiche ha significato la raccolta di esempi virtuosi di comportamento, quando non è possibile formulare regole generali. Si è ritenuto di ricercare informazioni anche da altre zone della Lombardia, per certi versi assimilabili al basso Garda e all'alto Mantovano. In 13 casi esemplari si è provveduto ad un ulteriore approfondimento finalizzato a dimostrare la presenza di alcuni parametri qualitativi: attività originali, articolazione dei servizi, valorizzazione del territorio, visibilità, efficacia comunicativa.

La ricerca ha impegnato costantemente sia il gruppo di lavoro interno all'ente capofila, sia il gruppo di lavoro di macrofase nella complessità della ricerca.

La mappatura dei contesti del divertimento e del tempo libero ha portato all'enucleazione dei seguenti sottoambiti di indagine: 1) ospitalità ed intrattenimento, 2) comunicazione ed organizzazione di eventi, 3) turismo sociale.

Il primo sottoambito (ospitalità e intrattenimento) è stato suddiviso in : a) locali di intrattenimento per utenza giovanile, b) impresa di servizi per locali notturni, c) impresa che organizza eventi musicali, d) bed & breakfast.

Il secondo sottoambito di indagine (comunicazione ed organizzazione eventi) è stato diviso in: a) agenzia di comunicazione grafico pubblicitaria, b) agenzia di organizzazione e realizzazione di eventi artistici e culturali.



Per il terzo sottoambito (turismo sociale) i partners non hanno individuato specifiche idee impresa da realizzare, in quanto si tratta di una realtà non ancora pienamente sviluppata nei territori oggetto dell'indagine. L'obiettivo è stato dunque quello di cogliere la percezione del turismo sociale da parte di operatori pubblici e privati del territorio e di prendere in considerazione alcune esperienze in atto.

La metodologia è stata di tipo qualitativo con raccolta dati e somministrazione di interviste individuali e focus group a: esponenti politici, rappresentanti di categoria, imprenditori, operatori del settore, fruitori, associazioni no profit.

La ricerca ha evidenziato, in relazione all'intrattenimento e all'ospitalità, la individuazione, sui territori di progetto di possibili attivazioni di idee impresa: 1) creare un'impresa che offrisse servizi ai grandi locali notturni (service per concerti notturni, pubblicità, eccetera) 2) un nuovo locale di intrattenimento con caratteristiche peculiari e non generiche 3) un'impresa che operi nell'ambito dell'intrattenimento musicale 4) uno o più bed & breakfast. Sono stati individuati elementi di cornice sulla base dei quali poter effettuare un piano d'impresa dettagliato.

In relazione all'organizzazione di eventi di intrattenimento si è manifestata l'esigenza di un'impresa che interagisca con pubblico e privato insieme, che attivi i processi di fidelizzazione del cliente, che si specializzi in particolari settori che possieda competenze eterogenee di coordinamento e che conosca approfonditamente il territorio. In relazione al turismo sociale sono state ritenute fattibili idee impresa relative a agriturismi caratterizzate da agricoltura biologica, attività per disabili e giovani in difficoltà, ippoterapia oltre a educazione ambientale, da realizzarsi nel contesto di parchi ed aree verdi (es. cascate didattiche)

## **12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)**

Le premesse da cui si era partiti per impostare l'azione e il segmento relativo del progetto Equal LOM-012 hanno trovato riscontri incoraggianti, anche se non sempre puntuali. La prospettiva uscita riguarda soprattutto l'idea che il "tempo libero" così come comunemente inteso, si trasforma soprattutto in "tempo organizzato" dal punto di vista di chi ne fruisce e in "tempo lavorativo" dal punto di vista degli addetti del settore.

Gli elementi di prospettiva che la ricerca propone offrono adeguata progettazione degli interventi possibili (nuove imprese, società cooperative, consulenze individuali, supporti forniti dagli enti pubblici, ecc.). Tali interventi possibili non fanno che dare sostegno e prospettiva alle nuove imprese che il progetto sta al momento attuale incubando.

L'esigenza di prospettiva riguarda soprattutto alcune parole chiave ricorrenti che diano continuità e stabilizzazione, non rispetto alla pura e semplice azione di ricerca, ma in prospettiva della nascita e crescita delle nuove aziende:

- legame col territorio (necessità di organizzare servizi, proposte ed eventi sinergici e in sintonia) - che porti a stabilizzare le forme di impresa che nasceranno e faccia convergere le prospettive attese con quelle di partecipazione e promozione della cittadinanza;

- integrazione / offerta - con l'obiettivo di utilizzare quanto emerso in un'ottica di soddisfare l'utenza dei territori;

- fare sistema - l'azione dovrà diventare una modalità preventiva e propositiva di costruzione di nuove sinergie tra attori del territorio locale e territoriale in relazione alle proposte emerse e alle nuove imprese create o da creare.

Non si può parlare di continuità e di stabilizzazione dell'azione in senso letterale, ma si può considerare l'azione stessa come propedeutica e necessaria per azioni di prospettiva sui destinatari finali. Proprio la costruzione di nuove imprese che recepiscono quanto emerso, sia pure magari solo in parte, costituirà la via indiretta alla prospettiva di questo intervento.

### 13. Elementi di trasferibilità possibili

La ricerca rappresenta di per sé un interessante elemento di trasferibilità in altri contesti.

Non solo, ma i risultati ricavati in relazione alle prospettive di sviluppo delle nuove aziende rappresentano, tout court, risultati trasferibili su altro territorio, mentre un ulteriore elemento di trasferibilità è dato dalla metodologia utilizzata, sicuramente utilizzabile anche in altri contesti. Parte di questi stessi elementi utilizzati (griglie, moduli di intervista, ecc.) sono disponibili nel report e, successivamente, nella pubblicazione.

### 14. Documentazione disponibile dell'azione

Sono disponibili:

- Verbali gruppi di lavoro tra i vari partners
- Verbali gruppi di lavoro ristretti relativi al solo ente realizzatore
- Piano generale iniziale della ricerca approvato
- Griglie di intervista
- Schede per la ricerca
- Report finale di ricerca in formato temporaneo (opuscolo di circa 130 pagine) reperibile anche sul sito [www.ilttempoliberosifaimpresa.it](http://www.ilttempoliberosifaimpresa.it)
- Pubblicazione ufficiale edita da Franco Angeli (in uscita durante il 2007)

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Progetto: IL TEMPO LIBERO SI FA IMPRESA  
intervento: "BANDO PER IDEE" FINALIZZATO ALLA CREAZIONE D'IMPRESA"

## 2. Fonte di finanziamento

EQUAL II FASE – MISURA 2.2  
MACROFASE 4 (sperimentazione) DEL Progetto: IL TEMPO LIBERO SI FA IMPRESA

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

ANNI: 2006  
PERIODO: DA MARZO A SETTEMBRE 2006 (progettazione, ratifica, verifica, applicazione, valutazione domande)  
TERRITORIALITA': bando a livello di Unione Europea, in massima parte rivolto alle due zone di progetto, Alto mantovano e basso Garda bresciano, dove le ipotetiche nuove imprese dovranno installare la sede legale.

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

ENTE PROMOTORE: CFP Zanardelli Brescia (capofila progetto LOM-012)  
ENTI REALIZZATORI: Orizzonti Soc. Coop. Sociale Onlus / LaSer srl (responsabili di macrofase)  
ENTI PARTECIPANTI: CFP Zanardelli, Prospecta, Comune di Guidizzolo, Provincia di Brescia

## 5. Tipologia dell'intervento

Bando pubblico teso alla selezione e alla valutazione di idee impresa, singole o a piccoli gruppi, nel campo dell'imprenditorialità della cultura e del tempo libero rivolta a giovani disoccupati dai 18 ai 35 anni.

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Il bando è stato progettato e strutturato durante i gruppi di lavoro della macrofase e successivamente declinato specificamente dai due partners realizzatori responsabili di macrofase. La bozza, discussa sempre in regime di condivisione tra i partners di macrofase, è stata licenziata e successivamente validata direttamente dall'Autorità di Gestione in un incontro appositamente predisposto.

Il bando di selezione è stato pubblicato nel giugno 2006 ed è stato teso alla selezione di idee di impresa. Il bando è stato debitamente pubblicizzato negli enti pubblici, nelle scuole superiori, negli Informagiovani, oltre che pubblicato sul sito Internet del progetto.

La successiva fase di valutazione, svoltasi tra lo scorso mese di agosto e quello di settembre, e consistente in una analisi delle idee impresa e in un colloquio con i proponenti, ha condotto all'analisi e alla selezione delle idee di impresa e di dieci destinatari finali. Le idee impresa presentate vengono qui riassunte:

#### **N. 1 Fruizione aree verdi e naturali**

L'idea nasce dall'esigenza di rendere fruibili e accessibili a livello locale le aree naturali del territorio da parte di tutti con particolare riferimento a categorie come anziani, disabili fisici, sensoriali, psichici e famiglie con bambini piccoli. Verrà effettuato marketing d'impresa, promozione culturale, azioni di rete sul territorio, consulenza mirata e progettazione attività.

#### **N. 2 Promozione di eventi e del territorio**

Si tratta dell'ipotesi di una creazione di un'agenzia di promozione e organizzazione eventi culturali per promuovere, costruire e valorizzare anche l'immagine di aziende private. L'obiettivo sarà quello di creare linee e progetti culturali che mirino a promuovere il territorio e come punto privilegiato per approfondire movimenti culturali e socio-economici. Le azioni principali saranno quelle di promuovere l'immagine di privati e del settore pubblico tramite la cultura, creare eventi culturali, laboratori didattico/divulgativi, creare eventi di qualità culturale, creare sinergie fra realtà diverse in settori separati.

#### **N. 3 Servizi socio culturali e di promozione per disabili**

Si tratta di un'idea che operi nel settore dei servizi socio-culturali attraverso l'erogazione di attività di promozione turistica destinate a soggetti con bisogni particolari come i disabili. Le attività previste saranno visite guidate a stretto contatto con le risorse del territorio, itinerari enogastronomici, laboratori didattici, consulenza sui viaggi e soggiorni, stage all'estero, sportello informativo sul turismo sociale.

#### **N. 4 Enoludoteca**

Si tratta dell'apertura di un servizio di enoludoteca per riavvicinare i giovani alla cultura del gioco non tecnologico, garantire uno spazio per progetti di prevenzione sociale rivolti a giovani contro l'abuso di alcol, sostenere i prodotti del territorio. Il locale si doterà di sale giochi, spazi e tempi gestiti che permettano una crescita relazionale.

#### **N. 5 Grafica per la promozione di eventi sul territorio**

L'idea impresa è tesa a formare una agenzia comunicativa che operi dal punto di vista grafico e pubblicitario per la comunicazione dei prodotti, l'organizzazione di eventi aziendali finalizzati alla promozione di beni o eventi comunicativi, gestione cartellonistica, pianificazione di campagne di comunicazione, con particolare riferimento alla zona del Garda bresciano.

## **N. 6 Promozione culturale e biblioteca**

L'idea vuole creare sul territorio un'impresa che sia in grado di fornire servizi nell'ambito culturale per valorizzare le potenziali risorse e il patrimonio locale. L'obiettivo sarà quello di fornire un modello di riferimento territoriale generale. L'impresa potrà garantire competenze qualificate per attività di supporto e gestione di servizi culturali come biblioteche o per gestire eventi sul territorio (percorsi guidati, promozione alla lettura, ecc.).

## **N. 7 Drive in**

L'idea è quella di creare uno spazio per la proiezione di film all'aperto nella zona del lago di Garda sul modello del drive-in americano. L'obiettivo è quello di dare un'opportunità di divertimento soprattutto per i turisti stranieri che si trovano in vacanza sul lago di Garda.

### **7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)**

Destinatari intermedi: partners del progetto, enti pubblici, scuole superiori, Informagiovani, biblioteche, camere di commercio, operatori del settore del tempo libero, dell'ospitalità, del sociale e dell'imprenditoria, rappresentanti di associazioni no profit.

Destinatari finali: giovani dai 18 ai 35 anni, disoccupati, che successivamente parteciperanno alla fase formativa del progetto e creeranno successivamente impresa.

### **8. Reti coinvolte nell'intervento**

Enti partner dell'azione in via diretta.

Indirettamente, e in prospettiva, tutti i partners di rete del progetto e i due territori del progetto.

### **9. Elementi di innovazione applicati**

Il "Bando per idee" rappresenta di per sé una iniziativa e un elemento di innovazione in quanto non si tratta di un modalità di reclutamento casuale o prettamente individuale, ma basa la sua mission principale sulla valutazione di una idea impresa già abbozzata

e presentata anche all'interno di un contesto grupppale di giovani.

Altri elementi di innovatività dell'azione che possono essere sottolineati sono:

- la gestione concertativa delle azioni inerenti la progettazione e la composizione del documento ufficiale di reclutamento;
- l'erogazione di opportunità di impresa giovanile con benefici di tipo formativo, economico, consulenziale, nei territori;

- l'offerta "a pacchetto" e non singola delle iniziative inserite nel bando: formazione di aula, stage/accompagnamento consulenziale, creazione di impresa, tutoring tecnico personalizzato di azienda, incubatore di impresa;
- la tendenza e la volontà di far emergere le competenze tecniche del singolo o dei gruppi oltre che le loro motivazioni e le loro aspirazione di creazione di impresa.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

- Attenzione massima nelle procedure di svolgimento e nella valutazione
- Attenzione specifica nei contenuti del bando
- Coinvolgimento territoriale, formale e informale
- Azioni di sviluppo delle fasi
- Tutoraggio significativo ai beneficiari

## 11. Indicatori di esito raggiunti

Il bando per idee ha consentito di reclutare 10 giovani da inserire nella fase successiva di formazione e tutoraggio.

