

European journal of volunteering and community-based projects

Vol.1, No 3; 2025

ISSN: 2724-0592

E-ISSN: 2724-1947



sponsored by



Organizzazione Italiana
Sviluppo Innovativo

Journal of
Odv Casa Arcobaleno
Iscritta Registro Terzo Settore della Regione Piemonte
C.F. 94570230014

Publication: 15st September 2025

Data di pubblicazione: 15 Settembre 2025

Place of publication: Torino (Italy)

About the journal

The journal aims to address issues related to the third sector and community-based activities. The magazine therefore has the aim of spreading the culture of the third sector (voluntary organizations, social promotion associations, philanthropic bodies, social enterprises, mute aid companies, recognized and non-recognized associations, ecclesiastical bodies), the topics of interest are:

Social services

Health interventions and services

Education, health education and training

Safeguarding and improving environmental conditions

Protection and enhancement of cultural and landscape heritage

University and post-university education

Organization and management of cultural, artistic or recreational activities of social interest

Community sound broadcasting

Tourist activities of social, cultural or religious interest

Extra-curricular training, aimed at preventing early school leaving and at school and training success, at preventing bullying and combating educational poverty

Development cooperation

commercial, production, education and information, promotion, representation, licensing of certification marks, carried out within or in favour of fair-trade chains

Services aimed at introducing or reintegrating workers and disadvantaged people into the labour market

Social housing

Humanitarian Reception

Social agriculture

Organization and management of amateur sports activities

Charity, distance support, free food supply

Promotion of the culture of legality, peace between peoples, nonviolence and unarmed defence

Promotion and protection of human, civil, social and political rights, as well as the rights of consumers and users of activities of general interest

Civil protection

International adoption procedures

Redevelopment of unused public goods or assets confiscated from organized crime.

The journal also welcomes contributions on medical activities or groups of citizens that have an impact on general well-being.

Editor in Chief: Valerio Brescia

Editorial Board:

Name	Position	Institution	Affiliation third sector
Albertini Emidio	Associate Professor	University of Perugia - Department of Agricultural, Food and Environmental Sciences	Omphalos Perugia
Amelio Stefano	Researcher	University of Insubria - Department of Economics	Società Italiana di Storia della Ragioneria
Barbareschi Giorgio	Programme Manager / PhD In medical Science, MSc in Community and Clinical Psychology	European AIDS Treatment Group	Lila Piemonte
Bazzano Alberto	Lawyer, cultore della materia	Law firm Papotti, Cultore di Criminal law, Comparative criminal law and Criminology in the Department of Law - University of Turin.	
Beretta Valentina	Researcher	University of Pavia	
Bert Fabrizio	Researcher, Dr. Specialized in Public health Corporate Health Department	University of Turin - Department of Health, Public and Pediatric Sciences City of Health and Science of Turin Hospital "Città della Salute e della Scienza" of Turin	EUPHA
Biancone Paolo	Full Professor	Department of Management, University of Turin	
Biancuzzi Helena	Research fellow	Department of Economics, University of Venice	Ipazia, Observatory on Gender Research
Bosa Marco	Dr. specialization in internal medicine	Rivoli Hospital (Italy)	Odv Casa Arcobaleno
Brescia Valerio	Associate professor	University of Milan, Department of Economics,	Sidrea

		Management and quantitative methods University of Turin - Department of Management, Italy Department of Management, Lodz, Poland SAA	GFOA Odv Casa Arcobaleno
Breveglieri Michele	Phd, specialized in sociology	Job Promotion - Internship Office of the City of Verona	Arcigay Nazionale
Burlina Chiara	PhD in Economics and Management	Gran Sasso Science Institute - GSSI	AISRe SIE RSA
Caratù Myriam	Researcher	Faculty of Economics of UNINT - Università degli Studi Internazionali di Roma, Rome, Italy	
Campura Maura	Full Professor	Department of Economics and Business Studies, University of Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"	AIDEA
Carungu Jonida	Reader in Accounting and Deputy Head/Principal Lecturer for the Accounting, Banking, and Finance	Guildhall School of Business & Law at London Metropolitan University	
Cataldo Alessandro	Phd, nurse and Sociologist public manager	Local Health Authority 3 Liguria	Associazione Culturale Gaia
Cocco Gabriele	Associate Professor	University of Bergamo - Department of Languages, Letters and Foreign Culture	
Creta Fabio	Phd and lecturer	School of Management of Turin (SAA)	Blockchain education Network
Costa Stefano	Dr. specialized in general medicine	Local Health Authority TO4	Odv Casa Arcobaleno
Dal Mas Francesca	Researcher	Department of Management, University of Venice	Ipazia, Observatory on Gender Research Sidrea

			IAKM ICAA
De-Coll' Letizia	Psychologist, Health and Community Intervention	Centro Milanese di Terapia della Famiglia	Ordinary member ONIG (Osservatorio Nazionale Identità di Genere) Member of the Executive Board Il Grande Colibrì Odr
Esposito Paolo	Full Professor	Department of Management and Economics, University of Naples "Parthenope" (Italy)	Sidrea
Fijalkowska Justyna	Associate Professor	University of Lodz, School of Social Science	
Foglietta Chiara	Phd, Biomedical engineer Councillor for Innovation, City of Turin	City of Turin	
Giusta Marco Alessandro	criminal psychology	City of Turin	Associazione Commetorino Arcigay Nazionale CGIL
Góis Cristina	Associate Professor	Coimbra Business School Research Centre ISCAC, Polytechnic Institute of Coimbra, Portugal	
Gualano Maria Rosaria	Associate Professor	Saint Camillus International University of Health and Medical Sciences (UniCamillus) – Università Medica internazionale di Roma	SITI
Gottero Mauro	Doctor specialization in geriatrics and palliative care	Luce per la vita Onlus	Ottavio Mai di Torino
Iorio Michele	Lecturer, Dr. specialized in forensic medicine	University of Turin - Department of Public and Pediatric Health Sciences	AMAC
Irato Elisa	Veterinary and temporary research fellow	Faculty of Veterinary Medicine, University of Turin	

Landi Stefano	Associate Professor	University of Verona – Department of Management	
Libertino Andrea	Phd, Environmental Engineering	CIMA Research Foundation	AGESCI
Jafari-Sadeghi Vahid	Associate professor	Aston Business School, UK	Academy of Management (AOM)- Divisions: Strategic Management, Entrepreneurship, and International Management Academy of International Business (AIB) International Academy of Business and Economics (IABE) Centre for Business in Society (CBiS), Coventry University International Centre for Transformational Entrepreneurship (ICTE), Coventry University
Leonilo Capulso	Phd, Educational Management	Department of Education, Schools Division Office of Pampanga, Philippines	International Literacy Association Australia Teaching & Education Research Association Asian Qualitative Research Association
Moretti Laura	Master's degree in Environmental Biology, Hygiene and Occupational Safety Temporary research fellow	Hospitale “Città della Salute e della Scienza” of Turin and University of Turin	
Namrata Hange	Doctor Specialization in Public and Occupational health	MOH Holdings (MOHH), Singapore	
Nicolò Giuseppe	Associate Professor	University of Salerno, Department of Management and Innovation Systems	Member of the Italian Society of Ragioneria and Economia Aziendale (SIDREA)

			and the European Accounting Association (EAA).
Nuzzo Anna Maria	Phd, Postdoctoral fellowship in Biomedical-Translational Research & Academia	Department of Surgical Sciences, University of Turin	
Orofino Giancarlo	Professor, Dr. specialization in infectious disease	University of Turin - Department of Clinical and Biological Sciences, Local health company City of Turin	Arcobaleno AIDS
Pisano Roberto	Phd, Full Professor	Politecnico di Torino - Department of Applied Science and Technology	
Pistoni Carlo	Psychology, Phd Student of Psychology	Università Cattolica di Milano	Society for Personality and Social Psychology (SPSP); Associazione Italiana di Psicologia (AIP - sezione Psicologia Sociale); Società Italiana di Psicologia di Comunità (SIPCO); European Association of Social Psychology (EASP); Institute of Family and Social Mediation of Brescia (IMB).
Presti Pietro	Phd, Master's degree in law	Fondazione Edo ed Elvo Tempia	European Cancer Patient Coalition
Quaglia Valeria	Researcher	University of Bologna, Department of Educational Science	
Raimo Nicola	Associate Professor	University LUM "Giuseppe Degennaro" Department of Management, Finance and Technology	SIDREA AIDEA
Renzi Marco	structural engineer	Republic of San Marino - Design and engineering Office	

Rossi Marco Valerio	Research Fellow	University of Rome "Roma Tre"	
Sadraei Razieh	Research fellow	Coventry University, Centre of Business in Society UK	Murphy Group Research Chemical Institute of Canada Canadian Society of Chemistry
Santosh Kumar Behera	Associate professor	Associate Professor, Department of Education, Kazi Nazrul University, Asansol, Paschim Bardhaman, West Bengal, India	
Secinaro Silvana	Full Professor	Department of Management, University of Turin	EURAM
Sorrentino Annarita	Researcher	Department of Business and Quantitative Studies (DISAQ) University of Naples Parthenope	
Villamaina Floriana	Nurse and trainer	Mauriziano Hospital of Turin - Training Office	IRC Croce Verde di Condove Associazione O.I.S.I.

Reviewers:

- Calandra Davide, Researcher in Business and Management, University of Turin, Italy
- Chmet Federico, Phd, researcher in Business and Management, University of Turin, Italy
- Coronella Lorenzo, Phd Student, University of Rome "Tor Vergata", Italy
- Demarchi Lara, Phd Student, University of Turin, Italy
- De Nichilo Stefano, Lectures University of Cagliari, Italy
- Gideon Mekonnen Gideon, researcher in Computer and Systems Sciences (DSV) Stockholm University (Sweden)
- Iannaci Daniel, Phd in Business and Management, University of Turin and Cooperativa sociale Arcobaleno
- Lanzalonga Federico, Phd student in Business and Management, University of Turin, Italy
- Margherita Emanuele Gabriel, Phd, Researcher in Management Information Systems, University of Tuscia, Italy
- Megha Chotaliya, Assistant Professor and Head of Department of Accountancy and Research Guide, R.D. National College, University of Mumbai, Mumbai, India
- Oppioli Michele, Phd, Research Fellow University of Turin, Italy

- Tamburrini Rita, Phd Student, Univerisy of Turin, Italy

- Sac. Tatulli Nicola Gioachino, Phd, Arcidiocesi di Bari Bitonto, Italy

Table of Content

Editorial	
Refereed Papers	
1. Budget goal clarity as a mediator in the relationship between budgeting practices and budgetary performance in healthcare. Marco Giovanni Rizzo	1
2. The Role of Volunteering in Social Innovation in a Peripheral Area. Evidence from a Case Study Anna Sola, Carmelo Arena, Laura Ferraro, Diego Mazzitelli	30
Report, Poster, Protocol and guidelines	
1. Progetto di attività di accoglienza diffusa del Territorio Nazionale a beneficio delle persone provenienti dall'ucraina in fuga dagli eventi bellici in atto realizzato dal Soggetto Capofila Liberitutti – Società cooperativa sociale Spa Alessia Aisosa Catarinella, Luca Oliva, Enrico Todesco, Paolo Biancone, Silvana Secinar, Valerio Brescia, Davide Calandra	45
2. ECO-COMMUNITYEMPOWERMENT Giulia Maccagno, Angelo Perez, Francesca Testolin, Luigi Vallome	99
3. Bilancio Sociale Esserci 2023 Marco Gaudio	135
4. Responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001 nel settore sanitario e nelle RSA: profili sostanziali e giurisprudenza recente. Alberto Bazzano	172

Budget goal clarity as a mediator in the relationship between budgeting practices and budgetary performance in healthcare

Marco Giovanni Rizzo

Associate Professor of Business Administration, Accounting & Performance Measurement

Facoltà di Economia

Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione Aziendale

Università Cattolica del Sacro Cuore, Roma, Italy

marcogiovanni.rizzo@unicatt.it

orcid.org/0000-0002-4162-5627

Abstract

Purpose - This paper draws on the Behavioral Management Accounting (BMA) literature and propose a research model that examines how the cognitive effects of a specific budgeting practice - budgetary participation - influence budget goal clarity, which in turn affects budgetary performance. Furthermore, the model explores how the relationship between budgetary participation and performance is mediated by an underexplored individual-level variable: budget goal clarity. Budget goal clarity is recognized as particularly important in contexts where budget holders are not traditional managers but hybrid professionals - responsible for both clinical and financial outcomes - who often have limited familiarity with financial target, a circumstance that could influence their attitudes, behaviors and in turn their performance.

Design/approach - The study administered a cross-sectional survey to a sample of medical doctors working in a public hospital who were identified as budget holders.

Findings - The findings reveal that: (i) budgetary participation has a direct effect on budget goal clarity; (ii) budget goal clarity subsequently impacts budgetary performance; and (iii) budget goal clarity mediates the relationship between budgetary participation and budgetary performance

Originality/value - This paper contributes to the existing BMA literature by offering a novel perspective on how, in hybrid settings, the positive cognitive effects of budgetary participation are realized through the clarification of budget goals, thereby directly and indirectly influencing budgetary performance.

Keywords: Budget; budgetary participation; budget goal clarity; budgetary performance; healthcare hybrid manager.

Doi: 10.5281/zenodo.17127271

1. Introduction

One of the most tangible outcomes of healthcare reforms in the Italian National Health Service (Servizio Sanitario Nazionale, SSN), driven by the New Public Management (NPM) movement (Arnaboldi et al., 2015; Hood, 1995; Lapsley & Wright, 2004; Speklé & Verbeeten, 2014), has been the widespread adoption of budgeting and reporting systems. The introduction of the budget was intended to ensure that employees' behaviors align with the organization's objectives (Malmi & Brown, 2008; Simons, 1995) and, in turn, to promote accountability (see, for example, Anessi-Pessina & Cantù, 2010; Kuhlmann, 2010; Nuti et al., 2021; Macinati, 2010). NPM reforms devolved financial accountability to medical doctors, effectively positioning them as medical managers (e.g., Jacobs, 2005; Levay et al., 2020). This shift marked the beginning of the hybridization of the medical doctor profession (Croft et al., 2015; Haigh et al., 2015; Hellqvist & Kurkkio, 2025; Jay, 2013; Pache & Santos, 2013), as clinicians assumed managerial responsibilities, were allocated budgets, became financially accountable for their clinical units or teams, effectively appointing them hybrid budget holders (e.g., Kurunmäki, 2004; Levay et al., 2020; Macinati and Rizzo, 2014). However, since medical managers have clinical backgrounds rather than managerial training, the literature raises concerns about their effective integration into managerial roles and in pursuing financial budget goals (Blomgren & Waks, 2015; Blomgren et al., 2014; Macinati et al., 2017). These concerns are embedded in the differing logics of medicine and management, which may lead to tension when patient care imperatives conflict with financial targets (e.g. Jay, 2013; Pache & Santos, 2018; Macinati & Rizzo, 2025). Such tension can undermine the effectiveness of budgeting practices as tools for directing employee behavior toward organizational objectives (Liu et al., 2020; Macinati & Rizzo, 2014; 2025), a circumstance that may compromise the overall efficacy of the budgeting process. In this regard, the literature review by Grossi et al. (2020) identifies a gap in the literature concerning the analysis of the effectiveness of budgeting practices within hybrid organizational contexts - environments characterized by competing interests and complex power dynamics among actors with divergent and often conflicting priorities. Similarly, the ongoing debate in the public sector literature highlights that employees' budgetary behavior within the public healthcare sector often diverges from patterns observed in profit-oriented organizations (Cepiku et al., 2024; Williams et al., 1990). This divergence may undermine the efficacy of budgeting practices in guiding managerial actions toward improved performance outcomes (Pollitt, 2013; Pollitt & Bouckaert, 2017). Consequently, studies on the effectiveness of NPM-inspired managerial tools continue to evolve (Arnaboldi et al., 2015; Libby & Lindsay, 2010; Rautiainen & Järvenpää, 2012), but research remains limited, particularly in public hybrid settings (Grossi et al., 2020). These research gaps present a promising line of inquiry, especially regarding how individual-level variables can foster positive behaviors among public employees. Such behaviors may influence individual performance and, in turn, contribute to the creation of public value (e.g., Arnaboldi et al., 2015; Cepiku et al., 2024). Accordingly, this study aims to advance research on the mechanisms underpinning the effectiveness of budgeting practices in the public hybrid healthcare organization by broadening the traditional "technical" view of budget (Anthony, 1965) and adopting a behavioral perspective informed by insights from the behavioral management accounting (BMA) literature (Birnberg et al., 2006; Covalleski et al., 2003; Wibbeke & Lachmann, 2020).