Le idee impresa presentate sono state 7, di cui 6 ritenute meritevoli della successiva fase di formazione e valutazione. La settima non è stata ammessa alla fase successiva solamente per la rinuncia della giovane a partecipare alla fase di valutazione orale successiva alla presentazione dello scritto.

Buono l'interesse mostrato sui territori, anche grazie alla diffusione del bando tramite distribuzione mirata e convegni/seminari appositamente preparati e condotti nel mese di giugno 2006.

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento

L'elemento fondamentale, di prospettiva più immediata dell'intervento, è la creazione di impresa per i giovani partecipanti al bando e selezionati, da effettuare in via previsionale, entro aprile 2007.

L'elemento di prospettiva più importante è però più a lunga gittata e riguarda la fase successiva di tutoraggio alle neonate imprese tramite consulenza personalizzata di esperti del settore e l'incubazione di impresa, volta a darsi l'obiettivo di mantenere attiva e propositiva sul mercato la nuova impresa creata. Tale obiettivo viene catalogato e temporizzato nei sei mesi successivi alla nascita delle nuove imprese.

### 13. Elementi di trasferibilità possibili

Il “Bando per idee” così come concepito è piuttosto facilmente trasferibile ad alcune condizioni specifiche che possono verificarsi:

- a) territorialità simile che proponga elementi simili riguardanti in particolare il tempo libero (nella sua visione più estensiva), il divertimento, la cultura, la creazione di eventi, ecc.;
- b) elementi di coesione d'intenti e di prospettiva nel gruppo di lavoro e nei partners che lo ha progettato, validato, steso e messo in rete sul mercato;
- c) presenza di una rete di riferimento forte che appoggi la diffusione e la sua cantierabilità.

Altre modalità similari, ma anche diversificate, di creazione e sviluppo di modelli di “Bando per idee” sono reperibili in altri contesti e in altre zone territoriali d'Italia, anche ognuno mantiene la sua capillarità dovuta alla argomentazione, alla reclutabilità, agli obiettivi e soprattutto al territorio di appartenenza.

### 14. Documentazione disponibile dell'azione

- Testo integrale del “Bando per idee” validato dall'ADG (DG Famiglia della Regione Lombardia) scaricabile anche dal sito ufficiale
- Documenti accessori richiesti ai partecipanti
- Descrizione idee impresa
- Documentazione inerente la valutazione delle idee impresa
- Piano formativo fase di aula
- Locandina di pubblicizzazione

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

L'Isola Borromeo tutta da Vivere !

## 2. Fonte di finanziamento

- Comune di Cassano d'Adda
- Equal II^ Fase, PS: Imprese sociali per il sistema parchi e territorio
- Fondazione Cariplo
- Parco Adda Nord
- Autofinanziamento delle due cooperative sociali

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Nel centro del Comune di Cassano d'Adda, in Provincia di Milano, l'area è compresa tra il Fiume Adda e il Canale Muzza. Oltre 10 ettari di coltivi sono stati trasformati in parco pubblico e 23.000 mq trasformati in zona umida nella parte terminale dell'area, più lontana dal passaggio; all'ingresso dell'area è stata ristrutturata una cascina polifunzionale.

Da maggio 2006 sono in funzione un Punto Ristoro, un Punto Informativo turistico-ambientale, un Centro di Cicloturismo, un Centro di Educazione e formazione ambientale, una sala polifunzionale, un centro di addestramento al lavoro per persone svantaggiate, la sede dell'Associazione Canoa Club Cassano d'Adda, la Biblioteca scientifica

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

- il Comune di Cassano d'Adda è il proprietario dell'area;
- la cooperativa sociale Punto d'Incontro, consociata CS&L consorzio sociale, che ha il compito di concertare l'attività in qualità di capofila del progetto, gestisce il Punto Ristoro e un Centro di Addestramento al lavoro per persone svantaggiate
- la cooperativa sociale Alboran gestisce il Centro di Educazione Ambientale, il Punto Informativo turistico ambientale dell'Adda, ed il centro di Cicloturismo;
- il Parco Adda Nord collabora nella gestione del CEA.

## 5. Tipologia dell'intervento

- Valorizzazione di un'area verde in mezzo al fiume
- Recupero e riqualificazione di una cascina abbandonata
- Avvio di un nuovo Centro di Educazione Ambientale
- Avvio di un centro di addestramento al lavoro per persone svantaggiate
- Apertura di un punto ristoro



## 6. Descrizione della pratica realizzata

La sfida proposta nel progetto di recupero dell'area, recentemente acquisita dal Comune di Cassano d'Adda, è fare in modo che l'Isola Borromeo, precedentemente area privata, torni ad essere uno spazio di libera fruizione e di sfogo per la cittadinanza locale sempre più soffocata dal traffico e da un continuo incremento delle infrastrutture e dell'urbanizzazione; contestualmente, la scelta di affidare la gestione della cascina ad imprese sociali e associazioni non profit e sportive, in collaborazione con il Comune di Cassano d'Adda ed il Parco Adda Nord, ha come intento principale quello di favorire uno sviluppo turistico culturale della zona rivolto ad un'utenza sovralocale, interprovinciale riducendo il divario storico che c'è tra le province di Bergamo e di Milano per affacciarsi poi a livelli più ampi, regionale e internazionale.

La cascina ospita:

- un Punto Ristoro multifunzionale: menù tipico, grill, merende, aperitivi, rinfreschi, barbecue, serate musicali e feste sull'aia;
- un Punto Informativo turistico ambientale "Adda e oltre", che intende favorire la promozione di quegli eventi artistico-culturali e di carattere scientifico e ambientale che vengono proposti nel territorio del Parco Adda Nord e Sud e limitrofo, che normalmente sono promossi da Comuni relativamente piccoli e che non hanno un proprio servizio informativo;
- un Centro di Cicloturismo, che organizza visite guidate in bicicletta su percorsi di interesse storico e ambientale, che offre un servizio di riparazione e manutenzione delle biciclette e che vuole diventare punto di riferimento per chi ama trascorrere le vacanze in bicicletta, offrendo informazioni sulle potenziali offerte in Italia e all'estero e sulle attrezzature specifiche;
- un Centro di Educazione Ambientale che si propone per svolgere attività didattiche e laboratori per scuole di ogni ordine e grado, escursioni a piedi per osservazioni, studi e ricerche "sul campo", visite guidate ad impianti produttivi, realtà agricole e itinerari storici, formazione permanente per operatori del settore e seminari di aggiornamento per insegnanti, attivazione di un servizio bibliotecario comunale specializzato in testi scientifici, attivazione di laboratori con università ed Enti privati per ricerche di settore;
- la sede del Canoa Club;
- un Centro di Addestramento al Lavoro.

## 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

- cittadini e cittadine di Cassano d'Adda e non
- le scuole: insegnanti e studenti
- gruppi formali e informali
- operatori del settore (educatori, animatori, ecc.)
- le persone svantaggiate

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

- Enti Locali
- Enti Parco
- le associazioni ambientaliste e non
- Consorzi di cooperative sociali
- Università
- Sistema Interbibliotecario Milano Est
- ASL
- Iniziative analoghe di ristorazione
- Iniziative di ristorazione con serate a tema in collaborazione con altre realtà sociali.

## 9. Elementi di innovazione applicati

- Capacità di far rete applicata nel gestionale con risvolti socio-culturali.
- Pensare ad un inserimento lavorativo per persone svantaggiate in un mercato del lavoro qualificato.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

- Struttura dell'organizzazione con momenti di confronto e verifica sull'andamento delle diverse fasi con i vari partner coinvolti.

## 11. Indicatori di esito raggiunti

- Rispetto dei tempi.
- Livello di fruizione dei servizi offerti (n° fruitori).
- Raggiungimento degli obiettivi attinenti ai beneficiari.

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

Dopo la fase di start up è prevista la continuità in considerazione del fatto che il progetto, avendo al suo interno delle attività produttive, possa autofinanziarsi.

## 13. Elementi di trasferibilità

Il progetto a parità di condizioni e opportunità attinenti al partenariato pubblico e privato sociale può essere considerato replicabile.

## 14. Documentazione disponibile dell'azione

- sito:
- brochure e pieghevoli itinerari di cicloturismo
- Menù del Punto Ristoro

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Imprenditoria sociale e animazione territoriale: I gelsi a Cinisello Balsamo

## 2. Fonte di finanziamento

- Programma Fertilità – Sviluppo Italia, Bando 2001
- I.C. Equal I^ Fase Progetto Luoghi della qualità sociale
- I.C. Equal I^ Fase Azione 3 – Progetto O.L.T.R.E
- I.C. Equal II^ Fase Progetto Agenzia di Cittadinanza – Sviluppo territoriale del welfare di responsabilità

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Comune di Cinisello Balsamo – Milano

Costituzione della cooperativa sociale I Gelsi: dicembre 2001

Avvio attività di impresa: 2004

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

La cooperativa sociale I Gelsi è uno dei risultati delle attività del CRIS – Centro Risorse per l'Impresa Sociale

Il Centro Risorse per l'Impresa Sociale è uno strumento di sostegno e di sviluppo dell'imprenditorialità sociale e si muove all'interno di politiche di sviluppo locale che coniugano le tematiche del lavoro, della partecipazione, della lotta alle discriminazioni e della promozione dei diritti di cittadinanza.

Il Centro Risorse per l'Impresa Sociale nasce nel 1998 per iniziativa dell'Agenzia Sviluppo Nord Milano (oggi Milano Metropoli), del Centro di Iniziativa Europea, di Lavorint Consorzio Imprese Sociali, (oggi CS&L Consorzio Sociale) e con il contributo del Comune di Cinisello Balsamo e della Provincia di Milano.

Altro ente promotore della cooperativa sociale I Gelsi è ANFFAS Cinisello Balsamo

Associazione Lavoro e Integrazione è stato il soggetto formalmente responsabile dei progetti sopra citati, che hanno permesso la nascita e lo sviluppo dell'impresa sociale I Gelsi.

## 5. Tipologia dell'intervento

Nascita, supporto e sostegno di una impresa sociale come cooperativa sociale di tipo B, che ha come mission l'inserimento lavorativo di persone con disabilità, opportunamente formate e supportate, in attività di ristorazione

## 6. Descrizione della pratica realizzata

La cooperativa sociale I Gelsi nasce su un progetto di impresa condiviso con l'Amministrazione Comunale di Cinisello Balsamo, assieme alla quale viene ideata una attività da situare nell'immobile di Cascina Pacchetti, una casa colonica degli anni '30 di proprietà comunale, che si immaginava avrebbe potuto ospitare, quali servizi gestiti dalla cooperativa, un bar ristorante e un polo culturale promotore del recupero delle tradizioni contadine locali. Il progetto si collocava nell'ambito dei diversi interventi innovativi di riqualificazione di spazi e immobili di proprietà pubblica da destinare a nuovi servizi alla città (parallelo ad altre operazioni complesse in corso di realizzazione attraverso il programma URBAN Italia e ben due Contratti di Quartiere) ed avrebbe permesso di sperimentare una nuova risposta al bisogno di integrazione lavorativa per persone a rischio di emarginazione, accanto ad implementare una attività di impresa con caratteristiche di qualità di offerta al pubblico.

E' su questo progetto che la cooperativa si è candidata a ricevere un finanziamento sul Bando Fertilità da destinare ai necessari investimenti in arredi ed attrezzature, finanziamento che viene concesso nell'aprile 2003 a fronte di un importante cofinanziamento del Comune di Cinisello Balsamo.

In attesa della ristrutturazione dell'immobile l'Amministrazione Comunale concede intanto in comodato d'uso l'utilizzo del Lodge Scozzese, un piccolo edificio del '700 collocato all'interno del nobile Parco di Villa Ghirlanda, nel cuore della città, dove la cooperativa realizza eventi culturali ed enogastronomici a tema tra il 2004 e il 2005, concepiti come una "palestra di impresa" (vedi sotto): la struttura del Lodge è infatti troppo piccola per ospitare le attività di impresa a regime, ma è comunque utile per "scaldare i motori".

Nel 2006 il grosso ritardo nei tempi di consegna della Cascina Pacchetti costringe la cooperativa a cercare una sede alternativa per le proprie attività, pena il rischio di dover rinunciare al finanziamento di Sviluppo Italia.

L'ex Sindaco di Cinisello Balsamo, ora presidente della Fondazione MUSEO DI FOTOGRAFIA CONTEMPORANEA sito presso la storica Villa Ghirlanda, si rende disponibile ad affidare alla cooperativa la gestione del nuovo bar-ristorante del Museo. Negli spazi del Museo concessi in affitto commerciale per 6 anni + 6 anni la cooperativa realizza i suoi investimenti, allarga la propria base a nuovi soci con precedente esperienza del settore bar-ristorazione e a maggio 2006 nasce "OM": cocktail bar con spettacoli dal vivo e ristorante.