BMA research reveals that budgeting practices are pivotal in influencing individuals' mental states, behaviors, and performance (e.g. Birnberg et al., 2006; Wibbeke & Lachmann, 2020). Among these practices, BMA scholars have devoted considerable attention to examining the effects of participative budgeting on performance. In particular, the literature reviews by Derfuss (2009, 2016), suggest that participative budgeting may lead to beneficial attitude and behavioral outcomes. Yet, the review highlights that existing empirical evidence on the relationship between participative budgeting and performance remains mixed (see for a review: Derfuss, 2009, 2016), suggesting that this link is not straightforward. Scholars report that this relationship may be shaped by various individual-level variables that moderate or mediate the connection - many of which - still remain underexplored (Lau

& Tan, 2006; Nouri & Parker, 1998). In light of this, Covalleski et al. (2003) call for more integrative studies that incorporate relevant intervening variables to enable a more comprehensive analysis of how budgeting practices influence mental states, behavior, and performance.

To address this research gap, this study proposes an integrative research model by relying on a multi-theoretical framework that examines the relationship between budgetary participation and budgetary performance by incorporating an underexplored individual-level variable - budget goal clarity - which is posited to mediate the effect of budgetary participation on budgetary performance. Budget goal clarity is defined as the extent to which budget targets are clearly specified and fully understood by those responsible for achieving them (Kenis, 1979). This variable may play a potential pivotal role in explaining the effect of participation in budget performance in a context where budget holders are not traditional managers but hybrid professionals, responsible for both clinical and financial outcomes, who often have limited familiarity with managerial tools and financial target goals. Unclear perceptions of budget performance targets may lead to tensions (Blomgren & Waks, 2015; Macinati & Rizzo, 2025; Martinussen & Magnussen, 2011), which can, in turn, negatively impact on attitudes, behaviors, and in turn on performance.

The proposed research model - tested through a cross-sectional survey to a sample of hybrid medical managers - posits that budgetary participation enhances budget goal clarity, which in turn positively influences budgetary performance. Additionally, the model incorporates a mediating effect of budget goal clarity in the relationship between budgetary participation and budgetary performance. In particular, this study's theoretical premise is that involving hybrid budget holders in budgeting enables managers to share values, expectations, and local context-specific information through open dialogue (Alhasnawi et al., 2023; Chong et al., 2006; Kenis, 1979; Macinati et al., 2016). These participative budgeting processes may generate positive cognitive effects, allowing managers to better understand the rationale behind their budget goals, thereby enhancing budget goal clarity. According to Goal-setting theory - which identifies clear, specific goals as key drivers of improved performance (Locke & Latham, 1990; Locke et al., 1981) - this enhanced goal clarity is expected to positively influence performance both directly and indirectly.

The results of the tested model provide empirical support for the research hypotheses. The findings contribute to the BMA literature and enhance the understanding of budgeting effectiveness in hybrid, as well as to the broader public sector literature settings regarding public value creation.

The remainder of the paper is structured as follows. Section 2 outlines the theoretical background and presents our hypotheses. Section 3 describes the research method, followed by the results in Section 4. Finally, Section 5 discusses the findings and highlights the limitations of the study and indicates the future research direction.

2. Hypothesis development

The proposed research hypothesis are grounded in Goal-setting theory, which emphasizes the importance of clearly defined, understood, and accepted goals in driving high performance (Locke, 1975; Locke and Latham, 2004, 2006, 2007, 2012).

Locke and Latham (2004; 2006, 2012) highlight that goal effectiveness depends on whether individuals perceive goals as understandable, clear, salient, challenging, and attainable. In this paper, the focus is placed on budget goal clarity and on budgeting practices capable of fostering its development. A critical implication of Goal-setting theory is that management should create organizational conditions that foster the emergence of positive perceptions and a clear understanding of budgetary goals among its members. Implementing a participative budget approach aligns this perspective, as it has been recognized as a valuable budgeting practice that can promote the emergence of positive attitudes by shaping individuals' cognitive interpretations. The literature extensively highlights the informational benefits of participative budgeting, emphasizing how it enables managers to share contextual knowledge, engage in open dialogue, and explore means-end strategies with their superiors (Dunk, 1993a/b, 1995; Chong & Chong, 2002; Frederica & Augustine, 2020, Kren & Liao, 1988; Magner et al., 1996; Shields & Shields, 1998). Magner et al. (1996)

underline that participation in budget setting fosters direct communication between subordinates and superiors, providing a platform to clarify goals, work strategies, and environmental contingencies. Such interactions support the exchange of job relevant knowledge and information between supervisors and subordinates (e.g. Chong and Chong 2002; Kren, 1992; Macinati et al., 2017) and this contribute to reducing information asymmetries as well as uncertainty regarding tasks and goals (see for example: Chong et al. 2026; Kenis, 1979; Macinati & Rizzo, 2014; 2015; 2016; Sholihin et., al 2011). In the light of this, implementing a participative budget may be particularly valuable in healthcare organizations, where medical professionals - assuming hybrid role as manger - may exhibit a strong clinical orientation but possess limited familiarity with managerial and financial goals. Through a participative budget, medical managers can engage in constructive dialogue with senior management regarding priorities, operational demands, and the rationale underpinning the definition of financial targets. The informative effect of budgetary participation may support the development of goal clarity and foster the internalization of organizational goals (Dunk, 1993a/b, 1995; Chong & Chong, 2002; Kren & Liao, 1988; Macinati et al., 2016, 2017; Magner et al., 1996) thereby triggering to more informed and effective decision-making (Jones & Pendlebury, 2010). Limited prior research has examined the effects of budgetary participation on budget goal clarity. Among these few studies conducted within for-profit sectors, the results generally support a positive association between these two variables (e.g., Alawia et al., 2021; Kewo, 2014; Li et al., 2010; Rosalinda & Widajantie, 2021; Sawyer, 1992; van der Hoek et al., 2018). Within the healthcare setting, scholars have primarily investigated how budgetary participation contributes to a deeper understanding of how medical professionals perceive their managerial roles (e.g., Macinati et al., 2016, 2017), thereby reducing role ambiguity or, conversely, enhancing role clarity (see Derfuss, 2016, for a review). Despite the relevance of this issue in healthcare hybrid organizational contexts and given the scarcity of studies examining whether budget holder involvement in goal setting translates into clearer perceptions of budgetary goals, further research is needed to explore this relationship. The following hypothesis is proposed:

H1. Budgetary participation is positively associated with budget goal clarity.

The Goal-setting theory is grounded in the belief that conscious goals and intentions drive performance outcomes (Locke, 1975). Specifically, goal setting initiates a series of cognitive activities wherein individuals interpret goals, search for, and select appropriate plans to guide their actions. This leads to the intention to act, which is then followed by behaviors directed toward achieving the specified goals. One of the outcomes of such actions is improved performance. In particular, Locke (1975) emphasized that conscious goals regulate behavior and human behavior is directed by clear and deliberate goals and intentions. Individuals who possess clearly defined goals and are consciously aware of them are more inclined to actively pursue their attainment (Latham, 2004). Specifically, goal clarity has been shown to foster outcome-oriented behavior (Locke & Latham, 1991), as a clear understanding of budgetary targets reduces ambiguity and provides a positive direction that may facilitate the assessment of success or failure in meeting predetermined goals. When goals are unambiguous, managers are more likely to engage in self-monitoring and align their decision-making processes with efficiency imperatives (Latham et al., 2017), thereby advancing the achievement of organizational objectives (Anderson & Lillis, 2011). Prior research highlights that goal clarity generates a range of positive work-related outcomes (Cuganesan & Free, 2021; Earley et al., 1987; Hall, 2008; Ivancevich, 1976; Macinati & Rizzo, 2016; Steers, 1976). For example, Verbeeten (2008) found a significant positive relationship between the presence of well-defined, measurable goals and effective managerial behavior. Similarly, Van der Hoek et al. (2018) observed that the explicit articulation of goals enhances team dynamics by fostering a shared understanding of collective objectives, which, in turn, encourages constructive behaviors among team members. Conversely, goals that are vague or ambiguously formulated may lead to confusion, dissatisfaction, tension, and anxiety among employees (Locke, 1975), ultimately undermining their motivation to

attain desired performance outcomes (Rosalinda & Widajantie, 2021). Fostering a strong perception of budget goal clarity may be central in healthcare settings, where budget holders - often medical doctors transitioning into hybrid managerial roles - possess a predominantly clinical focus and may lack familiarity with broader organizational, managerial, and financial goals. However, the outcomes of goal setting also depend on the individual's intention to act, which is influenced by mental states - in this context, shaped by their perceptions of goal clarity. Therefore, it is expected that a high level of budget goal clarity will support more effective decision-making related to budget targets and ultimately enhance performance outcomes. Budget holders with clearly defined goals are more likely to regulate their behavior through actions aligned with those goals, which in turn may increase performance. Accordingly, given the limited research addressing the direct relationship between goal clarity and budgetary performance in a hybrid setting, the following hypothesis is proposed:

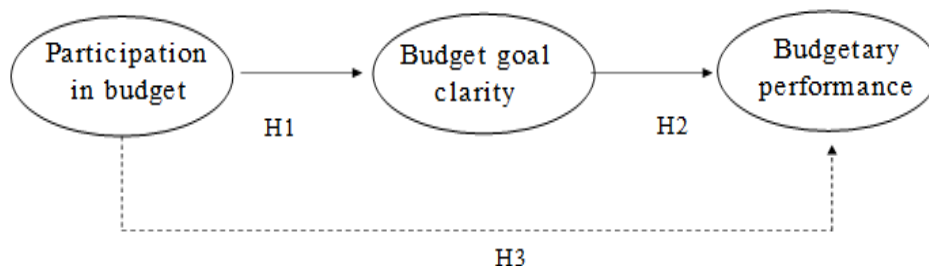
H2. Budget goal clarity is positively associated with budgetary performance

According to the Goal-setting theory perspective, Latham and Steele (1983) provide evidence that participative goal setting can enhance performance. In their field study, they found that allowing employees to take part in setting their own goals - rather than having those goals assigned - significantly improved performance outcomes. This suggests that individuals tend to perform better when goals are assigned collaboratively rather than imposed by superiors (Locke et. al., 1981). A considerable body of research has investigated the relationship between budgetary participation and performance (see Derfuss, 2016). Empirical evidence from studies such as Alhasnawi et al. (2023); Brownell and McInnes (1986), Dunk (1993a,b,1995), Nouri and Parker (1998), Subramaniam and Ashkanasy (2001), Chong and Chong (2002), Rosman et al. (2016), and Nor Yahya et al. (2008) indicates a positive association between budgetary participation and performance. However, literature also reflects some inconsistency. For example, studies by Milani (1975), Brownell and Hirst (1986), Otley and Pollanen (2000), as well as Macinati and Rizzo (2014, 2016) and Macinati et al. (2016), found no significant relationship between budgetary participation and performance. Furthermore, Gul et al. (1995) reported a negative impact, suggesting that participation may in some cases hinder performance. Given the mixed findings in prior research, and in line with call for more research from management accounting scholars (see, Lau & Tan, 2006; Nouri & Parker, 1998), this study introduces budget goal clarity as a mediating variable to test a mediation model aimed at investigating under what conditions budgetary participation becomes more effective (see for a review: Brownell, 1982), particularly in complex contexts such as healthcare. In particular, the cognitive role of participative budgeting - through the facilitation of information acquisition and sharing - is expected to enhance medical managers' perceptions of budget goal clarity (i.e., Hypothesis H1). Furthermore, it is proposed that a higher level of perceived budget goal clarity is positively associated with improved budgetary performance (i.e., Hypothesis H2). Taken together, Hypotheses H1 and H2, along with the mixed findings in the literature regarding the relationship between budgetary participation and performance, suggest that the positive cognitive mechanisms activated by participatory budgeting influence budgetary performance indirectly through their effect on budget goal clarity. This mediating relationship is formally stated as follows:

H3: The association between participative budgeting and budgetary performance is mediated by budget goal clarity.

Figure 1 presents the theoretical model, illustrating the hypothesized relationships among participative budgeting, budget goal clarity, and budgetary performance. The model reflects the mediating role of budget goal clarity in the link between participative budgeting and performance, as indicated by the dashed line.

Figure 1. The theoretical model



Notes: the solid lines represent direct effects while the dashed line represents the indirect effects

3. Research methodology

3.1 Sample and data collection

Data for this study were collected through a web-based questionnaire. The survey participants comprised 70 medical doctors working in a public hospital who were identified as budget holders. The web-based questionnaire was designed and administered in accordance with Dillman's et al., (2014) guidelines. It consisted of two main sections: the first included general demographic and background questions, while the second employed well-established multi-item scales to measure the constructs of the proposed model (see section 3.2). As the questionnaire was administered in Italian, the back-translation method recommended by Behling and Law (2000) was used to ensure linguistic and conceptual equivalence. Prior to the full survey rollout, a draft version of the questionnaire was pretested for clarity, comprehensibility, and ambiguity by five hybrid budget holders (not included in the sample), resulting in minor wording adjustments to enhance item precision.

Out of 70 questionnaires distributed, 67 were returned, yielding a high response rate of 96%. All submitted questionnaires were fully completed and thus included in the analysis. Despite only three individuals not responding to the survey, a test for non-response bias was also conducted, leading to conclude that the likelihood of non-response bias is minimal.

3.2 Variables measurement

The web-based questionnaire consisted of two sections. The first section collected demographic and organizational information from respondents, which was subsequently used as control variables (see Section 3.2.2). The second section comprised a series of multi-item scales drawn from validated instruments in the extant literature, designed to measure the constructs included in the research model.

3.2.1 Dependent and independent variables

Budgetary participation (BP) defined as “a process in which individuals, whose performance will be evaluated, and possibly rewarded, on the basis of their achievement of budgeted targets, are involved in, and have influence on, the setting of these targets” (Brownell, 1982, p.124) was measured using a six-item scale originally developed and validated by Milani (1975). Respondents were asked to assess their perceived level of involvement and influence in key budgeting activities.

Budget goal clarity (BGC) defined as “the extent to which budget goals are stated specifically and clearly, and are understood by those who are responsible for meeting them” (Kenis, 1979, p.709) was operationalized using the five-item scale developed by Li et al. (2010), which measures the extent to which respondents perceive the budgetary goals they receive as clear and specific. All items of the the above scales were rated on a seven-point Likert scale, ranging from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”), with higher values reflecting more favorable responses.

Budgetary performance was assessed using the global performance index (ranging from 0 to 100) derived from internal budget variance reports. This index summarizes the percentage of budget targets achieved by each budget holder (see Macinati et al., 2022, for a similar approach). Each budget holder

is assigned both clinical and financial goals, with each goal weighted according to its relevance, which depends on the relative importance attributed to each dimension by the controller. At the end of the year, controllers evaluate the budgetary performance of each manager by calculating the global weighted performance index, reflecting the extent to which the assigned budget targets were met (see similar use: Macinati et al., 2022). In this study, objective performance metric was preferred over individual-level self-reports, such as managerial performance (see Mahoney et al., 1963), as this choice helps mitigate the risk of common method bias (CMB, see Section 3.3) (Podsakoff et al., 2003).

3.2.2 Control variables

Informed by extant scholarly literature, the research model incorporates a set of control variables to account for potential confounding effects on the study's dependent variables - namely, budgetary performance and budget goal clarity. In particular, as budgetary performance can be influenced by several contextual and demographic factors; therefore, the model was controlled for the following variables: (i) size, operationalized as the natural logarithm of the number of full-time employees under the respondent's supervision, as reported in the survey instrument (see Maiga et al., 2014 for similar use); (ii) tenure within the organization, measured as the number of years the respondent had worked there (Ng & Feldman, 2013); (iii) type of activity overseen by budget holders (medical vs. surgical), captured using a dummy variable coded as 1 for surgical activity; and (iv) gender, also treated as a dummy variable (coded as 1 for male) (see for similar use: Ahmed, 2025). Regarding budget goal clarity, empirical evidence from suggests that individual beliefs, cognitive orientations, and value systems may be shaped by individual characteristics (Marginson et al., 2014), such as gender (Yukl & Latham, 1978), tenure (Mathieu & Zajac, 1990), and age (Locke et al., 1981). Hence, these variables were therefore included as controls for budget goal clarity.

Table 1 presents the descriptive statistics for the multi-item constructs and continuous control variables. For the categorical (dummy) variables: 78% of respondents were male, while for the type of clinical activities of budget holders – whether medical or surgical – 64% of respondents were involved in medical activities, compared to 36% who were engaged in surgical activities

3.3 Common method bias (CMB)

Because the data for this study were collected from a single source using a self-reported questionnaire at one point in time, CMB could potentially introduce measurement error. To mitigate this risk, both statistical and procedural remedies were applied in accordance with Podsakoff et al. (2003). Statistically, Harman's single-factor test revealed a multi-factor solution, and the total variance of the first factors is well below the recommended 50% threshold (Podsakoff et al., 2003). Additionally, a full collinearity test showed that all variance inflation factors (VIFs) were below the threshold of 3, indicating no evidence of lateral collinearity (Kock, 2015). The procedural remedies employed are linked to questionnaire design such as careful wording of items and randomization of question order (see for details: Jordan & Troth, 2020; Podsakoff et al., 2003). Furthermore, measures for dependent and independent variables were collected from multiple sources, including both the web-based questionnaire and archival data (Podsakoff et al., 2003). Collectively, these statistical and procedural remedied indicate that CMB did not significantly influence participants' responses.