## 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

- soci lavoratori svantaggiati e non
- cittadinanza

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

Reti formali:

- enti pubblici (Comune)
- associazioni e cooperative del territorio
- Fondazione Museo della Fotografia
- Scuole

Reti informali:

- gruppi giovanili

## 9. Elementi di innovazione applicati

La condivisione dell'iniziativa con l'Amministrazione Pubblica è stata essenziale nello sviluppo di questo tipo di progettazione: abbiamo sperimentato l'importanza di riuscire a costruire tavoli di progettazione condivisa con gli Amministratori Pubblici nel doppio ruolo di programmatori di azioni di sviluppo urbano e di proprietari dei luoghi oggetto delle iniziative.

La ricaduta di questo lavoro di progettazione condivisa, nel caso in esame, ha significato ottenere significativi supporti in termini di disponibilità alla concessione di sedi e cofinanziamento. E' però possibile evidenziare anche alcuni elementi di criticità, peraltro comuni a molte imprese sociali.

In primis la difficoltà di sostenere il rischio di impresa, per una cooperativa sociale che dispone di capitali limitati e crede nella necessità di applicare contratti di lavoro e collaborazioni che rispettino i livelli nazionali.

Abbiamo inoltre constatato che la realtà spesso premia di più offerte commerciali e culturali uniformate e appiattite. In questo caso, aver scelto come obiettivo la realizzazione di un'idea imprenditoriale originale e di qualità, ha alzato i costi di gestione, che solo in parte sono stati pareggiati dagli introiti delle iniziative.

D'altro canto, il rimando avuto da quanti hanno partecipato alle proposte, conferma che il pubblico si accorge che esiste in luoghi come questo un livello di qualità della

proposta più alto, ed è proprio questo il plus valore di tutta la progettazione.

Rimane perciò la necessità di confrontarsi con altre esperienze, anche del mondo for profit, per tentare di cogliere spunti importanti e per imparare a coniugare qualità e mercato. Un'altra riflessione legata a questo tema è quella della difficoltà di reperire fondi attraverso la ricerca di sponsor. Da una prima analisi una causa può essere ricondotta a questioni macro come l'andamento negativo del settore (nonostante la ripresa economica degli ultimi mesi), ma anche a ragioni più legate al tema del marketing del mondo non profit.

Questo settore, soprattutto se non si identifica con grandi Associazioni nazionali, è ancora poco conosciuto, non considerato interessante e quindi anche poco sostenuto da possibili finanziatori.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

L'avvio di impresa è stato pensato attraverso la collaborazione tra due realtà:

- una cooperativa sociale di nuova costituzione
- una realtà di secondo livello, rappresentata dalle risorse del CRIS, che ha ac-compagnato la cooperativa

Ciò ha significato mettere a confronto équipes di lavoro diverse:

- un'équipe costituita dai soci fondatori della cooperativa, e quindi dai decisori, dai promotori delle linee da seguire per perseguire le finalità dell'impresa, dagli amministratori delle finanze ecc...
- una seconda équipe fatta dai professionisti del CRIS che hanno avuto il compito di trasferire competenze al fine di rendere autonomi i primi collaboratori e i volontari della cooperativa, di far emergere le idee del gruppo per poi trasformarle in iniziative concrete da proporre al territorio: iniziative che avessero una loro validità di proposta culturale ed una loro validità sul piano della offerta di servizi di impresa ad un pubblico pagante. Ed infine si è trattato di sostenere gli inserimenti lavorativi di 5 soggetti disabili psichici, attraverso un corso di formazione ad hoc finanziato dal FSE nonché attraverso il necessario sostegno sia durante che dopo il corso.

Questo modello ha permesso di realizzare con successo le iniziative che sono state progettate, ma soprattutto ha costruito un vero percorso di "palestra di impresa", in cui ciascun attore coinvolto ha potuto accrescere le proprie competenze e la propria esperienza.

Inoltre la presenza di tecnici esterni alla cooperativa ha facilitato tutto il lavoro di monitoraggio delle attività, che ha permesso nel corso della fase programmatoria

e della fase di realizzazione, di ricalibrare quanto si stava facendo.

Sono state evidenziate anche alcune importanti criticità.

Avere due gruppi di lavoro, di cui uno strutturalmente più fragile ed uno più forte, ha spesso presentato il problema della "delega".

È stato infatti complesso poter ritornare sempre lucidamente ai ruoli stabiliti: i soci della cooperativa promotori delle iniziative, la realtà di secondo livello impegnata nella formazione e nell'accompagnamento di questi.

Spesso un eccesso di delega ha fatto sì che le decisioni venissero prese dai tecnici, con il risultato di avere in alcune occasioni la sensazione di non avere la piena condivisione su quanto si stesse facendo.

Nella seconda fase delle attività, quella della costruzione e del lancio dell'iniziativa di impresa "OM bar - ristorante" presso il Museo di Fotografia Contemporanea, alle due componenti dei soci fondatori e del CRIS si è affiancata una terza componente, costituita dallo staff professionale.

Soci fondatori e CRIS hanno scommesso sulla cooptazione di due giovani imprenditori, rispettivamente barman e chef, con precedente esperienza di gestione di un piccolo e vivace locale in un comune limitrofo a Cinisello, che sono diventati soci della cooperativa e attorno ai quali si è costruita la squadra di gestione di OM, oggi formata da un totale di 10 addetti di cui 5 soggetti disabili (4 presso l'esercizio più 1 figura di segreteria).

La sfida è stata costituita dalla necessità di fare sintesi delle esperienze e della cultura di provenienza delle diverse componenti dell'iniziativa: per i soci fondatori aprirsi ad un approccio pienamente imprenditoriale, seppure fuso con la mission sociale della cooperativa; per gli imprenditori misurarsi con la mission allargata dell'impresa sociale. Oggi possiamo dare un giudizio largamente positivo di questo incontro.

#### 11. Indicatori di esito raggiunti

- buona presenza alle iniziative organizzate nel Lodge
- buon esito del percorso formativo per gli allievi svantaggiati
- l'ampliamento della compagine sociale della cooperativa
- la cooptazione di buone professionalità
- l'avvio promettente delle attività di impresa
- riconoscimento da parte del pubblico di un livello alto di qualità sociale, plus valore di tutta la progettazione.

#### 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

L'iniziativa di impresa sociale "OM" compie a maggio 2007 un anno.

Il fatturato di questi primi mesi di attività è stato molto interessante (una media di 40.000 euro/mese) ma ancora non sufficiente a pareggiare i costi che sono di circa 45.000 euro al mese, con uno "zoccolo" di passività da recuperare di 5.000 euro mensili.

Le azioni correttive in corso puntano ad iniziative di allargamento e fidelizzazione della clientela, e di razionalizzazione di alcuni costi.

Per la prossima primavera l'obiettivo di pareggio economico è un dato essenziale, perché per quel periodo la cooperativa avrà esaurito la propria capacità di sostenere il costo dell'avvio con il proprio capitale iniziale.

### **13. Elementi di trasferibilità**

La formula in corso di sperimentazione, nei suoi diversi elementi e nonostante gli elementi di fragilità ancora presenti, ha portato il CRIS e l'Amministrazione Comunale a coprogettare e avviare il sostegno a una nuova iniziativa di imprenditorialità sociale che ipotizziamo potrà essere avviata nel 2008 presso la Villa Forno di Balsamo: uno spazio culturale giovanile con bar

### **14. Documentazione disponibile dell'azione**

- Report di progetto
- Comodato d'uso del Lodge
- Convenzione con il Museo della Fotografia
- Volantini degli eventi estivi
- Biglietti da visita del ristorante OM
- Menù



## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

EQUAL ISTS- Impresa Sociale Toscana Sud  
L'isola che c'è

## 2. Fonte di finanziamento

Fondo Sociale Europeo, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali,  
Regione Toscana

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Localizzazione: Provincia di Grosseto  
Periodo di realizzazione: gennaio 2003-giugno 2005

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

Provincia di Grosseto / Cooperativa sociale Il Nodo, Cooperativa sociale  
LISA, Cooperativa sociale Lo Scoiattolo

## 5. Tipologia dell'intervento

L'iniziativa mira ad individuare modelli di sviluppo economici ma anche socio-culturali vicini alle esigenze del territorio e pertinenti con la missione della cooperazione sociale attraverso la realizzazione delle Isole Ecologiche.

L'intervento specifico si propone di:

- individuare ed elaborare un efficace modello di gestione per le stazioni ecologiche;
- dotare il management delle cooperative sociali di opportuni strumenti per gestire il nuovo servizio e verificarne l'andamento;
- creare opportunità lavorative per persone che appartengono alle fasce deboli;
- sostenere l'organizzazione della raccolta differenziata;
- promuovere la cultura della raccolta differenziata presso la cittadinanza;
- incrementare la percentuale di raccolta differenziata contribuendo al raggiungimento degli obiettivi previsti dal c.d. decreto Ronchi (D.Lgs. n. 22 del 5/2/1997).

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Il progetto ha messo in campo strategie finalizzate ad aumentare la quantità di materiale riciclabile raccolto con la tradizionale raccolta dei rifiuti solidi urbani e, nel contempo, ad aumentare la sensibilità e la consapevolezza della cittadinanza in merito al problema ecologico.

Sono state localizzate delle isole ecologiche nei Comuni di Grosseto, Arcidosso e nel comprensorio delle Colline Metallifere (Comune di Follonica) come strutture a sostegno dei servizi di raccolta differenziata già in atto.

Le isole ecologiche, oltre ad essere aree attrezzate allo scopo di accumulare e separare materiali diversi provenienti dalle raccolte differenziate effettuate dagli stessi cittadini, si pongono come momento privilegiato di informazione, sensibilizzazione ed educazione ambientale.

L'attività promozionale ed educativa viene esercitata attraverso la distribuzione di materiale informativo e la costruzione di eventi di coinvolgimento (baratto e scambio di rifiuti utilizzabili, etc.).

Il progetto si articola in 4 fasi:

1. organizzazione del servizio;
2. attività di supporto all'inserimento lavorativo degli operatori;
3. allestimento delle isole ecologiche, attivazione, tutoraggio e promozione del servizio;
4. valutazione e diffusione dei risultati.

#### **7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)**

Destinatari intermedi: lavoratori e dirigenti delle cooperative sociali  
Destinatari finali: cittadinanza, territorio

#### **8. Reti coinvolte nell'intervento**

COSECA (Consorzio Servizi Ecologici Ambientali)  
Coop-lat  
Amministrazioni comunali di Grosseto, Arcidosso e Follonica  
Consorzi di filiera (CONAI, COREPLA, COBAT, etc.)

#### **9. Elementi di innovazione applicati**

Impatto sul territorio

L'iniziativa oltre ad essere in sé innovativa per il territorio in cui si colloca, essendo la prima avviata in Provincia di Grosseto, si propone con un duplice impatto sul territorio, uno prettamente ecologico e l'altro più propriamente educativo nei confronti della cittadinanza. In via sperimentale, una delle stazioni ecologiche (Follonica) in collaborazione con altre associazioni che operano sul territorio si presta ad iniziative e progetti di educazione ambientale rivolte alle scolaresche e alla cittadinanza.

#### **10. Elementi di attenzione ai processi**

Orientamento e accompagnamento all'inserimento lavorativo

Durante la fase di formazione, forte è stata l'azione di accompagnamento degli operatori delle stazioni ecologiche, al fine di creare degli inserimenti lavorativi protetti che avessero come condizione preliminare un graduale sviluppo dell'autonomia e delle risorse individuali del soggetto, oltre ad un addestramento più tecnico attraverso scambi e incontri con realtà che operano nello stesso settore curato attentamente dai tutor aziendali.

Trattandosi, inoltre, di un servizio nuovo sul territorio che deve rispondere a esigenze specifiche dei cittadini, dei Comuni e del COSECA, molta cura è stata posta nella definizione della deontologia professionale dell'operatore.

#### 11. Indicatori di esito raggiunti

Creazione di 3 isole ecologiche (Follonica, Arcidosso, Grosseto)

Assunzione di 9 soggetti appartenenti alle categorie protette.

Dati di monitoraggio (aggiornati a primavera 2006) sulle 3 stazioni ecologiche, fondamentali per il raggiungimento gli obiettivi del decreto Ronchi:

Follonica n° conferimenti giornalieri 65/raccolta diff. annua 1100 ton

Arcidosso n° conferimenti giornalieri 38/raccolta diff. annua 890 ton

Grosseto n° conferimenti giornalieri 40/raccolta diff. annua 918 ton

#### 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

L'intervento ha previsto, sin dalla fase di sperimentazione -allestimento e custodia delle isole ecologiche-, una modalità che assicurasse la continuità del progetto fino al termine di Equal e delle relative risorse.

In fase progettuale sono stati coinvolti, infatti, il Consorzio Servizi Ecologici Ambientali, gli enti locali di riferimento e la Coop-lat per quanto riguarda la stazione ecologica di Grosseto, prevedendo il sostenimento dei costi dell'iniziativa da parte di questi enti a partire dal secondo al quarto anno di gestione.

#### 13. Elementi di trasferibilità

Il ruolo giocato dalle cooperative sociali in tale iniziativa può, a ragione, porsi come elemento di trasferibilità nella modalità di gestione delle politiche sociali sul territorio.

Attraverso il confronto con altre esperienze, la partecipazione ad azioni trasversali finalizzate al rafforzamento dell'impresa sociale, le cooperative hanno potuto con successo affrontare la gestione di un servizio innovativo e sperimentale, dimostrandosi strutture dinamiche dalle alte capacità progettuali ed in grado di dare risposte reali a situazioni di disagio sociale in un contesto di impresa. Ciò ha portato, inoltre, al rafforzamento di collaborazioni e sinergie con realtà significative del territorio.

#### 14. Documentazione disponibile dell'azione

Brochure del Progetto di sperimentazione "L'isola che c'è"

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Impresa Sociale Toscana Sud  
Creazione di un Consorzio di cooperative sociali di tipo B aretine che si occupano di inclusione lavorativa

## 2. Fonte di finanziamento

Fondo Sociale Europeo, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Regione Toscana

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Provincia di Arezzo/ febbraio 2003 - luglio 2004

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

Amministrazione provinciale di Arezzo/ cooperative sociali aretine di tipo B

## 5. Tipologia dell'intervento

Creazione di un consorzio come strumento operativo capace di creare aggregazione fra soggetti appartenenti alla cooperazione sociale, ma differenti per esperienze e competenze, favorendo tramite la collaborazione il rafforzamento e la ricerca di nuove attività e di una diversa capacità di sviluppo.

Un modello in cui intendere il lavoro non solo come produzione di beni e servizi ma anche come realizzazione del benessere dei lavoratori, benessere della comunità locale, promozione di relazioni sul territorio, rispetto dell'ambiente. In sostanza un modello partecipato e trasparente in grado di produrre solidarietà e qualità sociale.

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Il lavoro di creazione del consorzio si è dispiegato curando principalmente i seguenti aspetti:

- ponderare attentamente la complessità dei rapporti esistenti fra cooperative che, oltre ad agire in uno stesso territorio, operano in ambiti molto simili;
- individuare consulenze tecniche differenziate, ma in grado di mettere in campo competenze e conoscenze legate al territorio e alla cooperazione sociale;

- sviluppare una regia unica in grado di dare coerenza e chiarezza al percorso;
- sviluppare rapporti il più possibile coerenti con la rete territoriale preesistente e con il partenariato di Equal;

- coinvolgere in maniera forte e significativa l'Ente Provincia di Arezzo.

Operativamente il percorso ha previsto una serie di attività, riassunte in quattro fasi ben definite:

**1ª Fase - La ricerca:** sono stati somministrati questionari ed interviste (ad un livello interno alle cooperative e ad uno esterno, agli Enti Pubblici, Terzo Settore, Associazioni di categoria, Sindacati) per capire la conoscenza reciproca e per approfondire aspetti legati all'idea del consorzio come l'interesse all'iniziativa, il potenziale di sviluppo della cooperazione di tipo B, i nodi critici e gli elementi di forza.

**2ª Fase - L'orientamento:** è stato attivato un percorso di formazione/informazione con tutti gli aderenti alla costituzione del consorzio per mettere a fuoco problematiche e aspetti operativi scaturiti dalle prime riflessioni. Sono stati organizzati dei focus group composti da rappresentanti delle cooperative interessate, coordinati dal pool di supporto e incentrati sul tema "come orientare il consorzio".

**3ª Fase - La creazione del consorzio:** sono state approntate una serie di misure di accompagnamento per la creazione effettiva del consorzio. Dalle discussioni dei gruppi sono scaturite tematiche, proposte, idee che, con l'ausilio di alcune consulenze, hanno portato alla realizzazione di strategie operative.

**4ª Fase - Azioni di sviluppo e di sistema:** fase trasversale alle altre, strutturata per dare concretezza al percorso, tramite il coordinamento delle attività impostato su due livelli: uno interno tra le cooperative ed uno esterno con le istituzioni e gli altri soggetti pubblici e privati. Ogni azione si è rivelata funzionale nel garantire la promozione al futuro consorzio e la trasferibilità dell'esperienza.

#### 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

Destinatari intermedi: management e soci delle cooperative sociali (accrescimento delle professionalità)

Destinatari finali: cooperative sociali (promozione del valore della cooperazione sociale), persone svantaggiate (maggiori possibilità di inserimento)

#### 8. Reti coinvolte nell'intervento

Enti pubblici, altri attori del Terzo Settore, associazioni di categoria, sindacati

#### 9. Elementi di innovazione applicati

Elementi innovativi sono stati applicati proprio nella fase di orientamento finalizzata alla definizione delle linee caratteristiche del nascente consorzio.

### **Focus group “allargati”**

Nella costituzione dei focus group finalizzati alla definizione degli aspetti operativi della costituzione del consorzio si è optato per una soluzione di non semplice applicazione ma, per alcuni versi, risolutiva.

Anziché creare un gruppo ristretto che lavorasse sulla definizione degli elementi operativi in base alle indicazioni emerse negli incontri collegiali, data la partecipazione e l'interesse delle cooperative e la titubanza derivata dalla non conoscenza reciproca, si è deciso di condividere collegialmente ogni passo attraverso gruppi di approfondimento che prevedessero la partecipazione assembleare delle cooperative.

Una tale soluzione effettivamente dispendiosa, sia in termini di energie che di tempo, ha consentito tuttavia di superare uno degli ostacoli più ardui alla costituzione di un consorzio, una latente diffidenza reciproca tra i partner che solo attraverso un confronto continuo e trasparente sono riuscite ad instaurare buone relazioni di fiducia.

### **Omogeneità e flessibilità del consorzio**

Altro elemento innovativo emerge nella definizione della struttura e funzionamento del consorzio, elaborata da uno dei gruppi di approfondimento operanti nella fase di orientamento.

Nella scelta relativa agli aspetti organizzativi e amministrativi, il gruppo ha optato per un consorzio che si caratterizzasse come una struttura composta esclusivamente da cooperative di tipo B, valorizzando in tal modo la preesistente omogeneità operativa.

Tale scelta tuttavia non ha certo voluto liberare il campo da forme di coinvolgimento differenziate con diversi interlocutori e partner, previste in ogni caso dallo statuto. L'importanza di sviluppare ed arricchire la rete di relazioni, ritenuta fondamentale, è stata garantita, inoltre, dalla possibilità di coinvolgere in un ruolo di supporto interno le cooperative A e in un ruolo consultivo esterno enti pubblici e altri attori del Terzo Settore.

In questo modo si è operato il tentativo di soddisfare due esigenze: rappresentare tutti i partecipanti e avvalersi di strumenti snelli e funzionali alle caratteristiche del mercato in cui andrà ad operare.

### **Impatto sul territorio**

La capacità di leggere e sentire il territorio si rivela come una necessità per un qualsiasi consorzio che voglia diversificare e modulare meglio il proprio aggancio con il territorio in cui opera in funzione della creazione di reti, costruzione di alleanze e visibilità.

Tuttavia da questa esperienza emerge un altro aspetto relativo all'impatto sul territorio che rappresenta un'occasione di qualificazione per le cooperative socie. Impatto sul territorio significa, non solo, specializzare e generalizzare le offerte lavorative ma modellare e rimodulare la gamma di servizi offerti.

Il Consorzio, quindi, diventa base di diversificazione e di ampliamento dei servizi, attraverso uno sviluppo delle relazioni interne che non mortifichino le competenze esistenti ma stimolino nuove professionalità per una generalizzazione degli interventi ed una più vasta copertura di settori.

L'innovazione in tal senso consiste proprio nell'abbattere quelle gabbie di identità e di lavoro in cui le cooperative erano racchiuse promuovendo azioni di crescita e qualificazione dei soci lavoratori.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

### Sfasamento tra progettazione ed operatività

Difficoltosa si è rivelata l'armonizzazione della fase di progettazione con la fase operativa di avvio. A causa del lungo periodo intercorso tra la progettazione preliminare e l'avvio del progetto, è venuto fuori che l'allocatione delle risorse presente nei piani finanziari di ciascuna azione non corrispondeva più alle effettive esigenze di un adeguato svolgimento delle attività. Si è reso quindi necessario, in fase di progettazione esecutiva, apportare delle modifiche alle singole azioni per poter utilizzare al meglio le risorse disponibili e ridefinire più dettagliatamente i ruoli di ogni partner e il percorso operativo/temporale.

### Le relazioni come nodo prioritario

L'impostazione operativa del lavoro, fin dall'inizio, ha dovuto ponderare attentamente la complessità dei rapporti esistenti e strutturati nel tempo tra cooperative che, oltre ad agire in uno stesso territorio, operano in ambiti molto simili rivelando, quindi, come nodo prioritario le relazioni tra i vari soggetti.

In tal senso, un ruolo determinante è stato svolto dalla Provincia di Arezzo, intervenuta attivamente nel coordinamento delle varie fasi e dalla cooperativa sociale di tipo A Progetto 5, che ha messo a disposizione l'esperienza di attività quasi ventennale nel tessuto socio-economico-culturale aretino.

## 11. Indicatori di esito raggiunti

Il consorzio è stato formalmente costituito il 13 luglio 2004, alla conclusione del percorso ben 16 cooperative (sulle 22 presenti in Provincia di Arezzo) hanno aderito e dato vita al COOB.

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

### Condivisione e partecipazione paritaria

Uno degli elementi che sicuramente vanno in una direzione di continuità e stabilizzazione dell'azione affondano nella costruzione di un percorso costitutivo realmente condiviso e partecipato in cui le cooperative sono coinvolte in maniera paritaria e attiva.

Nella fase di pianificazione il gruppo di coordinamento tecnico, infatti, ha voluto condividere l'impostazione generale con tutti gli attori, scelta che ha permesso di chiarire e far collimare gli obiettivi generali espressi dai partecipanti dando organicità al percorso da intraprendere.

Il percorso di coinvolgimento ha avuto inizio, infatti, con la raccolta delle adesioni attraverso "dichiarazioni di interesse" operando, nella fase di ricerca, verso lo sviluppo della conoscenza reciproca tra i partecipanti, l'approfondimento dell'interesse all'iniziativa, dei possibili nodi critici e degli elementi di forza del progetto.

### 13. Elementi di trasferibilità

#### Ruolo dell'Amministrazione Provinciale

Dall'esperienza compiuta sono emersi degli elementi indispensabili ad una replicabilità dell'esperienza, come un'approfondita conoscenza del territorio, un coinvolgimento degli attori in un clima di partecipazione e aperto confronto, ma certamente la carta vincente in un percorso del genere è rappresentato dalla capacità di far dialogare realtà distinte e arroccate su se stesse, obiettivo di cui solo le amministrazioni provinciali, , potrebbero farsi carico.

#### Aspetti etici e qualità

Interessante l'approccio relativo agli aspetti etici e qualità, per i quali nella fase di orientamento, si è costituito un focus group che ha lavorato per condividere i percorsi e le metodologie di inserimento, operando un confronto sulle modalità operative e sugli aspetti gestionali per il raggiungimento di alti standard etici e qualitativi.

Tale obiettivo è stato perseguito attraverso la realizzazione di una carta etica, la definizione di processi di rendicontazione sociale e procedure di certificazione di qualità per tutti gli aderenti al consorzio.

La carta etica, in particolare, ponendo l'attenzione sugli obiettivi sociali e i valori guida di riferimento ha favorito il consolidarsi delle relazioni di fiducia e il costituirsi dell'identità del consorzio come impresa, rendendo possibile l'elaborazione di politiche comuni da porre in essere nei rapporti con le istituzioni e il territorio.

### 14. Documentazione disponibile dell'azione

Sito Internet [www.coob.it](http://www.coob.it)

Sito del progetto [www.equaltoscanasud.it](http://www.equaltoscanasud.it)

Pubblicazione Equal "E' stata e... sarà un'impresa", maggio 2005.



## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Agenzia di negoziazione sociale

## 2. Fonte di finanziamento

Iniziativa Comunitaria EQUAL Fase 1  
EMI 0008 Rif. PA 1706/Rer/02

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Emilia Romagna (province di Bologna e Ravenna)

Realizzato negli anni 2002-2004

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

Ageform di Bologna (Ente di formazione di riferimento di ECAP-CGIL, di ENFAP-UIL, di IAL-CISL)

## 5. Tipologia dell'intervento

Offerta di servizi a favore di enti (pubblici e privati) che si occupano di costruzione di politiche sociali "avanzate"

### sia per fenomenologia

→ minori a rischio ed in area penale, tossicodipendenti, assuntori di nuove sostanze, mondo del disagio giovanile, prostituzione e tratta, disagio psichiatrico, senza fissa dimora, zingari e nomadi, mondo del carcere, immigrazione;

### sia per metodologia dell'intervento

→ lavoro di comunità, lavoro di mediazione sociale, lavoro sugli spazi sociali, lavoro sui tempi della città, lavoro di strada e di riduzione del danno, lavoro di rete, lavoro di cura, lavoro di inclusione sociale, formazione professionale, inserimento socio-lavorativo;

### sia per attori sociali

→ Enti locali e Comunità Montane, Aziende USL, Cooperative sociali, as-sociazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, associazione ed enti ecclesiastici

Saranno avviate azioni di:

Informazione

Ricerca-intervento

Impatto territoriale e reti di supporto

- Formazione (formazione iniziale- continua- a distanza- workshop- seminari- conferenze- convegni)
- Consulenza
- Check-up aziendale ed accompagnamento di processo
- Organizzazione sociale e gestione delle risorse umane
- Marketing sociale
- Fund raising
- Modellistica e ingegneria sociale delle pratiche
- Sistemi e strumenti per l'accreditamento e certificazione di qualità' dei servizi sociali
- Supervisione tecnico-organizzativa di processo
- Progettazione sociale
- Valutazione sugli esiti e sulla efficacia ed efficienza degli interventi
- Strumentazione tecnico-scientifica
- Banca-dati

## 6. Descrizione della pratica realizzata

### Ricerca-intervento

Sono state realizzare n.2 tipologie di ricerca, preliminari alla creazione dell'agenzia, per approfondire le tipologie di strutture delle organizzazioni che operano in campo sociale in Emilia Romagna, le caratteristiche e dimensioni del mercato sociale, gli ambiti di intervento ed i modelli culturali di riferimento, i bisogni della comunità locale su cui è necessario attivare nuova progettualità, i progetti innovativi e sperimentali da utilizzare come buone prassi nell'elaborazione degli interventi.