Table 1. Descriptive statistics for scale variables (n = 67).

Variable	Mean (SD)	Theoretical range	Actual range
Budgetary participation	4.8 (1.31)	1-7	1-7
Budget goal clarity	4.6 (1.2)	1-7	1-7
Budgetary performance	68 (22)	0-100	30-100
Age (years)	62 (4.7)	-	-
Job tenure (years)	10 (7.4)	-	-

Size (ln n. employees)	2.3 (0,4)	-	-
------------------------	-----------	---	---

3.4 Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) was employed to test the research hypotheses (see for details: Hair et al., 2019, 2020). PLS includes both the measurement model and the structural model, which are estimated simultaneously but interpreted in two distinct stages, as reported in the following sections. SmartPLS 4.1.0.6 software was used for statistical computation (Ringle et al., 2024), where all calculations for significance testing were based on 5,000 bootstrap samples (Hair et al., 2019, 2020).

4. Results

4.1 Measurement model

The statistics from the PLS measurement model provided an assessment of the reliability (item and composite) and validity (convergent and discriminant) of the reflective scales used in the study. Reliability was assessed at two levels: item reliability and construct reliability. As presented in Table 2, cross-loadings for each variable confirm each individual item's reliability. All items loaded higher than 0.5 on their respective variable, demonstrating adequate individual item reliability (Hair et al., 2019, 2020).

Table 2. Item loadings and cross-loadings from the PLS measurement model (n = 67).

Variables:	Item label	Item loadings BP	Item loadings BGC	p-values*
Budgetary participation (BP)	BP1	0.704	0.428	0.000
	BP2	0.791	0.409	0.000
	BP3	0.858	0.536	0.000
	BP4	0.838	0.490	0.000
	BP5	0.796	0.464	0.000
	BP6	0.652	0.480	0.000
Budget goal clarity (BGC)	BGC1	0.406	0.731	0.000
	BGC2	0.509	0.775	0.000
	BGC3	0.493	0.689	0.000
	BGC4	0.418	0.655	0.000
	BGC5	0.302	0.775	0.000
Note: All loadings are statistically significant at 0.000 level tested with a two-tailed test				

Construct reliability was confirmed by the values of the composite reliability (CR) scores and Cronbach's alphas (Table 3), which are above their threshold values of 0.70. Regarding each variable's convergent validity, the average variance extracted (AVE) for all constructs (Table 3) is at least 0.50 or higher, demonstrating acceptable convergent validity for each variable. The cross-loadings, as shown in Table 3, loaded higher on the respective variable than on any other variable, thus providing evidence of acceptable discriminant validity. Table 3 reports that the square roots of the AVEs were all greater than the respective latent variable correlations (Fornell & Larcker, 1981), further supporting the measures' discriminant validity, as do the heterotrait-monotrait (HTMT) values in italics shown in Table 3, which are below the threshold of 0.85 (Hair et al., 2020). The statistics of the PLS measurement model confirmed that the measures were reliable and valid. Table 4 reports the latent variable correlations between the validated constructs obtained from the validated PLS measurement model and the other variables considered in the study.

Table 3. Composite reliability (CR), Cronbach's alpha, average variance extracted (AVE), and inter-construct correlations with square roots of AVEs shown in diagonal (bold-faced). In italics the Heterotrait-monotrait (HTMT) ratios estimated with 10.000 bootstrap samples (one-tailed) (n=67)

	CR	Cronbach's alpha	AVE	BP	BGC	BPERF
Budgetary participation (BP)	0.88	0.86	0.60	0.77	<i>0.740</i>	<i>0.33</i>
Budget goal clarity (BGC)	.76	0.75	0.52	0.60**	0.79	<i>0.59</i>
Budgetary performance (BPER)	-	-	-	0.32***	0.52***	-

Note: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001 (two-tailed)

Table 4. Full latent variables correlations matrix between validated constructs and all control variables included in the model (n=67)

	BP	BGC	BPERF	Age	Gender	Tenure	Size
Budgetary participation (BP)	-						
Budget goal clarity (BGC)	0,60***	-					
Budgetary performance (BPE)	0,34**	0,52***	-				
Age	-0,14	0,18	0,01	-			
Gender⁺	-0,20	-0,19	-0,08		-		
Tenure	-0,12	-0,11	0,04	0,31**	0,23	-	
Size	-0,01	0,13	0,02	0,31**	0,22**	0,06	-
Activity Type⁺⁺	0,15	0,10	-0,01	0,09	0,08	0,11	0,19

Note: *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001 (using a two-tailed test); ⁺ Male is the reference category; ⁺⁺ Surgical is the reference category

4.2 Hypotheses testing

The study's hypotheses were tested using the results of the PLS structural model. The stability of the structural model was assessed using two prediction-oriented measures: the coefficient of determination (R^2) to evaluate the model's predictive accuracy, and the Stone–Geisser Q^2 test (cross-validated redundancy) to assess the predictive relevance of all endogenous latent variables. Together, these measures provide an indication of the structural model's stability and predictive capability. The R^2 values for each endogenous latent variable ranged from 47% (for budget goal clarity) to 29% (for budgetary performance), supporting the model's in-sample explanatory power (Hair et al., 2020). The Stone–Geisser Q^2 statistics for all endogenous latent variables were above 0, supporting the predictive relevance of the corresponding explanatory variables. Together, these reliability and validity measures provided sufficient evidence that the PLS structural model was a satisfactory fit for this study.

The analysis of the structural model's path coefficients and their significance, reported in Table 5, allowed us to verify whether the hypothesized relationships are consistent with the available data. The results reveal a positive ($\beta = 0.60$) and significant ($p = 0.000$) association between budgetary participation and budget goal clarity, supporting H1. Similarly, budget goal clarity shows a positive ($\beta = 0.53$) and significant ($p = 0.000$) relationship with budgetary performance, confirming H2. To evaluate whether the effect of budgetary participation on budgetary performance operates indirectly through budget goal clarity, the specific indirect effects were assessed using the SmartPLS output. The results provide evidence of a positive ($\beta = 0.33$) and significant ($p = 0.001$) indirect effect of budgetary participation on budgetary performance via budget goal clarity, supporting H3.

To further investigate the nature of this mediation, the approach proposed by Baron and Kenny (1986) was applied. First, a model was tested that included only the direct relationship between budgetary participation and budgetary performance, along with the control variables. The results showed that the direct effect was significant ($\beta = 0.37$; $p = 0.000$; $R^2 = 0.14$). Next, the full model

incorporating budget goal clarity as a mediator and including all hypothesized paths with control effects was tested (see Table 5). The mediation model revealed that the strength of the direct effect from budgetary participation to budgetary performance decreased when the mediator was included. Since the direct effect remained significant after adding the mediator, this indicates partial mediation, further supporting H3. Additional support for the mediation model is found in the increased explanatory power since the R^2 for budgetary performance increased to 0.29 compared to 0.14 for the baseline model, indicating an improvement in explained variance of 0.11 ($\Delta R^2 = 0.11$).

Table 5. PLS structural model results: path coefficients, standard deviation (SD) and p-values² (n=67)

from:	Paths:	to:	Hyp	Path coefficient	SD	p-value
Budgetary participation	→	Budget goal clarity	H1	0.60	0.08	0.000***
Budget goal clarity	→	Budgetary performance	H2	0.53	0.14	0.000***
Budgetary participation	→	Budgetary performance	control	0.21	0.15	0.101
Age	→	Budget goal clarity	control	0.28	0.12	0.010*
Gender ⁺	→	Budget goal clarity	control	-0.24	0.21	0.130
Tenure	→	Budget goal clarity	control	-0.13	0.11	0.110
Size (ln)	→	Budget goal clarity	control	0.11	0.10	0.100
Gender	→	Budgetary performance	control	0.12	0.21	0.280
Tenure	→	Budgetary performance	control	0.11	0.15	0.243
Size (ln)	→	Budgetary performance	control	-0.05	0.10	0.327
Type of activity ⁺⁺	→	Budgetary performance	control	-0.13	0.22	0.285

Notes: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p \leq 0.001$ (using a one-tailed test for hypotheses and a two-tailed test for control paths); ⁺ Male is the reference category; ⁺⁺ Surgical is the reference category

5. Discussion, conclusion, limitations and future research directions

5.1 Discussion

Relying on the BMA literature and adopting the lens of Goal-setting theory, the proposed research model investigates how the cognitive effects of budgetary participation influence budget goal clarity, which in turn affects budgetary performance both directly and indirectly. To explore these relationships, a cross-sectional quantitative study was conducted using PLS analysis on data collected from a survey of 67 medical managers serving as budget holders in a hybrid setting. The results support the hypothesized relationships and offer valuable insights into the cognitive mechanisms through which participative budgeting influences individual mental states, behaviors, and ultimately, budgetary performance.

First, the findings affirm that the cognitive role of participative budgeting enhances subordinates' levels of budget goal clarity (Hypothesis 1). The beneficial cognitive effects of budgetary participation are realized through the elucidation of budget goals. This result aligns with both our theoretical expectations and prior empirical studies conducted outside the healthcare (e.g., Alawia et al., 2021; Kewo, 2014; Li et al., 2010; Rosalinda & Widajantie, 2021; Sawyer, 1992; van der Hoek, et al., 2018). While previous research has predominantly explored the effects of budgetary participation on role clarity or role ambiguity our findings represent one of the few empirical investigations of this relationship within the healthcare. Specifically, the present research explicitly explores the role of the often-overlooked variable of budget goal clarity, providing evidence that engaging hybrid medical doctors in the budget-setting process facilitates the sharing of contextual knowledge, fosters open dialogue, and encourages inquiry into the rationale underpinning the formulation of financial and clinical objectives. Such interactions serve to diminish information asymmetries and alleviate uncertainties regarding organizational goals by promoting enhanced information exchange. This engenders a more profound comprehension of the goals embedded within the budget which in turn mitigates tensions stemming from ambiguous or ill-defined objectives, reducing in this way the

likelihood that budget holders will perceive such conflicts as insurmountable dilemmas, thereby attenuating the potential negative impacts on individual mental states.

Second, the findings of this study demonstrate that budget goal clarity is positively associated with budgetary performance, thereby supporting Hypothesis 2. This result corroborates and extends the extant literature, which has consistently highlighted the beneficial effects clear goals on various performance outcomes (e.g., Cuganesan & Free, 2021; Earley et al., 1987; Hall, 2008; Locke & Latham, 1991; Verbeeten, 2008), enriching these insights by confirming the positive effects of having clear and understandable goals on work-related outcomes and performance such as the budgetary. Rooted in the foundational tenets of Goal-setting theory, as articulated by Locke and Latham (1990, 2002), goal clarity functions as a critical antecedent to effective performance by providing a precise cognitive framework within which individuals regulate their behavior and allocate resources efficiently. Accordingly, the present study aligns with the core propositions of Goal-setting theory, which suggests that clearly defined and well-understood goals enhance performance by reducing ambiguity and uncertainty, thereby enabling budget holders to pursue their targets more effectively and translate them into improved outcomes. Higher level of budget goal clarity may diminish the likelihood of dysfunctional behaviors and contributes to a more harmonious and productive budgetary process, ultimately fostering individual performance.

Finally, the findings confirm Hypothesis 3, as budget goal clarity was found to mediate the relationship between participation and performance - an effect that remains relatively underexplored in the existing literature with specific reference to hybrid settings. Results reveal that by participating in budgeting decisions and discussions, managers effectively enhance their comprehension of budget goals (supporting H1), and if a strong feeling of goal clarity emerges, it acts as a catalyst for improved positive behaviors, facilitating a clearer path toward the achievement of a higher level of budgetary performance (supporting H2). These two findings, along with the presence of an indirect effect of budget goal clarity (supporting H3), underscore that budget goal clarity operates indirectly, and through this mechanism, the positive cognitive effects of budgetary participation are indirectly transmitted to budgetary performance. This indicates that goal clarity, acting as a partial mediator, plays an instrumental role in fostering better alignment between managerial actions and organizational goals. These findings suggest two important conclusions. First, participation in the budgeting process enhances individuals' understanding of organizational priorities by clarifying the goals embedded within the budget. This clarity, in turn, serves a cognitive function, enabling managers to align their actions more effectively with expected outcomes and ultimately improving performance. Second, the results underscore the pivotal role of budget goal clarity in indirectly translating participatory practices into tangible performance outcomes - particularly in environments where financial and clinical imperatives coexist and are entrusted to budget holders with clinical expertise. The way these professionals interpret such budget goals can significantly influence the emergence of tensions stemming from the clarity - or ambiguity - of those goals. This, budget goal clarity thus emerges as a critical intervening variable, helping to explain the conditions under which participatory budgeting becomes more effective.

5.2 Conclusion

This study aims to examine the direct and indirect relationships among budgetary participation, budget goal clarity, and budgetary performance within the complex context of a hybrid public healthcare environment. The proposed conceptual model was tested and revealed: (i) a direct effect of budgetary participation on budget goal clarity; (ii) a subsequent impact of goal clarity on budgetary performance; and (iii) a mediating role of goal clarity in the relationship between budgetary participation and budgetary performance in a hybrid setting.

The findings of this study make several important contributions to literature in several meaningful ways. First, our findings reinforce the core principles of Goal-setting theory, which posits that involvement in goal-setting processes shapes individuals' cognitive interpretations - such as perceived goal conflicts - and influences their behavior and, ultimately, their performance (Locke,

1968; Locke et al., 1984). At the same time, this study extends the management accounting literature of BMA research (Birnberg et al., 2006; Covalleski et al., 2003; Wibbeke & Lachmann, 2020) by providing deeper insights into previously underexplored direct and indirect relationships between budgetary participation and performance, incorporating the mediating role of an often-overlooked individual-level variable: budget goal clarity. By incorporating this budget goal clarity into the budgetary participation–performance relationship, the study offers a novel perspective on the cognitive and perceptual dynamics that shape the psychological mechanisms linking budgeting practices to work-related attitudes and, ultimately, to performance outcomes in hybrid organizations. Second, this study advances our understanding of budgeting effectiveness within hybrid organizations, responding to the call by Grossi et al. (2021) in their literature review for more research in this area by demonstrating that hybrid budget holders with clear goals perceptions respond positively to participatory budgeting practices. Specifically, it highlights how individuals' beliefs, particularly their perceptions of clarity regarding budget targets, can be shaped through well-designed management accounting systems that emphasize a participatory rather than a top-down approach. The findings confirm that budgetary participation effectively reduces hybrid professionals' uncertainty about the goals and standards associated with their managerial roles. This reduction in uncertainty is critical for sustaining medical managers' confidence in their ability to act as budget holders. These insights offer practical guidance for hospital managers on how to better support hybrid professionals through the strategic design and implementation of budgeting systems. Finally, this research contributes to the public sector literature by shedding light on the real-world implications of NPM-inspired reforms (Arnaboldi et al., 2015; Pollitt, 2014; Williams et al., 1990). It highlights how public employees not only perceive the management accounting tools introduced by the new health policies but also how they consequently use them and perform. Findings show that reinforcing perceptions of budget goal clarity through supportive, participatory budgeting practices can shape medical managers' beliefs and attitudes, sustaining their managerial engagement and, enhancing both financial accountability and budgetary performance. This, in turn, contributes to budgeting effectiveness and supports the successful implementation of policy reforms. In doing so, hybrid professionals move beyond formal role labels, enabling medical managers to bridge the traditional divide between management and professionalism. Such alignment is crucial for implementing policies that require balancing potentially conflicting objectives, such as quality and efficiency.

The findings also carry significant implications for practitioners and policy makers. When designing a budgeting system, top management should consider that budgeting practices - such as budgetary participation - serve as key mechanisms for enhancing hybrid medical managers' accountability and improving their performance outcomes. Accordingly, it is recommended that hospital management place particular emphasis on the communicative, control, and forecasting functions of the budgeting system during its design and implementation. In particular, the effectiveness of budgetary participation can significantly enhance the clarity of budget goals, thereby facilitating their achievement. This, in turn, positively influences both individual and organizational outcomes, ultimately contributing to the creation of public value. The ways in which these benefits may manifest can be twofold. On the one hand, from a micro-level perspective, our findings underline that the positive effects of participation in the budgeting process - particularly its contribution to greater clarity of the goals outlined in the budget sheets of medical managers - are pivotal in enhancing individual outcomes. Improved goal clarity is likely to lead to better results, as it shapes the execution of clinical and operational processes that support the budget targets assigned, thereby influencing the individual performance of hybrid budget holders. In particular, the achievement of budgetary targets is closely linked to the clinical and managerial processes performed by hybrid medical managers. A clear understanding of these targets enhances their individual decision-making, leading to a better grasp of how the activities underlying their work processes (both clinical and non-clinical) must be carried out to simultaneously achieve the pre-set clinical and financial goals. Indeed, goal clarity provides budget holders with the essential information needed to perform effectively in their dual roles as clinicians and managers, supporting their decision-making processes and guiding

the necessary courses of action to improve care processes and outcomes. In this regard, prior research in healthcare organizations has shown that the implementation of effective management accounting tools can enhance managerial decision-making (Grigoroudis et al., 2012; Naranjo-Gil, 2012). Improved decision-making is, in turn, expected to contribute to more efficient and effective care processes and better patient outcomes (Varabyova et al., 2016; Schultz et al., 2012) by facilitating enhancements in care delivery (Berta et al., 2013; Demartini & Trucco, 2017; Demartini & Mella, 2014). Ultimately, this leads to improved individual performance (see, for example, Macinati & Rizzo, 2025; Macinati et al., 2016, 2017; Wentzel, 2002) and organizational performance (see Macinati & Anessi-Pessina, 2014). On the other hand, from a macro-level perspective, when an organization operates in a dynamic and complex hybrid environment such as healthcare, the top management team should be aware of the need to foster positive perceptions among hybrid managers regarding the clarity of the goals they receive. Given that this aspect plays a critical role in shaping managerial behaviors toward enhanced performance, it represents a fundamental determinant of the overall effectiveness of the budgeting process. In this context, although budgeting and reporting systems are widely recognized as key mechanisms for fostering public value creation (e.g., Papi et al., 2018; Brusca et al., 2015), the extent to which budgeting contributes to value creation is contingent upon its effectiveness. This effectiveness is primarily manifested through the system's capacity to produce improved outcomes, encompassing both financial and clinical dimensions. In the healthcare domain, outcomes are a key determinant of the public value created (Gray, 2017; Nuti et al., 2017). This underlines the importance of aligning organizational conditions and practices - such as goal clarity, a developmental organizational culture, and the maturity of performance management systems, participative budgeting - with individual-level motivational factors to ensure that public managers engage meaningfully with budgeting and reporting systems. Such purposeful engagement can positively contribute to the value creation process by enhancing budgeting effectiveness, which in turn promotes transparency, fosters equity, and improves resource allocation for the population served. Budgeting and reporting systems may thus play a critical role in guiding public hospitals toward the creation of value for their reference communities. To achieve this, assessments of the effectiveness of these systems should consider the role of individual-level variables and managerial practices in shaping how these tools influence performance. This implies that contemporary management accounting and budgeting practices must move beyond traditional concerns with efficiency, effectiveness, and a purely technical view. The adoption of a behavioral approach may better support the evolving strategic orientation of the public sector - namely, the creation and delivery of public value.

5.3 Limitations and future research directions

Although this study offers several theoretical insights, its findings must be interpreted with due regard to the limitations inherent in the employed methodological approach, which in turn may inspire fruitful avenues for future research. First, the results are sample-specific and therefore not generalizable to other contexts. To enhance the generalizability of the findings, future research could administer the survey to a larger sample of managers than that considered in the present study, as well as include organizations from sectors beyond healthcare. This would diversify the sample, extending the research to other countries or regions, and not focus exclusively on physicians in managerial roles. In particular, as cultural or systemic differences in budgeting practices may characterize different healthcare systems, the findings of this study should also be interpreted in light of the specific features of the Italian NHS which in turn limits the generalizability of the results to healthcare organizations operating in other healthcare contexts. Second, this research relies on cross-sectional data, which limits the ability to infer causal relationships among the examined variables. Future studies could adopt a longitudinal research design to better support causal inferences regarding the relationships between feedback orientation, satisfaction with reporting system information, and budgetary performance. Third, this study employs a quantitative research approach; future research may benefit from incorporating qualitative methods (e.g., interviews or case studies) that could provide richer

insights into how and why budgeting tools succeed or fail in hybrid organizational settings. Moreover, the research model proposed herein may be affected by the omission of potential variables. Shields et al. (2000, p. 186) suggest that there is a practical limit to the number of variables that can be included in a study model relative to the sample size in order to maintain adequate predictive power. Consequently, future research could explore antecedent variables of budgetary participation, such as task uncertainty, as well as mediation or moderation variables representing managers' cognitive frameworks - such as professional identity, managerial self-efficacy, organizational citizenship behaviors, or paradoxical mindsets - which to date remain underexplored in analyses of the relationship between budgetary participation and budgetary performance.

Despite its limitations, this study conducted within a hospital of the Italian SSN offers preliminary evidence that hybrid budget holders' attitudes and budgeting behaviors are positively shaped by budget goal clarity, which significantly influences - both directly and indirectly - the relationship between budgetary participation and budgetary performance.

Acknowledgements section

Conflict of interest. The author has no conflicts of interest to declare that are relevant to the content of this article

Funding. No funds, grants, or other support were received for this research

Data Availability. The data of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

References

- Ahmed, Z. U. (2025). Beyond “dummy variable”: Progress and potential of gender research in management accounting. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(7), 169–195.
- Alawia, A. N., Ibrahim, A. H., & Shariff, M. N. M. (2021). Budget participation and managerial performance: The mediating role of budget goal clarity. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 19(1), 1–23. <https://doi.org/10.1108/JFRA-06-2020-0145>
- Alhasnawi, M. Y., Said, R. M., Daud, Z. M., & Muhammad, H. (2023). Enhancing managerial performance through budget participation: Insights from a two-stage A PLS-SEM and artificial neural network approach (ANN). *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(4), 100161.

Anderson, S. W., & Lillis, A. M. (2011). Corporate governance, board involvement in management and organizational performance. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 209–225.

<https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.03.002>

Anessi-Pessina, E., & Cantù, E. (2006). Whither managerialism in the Italian national health service? *The International Journal of Health Planning and Management*, 21(4), 327–355.

Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: A framework for analysis*. Harvard Business School Press.

Arnaboldi, M., Lapsley, I., & Steccolini, I. (2015). Performance management in the public sector: The ultimate challenge. *Financial Accountability & Management*, 31(1), 1–22.

<https://doi.org/10.1111/faam.12049>

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Behling, O., & Law, K. S. (2000). *Translating questionnaires and other research instruments: Problems and solutions* (Vol. 133). Sage.

Berta, P., Seghieri, C., & Vittadini, G. (2013). Comparing health outcomes among hospitals: The experience of the Lombardy Region. *Health Care Management Science*, 16(3), 245–257.

<https://doi.org/10.1007/s10729-012-9215-0>

Berta, P., Seghieri, C., & Vittadini, G. (2013). Comparing health outcomes among hospitals: The experience of the Lombardy Region. *Health Care Management Science*, 16(3), 245–257.

<https://doi.org/10.1007/s10729-012-9215-0>

Birnberg, J. G., Luft, J., & Shields, M. D. (2006). Psychology theory in management accounting research. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 1, pp. 113–135). Elsevier.

[https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(06\)01004-2](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(06)01004-2)

Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: Hybrid professionals managing institutional complexity. In *Organizational Hybridity* (pp. 145–161). Routledge.

Blomgren, M., Hedmo, T., & Waks, C. (2014). Struggles behind the scenes: Reputation management in Swedish hospitals. In *Organizational Reputation in the Public Sector* (p. 22). Routledge.

Boemelburg, R., Zimmermann, A., & Palmié, M. (2023). How paradoxical leaders guide their followers to embrace paradox: Cognitive and behavioral mechanisms of paradox mindset development. *Long Range Planning*, 56(4), 102319.

Brownell, P. (1982). Participation in the budgeting process: When it works and when it doesn't. *Journal of Accounting Literature*, 1, 124–153.

Brownell, P., & McInnes, M. (1986). Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*, 61(4), 587–600.

<https://doi.org/10.2308/accr.1986.61.4.587>

management accounting practices in hybrid organisations. *The British Accounting Review*, 53(6), 100999. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.100999>

Brusca, I., Caperchione, E., Cohen, S., & Rossi, F. M. (Eds.). (2015). *Public sector accounting and auditing in Europe: The challenge of harmonization* (pp. 1–278). Palgrave Macmillan.

Cepiku, D., Mastrodascio, M., & Wang, W. (2024). Factors shaping the use of performance information by public managers. *Public Management Review*, 1–22.

Chong, V. K., & Chong, K. M. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86.

Chong, V. K., & Leung, P. (2003). The effects of organizational culture and information asymmetry on managerial performance in the budgetary participation setting. *Accounting and Business Research*, 33(1), 19–30.

Chong, V. K., Eggleton, I. R., & Leong, M. K. (2006). The multiple roles of participative budgeting on job performance. *Advances in Accounting*, 22, 67–95.

Covaleski, M. A., Evans, J. H., III, Luft, J. L., & Shields, M. D. (2003). Budgeting research: Three theoretical perspectives and criteria for selective integration. *Journal of Management Accounting Research*, 15(1), 3–49. <https://doi.org/10.2308/jmar.2003.15.1.3>

psychological barriers to men's engagement with communal roles. *Personality and Social Psychology Review*, 19(4), 343–370.

Cuganesan, S., & Free, C. (2021). Employees' identification and management control systems: A case study of modern policing. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 34(1), 31–53.

Demartini, C., & Mella, P. (2014). Beyond feedback control: The interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian healthcare organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 29(4), e1–e30. <https://doi.org/10.1002/hpm.2222>

Demartini, C., & Mella, P. (2014). Beyond feedback control: The interactive use of performance management systems. Implications for process innovation in Italian healthcare organizations. *International Journal of Health Planning and Management*, 29(4), e1–e30. <https://doi.org/10.1002/hpm.2222>

Demartini, C., & Trucco, S. (2017). Are performance measurement systems useful? Perceptions from health care. *BMC Health Services Research*, 17, 96. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2036-4>

Demartini, C., & Trucco, S. (2017). Are performance measurement systems useful? Perceptions from health care. *BMC Health Services Research*, 17, 96. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2036-4>

Derfuss, K. (2009). The relationship of budgetary participation and reliance on accounting performance measures with individual-level consequent variables: A meta-analysis. *European Accounting Review*, 18(2), 203–239. <https://doi.org/10.1080/09638180802652371>

analysis regarding the impact of level of analysis, sample selection, measurement, and industry influences. *The British Accounting Review*, 48(1), 17–37.

<https://doi.org/10.1016/j.bar.2015.07.001>

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley.

Dunk, A. S. (1993a). The effect of budget emphasis and information asymmetry on the relation between budgetary participation and slack. *The Accounting Review*, 68(2), 400–410.

Dunk, A. S. (1993b). The effects of job-related tension on managerial performance in participative budgetary settings. *Accounting, Organizations and Society*, 18(7–8), 575–586.

Dunk, A. S. (1995). The differential effect of information asymmetry on the relation between budgetary participation and departmental performance. *Advances in Management Accounting*, 4, 147–161.

Earley, P. C., Northcraft, G. B., Lee, C., & Lituchy, T. R. (1987). Impact of process and outcome accountability on performance and evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 268–273. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.2.268>

Frederica, N., & Augustine, A. (2020). Participatory budgeting and managerial performance in public sector organizations: Evidence from local governments. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 12(2), 11–22.

<https://doi.org/10.5897/JPAPR2020.0497>

Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.04.001>

- Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., & Zopounidis, C. (2012). Strategic performance measurement in a healthcare organisation: A multiple criteria approach based on balanced scorecard. *Omega*, 40(1), 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.04.001>
- Gray, J. A. M. (2017). Value based healthcare. *BMJ*, 356, j437
- Grossi, G., Vakkuri, J., & Sargiacomo, M. (2020). Accounting, performance and accountability challenges in hybrid organisations: A value creation perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 256–280. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2019-3869>
- Gul, F. A., Tsui, J. S., Fong, S. C., & Kwok, H. Y. (1995). Decentralisation as a moderating factor in the budgetary participation-performance relationship: Some Hong Kong evidence. *Accounting and Business Research*, 25(98), 107–113.
- Haigh, N., Walker, J., Bacq, S., & Kickul, J. (2015). Hybrid organizations: Origins, strategies, impacts, and implications. *California Management Review*, 57(3), 5–12.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2020). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hellqvist, S., & Kurkkio, M. (2025). Revisiting the hybridization thesis: A literature review and future research agenda. *Financial Accountability & Management*.
- Hood, C. (1995). Contemporary public management: A new global paradigm? *Public Policy and Administration*, 10(2), 104–117. <https://doi.org/10.1177/095207679501000208>
- Ivancevich, J. M. (1976). Effects of goal setting on performance and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 605.

Italy. *Financial Accountability & Management*, 21(2), 135–161.

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid

organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.

<https://doi.org/10.5465/amj.2010.0772>

Jermias, J., & Yigit, F. (2013). Budgetary participation in Turkey: The effects of information

asymmetry, goal commitment, and role ambiguity on job satisfaction and performance.

Journal of International Accounting Research, 12(1), 29–54.

Jones, R., & Pendlebury, M. (2010). *Public sector accounting* (6th ed.). Pearson Education.

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of

researching in organizations. *Australian Journal of Management*, 45(1), 3–14.

Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance.

The Accounting Review, 54(4), 707–721.

Kewo, C. L. (2014). The effect of participative budgeting, budget goal clarity and internal control

implementation on managerial performance. *Research Journal of Finance and Accounting*,

5(12), 81–87.

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach.

International Journal of e-Collaboration, 11(4), 1–10.

<https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>

Kren, L., & Liao, W. M. (1988). The role of accounting information in the control of organizations:

A review of the evidence. *Journal of Accounting Literature*, 7(1), 280–309.

Kuhlmann, S. (2010). New Public Management for the ‘classical continental European

administration’: Modernization at the local level in Germany, France and Italy. *Public*

Administration, 88(4), 1116–1130.

by medical professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 327–347.

[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00069-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00069-7)

Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2211–2252. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2018-3526>

Lapsley, I., & Wright, E. (2004). The diffusion of management accounting innovations in the public sector: A research agenda. *Management Accounting Research*, 15(3), 355–374.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.12.007>

Latham, G. P. (2004). The motivational benefits of goal setting. *Academy of Management Executive*, 18(4), 126–129. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.15268727>

Latham, G. P., & Steele, T. P. (1983). The motivational effects of participation versus goal setting on performance. *Academy of Management Journal*, 26(3), 406–417.

Latham, G. P., Brcic, J., & Steinhauer, A. (2017). Toward an integration of goal setting theory and the automaticity model. *Applied Psychology: An International Review*, 66(1), 25–48.

<https://doi.org/10.1111/apps.12087>

Lau, C. M., & Tan, S. L. (2006). The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting. *Management Accounting Research*, 17(2), 171–186.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>

Levay, C., Jonsson, E., & Huzzard, T. (2020). *Hybridization in health care: Managing tensions between managerial and professional logics*. Routledge

Li, W., Nan, X., & Mo, Z. (2010, August). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. In 2010 International Conference on Management and Service Science (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICMSS.2010.5577043>

Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.10.003>

goal difficulty, regulatory focus, and goal orientation on innovation. *Journal of*

Organizational Behavior, 41(9), 817–835. <https://doi.org/10.1002/job.2477>

Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26(1),

457–480. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Prentice-Hall

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six

recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3),

388–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in*

Psychological Science, 15(5), 265–268. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2007). Building a practically useful theory of goal setting and task

motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). New developments in goal setting and task performance.

Routledge.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task

performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.

<https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>

Locke, E. A., Smith, K. G., Erez, M., & Schaffer, A. (1994). The effects of intra-individual goal

conflict on performance. *Journal of Management*, 20(1), 67–91.

<https://doi.org/10.1177/014920639402000104>

Macinati, M. S., & Anessi-Pessina, E. (2014). Management accounting use and financial

performance in public health-care organisations: Evidence from the Italian National Health

Service. *Health Policy*, 117(1), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.03.003>

performance in public health-care organisations: Evidence from the Italian National Health Service. *Health Policy*, 117(1), 98–111. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2014.03.003>

Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2014). Budget goal commitment, clinical managers' use of budget information and performance. *Health Policy*, 117(2), 228–238.

Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2016). Exploring the link between clinical managers' involvement in budgeting and performance: Insights from the Italian public health care sector. *Health Care Management Review*, 41(3), 213–223.

Macinati, M. S., & Rizzo, M. G. (2025). Goal-setting participation, experiencing tensions and budgetary performance: Exploring the moderation role of paradox mindset. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 21(7), 118–146.

Macinati, M. S., Bozzi, S., & Rizzo, M. G. (2016). Budgetary participation and performance: The mediating effects of medical managers' job engagement and self-efficacy. *Health policy*, 120(9), 1017-1028.

Macinati, M. S., Cantaluppi, G., & Rizzo, M. G. (2017). Medical managers' managerial self-efficacy and role clarity: How do they bridge the budgetary participation–performance link?. *Health services management research*, 30(1), 47-60.

Maiga, A. S., Nilsson, A., & Jacobs, F. A. (2014). Assessing the interaction effect of cost control systems and information technology integration on manufacturing plant financial performance. *The British Accounting Review*, 46(1), 77–90.
<https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.006>

Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300.
<https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>

effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 435–456. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.05.004>

Martinussen, P. E., & Magnussen, J. (2011). Resisting market-inspired reform in healthcare: The role of professional subcultures in medicine. *Social Science & Medicine*, 73(2), 193–200.

Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J., Jr. (1963). Development of managerial performance: A research approach. Cincinnati, OH: South-Western.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*, 50(2), 274–284.
(Original retrieved from Course Hero: <https://www.coursehero.com/file/11529034/Milani-1975/>)

Naranjo-Gil, D. (2009). Strategic performance in hospitals: The use of the balanced scorecard by nurse managers. *Health Care Management Review*, 34(2), 161–170.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31819c8b2c>

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583–606. <https://doi.org/10.1002/job.1802>

Nor Yahya, M., Nazli Nik Ahmad, N., & Hamid Fatima, A. (2008). Budgetary participation and performance: Some Malaysian evidence. *International Journal of Public Sector Management*, 21(6), 658–673.

Nouri, H., & Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 467–483.

& control systems: The path toward public value management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2732.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18052732>

Otley, D., & Pollanen, R. M. (2000). Budgetary criteria in performance evaluation: A critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4–5), 483–496.

[https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(99\)00052-5](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(99)00052-5)

Pache, A. C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.

<https://doi.org/10.5465/amj.2011.0405>

Papi, L., Bigoni, M., Bracci, E., & Deidda Gagliardo, E. (2018). Measuring public value: A conceptual and applied contribution to the debate. *Public Money & Management*, 38(7), 503–510.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies.

Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363.

<https://doi.org/10.1177/1356389013505040>

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2024). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource*

Management, 31(12), 1617–1643. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655>

Rizzo, M. G. (2023). Exploring the relationship between performance feedback and medical managers' budgetary performance: The role of managerial self-efficacy. *Health Services Management Research*, 37(3), 135–142.

Rosalinda, K. V., & Widajantie, T. D. (2021). The Influence of Budget Accuracy, Clarity of Budget Targets, and Managerial Control on Performance Accountability. *Accounting and Finance Studies*, 1(2), 163-174.

Rosman, R. I., Shafie, N. A., Sanusi, Z. M., Johari, R. J., & Omar, N. (2016). The effect of internal control systems and budgetary participation on the performance effectiveness of non-profit organizations: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 10(2), 523–539.

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2019). Trustworthiness of the PLS-SEM results. In H. Latan & R. Noonan (Eds.), *Partial least squares structural equation modeling: Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 111–128). Springer.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-71691-6_6

Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 130–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.1>

Schultz, C., Zippel-Schultz, B., & Salomo, S. (2012). Hospital innovation portfolios: Key determinants of size and innovativeness. *Health Care Management Review*, 37(2), 132–143.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b1>

Schultz, C., Zippel-Schultz, B., & Salomo, S. (2012). Hospital innovation portfolios: Key determinants of size and innovativeness. *Health Care Management Review*, 37(2), 132–143.
<https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822242b1>

Shields, J. F., & Shields, M. D. (1998). Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), 49–76. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00025-9](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00025-9)

Shields, M. D., & Young, S. M. (1993). Antecedents and consequences of participative budgeting: Evidence on the effects of asymmetrical information. *Journal of Management Accounting Research*, 5, 265–280.

commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization. *The British Accounting Review*, 43(2), 135–146.

<https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.001>

Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Press.

Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2), 131–146.

<https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>

Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50–63.

Subramaniam, N., & Ashkanasy, N. M. (2001). The effect of organisational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes. *Australian Journal of Management*, 26(1), 35–54.

<https://doi.org/10.1177/031289620102600103>

van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 38(4), 472–493. <https://doi.org/10.1177/0734371X16682815>

Varabyova, Y., Blankart, C. R., Torbica, A., & Schreyögg, J. (2016). Comparing the efficiency of hospitals in Italy and Germany: Nonparametric conditional approach based on partial frontier. *Health Care Management Science*, 19(1), 1–16. <https://doi.org/10.1007/s10729-014-9290-0>

Varabyova, Y., Blankart, C. R., Torbica, A., & Schreyögg, J. (2016). Comparing the efficiency of hospitals in Italy and Germany: Nonparametric conditional approach based on partial

Verbeeten, F. H. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427–454.

Wentzel, K. (2002). The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 247–271.

<https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.247>

Wibbeke, L. M., & Lachmann, M. (2020). Psychology in management accounting and control research: An overview of the recent literature. *Journal of Management Control*, 31(3), 275–328. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00302-3>

Williams, J. J., Macintosh, N. B., & Moore, I. C. (1990). Budget related behaviour in public sector organizations: Some empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society*, 15(3), 221–246.

Yukl, G. A., & Latham, G. P. (1978). Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance. *Personnel Psychology*, 31(2), 305–324. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb00449.x>

The Role of Volunteering in Social Innovation in a Peripheral Area. Evidence from a Case Study

Anna Sola

Master's student, University of Calabria,

Department of Humanities, e-mail: anna321sola@gmail.com

Carmelo Arena*

PhD Student, University of Calabria,

Department of Business Administration and Law, e-mail: carmelo.arena@unical.it

*(corresponding author)

Laura Ferraro

PhD Student, University of Calabria,

Department of Business Administration and Law, e-mail: laura.ferraro@unical.it

Diego Mazzitelli

Research Fellow, University of Calabria,

Department of Business Administration and Law, e-mail: diego.mazzitelli@unical.it

Abstract: This article examines how volunteering contributes to social innovation in a marginalized territory, specifically Calabria. To achieve this objective, we conduct a case study on the Castrovillari section of the Italian Red Cross (CRI), which has been actively engaged in social development projects in the *Alto Tirreno Cosentino* area for years. The findings highlight the crucial role of volunteer organizations in fostering social innovation in disadvantaged regions, raising social awareness, and addressing Calabria's structural social challenges. This study contributes to exploring volunteering in a region with unique social dynamics shaped by its peripheral location, a context that has been largely overlooked in the literature. The analysis underscores the need for further investigation into the social and economic dynamics of marginalized communities in Italy and Europe. Additionally, it provides practical implications by identifying effective strategies for sustainability and social impact while recommending that policymakers enhance support for volunteer initiatives.

Keywords: Volunteering, Social Innovation, Case Study, Calabria

Doi: 10.5281/zenodo.17127300

1. Introduction

In recent years, global social and cultural dynamics have increasingly emphasized the need for a renewed humanistic development paradigm, one that foregrounds environmental sustainability, social equity, and the inclusion of all individuals across societal levels (Caridà et al., 2022). Within this evolving context, social innovation (SI) has emerged as a central concept in addressing persistent challenges such as economic inequality, institutional fragility, and social exclusion, particularly in disadvantaged or marginalized areas (Ayoungman et al., 2025). SI refers to new ideas, strategies, and organizational forms that aim to respond to complex social problems more effectively and sustainably than traditional models, by enhancing community well-being, fostering inclusive governance, and promoting participatory practices (Ayoungman et al., 2025).

Volunteering represents a key element within this context. Traditionally defined as the voluntary and unpaid engagement of individuals in activities benefiting society, volunteering has long been associated with social cohesion and community development (Social Innovation Academy, 2020). However, contemporary scholarship increasingly frames volunteering as a driver of systemic change, contributing not only to service provision, but also to the activation of local capacities and the empowerment of communities as active agents of development (De Wit et al., 2019). This is especially relevant in peripheral territories, which often face structural deficits in financial resources, infrastructure, and skilled human capital. In such contexts, volunteers can fill critical gaps by mobilizing time, expertise, and networks in support of locally grounded initiatives (De Wit et al., 2019; Kuznetsova, 2020). For example, in regions with limited access to public health services, volunteer healthcare workers may provide essential care and education to underserved populations (White et al., 2023).

Despite the growing recognition of volunteering's transformative potential, its specific role in enabling SI within the marginalized territories of Southern Italy remains insufficiently explored. Existing studies tend to focus on broader European contexts (Bock, 2016) or urban areas, such as Naples (Cattivelli & Rusciano, 2020), leaving rural and peripheral territories comparatively understudied. This paper addresses this gap through a qualitative case study of CRI Castrovillari, an organization operating in Alto Tirreno Cosentino, a socially and economically marginalized area of Calabria. Calabria, among Italy's most disadvantaged regions, faces persistent challenges including high unemployment, population decline, and limited institutional capacity (ISTAT, 2021). Yet, Castrovillari offers a compelling example of how volunteer-driven initiatives can catalyse community-based solutions aligned with the tenets of SI and theories of social capital (Putnam, 2000).

Its strategic location between Calabria and Basilicata also illustrates how peripheral regions can activate interregional linkages and local assets to foster bottom-up innovation (Landström, 2010).

This study seeks to address two interrelated research questions: (1) How do volunteer-driven initiatives contribute to the emergence and diffusion of social innovation in marginalized areas? (2) What mechanisms enable volunteering to build and mobilize social capital in these contexts?

The relevance of this research is twofold. First, it contributes to the growing body of literature on social innovation by shedding light on the often-overlooked role of volunteering in contexts where institutional responses are limited or ineffective. Second, it offers practical insights for policymakers, practitioners, and civil society actors interested in leveraging volunteer-based approaches to promote sustainable, inclusive development in peripheral and disadvantaged regions.

The remainder of the paper is structured as follows. Section 2 reviews the theoretical foundations of social innovation and volunteering, highlighting their intersections and relevance in marginalized contexts. Section 3 outlines the research methodology, focusing on the case study design and data collection strategies. Section 4 presents the findings, illustrating how volunteering has facilitated SI in Castrovillari. Section 5 discusses the broader implications of these findings and concludes with reflections and suggestions for future research.

2. Background

Over the years, the literature has conceptualized social innovation (SI) in several ways (Mulgan, 2006; Biggs et al., 2010; Cajaiba-Santana, 2014; Bock, 2016; Neumeier, 2016; Ravazzoli et al., 2021; Kluvánková et al., 2021). Among the earliest definitions, Mulgan (2006) defines SI as “innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly diffused through organizations whose primary purposes are social.” Neumeier (2012) broadens the perspective by viewing SI as “changes of attitudes, behaviour or perceptions of a group of people joined in a network of aligned interests” that lead to collaborative actions. Bock (2016) conceptualizes SI as a “motor of change” grounded in social collaboration and learning, with society as the locus for addressing unmet needs. These views align with the European Commission’s (2011) definition, which frames SI as novel ideas, such as services, products, or models, that meet social needs while fostering new relationships and collaborations.

SI typically unfolds through a sequence: first, recognizing a social need; second, forming collective efforts among interested parties; and finally, organizing into new collaborative entities. When these

configurations gain widespread acceptance due to their superiority over traditional methods, they are deemed socially innovative (Neumeier, 2016). Such innovations aim to improve individual and community well-being, addressing issues like social exclusion, poverty, and environmental sustainability. They also contribute to civic values, sustainability transitions, and social inclusion, particularly in marginalized rural areas facing public disinvestment and complex socio-economic challenges (Klůvanková et al., 2021). These areas, often geographically isolated and dependent on limited economic activities, grapple with infrastructure deficits, demographic decline, unemployment, and youth outmigration (Copus et al., 2011). Key drivers of these trends include globalization, mobility of capital and labour, and urbanization, which can undermine local development bases (Bock, 2016).

Building on Bock's (2016) framework, this study explores the role of SI in countering rural marginalization by examining three rural social innovation cases. It identifies specific SI characteristics and contrasts them with other rural development strategies. The study finds that rural SI is distinct in its emphasis on civic self-reliance and cross-sectoral collaboration, often in response to state withdrawal and austerity. Klůvanková et al. (2017), as part of the SIMRA project, develop a conceptual model to explain the emergence and diversity of SI in marginalized rural contexts. Ravazzoli et al. (2021) extend this work by evaluating SI's multifaceted impacts (societal, economic, environmental, and institutional) across European and Mediterranean rural regions, showing improvements in well-being and reduced marginalization where SI was implemented. Maestripieri (2017) focuses on gender and SI, revealing the protective role of women against economic marginalization, although gender-based benefit disparities in solidarity initiatives remain empirically unverified. Georgios and Barrí (2023) explore governance innovations in marginalized EU regions, identifying success factors such as decentralized structures, interregional networks, stakeholder engagement, and organizational stability. Similarly, Micelli et al. (2023), in a systematic literature review, highlight the role of social enterprises and public-private partnerships in SI, especially in inner peripheries, facilitated by multilevel governance frameworks.

The success of SI in rural areas depends heavily on local stakeholder engagement and external support (Nikula et al., 2011). Political and administrative willingness to finance and support rural development is also essential (Neumeier, 2016). Butkeviciene (2009) highlights that SI can be stimulated by top-down, bottom-up, or "down-up" approaches, the latter being particularly effective in building local institutional capacity and fostering inclusive participation. Other enabling factors include participants' skills, as well as a shared commitment to the principles and processes of collaboration (Westley et al., 2014).

Against this background, this article investigates the role of volunteering in fostering SI in peripheral areas. In this perspective, volunteering is defined as “any activity in which time is given freely to benefit another person, group or cause” (Wilson, 2000), and it contributes significantly to civic engagement and the development of social capital, especially in marginalized areas (Mason and Fredericksen, 2011). Cnaan, Handy, and Wadsworth (1996) outline four key dimensions of volunteering (free choice, remuneration, structure, and intended beneficiaries) and propose a cost–benefit framework for understanding its motivations. When perceived benefits outweigh the costs, participation is more likely to occur (Afandi et al., 2024). Caridà et al. (2022) analyze the role of digital platforms in facilitating SI, focusing on RomAltruista, which connects volunteers with socially impactful opportunities. Afandi et al. (2024) further explore SI’s grassroots potential through a case in Indonesia, where government-appointed volunteers evolved into a self-organizing, informal group driving community development and collaborative governance. According to Neumeier (2016), SI enhances social capital, a foundational element of rural development (Portes, 1998). Putnam (1993) asserts that civic engagement networks underpin both economic prosperity and democratic vitality. Shortall (2008) examines the distinctions between social inclusion, civic engagement, and social capital within rural development programs. Nunn (2000) emphasizes volunteering’s role in building trust-based social networks, while also addressing the potential of episodic volunteering, as a flexible means to enhance social capital when supported by adaptive organizational structures.

Based on these insights, we propose the following research questions (RQ):

RQ1: How do volunteer-driven initiatives contribute to the emergence and diffusion of social innovation in marginalized areas?

RQ2: What mechanisms enable volunteering to build and mobilize social capital in these contexts?

3. Methodology

3.1 Research Design

To answer our research questions, this research employs a qualitative single-case study design to investigate how volunteering contributes to social innovation in a marginalized territory (Caridà et al., 2022). The case study method enables an in-depth, contextualized understanding of social processes that are deeply embedded in local dynamics and organizational practices (Rashid et al., 2019). The selected case is the Castrovillari section of the Italian Red Cross (CRI), a voluntary

organization operating in the Alto Tirreno Cosentino area of Calabria, an economically and socially disadvantaged area of Southern Italy.

The choice of a single case allows a comprehensive understanding of phenomenon under investigation, as CRI Castrovillari represents a paradigmatic example of how volunteer-driven efforts can generate meaningful change in a territory marked by institutional deficits and limited public service provision. The methodological choice to adopt a single-case, qualitative design is consistent with approaches advocated by Oeij et al. (2019), who emphasize the importance of capturing the embedded, contextualized nature of social innovation. These authors argue that quantitative or large-sample studies may overlook the local knowledge, informal practices, and relational assets that underpin successful innovation in such contexts.

Moreover, following the work of De Wit et al. (2019) and Afandi et al. (2024), this study understands volunteering not merely as service provision, but as a generative force capable of activating social capital and collaborative governance, phenomena best understood through in-depth, qualitative inquiry. This approach supports the exploration of volunteering as a process of activation of latent resources and social capacities, particularly in contexts characterized by state withdrawal and institutional voids.

3.2 Data Collection

Data were collected through a semi-structured interview with a senior board member of CRI Castrovillari. The interview was conducted in person and lasted approximately one hour. The interview guide was developed based on insights from the literature on social innovation and volunteering and was organized into two thematic blocks.

- **Volunteer Management and Engagement:** This section explored the organization's strategies for attracting, integrating, training, and retaining volunteers. It also inquired into how volunteers are motivated and supported in their roles.
- **Social Innovation and Local Impact:** The second part focused on how volunteer activity translates into social innovation, probing the processes by which new ideas, services, and organizational forms emerge, and their tangible effects on the local community.

The interview was audio-recorded with permission, transcribed, and anonymized for analytical purposes. Supplementary informal conversations and observational notes collected during the

fieldwork phase were used to triangulate and contextualize the primary data, contributing to the credibility and richness of the findings.

3.3 Analytical Strategy

The analysis followed a qualitative content analysis approach, combining both deductive and inductive coding procedures. Initially, a coding scheme was developed based on key concepts from the theoretical framework, such as community engagement, capacity building, and institutional voids. This deductive layer was complemented by an inductive phase, in which emergent themes, such as the flexibility of volunteer networks, informal leadership, and emotional bonds between volunteers and beneficiaries, were identified directly from the data.