Le 2 tipologie sono state:

- Il fabbisogno consulenziale delle organizzazioni dell'economia sociale
- L'analisi delle organizzazioni sociali

Entrambe sia a livello pubblico che a livello privato

### Azioni formative

- Formazione Agente Negoziazione Sociale

Azione preliminare alla costituzione dell'agenzia di negoziazione sociale è stata la realizzazione di un percorso di formazione specialistica di secondo livello, volta alla professionalizzazione di personale che abbia già maturato esperienza nell'ambito dell'imprenditoria e progettazione sociale, per la creazione del profilo professionale di Agente di negoziazione sociale.

Tale figura, che è stata poi impiegata a svolgere un lavoro consulenziale rivolto alle organizzazioni pubbliche e private, ha sviluppato competenze di alto livello nell'ambito della progettazione degli interventi e dei percorsi

formativi, dell'empowerment di comunità, della programmazione sociale, del networking, della valutazione, delle normative inerenti le fasce target degli interventi sociali (con particolare riferimento all'utenza a maggior rischio di esclusione sociale) e l'impresa sociale, del fund raising e del welfare market.

Tale percorso formativo rispondeva alle esigenze espresse dai seguenti campi di azione:

- definizione e sperimentazione di percorsi formativi personalizzati rivolti alle figure professionali necessarie per l'erogazione dei servizi;
- definizione di nuove figure professionali che favoriscano la differenziazione e la personalizzazione nell'offerta e nelle modalità di erogazione dei servizi dell'economia sociale.

- Formazione Continua

→ formazione continua legata alle innovazioni fenomenologiche, metodologiche al fine del riconoscimento delle competenze.

→ Si è ritenuto necessario questo tipo di percorso, sia pratico che a distanza con moduli FAD appositamente costituiti

→ Per attivare processi di empowerment e di autonomia rispetto a figure cardine nel campo dell'economia sociale, sia nel settore del pubblico, dove sempre più forti devono essere deleghe e responsabilità nei percorsi del welfare mix, che nel privato, che sempre più deve uscire da una logica di emergenza e strutturare processi di mismatch tra il sociale e il mercato del sociale.

Tale proposta formativa si è articolata nei seguenti campi di azione:

→ Nuovi modelli formativi rivolti alle figure dirigenziali, agli imprenditori sociali e ai soci delle cooperative sociali legati al management sociale, al valore e al prodotto sociale che l'economia sociale immette sul mercato, veicolando anche dal sistema delle imprese economiche criteri di management gestionale.

Azioni di sistema a forte valenza consulenziale

Percorsi strutturati di consulenza da parte dell'ANS relativi a diversi livelli, con azioni di monitoraggio, tutoraggio ed accompagnamento, configurandosi come una vera e propria agenzia di servizi strutturata sul territorio, con ampi margini di contrattualità e di know-how rispetto a:

- ❑ offerta di segmenti di progettazione e di valutazione sociale
  - ❑ con indicazioni rispetto ai diversi processi progettuali e alle varie tipologie di progetto, e l'offerta di un servizio di valutazione, come cultura della verifica, riguardo alla formazione, ai modelli e agli interventi nel campo dei servizi alla persona
  - ❑ offerta di consulenze per l'implementazione dei modelli e dei progetti concertati tra l'ANS e gli attori sociali del territorio, i clienti dell'ANS.
- Si tratterà di una messa a regime molto puntuale dei processi di networking, dei criteri di fattibilità e delle previsioni di impatto a livello orizzontale e verticale
- ❑ offerta di pacchetti e di prototipi formativi, iniziali e continui, relativamente alle attività inerenti l'analisi delle domande formative, l'accompagnamento ai processi, le attività inerenti l'analisi delle domande formative, l'accompagnamento ai processi.
  - ❑ a tale attività si affiancherà un livello di elaborazione di prototipi formativi generali, relativi soprattutto alla riqualificazione e alla creazione figure professionali innovative da impiegare nel settore no-profit, che andranno a costituire uno strumento importante nella programmazione di attività di formazione e nei rapporti con altre agenzie formative esterne
  - ❑ offerta di attività di consulenza che, partendo dall'analisi dei modelli culturali e gestionali di riferimento, mirerà a promuovere un processo di ottimizzazione e della valorizzazione delle risorse umane
  - ❑ offerta di consulenza per reperimento fondi e finanziamenti a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, utilizzando gli strumenti messi a punto durante la fase di ricerca relativa alle competenze di fund raising precedentemente descritta offerta di consulenze per procedure di bilancio di competenze da definire e ritrarre rispetto alle realtà con cui si entrerà in contatto nell'ANS.

Questa proposta di natura consulenziale riflette alcuni dei possibili campi d'azione, quali:

- sperimentazione di nuovi servizi e di nuove modalità di erogazione degli stessi, mediante la partecipazione degli utenti dei servizi erogati alla gestione degli stessi

- definizione di modelli di misurazione di qualità dei servizi erogati che, accanto ai criteri di efficacia/efficienza utilizzano anche criteri inerenti alla soddisfazione dell'utente/fruitori e alla sua partecipazione alla definizione e gestione del servizio stesso

## Creazione banca dati

→ E' stata realizzata una banca dati informatizzata contenente:

- la mappa delle strutture del pubblico e del privato sociale presenti sul territorio e le relative azioni innovative promosse ;
- la consultazione di banche dati europee per i paesi partner coinvolti;
- la creazione di uno sportello di consulenza telematico

La Banca è stata costituita da sette sezioni tematiche:

- I progetti regionali
- I progetti locali
- Materiali di lavoro
- Tutoraggio e counselling on-line
- La posta
- Informazioni
- Contatti in Italia e all'estero

### 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

Associazioni di volontariato (Legge n.266/919  
Associazioni di Promozione sociale (Legge n.383/2000)  
Cooperative di tipo "A" e di tipo "B"  
Comuni e Comunità Montane  
Ambiti territoriali  
Province

### 8. Reti coinvolte nell'intervento

Lega delle cooperative della Provincia di Bologna  
Conf Cooperative della provincia di Bologna  
Istituzione "G.F. Minguzzi" della Provincia di Bologna  
Consorzio Cides (Bologna)  
Consorzio SIC (Bologna)  
AUSL di Faenza  
Consorzio Servizi Sociali di Ravenna  
Università di Bologna (Scienze della Formazione)

### 9. Elementi di innovazione applicati

L'attivazione di una Agenzia di Negoziazione Sociale (ANS) rappresenta un elemento di forte innovazione nell'ambito dei servizi di accompagnamento alle imprese sociali.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

Il progetto si muove a partire da una analisi del fabbisogno consulenziale da parte degli organismi sociali (del pubblico e del privato sociale), attiva un percorso di formazione (per agenti e per operatori), promuove infine un'azione di sistema di implementazione dell'Agenzia stessa, dotandola di strumenti (materiali, griglie, sito, campagna pubblicitaria).

## 11. Indicatori di esito raggiunti

- N.500 organismi contattati nella banca dati
- N.350 Organismi contattati nella ricerca-intervento
- N.8 Agenti territoriali di Negoziazione Sociale
- N.350 consulenze erogate nel biennio

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

L'intervento ha avuto una continuità con la presentazione di un nuovo progetto (a valere su IC EQUAL fase 2) denominato "Includendo" (IT-G2-EMI-028) in fase di realizzazione.

Alla fine di tale intervento si prevede l'attivazione di una Agenzia di Consulenza Sociale (Srl o SPA).

## 13. Elementi di trasferibilità

La costruzione di una Agenzia di Negoziazione Sociale ha tutte le chances per essere trasferita dal livello regionale (Emilia-Romagna) dove è stata implementata ad una realtà regionale altra ed ad una realtà nazionale ed internazionale.

## 14. Documentazione disponibile dell'azione

Ageform, Il fabbisogno consulenziale delle organizzazioni dell'Economia sociale, Edizioni Aspasia, Bologna 2004.

Ageform, La cultura del sociale tra esclusione ed inclusione, Edizioni Aspasia, Bologna 2004

Sito ANS.it

## 8. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Extreme

## 2. Fonte di finanziamento

Fondo nazionale Lotta alla droga  
Legge n.45/99 (fondi regionali regione Toscana)

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Regione Toscana.  
Città di Firenze

Realizzato negli anni 2002-2005

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

Comune di Firenze, Assessorato alle politiche sociali (Promotore)  
Coop. CAT (Attuatore)

## 5. Tipologia dell'intervento

Il presente progetto propone uno sviluppo delle esperienze realizzate con il progetto regionale Extreme negli anni 2002,2003,2004, con l'obiettivo di uscire da una fase di sperimentality, svolta in questo triennio, per entrare in una fase di costituzione di un sistema integrato di interventi volti alla prevenzione dei rischi all'interno dei grandi eventi di frequentazione giovanile quali Festival Musicali Estivi, Rave party, raduni musicali e eventi di loisir notturno.

Il progetto propone lo sviluppo del modello di intervento sperimentato per il contenimento delle situazioni di rischio legate al consumo di sostanze nei grandi eventi con l'integrazione di attività volte allo sviluppo della partecipazione giovanile in campo artistico con finalità preventive.

Si articola in moduli differenziati per tipologia di evento considerando i differenti livelli di problematicità e di rischio presenti e proponendo interventi adeguati al contesto, da realizzarsi con la partecipazione progettuale degli enti e delle istituzioni che organizzano gli eventi.

Propone la costituzione di un tavolo di coordinamento regionale, con la partecipazione delle amministrazioni pubbliche e degli enti privati, coinvolte nella organizzazione dei festival giovanili e delle manifestazioni di rilievo, per migliorare il coordinamento delle azioni di gestione delle popolazioni giovanili che li frequentano, integrando il complesso di offerte e di servizi volte alla sicurezza degli spazi e alla tutela della salute dei partecipanti.

Propone un gruppo tecnico di coordinamento con la finalità di progettare le azioni di dettaglio da realizzarsi nel singolo evento, svolgendo un'attività di consulenza agli organizzatori rispetto ai criteri di messa in sicurezza degli eventi rispetto ai problemi derivanti dall'abuso di sostanze legali ed illegali e dalla presenza di popolazioni potenzialmente problematiche.

## 6. Descrizione della pratica realizzata

L'intervento si è sviluppata attorno alle seguenti azioni:

- Messa a sistema degli interventi innovativi sperimentati e validati per lavorare su quei contesti di aggregazione giovanile in cui risulta elevato il consumo di sostanze stupefacenti;

Attivazione contatto con target difficilmente raggiungibili dai servizi perché caratterizzati da particolari stili di vita e modelli di riferimento culturale (ci riferiamo a gruppi giovanili con modalità nomadi che, frequentano assiduamente il circuito dei festival musicali, quello dei rave illegali, delle discoteche di tendenza e degli after hours, mostrando comportamenti marginali e devianti spesso legati ad un forte consumo di sostanze illegali ed alcool);

Offerta di servizi di riduzione dei rischi connessi all'uso ed abuso di sostanze illegali e alla gestione di situazioni di difficoltà derivate ( bad trip, collassi, ipertermia, situazioni di crisi psichiche );

Diffusione di strumenti di prevenzione e di profilassi (siringhe sterili , acqua distillata, profilattici ecc.);

Allestimento di spazi e di punti di refrigerio, docce e erogazione gratuita di acqua potabile, zone di sosta ombreggiata, spazi di decompressione, ambienti chill out, ambienti per il trattamento individuale di situazioni di emergenza , all'interno delle aree di ospitalità (campeggi o aree di sosta ) collegate alle manifestazioni o eventi musicali (circuito dei festival rock, raves, after hours) di grande attrazione giovanile;

Attivazione di un Servizio di formazione e consulenza rivolto agli staff organizzativi degli eventi (concerti et alt) al fine di rendere le équipes più competenti e far fronte alle problematiche di sicurezza e di abitabilità delle manifestazioni, nelle loro varie articolazioni (spazi di accoglienza, spazi per i concerti, spazi di mobilità rispetto al territorio ospitante);

Facilitazione e promozione della partecipazione giovanile e la diffusione di messaggi orizzontali di prevenzione all'interno degli eventi, attraverso l'allestimento di spazi per attività musicali ed animative;



Realizzazione di un programma di ricerca sul fenomeno del nomadismo giovanile all'interno dei contesti ricreazionali con particolare attenzione alle dimensioni di rischio da abuso di sostanze;

Attivazione di un coordinamento regionale degli enti e delle istituzioni che organizzano eventi per la gestione della popolazione di frequentatori e la prevenzione di situazioni di rischio.

## 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

Adolescenti e giovani consumatori di sostanze psicotrope (destinatari finali)  
Operatori sociali (destinatari intermedi)

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

Comune di Firenze (Assessorato alle Politiche Sociali)  
Cooperativa sociale CAT di Firenze  
ASL 10 Firenze  
ASL 3 Pistoia  
Provincia di Arezzo  
Cooperativa Il Ponte (Pistoia)  
Associazione GDOG (Arezzo)  
Cooperativa Progetto5  
Progetto Nautilus (regione LAZIO: Ass. Parsec, Il Cammino, Magliana 80, LA tenda; Roma)  
Cooperativa Giovanni XXIII (Progetto UP-RE)

## 9. Elementi di innovazione applicati

Quella del lavoro nell'ambito del loisir notturno è una realtà non del tutto strutturata, una sorta di zona grigia alla ricerca di una collocazione professionale o che si percepisce come disoccupata, caratterizzata da elevata flessibilità e dalla fluttuazione dei rapporti lavorativi, comunque con carriere lavorative di breve durata, legate ad uno specifico periodo di vita caratterizzato da un'età giovanile.

Ci muoviamo in una dimensione dove la sperimentazione, il navigare a vista, il valore laboratoriale dell'esperienza si sono in qualche modo sostituiti a percorsi formativi di primo livello e di aggiornamento professionale.

Proprio perché sono nuove forme di professioni, in un contesto lavorativo che si sta evolvendo in un vero e proprio distretto produttivo, diventa necessario inquadrare nuovi profili professionali che si andranno ad innestare all'interno di questi contesti produttivi.

Inoltre le trasformazioni avvenute negli ultimi dieci anni all'interno del mondo della notte hanno avuto una forte rilevanza anche nel campo delle politiche sociali e degli interventi di prevenzione. Lo spostamento numerico e fisico di persone che attraversano lo spazio del giorno per inoltrarsi nel tempo dilatato della notte, così come le diverse modalità relazionali e comportamentali che differenziano il divertimento notturno da quello diurno, hanno trovato impreparati sia coloro che si occupano della programmazione delle politiche sociali e giovanili e della sicurezza del territorio, sia gli operatori e le operatrici sociali impegnati in progetti di prevenzione e promozione delle risorse giovanili

## 10. Elementi di attenzione ai processi

Il progetto si presenta fortemente innovativo rispetto ai target group (difficilmente agganciabili da un servizio ordinario), rispetto alla tipologia di proposta di inclusione sociale, rispetto al legame possibile tra riduzione del rischio e del danno e possibile bacino occupazionale (nel campo del loisir).

## 11. Indicatori di esito raggiunti

- \* attività di monitoraggio sulle situazioni di rischio presenti nell'evento
- \* attività di riduzione del danno attraverso la distribuzione di materiale sanitario specifico: scambio di siringhe sterili, kit safe use, profilattici
- \* attività di primo soccorso per le situazioni legate all'uso di sostanze (bad trip, ipertermia ecc)
- \* offerta di prestazioni di carattere medico
- \* attività di monitoraggio sulle situazioni di rischio presenti nell'evento
- \* offerta di prestazioni di carattere veterinario
- \* offerta di prodotti detergenti e disinfettanti, prodotti antiparassitari
- \* attività di ricerca attraverso la somministrazione di questionari strutturati e interviste qualitative ai gruppi contattati

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

Il mondo della notte e del loisir rappresenta un bacino occupazionale di grande attrazione, interesse e sviluppo. Pertanto occorre in prospettiva insistere su tale segmento imprenditoriale.

Occorre però porre una forte attenzione ad una maggiore professionalità nell'individuazione di giacimenti imprenditoriali di settore (attraverso una studio di settore), ad una dotazione più tecnica di strumenti di management e finanza, alla individuazione di investimenti più congrui.

## 13. Elementi di trasferibilità

L'impianto di processo (lavoro sul target group, lavoro sulle modalità di contatto e di aggancio, individuazione di possibili bacini occupazionali a partire dalla costruzione del "mix" domanda-offerta (consumatori della notte-possibili impresari della notte)

## 14. Documentazione disponibile dell'azione

CAT( a cura di), Relazione progetto Estreme anni 2002-2005.

**1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento**

Agenzia di negoziazione sociale

**2. Fonte di finanziamento**

Iniziativa Comunitaria EQUAL Fase 1  
EMI 0008 Rif. PA 1706/Rer/02

**3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione**

Emilia Romagna (province di Bologna e Ravenna)

Realizzato negli anni 2002-2004

**4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore**

Ageform di Bologna (Ente di formazione di riferimento di ECAP-CGIL, di ENFAP-UIL, di IAL-CISL)

**5. Tipologia dell'intervento**

Offerta di servizi a favore di enti (pubblici e privati) che si occupano di costruzione di politiche sociali "avanzate"

sia per fenomenologia

→ minori a rischio ed in area penale, tossicodipendenti, assuntori di nuove sostanze, mondo del disagio giovanile, prostituzione e tratta, disagio psichiatrico, senza fissa dimora, zingari e nomadi, mondo del carcere, immigrazione;

sia per metodologia dell'intervento

→ lavoro di comunità, lavoro di mediazione sociale, lavoro sugli spazi sociali, lavoro sui tempi della città, lavoro di strada e di riduzione del danno, lavoro di rete, lavoro di cura, lavoro di inclusione sociale, formazione professionale, inserimento socio-lavorativo;

sia per attori sociali

→ Enti locali e Comunità Montane, Aziende USL, Cooperative sociali, associazioni di promozione sociale, associazioni di volontariato, associazione ed enti ecclesiastici

Saranno avviate azioni di:

- Informazione
- Ricerca-intervento
- Impatto territoriale e reti di supporto
- Formazione (formazione iniziale- continua- a distanza- workshop- seminari- conferenze- convegni)
- Consulenza
- Check-up aziendale ed accompagnamento di processo
- Organizzazione sociale e gestione delle risorse umane
- Marketing sociale
- Fund raising
- Modellistica e ingegneria sociale delle pratiche
- Sistemi e strumenti per l'accreditamento e certificazione di qualità dei servizi sociali
- Supervisione tecnico-organizzativa di processo
- Progettazione sociale
- Valutazione sugli esiti e sulla efficacia ed efficienza degli interventi
- Strumentazione tecnico-scientifica
- Banca-dati

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Ricerca-intervento

Sono state realizzare n.2 tipologie di ricerca, preliminari alla creazione dell'agenzia, per approfondire le tipologie di strutture delle organizzazioni che operano in campo sociale in Emilia Romagna, le caratteristiche e dimensioni del mercato sociale, gli ambiti di intervento ed i modelli culturali di riferimento, i bisogni della comunità locale su cui è necessario attivare nuova progettualità, i progetti innovativi e sperimentali da utilizzare come buone prassi nell'elaborazione degli interventi.

Le 2 tipologie sono state:

- Il fabbisogno consulenziale delle organizzazioni dell'economia sociale
- L'analisi delle organizzazioni sociali

Entrambe sia a livello pubblico che a livello privato

## Azioni formative

### Formazione Agente Negoziazione Sociale

Azione preliminare alla costituzione dell'agenzia di negoziazione sociale è stata la realizzazione di un percorso di formazione specialistica di secondo livello, volta alla professionalizzazione di personale che abbia già maturato esperienza nell'ambito dell'imprenditoria e progettazione sociale, per la creazione del profilo professionale di Agente di negoziazione sociale.

Tale figura, che è stata poi impiegata a svolgere un lavoro consulenziale rivolto alle organizzazioni pubbliche e private, ha sviluppato competenze di alto livello nell'ambito della progettazione degli interventi e dei percorsi formativi, dell'empowerment di comunità, della programmazione sociale, del networking, della valutazione, delle normative inerenti le fasce target degli interventi sociali (con particolare riferimento all'utenza a maggior rischio di esclusione sociale) e l'impresa sociale, del fund raising e del welfare market.

Tale percorso formativo rispondeva alle esigenze espresse dai seguenti campi di azione:

- definizione e sperimentazione di percorsi formativi personalizzati rivolti alle figure professionali necessarie per l'erogazione dei servizi;
- definizione di nuove figure professionali che favoriscano la differenziazione e la personalizzazione nell'offerta e nelle modalità di erogazione dei servizi dell'economia sociale.

### Formazione Continua

formazione continua legata alle innovazioni fenomenologiche, metodologiche al fine del riconoscimento delle competenze.

Si è ritenuto necessario questo tipo di percorso, sia pratico che a distanza con moduli FAD appositamente costituiti

→ Per attivare processi di empowerment e di autonomia rispetto a figure cardine nel campo dell'economia sociale, sia nel settore del pubblico, dove sempre più forti devono essere deleghe e responsabilità nei percorsi del welfare mix, che nel privato, che sempre più deve uscire da una logica di emergenza e strutturare processi di mismatch tra il sociale e il mercato del sociale.

Tale proposta formativa si è articolata nei seguenti campi di azione:

→ Nuovi modelli formativi rivolti alle figure dirigenziali, agli imprenditori sociali e ai soci delle cooperative sociali legati al management sociale, al valore e al prodotto sociale che l'economia sociale immette sul mercato, veicolando anche dal sistema delle imprese economiche criteri di management gestionale.

Azioni di sistema a forte valenza consulenziale

Percorsi strutturati di consulenza da parte dell'ANS relativi a diversi livelli, con azioni di monitoraggio, tutoraggio ed accompagnamento, configurandosi come una vera e propria agenzia di servizi strutturata sul territorio, con ampi margini di contrattualità e di know-how rispetto a:

- ☐ offerta di segmenti di progettazione e di valutazione sociale
- ☐ con indicazioni rispetto ai diversi processi progettuali e alle varie tipologie di progetto, e l'offerta di un servizio di valutazione, come cultura della verifica, riguardo alla formazione, ai modelli e agli interventi nel campo dei servizi alla persona

- ☐ offerta di consulenze per l'implementazione dei modelli e dei progetti concertati tra l'ANS e gli attori sociali del territorio, i clienti dell'ANS. Si tratterà di una messa a regime molto puntuale dei processi di networking, dei criteri di fattibilità e delle previsioni di impatto a livello orizzontale e verticale

- ☐ offerta di pacchetti e di prototipi formativi, iniziali e continui, relativamente alle attività inerenti l'analisi delle domande formative, l'accompagnamento ai processi, le attività inerenti l'analisi delle domande formative, l'accompagnamento ai processi.

- ☐ a tale attività si affiancherà un livello di elaborazione di prototipi formativi generali, relativi soprattutto alla riqualificazione e alla creazione figure professionali innovative da impiegare nel settore no-profit, che andranno a costituire uno strumento importante nella programmazione di attività di formazione e nei rapporti con altre agenzie formative esterne

offerta di attività di consulenza che, partendo dall'analisi dei modelli culturali e gestionali di riferimento, mirerà a promuovere un processo di ottimizzazione e della valorizzazione delle risorse umane

offerta di consulenza per reperimento fondi e finanziamenti a livello locale, regionale, nazionale ed europeo, utilizzando gli strumenti messi a punto durante la fase di ricerca relativa alle competenze di fund rising precedentemente descritta offerta di consulenze per procedure di bilancio di competenze da definire e ritrarre rispetto alle realtà con cui si entrerà in contatto nell'ANS.

Questa proposta di natura consulenziale riflette alcuni dei possibili campi d'azione, quali:

→ sperimentazione di nuovi servizi e di nuove modalità di erogazione degli stessi, mediante la partecipazione degli utenti dei servizi erogati alla gestione degli stessi

→ definizione di modelli di misurazione di qualità dei servizi erogati che, accanto ai criteri di efficacia/efficienza utilizzano anche criteri inerenti alla soddisfazione dell'utente/fruitori e alla sua compartecipazione alla definizione e gestione del servizio stesso

Creazione banca dati

→ E' stata realizzata una banca dati informatizzata contenente:

- la mappa delle strutture del pubblico e del privato sociale presenti sul territorio e le relative azioni innovative promosse ;
- la consultazione di banche dati europee per i paesi partner coinvolti;
- la creazione di uno sportello di consulenza telematico

→ La Banca è stata costituita da sette sezioni tematiche:

- I progetti regionali
- I progetti locali
- Materiali di lavoro
- Tutoraggio e counselling on-line
- La posta
- Informazioni
- Contatti in Italia e all'estero



## 7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)

Associazioni di volontariato (Legge n.266/919)  
Associazioni di Promozione sociale (Legge n.383/2000)  
Cooperative di tipo "A" e di tipo "B"  
Comuni e Comunità Montane  
Ambiti territoriali  
Province

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

Lega delle cooperative della Provincia di Bologna  
Conf Cooperative della provincia di Bologna  
Istituzione "G.F. Minguzzi" della Provincia di Bologna  
Consorzio Cides (Bologna)  
Consorzio SIC (Bologna)  
AUSL di Faenza  
Consorzio Servizi Sociali di Ravenna  
Università di Bologna (Scienze della Formazione)

## 9. Elementi di innovazione applicati

L'attivazione di una Agenzia di Negoziazione Sociale (ANS) rappresenta un elemento di forte innovazione nell'ambito dei servizi di accompagnamento alle imprese sociali.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

Il progetto si muove a partire da una analisi del fabbisogno consulenziale da parte degli organismi sociali (del pubblico e del privato sociale), attiva un percorso di formazione (per agenti e per operatori), promuove infine un'azione di sistema di implementazione dell'Agenzia stessa, dotandola di strumenti (materiali, griglie, sito, campagna pubblicitaria).