In line with the conceptualization proposed by Wilson (2000) and Cnaan et al. (1996), the analysis views volunteering as a multidimensional phenomenon involving autonomy, intrinsic motivation, and civic intent. These dimensions informed both the coding process and the interpretation of empirical findings, particularly in identifying mechanisms through which volunteering activates or sustains social innovation.

The role of social capital was a guiding analytical lens throughout the process, drawing on the foundational work of Putnam (1993, 2000) and Nunn (2000), which emphasize trust, civic participation, and horizontal networks as key enablers of democratic vitality and community resilience. These insights were used to interpret the relational and collaborative structures observed within the organization and their impact on local innovation.

3.4 Ethical Considerations

The study strictly adhered to ethical research standards. The participant was fully informed of the purpose of the research and signed a consent form before the interview. Anonymity and confidentiality were preserved throughout the research process, and all data were securely stored and accessed only by the research team. The organization's name is cited due to its public visibility and with the consent of the interviewee, in accordance with ethical protocols.

This methodological framework allows for a theory-informed, empirically grounded investigation into the mechanisms by which volunteering fosters social innovation in marginalized territories, generating both academic insights and practical implications for policy and civil society actors.

4. Results and Discussion

The case study of CRI Castrovillari illustrates a multifaceted process by which volunteer engagement catalyzes social innovation in a marginalized setting. Our analysis highlights five interwoven dimensions (emotional-relational capital, hybrid governance, distributed social capital brokerage, narrative cultural adaptation, and peripheral sustainability), which together generate a nuanced understanding of how volunteering can drive systemic change in a peripheral context. Beyond these analytical categories, the case of CRI Castrovillari exemplifies the tangible and lasting impact that a well-structured, community-embedded volunteer organization can have on social innovation. Through its ability to mobilize local resources, co-produce responsive services, and foster participatory practices, the organization has contributed to the emergence of inclusive and context-sensitive solutions. This has not only addressed urgent social needs but has also laid the groundwork for sustainable development and civic resilience, reaffirming the potential of volunteering as a key driver of transformative innovation in disadvantaged regions.

Emotional-Relational Capital as Innovation Catalyst

Our evidence positions affective bonds as the linchpin of sustainable volunteer engagement. The respondent stated that her initial school–work alternation experience “quickly became a choice ‘*Per amore, sempre*’,” underscores the transformational power of identity and mutual care. This emotional commitment not only incentivizes recruitment, volunteers repeatedly report returning “beyond scheduled hours” out of a genuine desire to contribute, but also underpins long-term retention, with attrition rates statistically negligible relative to comparable associations in the region. Therefore, beyond trust and collaboration as enablers of social innovation, the Castrovillari case suggests that in settings marked by persistent service gaps, emotional-relational capital precedes and sustains more formal innovation processes. This finding aligns with our background, stating that volunteering in under-resourced areas often functions as an identity-affirming practice as much as a service activity.

Hybrid Governance: Balancing Local Autonomy and External Support

CRI Castrovillari operates at the intersection of bottom-up volunteer creativity and top-down institutional scaffolding. Projects such as the “Ambiente–Salute” environmental-health linkage and the HIV awareness “LoveRed” campaign originate in volunteer brainstorming sessions yet are materially and legally supported by national CRI frameworks. This hybridity accelerates the piloting

of new services (volunteers benefit from pre-packaged educational materials and formal accreditation), while shielding them from burnout through structured supervision. However, our interview uncovers latent tensions: national calendars and reporting requirements occasionally misalign with local rhythms, leading to friction when national campaigns must be adapted to community-specific holidays or school timetables. Scholars of digital social innovation have noted similar mismatches, where centralized algorithmic matching can overlook grassroots nuances. Therefore, hybrid governance in peripheral contexts demands continuous reflexivity, explicitly calibrating external mandates to local conditions to preserve both legitimacy and adaptability.

Distributed Social Capital Brokerage

The committee's outreach strategy creates a dense web of bonding and bridging ties across multiple community sectors. Regular school visits, public demonstrations, and assemblies not only recruit new volunteers but embed CRI activities into diverse social spheres. In contrast to brokerage models that concentrate relational power in a few key actors, raising concerns about vulnerability if those actors depart, CRI Castrovillari intentionally rotates leadership roles and fosters peer-led decision-making. This distributed approach underlines the concept of recursive scaling, in which innovation diffuses through iterative learning loops rather than top-down directives. By empowering successive cohorts of volunteers to spearhead initiatives, the committee builds resilience into its network: knowledge and authority are shared rather than siloed, reducing the risk of innovation collapse due to individual turnover.

Narrative Cultural Adaptation

Cultural resistance, particularly around sexual health, emerges as a critical challenge in a region where taboos remain entrenched. Conventional informational campaigns often falter when faced with deeply rooted beliefs. In response, volunteers adopt a narrative framing strategy: they position themselves as "cultural translators," sharing personal testimonies and leveraging peer networks to humanize sensitive topics. This approach extends the emphasis on attitude change, demonstrating that effective social innovation in traditional societies requires more than data dissemination, particularly demanding empathic storytelling and the credibility of local voices. Thus, narrative adaptation is not a peripheral tactic but a central mechanism for overcoming affective barriers to innovation adoption.

Peripheral Sustainability and Translocal Linkages

Calabria's peripheral status entails both opportunity and constraint. On one hand, institutional voids in healthcare and social services amplify the perceived value of volunteer-led interventions, engendering strong community buy-in. On the other hand, demographic decline and youth outmigration pose existential threats to the sustainability of volunteer pools. Castrovillari's innovation strategy responds through nascent translocal alliances: volunteers maintain connections with CRI sections in neighboring provinces and with diaspora groups, sharing best practices and occasionally recruiting seasonal volunteers from urban centers. This reflects how peripheral entrepreneurs leverage interregional networks to compensate for local resource scarcity. Nevertheless, the long-term viability of such translocal linkages remains uncertain; future research should examine whether these informal networks can substitute for, or eventually integrate into, more stable institutional partnerships.

By integrating these five dimensions, our analysis both corroborates and extends existing SI and volunteering theories. Emotional-relational capital emerges as a critical mechanism that precedes resource mobilization, suggesting a recalibration of models that currently relegate intrinsic motivation to a secondary role. The hybrid governance observed in Castrovillari illustrates both the promise and perils of organizational hybridity, underscoring the necessity of reflexive adaptation to local contexts. The committee's distributed brokerage strategy offers a blueprint for resilience in networked innovation, while narrative cultural adaptation provides a replicable method for addressing affective barriers in traditional communities. Finally, the combination of local engagement and translocal linkages points toward a hybrid geography of innovation that blends place-based depth with networked expansiveness.

Overall, these insights call for a more holistic theoretical framework in which affective, structural, relational, narrative, and spatial dimensions are understood as mutually reinforcing components of volunteer-driven social innovation. The experience of CRI Castrovillari reinforces this perspective by showing how these interconnected dimensions can be effectively activated in practice to generate measurable social impact. The organization's capacity to blend emotional engagement with distributed leadership, context-sensitive interventions, and translocal networking exemplifies how volunteer infrastructures can serve as engines of systemic innovation in territories marked by chronic disadvantage. Such a framework would move beyond dichotomies of top-down versus bottom-up or

formal versus informal, emphasizing instead the dynamic synergies that enable sustainable change in peripheral areas.

5. Conclusions

In this study, we examined the mechanisms through which the Castrovillari section of CRI fosters sustainable social innovation in a marginal Calabrian context, employing qualitative case study approach with an in-depth interview. Our findings reveal that volunteers' deep emotional-relational bonds and the section's hybrid governance structure coalesce to facilitate distributed intermediation of social capital, while narrative-cultural adaptation and strategic translocal connections further amplify the organization's capacity for novel practice adoption. Specifically, affective commitment emerged as a driving force that sustains high volunteer retention and stimulates continuous ideation, whereas hybrid governance, blending professional oversight with grassroots decision-making, ensures both legitimacy and flexibility. Narrative techniques, including collective storytelling and community-centered framing, proved critical in overcoming local scepticism and embedding new practices within enduring cultural repertoires. Translocal engagements, from partnerships with other CRI sections, expanded the resource base and introduced comparative perspectives that enriched program design.

Hence, the case of CRI Castrovillari illustrates how a volunteer-based organization can serve not merely as a service provider, but as an incubator of social innovation tailored to the specific needs, values, and constraints of a peripheral territory. Through the creative adaptation of national initiatives, the grassroots generation of culturally sensitive interventions, and the activation of both bonding and bridging social capital, CRI Castrovillari has developed replicable models of inclusive and resilient community response. Its experience underscores the potential of localized volunteer infrastructures to produce scalable social solutions grounded in trust, participation, and contextual awareness.

Theoretically, these results advance existing frameworks by highlighting how the intersection of emotional investment and governance hybridity can regenerate depleted social capital reserves and catalyse innovation even in socioeconomically peripheral areas. For practitioner associations and community stakeholders, our research underscores the importance of systematic role rotation to diffuse expertise and prevent burnout, as well as the deliberate cultivation of storytelling platforms to foster shared identity and secure broader buy-in. Moreover, the strategic leveraging of translocal linkages emerges as a replicable strategy for resource mobilization, suggesting that similar volunteer-led entities can amplify impact by forging networks beyond their immediate locales.

Despite its contributions, this research has some limitations. First, it focused on a single case and employing a cross-sectional data collection, which limit the generalizability of findings and the observation of temporal dynamics. Future investigations should adopt longitudinal designs to track the evolution of volunteer behaviors and network configurations over time, and comparative multi-site studies are needed to test the transferability of the proposed dynamic model across varying cultural and institutional landscapes. Future research may refine our understanding of the contingencies under which emotional-relational capital and governance hybridity most effectively interact, thereby offering richer guidance for both scholars and practitioners dedicated to fostering social innovation in marginalized contexts.

References

- Oeij, P. R. A., Van Der Torre, W., Vaas, F., & Dhondt, S. (2019). Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model. *Journal of Business Research*, 101, 243–254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Afandi, M.N., Tri Anomsari, E., Setiyono, B., Novira, A., Sutiyono, W. (2024). Self-organizing volunteers as a grassroot social innovation: the contribution and barrier to empowerment and collaborative governance in stunting intervention. *Development Studies Research*, 11(1), 2357102.
- Biggs, R., Westley, F.R., Carpenter, S.R. (2010). Navigating the back loop: Fostering social innovation and transformation in ecosystem management. *Ecol. Soc*, 15, 9.
- Bock, B.B. (2016). Rural Marginalisation and the Role of Social Innovation; A Turn Towards Nexogenous Development and Rural Reconnection. *Sociol. Rural.* 56, 552–573.
- Butkeviciene, E. (2009). Social innovation in rural communities: methodological framework and empirical evidence. *SocialSciences/Socialiniai Mokslai*. 1, 80–8.

- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technol. Forecast. Soc. Chang.* 82, 42–51.
- Caridà, A., Colurcio, M., Melia, M. (2022). Digital platform for social innovation: Insights from volunteering. *Creativity and Innovation Management*, 31(4), 755-771.
- Cnaan, R. A., Handy, F., Wadsworth, M. (1996). Defining Who is a Volunteer: Conceptual and Empirical Considerations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 25 (3): 364–383.
<https://doi.org/10.1177/0899764096253006>
- Copus, A.K., Courtney, P., Dax, T., Meredith, D., Noguera, J., Shucksmith, M., Talbot, H. (2011). EDORA: European Development Opportunities for Rural Areas, Applied Research 2013/1/2: final Report. Luxembourg: EPSON & UHI Millennium Institute.
- European Commission (2011). Empowering people, driving change: social innovation in the EU. Bureau of European Policy Advisers.
- Georgios, C., & Barraí, H. (2023). Social innovation in rural governance: A comparative case study across the marginalised rural EU. *Journal of Rural Studies*, 99, 193-203.
- Klůvanková, T., Gežík, V.; Špacek, M., Brnkáláková, S., Slee, B., Polman, N., Valero, D., Bryce, R., Alkhaled, S., Secco, L., et al. (2017). *Transdisciplinary Understanding of SI in MRAs Deliverable 2.2*; Social Innovation in Marginalised Rural Areas (SIMRA); European Commission: Brussels, Belgium.
- Klůvanková, T., Nijnik, M., Spacek, M., Sarkki, S. (2021). Lukesch, R.; Perlik, M.; Melnykovych, M.; Valero, D.; Brnkalakova, S. Social innovation for sustainability transformation and its diverging development paths in marginalised rural areas. *Sociol. Rural.*
- Maestriperi, L. (2017). Does Social Innovation Reduce the Economic Marginalisation of Women? Insights from the Case of Italian Solidarity Purchasing Groups. *J. Soc. Entrep.* 8, 1.

- Micelli, E., Ostanel, E., & Lazzarini, L. (2023). The who, the what, and the how of social innovation in inner peripheries: A systematic literature review. *Cities*, 140, 104454.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innov. Technol. Gov. Glob.* 1, 145–162.
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. *Sociol. Rural.* 52, 48–69.
- Neumeier, S. (2016). Social innovation in rural development: Identifying the key factors of success. *Geogr. J.* 183, 34–46.
- Nikula, J., Kopoteva, I., Niska, M., Butkeviciene, E., Granberg, L. (2011) Social innovation and social partnerships in Finland, Russia and Lithuania.
- Nunn, M. (2000). Building the Bridge from Episodic Volunteerism to Social Capital. *The Fletcher Forum of World Affairs*, 24(2), 115–127. <http://www.jstor.org/stable/45289119>
- Portes, A., 1998. Social capital: its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology* 22, 1–24.
- Price, M., Miller, D., McKeen, M., Slee, B., Nijnik, M. (2017). *Categorisation of Marginalised Rural Areas (MRAs) Deliverable 3.1*; Social Innovation in Marginalised Rural Areas Project (SIMRA); European Commission: Brussels, Belgium. p. 57.
- Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, Princeton.
- Ravazzoli, E., Dalla Torre, C., Streifeneder, T. (2019). Transforming the role of women farmers and of refugees: Two Italian experiences of social innovation in mountain areas. *J. Alp. Res.* 107, 2.

- Ravazzoli, E., Valero, D.E. (2021). Social Innovation: An Instrument to Achieve the Sustainable Development of Communities. In *Sustainable Cities and Communities. Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*; Leal Filho, W., Azul, A., Brandli, L., Özuyar, P., Wall, T., Eds.; Springer: Cham, Switzerland.
- Shortall, S. (2008). Are rural development programmes socially inclusive? Social inclusion, civic engagement, participation, and social capital: Exploring the differences. *Journal of Rural Studies*, 24(4), 450-457.
- Van den Broeck, P.; Mehmood, A.; Paidakaki, A.; Parra, C. *Social Innovation as Political Transformation. Thoughts for a Better World*; Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK, 2019.
- Vercher, N., Barlagne, C., Hewitt, R., Nijnik, M., Esparcia, J. (2021). Whose Narrative is it Anyway? Narratives of Social Innovation in Rural Areas—A Comparative Analysis of Community-Led Initiatives in Scotland and Spain. *Sociol. Rural.* 2021, 61, 163–189.
- Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234-260.
- Wiesinger, G. (2009). The importance of social capital in rural development, networking and decision-making in rural areas. *J. Alp. Res.* 94–95.
- Wilson, J. (2000). Volunteering. *Annual review of sociology*, 26(1), 215-240.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>

Progetto di attività di accoglienza diffusa del Territorio Nazionale a beneficio delle persone provenienti dall'ucraina in fuga dagli eventi bellici in atto realizzato dal Soggetto Capofila Liberitutti – Società cooperativa sociale Spa

Alessia Aisosa Catarinella

Cooperativa Liberitutti

Luca Oliva

Cooperativa Liberitutti

Enrico Todesco

Cooperativa Liberitutti

Paolo Biancone

Dipartimento di Management - Università degli Studi di Torino; Vision 2050 Srl

Silvana Secinaro

Dipartimento di Management - Università degli Studi di Torino, Vision 2050 Srl

Valerio Brescia

Dipartimento di Economia, Management e Metodi Quantitativi - Università degli Studi di Milano,
Vision 2050 Srl

Davide Calandra

Dipartimento di Management - Università degli Studi di Torino, Vision 2050 Srl

Abstract: Il presente contributo analizza un progetto nazionale di impatto sociale volto a sostenere l'integrazione dei rifugiati ucraini all'interno delle comunità italiane. Coordinato dalla Cooperativa Liberitutti e supportato da diverse istituzioni accademiche, il progetto prevede l'erogazione di soluzioni abitative e servizi distribuiti su più regioni, con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili, come donne e bambini. La valutazione dell'impatto sociale è stata condotta tramite il metodo del Social Impact Assessment (SIA), utilizzando indicatori specifici per misurare l'efficacia dell'intervento in termini di alloggio, istruzione, assistenza sanitaria, inserimento lavorativo e supporto psicologico. Il lavoro sottolinea l'importanza del contesto locale e del coinvolgimento degli stakeholder nella progettazione e implementazione, al fine di garantire sostenibilità, inclusività e benefici duraturi per i rifugiati e le comunità ospitanti.

Keyword: rifugiati ucraini, valutazione di impatto sociale, Italia, integrazione, supporto comunitario, coinvolgimento degli stakeholder, sostenibilità sociale, indicatori di impatto sociale, benessere dei rifugiati, sviluppo locale

Doi: 10.5281/zenodo.17127308

Sommario

1. Social impact Assessment	47
1.1 Social Impact Assesment e processo	48
2. Lo stato dell'arte relativa ai rifugiati Ucraini	49
2.1 Territorio ospitante	50
2.1.1 Salute dei soggetti ospitati	51
2.1.2 Assistenza sanitaria a seguito della richiesta di permesso per protezione temporanea	51
3. Analisi degli stakeholders	52
Risultati complessivi del progetto nazionale al 2023	54
4. Catena del valore	55
4.1 KPI e indicatori di performance	57
4.1.2 Principi relativi alla considerazione di tutti gli impatti	58
5. Le principali attività previste	60
6. La catena del valore e la determinazione degli impatti del progetto	61
6.1 Indicatori specifici, strumenti e fonti per impatto	66
Strumenti di raccolta	76
Risultati	77
Ripartizione attività svolte dagli operatori e dalle operatrici sui territori	77
Attività di acquisizione della lingua italiana da parte degli utenti	77
Valutazione Sondaggio questionario famiglie accoglienti	78
Valutazione Enti del Territorio	79

Valutazione Sondaggio sugli utenti	79
Valutazione sulla violenza	84
Valutazione consumo Uso di Sostanza	86
Valutazione gestione dinamiche famigliari	87
Mappatura Kilometri percorsi dal personale.	88
Formazione del personale	88
Risultati di sintesi	88
Il Capitale umano	88
Capitale produttivo	89
Capitale Finanziario	92
Capitale Organizzativo	96
Capitale Naturale	96
Elementi chiave in evidenza rispetto ai dati nazionali	96

La definizione della Valutazione di Impatto del progetto ripropone lo schema logico e teorico alla base delle deduzione e della costruzione del processo di definizione degli elementi che lo compongono fino alla proposta di micro designazione di indicatori specifici per attività realizzata.

1. Social impact Assessment

Valutazione di impatto sociale (Social Impact Assessment o SIA) in letteratura presenta diverse definizioni. La prima definizione è stata realizzata da Duncan e Jones (1976) ed è stata discussa da Cramer, Dietz e Johnston (1980). Una valutazione dell'impatto sociale è definita come identificazione, analisi, e valutazione degli impatti sociali derivanti da un particolare evento. L'impatto sociale è definibile come un miglioramento o un deterioramento significativo del benessere delle persone o un cambiamento significativo in un aspetto della comunità. L'ambiguità associata agli impatti, la mancanza di definizioni operative per molti costrutti, così come una mentalità asociale (Burdge e Vanclay, 1995), ha portato a concentrarsi sull'indagine sugli impatti misurabili (ad esempio, economici e demografici) e/o indicatori politicamente convenienti come il cambiamento sull'assetto sociale, alla creazione di posti di lavoro o utilizzo dei servizi integrativi alla realtà attuale (Gramling e Freudenburg, 1992). Nella più moderna concezione Social Impact Assessment (SIA) è il processo di valutazione e gestione degli impatti di un progetto, piano, programma o politica sulle persone (Vanclay, 1999a). La SIA è definita nel seguente modo: "La valutazione dell'impatto sociale come processo di analisi (previsione, valutazione e riflessione) e gestione delle conseguenze previste e su quelle non intenzionali con ricaduta sull'essere umano e sull'ambiente generata degli interventi (politiche, piani, programmi, progetti e altre attività sociali) e da processi di cambiamento sociale in modo da creare un ambiente biofisico più sostenibile per l'ambiente umano" (Vanclay, 1999).

Le caratteristiche importanti di questa definizione sono che:

(1) Per SIA si intende la gestione adattiva di impatti, progetti e politiche (nonché previsione, mitigazione e monitoraggio) e quindi deve essere coinvolto (almeno considerato) nella pianificazione del progetto o della politica sin dall'inizio;

(2) il processo SIA può essere applicato a un'ampia gamma di interventi e intrapreso per volere di un'ampia gamma di attori, e non solo all'interno di un quadro normativo;

(3) è implicito che gli impatti sociali e biofisici (e gli ambienti umani e biofisici) sono interconnessi; e infine,

(4) lo scopo generale di tutte le valutazioni d'impatto è realizzare un mondo più sostenibile, e questo aspetto relativo alle questioni della sostenibilità sociale e della sostenibilità ecologica devono essere considerate in partenariato.

SIA è inteso anche come un ombrello o un quadro generale che incarna tutti gli impatti umani inclusi gli impatti estetici (analisi del paesaggio), gli impatti archeologici (patrimoniali), gli impatti sulla comunità, impatti culturali, impatti demografici, impatti sullo sviluppo, impatti economici e fiscali, valutazione di genere, impatti sulla salute, impatti infrastrutturali, impatti istituzionali, impatti politici (diritti umani, governance, democratizzazione ecc.), valutazione della povertà, impatti psicologici, problemi relativi alle risorse (accesso e proprietà delle risorse), impatti sul turismo e altri impatti sulla società (Vanclay, 1999b).

Un modo conveniente per pensare agli impatti sociali è modificare uno o più dei seguenti elementi:

- lo stile di vita delle persone: come vivono, lavorano, giocano e interagiscono tra loro nella vita di tutti i giorni base;
- la loro cultura – credenze, costumi, valori e lingua o dialetto condivisi;
- la loro comunità – la sua coesione, stabilità, carattere, servizi e strutture;
- il loro ambiente – la qualità dell'aria e dell'acqua che le persone usano; la disponibilità e la qualità del cibo che mangiano; il livello di pericolo o rischio, polvere e rumore a cui sono esposti; l'adeguatezza di servizi igienico-sanitari, la loro sicurezza fisica e il loro accesso e controllo sulle risorse;
- la loro salute e benessere – dove la salute è definita come “uno stato completo di salute mentale, fisica e benessere sociale, non solo assenza di malattia o infermità”, e si applica agli individui e alla società in cui vivono; e infine,
- le loro paure e aspirazioni – le loro percezioni sulla loro sicurezza, le loro paure sul futuro di loro comunità e le loro aspirazioni per il loro futuro e il futuro dei loro figli (Vanclay et al., 2000).

1.1 Social Impact Assessment e processo

Una confusione nella letteratura SIA riguarda la mancanza di distinzione tra i processi di cambiamento sociale che sono causati da progetti e impatti sociali che sono effettivamente vissuti. In questa concettualizzazione, un impatto deve essere un'esperienza (reale o percepita) di un individuo, una famiglia, o una comunità o società. Il reinsediamento (trasferimento di una comunità), ad esempio, non ha un impatto sociale di per sé, ma provoca impatti sociali come ansia e stress, incertezza, interruzione vita quotidiana, potenziale cambiamento nella struttura familiare, nonché impatti come la familiarità. Allo stesso modo, un aumento a una diminuzione anche rapida della popolazione, la presenza di lavoratori stagionali e/o residenti nel fine settimana, non sono impatti in sé, ma causano altri impatti, come il cambiamento del tessuto sociale della comunità, fanno sì che i residenti esistenti sperimentino percezioni modificate in merito alla loro comunità e possono stressare le infrastrutture fisiche esistenti all'interno di quella comunità. L'uso di alcol o altre droghe

non sono impatti sociali, ma sono processi che, a seconda del contesto in cui vengono utilizzati, possono causare impatti sociali come violenza familiare e difficoltà economiche. Tutte le variabili devono essere comprese nel loro contesto sociologico e, naturalmente, nel loro contesto culturale locale. La sostenibilità, ad esempio, non significa la qualità fisica della casa, ma le relazioni sociali tra gli occupanti dell'edificio, e la relazione tra i soggetti. È un concetto soggettivo relativo al significato dato dalle persone, in cui è presente l'attaccamento al luogo in cui vivono e costruiscono la loro casa (Vanclay, 1999).

Poiché molti degli autori di SIA hanno confuso le questioni dei processi di cambiamento sociale e degli impatti sociali, in parte perché i processi demografici come i cambiamenti nella dimensione e/o nella composizione della popolazione sono più facilmente misurabili rispetto all'impatto sperimentato, vale la pena presentare qui un elenco di potenziali processi di cambiamento sociale e un elenco completo degli impatti sociali.

L'elenco dei processi di cambiamento sociale è spesso incompleto a causa del numero potenziale di cambiamenti sociale; i processi sono potenzialmente infiniti e i processi variano ampiamente a seconda dell'attività pianificata. L'elenco degli impatti, tuttavia, è senza dubbio definitivo, sebbene possa esistere qualche disaccordo sulla formulazione precisa e sulla categorizzazione degli impatti. In questo schema, gli impatti sono classificati secondo il livello di esperienza di impatto, ovvero se si tratta di esperienza presso un individuo o una famiglia viene considerato quel livello, o se sono vissuti dalla comunità o dalla società nel suo insieme viene considerato il livello più alto. Naturalmente, gli impatti sulla società nel suo insieme possono tradursi in impatti che colpiscono gli individui come individui.

È importante comprendere che alcuni impatti sono causati direttamente da un'attività, mentre altri impatti possono essere causati indirettamente. E l'esperienza di un impatto può quindi causare altri processi con ricaduta sugli stessi luoghi che poi causano impatti di secondo ordine. A causa della dipendenza delle persone dall'ambiente biofisico, i cambiamenti nell'ambiente biofisico possono creare impatti sociali e i processi sociali che sono il risultato diretto di un progetto, o il risultato dell'esperienza di un impatto sociale; secondo questa logica questi possono causare cambiamenti nell'ambiente biofisico.

Ci sono quattro fasi nel ciclo di vita di qualsiasi progetto che devono sempre essere considerate per ottenere la massima consapevolezza di tutti gli impatti come verrà descritto in seguito. Ognuna delle quattro fasi ha i suoi impatti unici relativi alla natura delle attività associate al progetto in quella fase. Gli impatti variano in base alle condizioni locali e anche secondo la pianificazione della mitigazione per la riduzione degli impatti (Burdge & Vanclay, 1995).

Il contesto di riferimento è uno dei requisiti per comprendere la ricaduta del progetto, gli output attesi, gli outcome e gli impatti.

2. Lo stato dell'arte relativa ai rifugiati Ucraini

La Crisi Ucraina e la Risposta Globale

La crisi ucraina ha scatenato una vasta emergenza umanitaria e un'imponente ondata di rifugiati verso l'Europa, con l'Italia in prima linea nell'offrire sostegno, protezione e solidarietà.

Il Flusso dei Rifugiati verso l'Italia nel 2022

Il 2022 ha segnato un anno record per l'Italia nel numero di rifugiati ucraini accolti, con il rilascio di quasi 148.000 permessi per protezione temporanea. Questo flusso ha rappresentato una porzione significativa dei 449.118 nuovi permessi di soggiorno emessi nel paese, riflettendo l'ampio impegno italiano nell'assistenza ai rifugiati.

Sostegno Finanziario e Umanitario Italiano all'Ucraina

L'Italia ha fornito un supporto complessivo superiore ai 3 miliardi EUR, distribuito attraverso aiuti finanziari diretti, prestiti, assistenza umanitaria e fondi per l'accoglienza dei rifugiati. Questi aiuti hanno incluso:

110 milioni EUR di sostegno diretto al bilancio ucraino.

200 milioni EUR in prestiti condizionati a termini favorevoli.

93 milioni EUR destinati specificamente all'assistenza umanitaria.

820 milioni EUR allocati per migliorare le condizioni di accoglienza dei rifugiati ucraini in Italia.

Profilo dei Rifugiati: Donne e Bambini al Centro

Le donne costituiscono oltre il 70% dei rifugiati ucraini in Italia, evidenziando la necessità di servizi specifici di supporto. I minori, rappresentando quasi il 37% dei beneficiari di protezione temporanea, richiedono attenzioni particolari in termini di istruzione, assistenza psicologica e sanitaria.

Integrazione nel Mercato del Lavoro e Sostegno Economico

L'integrazione economica dei rifugiati ucraini è stata facilitata attraverso l'incremento dei permessi per lavoro. Inoltre, il governo italiano ha messo a disposizione specifici sostegni economici per aiutare i rifugiati ucraini nell'accesso al mercato del lavoro e nel sostentamento quotidiano, cercando di minimizzare l'impatto economico della crisi sulla popolazione rifugiata.

Condizioni Sanitarie e Assistenza Medica

Riguardo alle condizioni sanitarie, l'Italia ha garantito ai rifugiati ucraini l'accesso ai servizi sanitari nazionali, riconoscendo l'importanza dell'assistenza medica immediata e della prevenzione sanitaria. Programmi specifici sono stati implementati per assicurare che donne e bambini, in particolare, ricevessero le cure mediche necessarie, inclusi controlli sanitari regolari, vaccinazioni e supporto psicologico per affrontare il trauma vissuto.

Iniziative per la Ricostruzione e la Ripresa dell'Ucraina

L'Italia ha giocato un ruolo chiave nella pianificazione della ricostruzione dell'Ucraina, impegnandosi in iniziative a lungo termine come il patrocinio per la ricostruzione di Odessa e l'organizzazione di conferenze internazionali dedicate alla ripresa economica e infrastrutturale del paese.

Prospettive per il 2023 e Oltre: Sostenere la Continuità dell'Aiuto

Le sfide relative all'integrazione e al supporto dei rifugiati ucraini continuano a richiedere attenzione, con l'Italia e la comunità internazionale impegnate a fornire assistenza continua. È essenziale mantenere un impegno costante verso i rifugiati, garantendo sostegni economici adeguati e accesso universale ai servizi sanitari.

Solidarietà in Azione

La risposta dell'Italia evidenzia il potere della solidarietà e dell'impegno internazionale nel fronteggiare crisi umanitarie. Attraverso sostegno finanziario, assistenza umanitaria, iniziative di ricostruzione e l'assicurazione dell'accesso ai servizi sanitari, l'Italia ha dimostrato un profondo impegno verso i principi di umanità e solidarietà internazionale.

2.1 Territorio ospitante

Il progetto prevede l'ospitalità presso appartamenti dislocati sul territorio Piemontese e della Valle d'Aosta, in particolare parliamo di Città di Torino o cintura (Baldissero Torinese, Pavarolo, Pecetto Torinese, Riva

presso Chieri, Chieri, Pino Torinese, Nichelino, Vische, Strambino, Viù, Vestignè, San Giusto Canavese, Montalenghe, Mezenile, Barone Canavese, Caluso, Candia canadese, Ceres, Grugliasco, Maglione, Mazzè,)), Comuni del cuneese (Roburent, Savigliano, Carrù, Mondovì, Montaldo di Mondovì, Piasco, Isasca, San Michele di Mondovì, Pamparato, Torre Mondovì, Venasca, Rossana, Roccabruna, Dronero, Costiglione Saluzzo, Caraglio, Busca, Brossasco, Barge, Bagnolo Piemonte, Margarita, Arignano, Santena) e Aosta. Il numero di posti individuati in totale sono pari a 603, non tutti fruiti ad oggi dai soggetti ospitati. L'analisi del tessuto socioculturale iniziale e del tessuto economico e dei settori merceologici sviluppati forniranno una prospettiva di impatto e di ricaduta delle attività progettuali. L'andamento del mercato del lavoro e del lavoro stagionale sarà incluso tra gli elementi analizzati e verrà considerato. La tipologia di lavori specialistici presenti sul territorio e il recupero delle professionalità potrebbero essere considerati nel processo di orientamento e formazione professionalizzante.