## 11. Indicatori di esito raggiunti

N.500 organismi contattati nella banca dati  
N.350 Organismi contattati nella ricerca-intervento  
N.8 Agenti territoriali di Negoziazione Sociale  
N.350 consulenze erogate nel biennio

## **12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)**

L'intervento ha avuto una continuità con la presentazione di un nuovo progetto (a valere su IC EQUAL fase 2) denominato "Includendo" (IT-G2-EMI-028) in fase di realizzazione.

Alla fine di tale intervento si prevede l'attivazione di una Agenzia di Consulenza Sociale (Srl o SPA).

## **13. Elementi di trasferibilità**

La costruzione di una Agenzia di Negoziazione Sociale ha tutte le chances per essere trasferita dal livello regionale (Emilia-Romagna) dove è stata implementata ad una realtà regionale altra ed ad una realtà nazionale ed internazionale.

## **14. Documentazione disponibile dell'azione**

Ageform, Il fabbisogno consulenziale delle organizzazioni dell'Economia sociale, Edizioni Aspasia, Bologna 2004.

Ageform, La cultura del sociale tra esclusione ed inclusione, Edizioni Aspasia, Bologna 2004

Sito ANS.it

**1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento**

Social Work

**2. Fonte di finanziamento**

Iniziativa Comunitaria ADAPT J 100 REGIONES BIS

**3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione**

Regione Emilia-Romagna (intero territorio regionale)

1997-1999

**4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore**

Comune di Bologna

(Assessorato alle politiche Sociali, sanità e Sicurezza Urbana)

**5. Tipologia dell'intervento**

Formazione a distanza

Formazione continua

Ricerca-intervento

Accompagnamento e check-up aziendale

Progettazione e valutazione di processo

6. Descrizione della pratica realizzata

Il progetto di ricerca e sviluppo regionale SOCIAL WORK promosso dal Comune di Bologna, finanziato all'interno dell'Iniziativa Comunitaria Occupazione ADAPT J100 regiones si propone come obiettivi il monitoraggio, il tutoraggio e l'accompagnamento delle associazioni del Terzo settore, attraverso l'offerta di segmenti di progettazione, di implementazione, di prototipi formativi, di valutazione, di valorizzazione delle risorse umane, di creazione di reti di supporto territoriale e di ricerca di fondi.

Il progetto si sviluppa sull'intera regione Emilia Romagna. In particolare saranno individuati alcuni "focus" territoriali (costituiti dalla presenza di Imprese sociali ed enti territoriali significativi) di tutte le province emiliano - romagnole. Il settore no profit nella regione Emilia Romagna, in continuità con quanto affermato nel quadro di riferimento, è certamente un'area a forte espansione in particolare per quanto concerne l'ambito dell'esclusione sociale, della sicurezza sociale e delle politiche sociali di cittadinanza. Specialmente in alcuni segmenti delle politiche sociali (politiche di sicurezza sociale, politiche di riduzione del danno, politiche sull'esclusione sociale) si sta creando una nicchia di mercato di offerta del lavoro molto ampia.

Sono molte le cooperative sociali nella regione che si stanno misurando su tale fetta di mercato con alcune competenze ma anche con grandi difficoltà sia per la fenomenologia complessa del target, sia per l'innovazione necessaria per tale lavoro, sia per la difficoltà ad individuare parametri ed indicatori già collaudati. Da notare che questi settori nella stessa regione Emilia Romagna, nell'ultimo biennio, in seguito all'attivazione del Progetto regionale "Prostituzione" (avviato dalla Regione Emilia Romagna- Assessorato Politiche Sociali), dei Progetti "Sicurezza" (della stessa Regione Emilia Romagna, Comune di Bologna, Comune di Modena, Comune di Reggio Emilia, Comune di Rimini), dei progetti territoriali sulla "riduzione del danno" (avviati nei comuni capoluogo della regione) hanno creato, all'interno dei servizi pubblici e delle cooperative sociali, circa 300 posti di lavoro.

Pertanto il Progetto Social Work punta a sviluppare prototipi formativi di tipo innovativo, con l'attenzione ad una fruizione molto ampia e diffusa "pacchetti formativi" (in tutta la regione ed all'interno sia del settore pubblico che privato) con l'attenzione ad applicare due modalità formative :

1. La Formazione a distanza
2. La Formazione continua.

A tale azione di tipo formativo (in cui sono stati offerti strumenti per sviluppare la progettazione sociale ed imprenditoriale e la valutazione delle organizzazioni e degli interventi realizzati) vanno aggiunte le azioni di accompagnamento di imprese sociali individuate (a partire da criteri geografici, settoriali, giuridicamente diversificati...) per poter offrire un check-up aziendale e prospettive di sviluppo a breve ed a medio termine di sostenibilità aziendale.

#### **7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)**

Associazioni di volontariato (Legge n.266/919)  
Associazioni di Promozione sociale (Legge n.383/2000)  
Cooperative di tipo "A" e di tipo "B"

#### **8. Reti coinvolte nell'intervento**

LILA  
Casa delle Donne per non subire violenza di Bologna  
Il Mappamondo di Bologna  
Università di Ancona facoltà di Economia e Commercio Istituto di Sociologia,  
l'Istituzione "Minguzzi" di Bologna  
Caritas di Bologna,  
Cgil-Cisl-Uil  
Comune di Modena  
Comune di San Lazzaro di Savena  
Comune di Rimini

Comune di Reggio Emilia  
Comune di Parma  
Ageform  
Lega delle Cooperative della provincia di Bologna

#### 9. Elementi di innovazione applicati

L'attivazione di interventi strutturali sul terzo settore (in quanto attore significativo nella gestione del mercato sociale) rappresenta un elemento di forte innovazione nell'ambito del rapporto pubblico-privato.

#### 10. Elementi di attenzione ai processi

Il progetto si muove a partire da una analisi del fabbisogno consulenziale da parte degli organismi del terzo settore, attiva un percorso di formazione (per organismo no profit), promuove infine un'azione di accompagnamento nella "gestione" di servizi da parte del no profit, dotandoli di strumenti di lavoro.

#### 11. Indicatori di esito raggiunti

Il progetto proposto, al termine della sperimentazione, ha avuto efficacia ed efficienza e raggiunto i seguenti obiettivi :

dispone di una banca dati regionale sugli attori (pubblici e privati) e sulle azioni innovative del sociale all'interno delle politiche sociali dell'Emilia Romagna ;

può contare su un network telematico, con almeno cinque punti-rete per ogni provincia, in grado di scambiare informazioni, materiali e prodotti in maniera efficiente ;

dispone di prototipi formativi per nuovi profili professionali ;

ha strutturato un sistema organico di formazione a distanza e di formazione continua ;

ha rafforzato, supportato ed avviato due progetti di economia sociale, di tipo innovativo, nelle singole province della regione.

#### 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

La forza e la contrattualità del terzo settore nella gestione di servizi sociali (all'interno del mercato sociale) potrà avere senza dubbio grandi prospettive di continuità all'interno delle politiche del Welfare futuro.

### **13. Elementi di trasferibilità**

La costruzione di pacchetti formativi per strutturare imprese sociali virtuose ha tutte le chances per essere trasferita dal livello regionale (Emilia-Romagna) dove è stata implementata ad una realtà regionale altra ed ad una realtà nazionale ed internazionale.

### **14. Documentazione disponibile dell'azione**

Paolo Carbone, Il Progetto "SOCIAL WORK": la formazione e la politica sociale europea, la promozione e il rafforzamento del Terzo Settore, Tesi di laurea in: "Sociologia del lavoro" presso L'UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI BOLOGNA, FACOLTA' DI SCIENZE DELLA FORMAZIONE, Corso di laurea in: Scienze dell'educazione III° Indirizzo: "Esperto nei processi formativi". Bologna, Anno Accademico 2000.

## 1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento

Percorsi della notte

## 2. Fonte di finanziamento

Iniziativa Comunitaria Occupazione  
Youthstart

## 3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione

Progetto multiregionale realizzato in Emilia Romagna (Bologna), Abruzzo, Marche e Veneto.

Realizzato negli anni 1997-1999

## 4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore

Comune di Bologna - Assessorato alle Politiche Sociali,  
Sanità e Sicurezza Urbana

## 5. Tipologia dell'intervento

Creazione di opportunità professionali (con auspicabile creazione di cooperative sociali "ad hoc") per minori ed adolescenti a rischio, nel settore degli audiovisivi, delle attività culturali e ricreative connesse con il mondo della notte.

Per far ciò la tipologia degli interventi messi in atto sono stati:

- ricerca-intervento sul mercato del lavoro del loisir
- formazione dei destinatari finali ed intermedi
- start up d'impresa

## 6. Descrizione della pratica realizzata

Il progetto ha provato a strutturare una vera e propria azione di sistema nell'ambito degli inserimenti lavorativi a favore di minori ed adolescenti a rischio.

La proposta della costruzione di percorsi di imprenditoriale sociale in relazione a persone in svantaggio sociale, con percorsi personali e relazionali di difficile strutturazione, o in relazione a persone che vivono il loro rapporto con le sostanze nell'ambito della "normalità" e dell'agio ci ha permesso, in qualche modo, sia di strutturare una riflessione rispetto ai modelli di impresa per attivare processi di inserimento occupazionale, sia di proporre nuove visioni e letture di un ambito di cui tanto si parla, ma che poco si conosce: il mondo della notte, del loisir.

Ecco che allora proprio questa dimensione, come una sorta di terra di attraversamenti professionali, è diventato il punto di partenza per il nostro impianto progettuale.

La notte non solo come divertimento, superamento del limite, trasgressione, consumo, perdita di un tempo che con le lancette dell'orologio trova ben pochi punti in comuni, ma come lo spazio e il momento delle opportunità, del riscatto, della possibilità, del re-inventarsi, di nuove nicchie di mercato che solo la creatività giovanile e l'esperienza progettuale possono abitare.

Il macro obiettivo è stato senz'altro quello di cogliere l'inevitabile e sempre più forte legame tra mondo della notte, divertimento, qualificazione professionale in un contesto, il loisir, che sta evolvendo in un vero e proprio distretto produttivo dove i confini tra la dimensione del notturno e del diurno non sono così separati, in una logica di continuità, di attraversamenti, di trasformismo, di creativa strutturazione dei servizi.

Il progetto si è sviluppato attorno ai seguenti interventi:

1. Una ricerca-azione di sfondo rispetto alla reale compatibilità tra il mondo della notte e la componente occupazionale, da quella più classica alle nicchie più innovative del lavoro per i giovani

2. implementazione di due percorsi formativi:

- corso di formazione (n.300 ore) nell'ambito della prevenzione per operatori e operatrici della notte, persone formate per facilitare l'accesso al mondo notturno di giovani e meno giovani, fornendo le chiavi interpretative necessarie a muoversi con consapevolezza in questa nuova dimensione temporale (n.30 unità partecipanti)

- Corso di formazione professionale (n.800 ore, di cui 300 in aula e 500 stage e tirocinio in azienda per n.25 allievi) per DJ, tecnico audiovisivo, software grafico, strutturando un percorso capace di coniugare competenze tecnico-musicali e capacità di letture situazionali all'interno del luoghi del divertimento, con possibilità di formazione pratica in impresa all'interno del percorso formativo tramite protocolli di intesa con le imprese del divertimento notturno soprattutto con quelle che abbiano già intrapreso il percorso di accreditamento ("bollino blu")

3. strutturazione di un "incubatore impresa notte", nell'ottica dell'imprenditorialità e della promozione delle proprie competenze, con la creazione di n.3 cooperative sociali di tipo B (Bologna- Ascoli Piceno- Padova) con n. 21 soci complessivamente, in cui gli operatori e le operatrici della notte si sono avviati a diventare protagonisti autonomi di offerte di qualità del divertimento, facendo sposare le loro competenze con saperi più gestionali, attraverso la promozione di offerte capaci di coniugare la qualità e il divertimento notturno giovanile.



Per quanto riguarda le succitate professionalità della notte (DJ, tecnico audiovisivo, software grafico) sono state offerte loro analisi del mercato del loisir, costruzione di business plan d'impresa, strumenti di management imprenditoriale, accompagnamento gestionale e fiscale, accompagnamento alla progettazione imprenditoriale ad all'accesso fondi e finanziamenti.

#### **7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)**

Minori ed adolescenti a rischio (destinatari finali)  
Operatori della notte (destinatari intermedi)

#### **8. Reti coinvolte nell'intervento**

Cellophane Club  
Centro Sociale Link  
Match Music Italia Television  
ULSS n.16 Padova  
Accademia Belle Arti di Carrara  
Provincia di Bologna  
La Carovana Coop. (Bologna)  
Associazione Parsec (Roma)  
Enaip Bologna  
Ageform (Bologna)  
CN A  
Comune di Ascoli Piceno  
Comune dell'Aquila  
UIL

#### **9. Elementi di innovazione applicati**

Quella del lavoro nell'ambito del loisir notturno è una realtà non del tutto strutturata, una sorta di zona grigia alla ricerca di una collocazione professionale o che si percepisce come disoccupata, caratterizzata da elevata flessibilità e dalla fluttuazione dei rapporti lavorativi, comunque con carriere lavorative di breve durata, legate ad uno specifico periodo di vita caratterizzato da un'età giovanile.

Ci muoviamo in una dimensione dove la sperimentazione, il navigare a vista, il valore laboratoriale dell'esperienza si sono in qualche modo sostituiti a percorsi formativi di primo livello e di aggiornamento professionale.

Proprio perché sono nuove forme di professioni, in un contesto lavorativo che si sta evolvendo in un vero e proprio distretto produttivo, diventa necessario inquadrare nuovi profili professionali che si andranno ad innestare all'interno di questi contesti produttivi.

Inoltre le trasformazioni avvenute negli ultimi dieci anni all'interno del mondo della notte hanno avuto una forte rilevanza anche nel campo delle politiche sociali e degli interventi di prevenzione. Lo spostamento numerico e fisico di persone che attraversano lo spazio del giorno per inoltrarsi nel tempo dilatato della notte, così come le diverse modalità relazionali e comportamentali che differenziano il divertimento notturno da quello diurno, hanno trovato impreparati sia coloro che si occupano della programmazione delle politiche sociali e giovanili e della sicurezza del territorio, sia gli operatori e le operatrici sociali impegnati in progetti di prevenzione e promozione delle risorse giovanili

#### 10. Elementi di attenzione ai processi

C'è stato un "mix" virtuoso tra la fase della costruzione della rete di riferimento del progetto, con la strutturazione della ricerca-intervento, con il coinvolgimento (bottom-up) dei destinatari intermedi e finali nella fase formativa, che nell'avvio di n.3 cooperative sociali di tipo B.

Infine c'è stata una forte attenzione ai processi dell'avvio di impresa attraverso la costituzione di un Incubatore di impresa della notte.

#### 11. Indicatori di esito raggiunti

- n. 30 destinatari intermedi partecipanti al corso di formazione per operatori della notte
- n. 25 destinatari finali partecipanti ai corsi di formazione sull'impresa sociale
- n. 3 cooperative sociali di tipo B avviate
- n. 1 incubatore di impresa della notte attivato
- n. 50 richieste consulenziali rivolte all'incubatore
- n. 21 posti di lavoro creati

#### 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

Il mondo della notte e del loisir rappresenta un bacino occupazionale di grande attrazione, interesse e sviluppo. Pertanto occorre in prospettiva insistere su tale segmento imprenditoriale.

Occorre però porre una forte attenzione ad una maggiore professionalità nell'individuazione di giacimenti imprenditoriali di settore (attraverso uno studio di settore), ad una dotazione più tecnica di strumenti di management e finanza, alla individuazione di investimenti più congrui.

### 13. Elementi di trasferibilità

L'impianto di processo (ricerca-intervento, formazione "ad hoc", avvio azione imprenditoriale, costruzione incitatore impresa del loisir)

### 14. Documentazione disponibile dell'azione

V.Castelli- P. Pagoda, Se mi tingo i capelli di verde è solo perché ne ho voglia. Percorsi della notte. Un progetto pilota del Comune di Bologna, Castelvecchi Editore, Roma 1999;

AA.VV, Percorsi della notte. Atti del Convegno Internazionale, Bologna 1999;

**1. Titolo del progetto/Iniziativa/Intervento**

nightwave

**2. Fonte di finanziamento**

Fiera di Rimini  
Imprese del settore moda giovani, musica, audiovisivi, design, cultura di tendenza

**3. Localizzazione dell'intervento / anno e periodo di realizzazione**

Fiera di Rimini  
Realizzato negli anni 1998-2006

**4. Ente promotore dell'intervento/ ente realizzatore**

Ente Fiera di Rimini

**5. Tipologia dell'intervento**

NightWave si svolge ogni anno alla Fiera di Rimini, in concomitanza con Entertainment, la manifestazione biennale rivolta agli operatori professionali del mondo dello spettacolo e del divertimento. La presenza di questo pubblico professionale specializzato, in forte percentuale interessato al mercato dei giovani e quindi attivo frequentatore di NightWave, ha creato a partire dall'anno 1999 rilevanti sinergie positive tra le due manifestazioni, che negli anni a venire potranno nuovamente svilupparsi.

A livello tipologico gli interventi strutturati in tale Fiera sono i seguenti:

- Creazione di speciali settori: Fashion Show, Performance Lab, Future Hall, Disco Wave.
- SFILATE: nella sala 'Fashion Show'
- CONCERTI: nell'arena 'Live Show' da 2.000 posti saranno organizzati eventi musicali continui.
- EVENTI-SPETTACOLO: nella sala Art & Performance Show saranno organizzati spettacoli e performance artistiche a ciclo continuo.
- WORKSHOP: nelle tre sale attrezzate, anche per traduzione simultanea, saranno organizzati appuntamenti su tematiche legate a: musica, moda, ricerche di mercato, tendenze e culture giovanili.
- MOSTRE ED ESPOSIZIONI: saranno organizzati appuntamenti sulle nuove tendenze.
- MUSICA: Home Video, Locali e Club, Organizzatori di concerti, Radio e TV.
- FASHION: Moda, Beach Wear, Underwear, Calzature, Body Art, Hair and Make up, Occhiali, Orologi e Gioielli, Profumi e Cosmetici.

- ATTIVITA' SPORTIVE E MOTORI: Abbigliamento, Attrezzature sportive, Auto e Moto, Integratori energetici.
- HI-TECH: Computer e Software, Impianti Hi-Fi, Telefoni cellulari, Internet.
- VARI: Arredamento e design, Media, Tour Operator.

## 6. Descrizione della pratica realizzata

NightWave, Fiera annuale del divertimento notturno, rappresenta e sviluppa uno scenario ed un panorama interattivo e di divertimento sulle tendenze, la musica e le mode del mondo notturno e dei suoi frequentatori (i giovani) che potranno riflettersi fra qualche mese sui mercati. Riferendoci (a livello esemplare) alla 6.a edizione della manifestazione organizzata da Rimini Fiera e inaugurata dal Ministro per la Solidarietà Sociale On. Livia Turco, si riscontra un particolare e vivace successo, con un numero record di 71.221 visitatori registrati provenienti da tutta Italia.

Quali le azioni sviluppate (ad esempio) in questa fiera?

**L'ARTE IN PRIMO PIANO** Tra le novità particolarmente apprezzate dai giovani l'area ArtWave sponsorizzata da Dermogella, 2mila mt.q. dove i giovani hanno incontrato interattivamente diverse forme d'arte visiva, video, sculture e in-stallazioni. Il segno di una nuova sensibilità che indica anche nuove possibili direzioni di sviluppo del mercato dell'arte. Grande successo della Spray Art, l'evoluzione dei graffiti, nell'area Nokia. Spettacolare la ricerca artistica mul-timediale presentata nella Future Hall dove gli artisti di Officine Alchemiche hanno creato nello spazio chiuso dei padiglioni enormi e luminose "vie di fuga" nello spazio infinito dell'immaginazione.

**LA BELLEZZA, LA CURA DI SE'** Molte le novità che riguardano la bellezza e il look: per i capelli vince lo stile "out of bed", un look naturale ma ricercato che ricorda lo spettinato di quando ci si alza dal letto da ricreare con il gel L'Oréal d'avanguardia Special XS Out of Bed. Nella cura di sé predomina il bisogno di "freschezza" sia nei prodotti di toilette che nelle fragranze: Lever ha presentato il dentrificio Mentadent Long Action e le caramelle Mentadent Candies, il body spray Impulse Oxygen e le salviettine struccanti Dove.

**GLI OGGETTI CULTO** Tra gli oggetti culto i pupazzetti di peluche, portachiavi e portacellulari "Wild Nici" d'incredibile successo, gli accendini Zippo aerografati e le calzature Timberland da piegare nello zaino e autodrenanti.

**MISS ITALIA E I VOLTI NUOVI PER IL FASHION** Alla presenza di Miss Italia Tania Zamparo e Miss Deborah Sara Casci si è svolta come ogni anno nel Fashion Show una selezione per il Concorso Nazionale di Miss Italia vinta da Cristina Faulisi. Molte bellissime visitatrici di NightWave sono state selezionate anche per "Elite Model Look", ricerca mondiale di volti nuovi per la moda da cui sono emerse regine delle passerelle come Cindy Crawford e Naomi Campbell.

LA MUSICA E "THE BEST DJ2001" Molte novità musicali nel mondo dance, hip hop e underground. Tra le tendenze più attuali si segnala il "Tech-House" nato dall'interazione creativa di generi tecno e house. Premiato in DiscoWave "The Best DJ 2001" il DJ più votato d'Italia attraverso il sito [www.disco.in.com](http://www.disco.in.com); hanno vinto Claudio Coccoluto e Frankie P. come DJ e Alex Neri come produttore.

LE NUOVE BEVANDE Arriva in Italia, importato da Borsci il primo "aguardiente" cubano purissimo, e "rilancio" del whisky Glen Grant proposto da barmen acrobatici. Sempre molto apprezzata la birra, anche nella versione aromatizzata con tequila proposta da Desperado. Cresce con XLong Lavazza il trend del caffè lungo all'americana.

UNA NUOVA CULTURA DEL CIBO Nasce tra i giovani una nuova cultura del cibo, che deve essere ricercato e di qualità: grande successo nel privé di DiscoWave presso i rappresentanti dei 50 locali "top" d'Italia dei raffinati e innovativi salumi Renzini, al farro, al tartufo, di struzzo, pollo e cervo.

IL PROGRAMMA CULTURALE Il tema è stato trattato nel Programma Culturale di NightWave2001 insieme ad argomenti come le nuove professionalità giovanili "che producono emozioni", i nuovi futuri scenari di tendenza, la comunicazione giovanile attraverso i siti internet. Premiati come vincitori del V concorso "I percorsi del divertimento giovanile" organizzato da Campus Web, S.I.L.B. e NightWave gli studenti del master postuniversitario ArchShowup dell'Università di Venezia.

LE RICERCHE A NightWave2001 si sono svolte le seguenti ricerche di mercato: "Giovani, Tendenze, Consumi" e "Giovani e Bellezza" di PeopleSWG; e "Giovani e Nuove professionalità" di Consorzio A.A.Ster in collaborazione con Sviluppo Italia.

## **7. Destinatari dell'intervento (intermedi e finali)**

Evento mirato ai giovani, in particolare al target group dei trend-setter, opinion leader giovanili in grado di influenzare con le loro scelte un ampio numero di consumatori.

Previsti oltre 90.000 visitatori (6% stranieri) registrati all'ingresso, soprattutto: DJ, speaker radiofonici, pierre e proprietari di locali, animatori, musicisti, discografici, barman, grafici, pubblicitari, giornalisti, rivenditori di moda, designer.

## 8. Reti coinvolte nell'intervento

Ente Fiera di Rimini

Imprese del settore moda giovani, musica, audiovisivi, design, cultura di tendenza

## 9. Elementi di innovazione applicati

Una fiera del genere rappresenta lo scenario più congruo per poter visionare (quasi in spettro ed "in vitro") i possibili e potenziali bacini occupazionali del loisir notturno.

La possibilità di mettere insieme, in una presentazione articolata, ampia e strutturata, i possibili settori per creare una impresa del divertimento notturno è veramente innovativo e di grande esponenzialità,

I linguaggi, le tecnologie, i sistemi di coinvolgimento all'evento offrono ulteriori elementi di innovazione.

## 10. Elementi di attenzione ai processi

La Fiera offre una particolare attenzione ai processi in gioco. Quello della fenomenologia della notte, quello dei fruitori di tale mercato, quello dei mercati, quello del marketing, quello della comunicazione.

## 11. Indicatori di esito raggiunti

- 100.000 presenze di visitatori
- 100 stand di offerte del mercato
- 30 Work-shop sulle varie tendenze giovanili nel mondo del loisir

## 12. Elementi di prospettiva dell'intervento (continuità e stabilizzazione dell'azione)

Nightwave rappresenta un'icona attrattiva per investire nel mondo della notte e del loisir e di considerare quest'ultimo come un bacino occupazionale di grande attrazione, interesse e sviluppo.

La Fiera ci stimola ancora di più a mettere in atto interventi maggiormente improntati ad una imprenditorialità maggiormente professionale e sostenibile.

## 13. Elementi di trasferibilità

La Fiera della notte contiene moltissimi elementi di trasferibilità. In particolare offre stand, work-shop, eventi che possono essere raccolti e ricondotti in altri possibili ed auspicabili contenitori del divertimento notturno.

## 14. Documentazione disponibile dell'azione

Vedi la voce Nightwave in Glogle.it