2.1.1 Salute dei soggetti ospitati

Dal 24 febbraio 2022, l'escalation delle operazioni militari in Ucraina in seguito all'attacco ricevuto da parte dell'esercito russo ha innescato un'emergenza umanitaria che colpisce l'Ucraina e i Paesi circostanti. L'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) sta lavorando a stretto contatto con gli uffici locali dell'Ucraina e delle nazioni limitrofe, e anche con i partner, per rispondere rapidamente all'emergenza sanitaria generata dal conflitto e per ridurre al minimo le interruzioni nella fornitura di servizi sanitari. Durante la crisi, la salute deve rimanere un pilastro prioritario, proteggendo gli operatori sanitari perché possano continuare a svolgere il proprio lavoro salvando vite umane e salvaguardando i sistemi e le strutture sanitarie nazionali in modo che rimangano operativi, sicuri e accessibili a tutti coloro che necessitano di servizi medici essenziali. In Italia, sono numerosi gli interventi e le decisioni adottate dal Governo per garantire la tutela della salute delle persone in movimento dall'Ucraina da quando il 28 febbraio 2022 il Consiglio dei ministri ha deliberato lo stato di emergenza di rilievo nazionale. Tra queste:

“Considerazioni operative di salute pubblica per la prevenzione e il controllo delle malattie infettive nel contesto dell'emergenza in Ucraina” (21 aprile) che fornisce indicazioni operative a tutte le Amministrazioni, Enti e portatori di interesse coinvolti nelle attività di prevenzione e controllo delle malattie trasmissibili durante le diverse fasi di accoglienza in Italia delle popolazioni in movimento dall'Ucraina, anche rimandando alle azioni descritte nelle linee guida “Il controllo della tubercolosi tra gli immigrati in Italia” e nella linee guida “I controlli alla frontiera- la frontiera dei controlli”, oggetto dell'Accordo Conferenza Stato Regioni del 10 maggio 2018. Il documento sottolinea però che vengono presi in considerazione solo una parte dei possibili rischi per la salute e il benessere dei profughi e pertanto le misure descrittive sono da intendersi solo parte di misure sanitarie più generalizzate che dovrebbero comprendere la diagnosi, cura e il trattamento di malattie croniche, la salute mentale e psicosociale la circolare “Prime indicazioni per Aziende sanitarie locali” (3 marzo) che, oltre alle misure di prevenzione e vaccinazione per il COVID-19, si focalizza sulle vaccinazioni routinarie da offrire sia ai minori che agli adulti sulla base delle raccomandazioni contenute nelle linee guida “I controlli alla frontiera La frontiera dei controlli”. Inoltre, il ministero della Salute ha realizzato delle pagine in italiano, inglese, ucraino e russo sull'emergenza ucraina, la Società italiana di diabetologia e l'Associazione medici diabetologici hanno realizzato un vademecum per la presa in carico dei pazienti diabetici e anche possibile far entrare in Italia gli animali da compagnia in deroga alle procedure di autorizzazione europee. I profughi ucraini in Italia possono accedere, sin dall'arrivo, all'assistenza sanitaria tramite il codice STP (Straniero Temporaneamente presente) e, dopo aver fatto la richiesta di permesso di soggiorno per protezione temporanea, iscriversi al SSN con l'assegnazione di un Mmg/Pls.

2.1.2 Assistenza sanitaria a seguito della richiesta di permesso per protezione temporanea

La richiesta di permesso di soggiorno per protezione temporanea garantisce l'assistenza sanitaria sul territorio nazionale, a parità di trattamento rispetto ai cittadini italiani, attraverso l'iscrizione nelle Asl di domicilio. Per "domicilio" si intende l'indirizzo indicato nella richiesta di permesso. La richiesta di permesso

di soggiorno consente l'attribuzione del medico di medicina generale e/o del pediatra di libera scelta. L'iscrizione si effettua solitamente in un ufficio o presso uno sportello, chiamato "scelta e revoca del medico". Nella stessa sede sarà possibile scegliere il medico di famiglia e/o il pediatra per i minori. Verrà rilasciato un documento cartaceo sul quale sono indicati:

- il codice identificativo
- il nome
- il nominativo del medico e/o pediatra scelto.

Ogni medico di famiglia o pediatra scelto ha un ambulatorio e deve garantire, gratuitamente, le visite di medicina generale, in orari e giorni stabiliti. È necessario rivolgersi al medico e al pediatra per ogni prescrizione specialistica e farmaceutica. Le medicine prescritte dal medico sono fornite dalle farmacie. Tutte le donne presenti in Italia hanno diritto alla tutela della maternità. Se si è in gravidanza è necessario rivolgersi al medico di famiglia per:

Assistenza in gravidanza: visite ostetriche, ecografie, controlli ed esami strumentali

Assistenza al parto: assistenza durante il travaglio e il parto

Assistenza dopo il parto: in particolare visite post-partum.

Per il ricovero è necessaria una richiesta scritta del medico di famiglia, ma nelle situazioni di emergenza sanitaria il ricovero viene disposto dal medico del Pronto Soccorso, al quale è possibile accedere per ogni urgenza.

Per tutelare la salute di tutti, l'Italia ti offre gratuitamente la possibilità di vaccinazione anti Covid-19 (dai 5 anni in su). Con la vaccinazione viene emessa una Certificazione verde Covid-19 (green pass). È possibile richiedere la vaccinazione presso l'Azienda sanitaria locale più vicina. Gli stranieri vaccinati in Ucraina, già in possesso della Certificazione verde Covid-19 con QR code, possono utilizzarla anche in Italia. Gli stranieri vaccinati in Ucraina negli ultimi sei mesi con vaccino Pfizer, Moderna, Astrazeneca, Johnson&Johnson o Novavax (o equivalenti Covishield, R-Covi, Fiocruz) privi di Certificazione verde, possono richiedere il riconoscimento e ottenere il green pass presentando il documento di identità e la documentazione sulla vaccinazione presso l'Azienda sanitaria locale più vicina. Gli stranieri non vaccinati o vaccinati con altri vaccini, ferma restando la possibilità di vaccinarsi in Italia, devono sottoporsi a un Covid test, per cui, in caso di negatività, viene emessa una Certificazione verde Covid-19 della durata di 72 ore per i tamponi molecolari e 48 ore per gli antigenici. Tutti possono inoltre accedere alle vaccinazioni per difterite, tetano, pertosse, poliomielite, morbillo, parotite, rosolia e - a valutazione delle autorità sanitarie - anche altre vaccinazioni che verranno offerte gratuitamente a te e ai tuoi bambini.

3. Analisi degli stakeholders

Uno dei difetti di molte valutazioni d'impatto è la partecipazione inadeguata di tutte le parti interessate.

A volte ciò deriva dall'incapacità di considerare l'intera gamma di potenziali interessati. La mancata inclusione di tutte le parti interessate può portare a una scarsa definizione dell'ambito degli impatti. Di seguito è riportato un elenco di controllo di potenziali stakeholder per la maggior parte dei grandi progetti:

- Residenti;
- Persone delle comunità ospitanti dove verranno ricollocati i soggetti;
- Comunità vicine e residenti a monte e a valle i cui mezzi di sussistenza possono essere minacciati/interessati a causa del progetto;

- Persone che saranno interessati dalle riqualificazioni e servizi associati offerti sul territorio;
- Lavoratori e loro famiglie;
- Persone nelle comunità vicino a dove si troveranno i soggetti ospitati;
- Popolazione non residente che possono avere attaccamento spirituale al paese di origine;
- Conservatori locali, nazionali e internazionali che potrebbero essere interessati ai valori culturali che potrebbe essere minacciati dal progetto.

Oltre a queste parti interessate, ci sono i dipendenti della cooperativa, i fornitori, le agenzie di regolamentazione, locali regionali e nazionali, il governo, agenzie di finanziamento o di sviluppo, agenzie di formazione, industrie e aziende locali così come le persone che trarranno beneficio dalla presenza di nuovi residenti e di nuove risorse lavorative. Gli stakeholder possono essere divisi in primari e secondari. Gli stakeholder primari sono tutti quei soggetti e gruppi a cui l'azienda è legata per la sua sopravvivenza, ad esempio dipendenti, fornitori, clienti, azionisti, ecc.; stakeholder secondari, tutti quei soggetti o gruppi che possono influenzare le politiche, i processi lavorativi o i prodotti dell'azienda.

Nel processo di definizione degli stakeholders o portatori di interesse sarà applicato il concetto di materialità richiamato e approfondito dai GRI-G4. Le organizzazioni non sono più tenute a segnalare la lunga lista di problemi che seppure legati alla sostenibilità non hanno particolare importanza per le attività progettuali. Ciò che andrà rendicontato, saranno solo quegli aspetti ritenuti di reale rilevanza, cosiddetti materiali, fornendo una seria descrizione del processo di valutazione di questa rilevanza e una delimitazione dei confini di ogni aspetto materiale. Per assicurare una presentazione equilibrata e comprensibile per quanto riguarda gli impatti e le performance dell'organizzazione e del progetto, è necessario decidere quali siano gli elementi chiave. Tale decisione trova equilibrio tra obiettivi organizzativi e progettuali e ragionevoli aspettative e interesse per i portatori di interesse. Allo scopo di capire e spiegare a che livello ciascun aspetto è essenziale, l'organizzazione definisce la catena del valore, come sarà richiamata in seguito. Un report di sostenibilità adeguatamente redatto infatti deve almeno ricoprire gli elementi o le aree della catena del valore, che determinano come ultimo elemento l'impatto. La catena del valore è costituita da quelle parti che sono connesse alle attività e ai servizi e alle relazioni dell'organizzazione e che quindi possono su di essa avere un effetto. Il processo di rendicontazione, pertanto, si divide in 4 fasi:

1. Individuazione: attraverso un processo che individua il processo di materialità e inclusività dei portatori di interesse e contesto di sostenibilità, sono individuati i temi che sono rilevanti sulla base del loro effetto congiunto per cui risulta corretto e utile predisporre una valutazione. Nel processo di individuazione dei temi viene determinato il perimetro di ciascun aspetto rilevante attraverso l'individuazione degli elementi o delle aree della catena del valore su cui ciascun tema produce effetti congiunti.
2. Definire delle priorità: per valutare quali sono gli aspetti essenziali da rendicontare è necessario rendere noti i criteri e le linee guida che hanno portato alla loro selezione.
3. Validazione: occorre valutare i temi essenziali attraverso il confronto con il principio di completezza e rendicontazione. Ciò assicura che gli aspetti individuati nella fase di definizione delle priorità sia controllata rispetto alle dimensioni di scopo, perimetro, tempo. Se necessario è possibile apportare delle modifiche alla scelta degli aspetti di materialità e al grado di copertura da dare loro.
4. Valutazione consuntiva: come ultima azione è necessario valutare se gli aspetti considerati abbiano pienamente centrato gli obiettivi di inclusività dei portatori di interesse e di sostenibilità, che sottintendono tutte le azioni del progetto.

L'attuale sviluppo progettuale comprende tra gli stakeholder primari i dipendenti, i soggetti ospitati, i fornitori, i finanziatori (Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento di Protezione Civile, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, la Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome, i Comuni coinvolti e l'ANCI), le Associazioni e gli Enti del Terzo settore partner del progetto (A.V.A.S.S. Odv, Fondazione Amref Health Africa, La Sorgente s.c.s. Onlus, Centro come Noi S. Pertini – org. Sermig di vol., Alpi del mare Società Cooperativa Sociale Onlus, Damamar Odv Ets, Exar Social Value Solutions Impresa Sociale, Associazione Rainbow for Africa R4A – Medical Onlus, Boc Piemonte, Fondazione Amref Health Africa, Migrazioni – Società cooperativa sociale e impresa sociale, Educamondo Società Cooperativa Sociale, Gruppo Culturale Aggregativo Ricreativo Il Nodo O.D.V, Associazione Krearte Arte e Artigianato, Damamar Odv). Tra gli stakeholder secondari possiamo individuare la comunità e le aziende del territorio.

Risultati complessivi del progetto nazionale al 2023

Il documento "DPC&SDA_VIS Accoglienza Diffusa: Prime Evidenze dai Questionari" del CERGAS SDA Bocconi per la Protezione Civile, datato 4 luglio 2023, fornisce un'analisi dettagliata dell'efficacia del sistema di accoglienza diffusa dei rifugiati ucraini. Attraverso un'indagine condotta tra beneficiari, referenti territoriali, enti del territorio e enti interni ATI, vengono esplorati vari aspetti dell'accoglienza diffusa, quali l'impatto sull'operatività degli ETS gestori, la percezione di sicurezza, l'inclusione lavorativa, e la risposta ai bisogni fondamentali dei rifugiati.

Metodologia e Campione di Riferimento

La rilevazione dei dati a livello nazionale per il 2023 ha incluso questionari compilati da 655 beneficiari, 78 referenti territoriali, 106 enti del territorio, e 60 enti dell'ATI. La vasta partecipazione da diverse regioni e enti dimostra un alto interesse e impegno nel valutare l'accoglienza diffusa.

Risultati Chiave

- **Adeguate Soluzione Abitativa:** Una soluzione abitativa adeguata è emersa come fattore cruciale per il benessere dei beneficiari, con il 60% che ha valutato positivamente la rispondenza della soluzione abitativa ai propri bisogni.
- **Accesso ai Servizi:** L'accesso ai servizi richiesti, come l'educazione (71% di accesso) e l'assistenza sanitaria/psicologica (77% di accesso), è stato valutato positivamente, indicando che l'accoglienza diffusa facilita l'accesso ai servizi essenziali.
- **Senso di Sicurezza:** Una significativa maggioranza dei beneficiari (65%) ha percepito un senso di sicurezza e tranquillità grazie alla sistemazione in accoglienza diffusa.
- **Inclusione Sociale e Lavorativa:** La percezione di una comunità accogliente e l'opportunità di partecipazione al mondo del lavoro (con il 24% dei beneficiari che ha avuto la possibilità di lavorare in Italia) sono stati aspetti valutati positivamente.
- **Impatto sull'Operatività degli ETS Gestori:** L'accoglienza diffusa è stata percepita come un valore aggiunto anche per gli ETS gestori, migliorando la tipologia di servizi di accoglienza erogati e la capacità di promuovere le istanze importanti per il settore.
- **Pressione sugli Operatori:** Sebbene esista una percezione di pressione sugli operatori dell'accoglienza, dovuta a nuovi modelli di servizio e un target di utenza diversificato, non è stata evidenziata una maggiore pressione sui servizi locali.

Conclusioni Preliminari

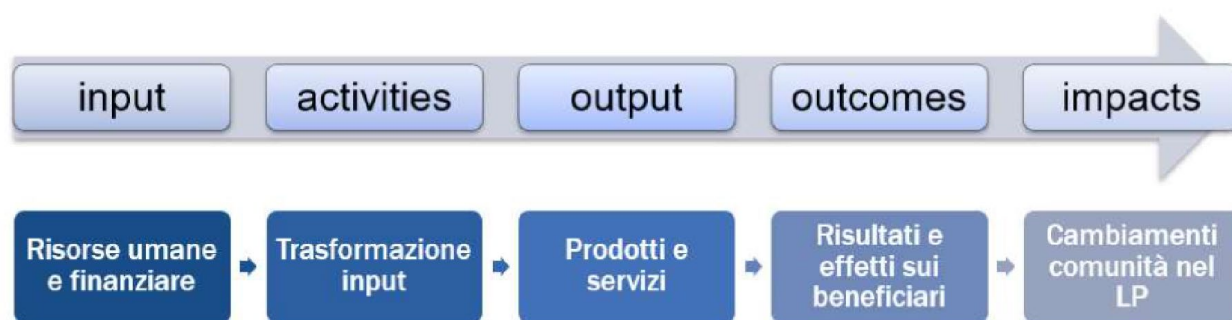
Le prime evidenze indicano che l'accoglienza diffusa non solo risponde efficacemente ai bisogni dei rifugiati ucraini ma genera anche valore per il sistema d'offerta e la comunità. La migliorata conoscenza del

fenomeno migratorio e la maggiore disponibilità ad accogliere evidenziano un impatto positivo sulla percezione e sull'integrazione dei rifugiati nelle comunità locali.

4. Catena del valore

Misurare il cambiamento sociale vuol dire determinare la dimensione sociale dal tempo 0 al tempo 1. L'analisi del cambiamento sociale permette di indagare attraverso diverse fasi al cambiamento positivo o negativo avvenuto attraverso diverse metriche (Esposito et al., 2021). La 1° fase di analisi prevede l'identificazione degli obiettivi delle varie parti coinvolte nella ricerca della misurazione, oltre che di quelle parti di cui viene misurato il servizio (che cosa si è tenuti a fare e come). Questo permetterà di stabilire beneficiari, risultati, attività e teoria del cambiamento target. La 2° fase richiede di identificare i soggetti interessati, ovvero chi ci guadagna e chi offre cosa e in che modo; a quale livello partecipano, controllano e contribuiscono alla realizzazione degli obiettivi prefissati e dei risultati e impatti relativi. La 3° fase riguarda la definizione delle misurazioni pertinenti, sulla base della teoria del cambiamento e dei risultati identificati; permette di elaborare una serie di misurazioni che riflettono in maniera corretta e utile quanto è in corso di realizzazione e permette, anche, di determinare chiaramente e semplicemente il modo in cui devono essere presentate tali misurazioni, per rispondere alle esigenze dei soggetti interessati. In questa fase ci si chiede se possono essere semplificate le misurazioni, pur continuando a riflettere i risultati e l'impatto da misurare in maniera pertinente e proporzionata. Dopo le tre tappe volte a definire i risultati, è doveroso selezionare quelli pertinenti e attribuire loro delle misurazioni che riflettano in maniera significativa i risultati conseguiti. La 4° fase riguarda il misurare, convalidare e valutare; impone di valutare se i risultati prefissati sono stati effettivamente raggiunti nella pratica, se sono evidenti per il soggetto interessato, destinato a trarne vantaggio e se gli sono utili. Il valore è il guadagno netto per il soggetto interessato, vale a dire i guadagni netti conseguiti, al netto dei costi o sacrifici sostenuti per raggiungerli. La prova che lo dimostra deve essere pertinente per la misurazione, trasparente per i soggetti a essa interessati e proporzionata (in termini di rapporto costi/precisione/dettaglio) rispetto all'uso che ne è fatto. Si tratta di un processo continuo, da intraprendere nel periodo di realizzazione di un intervento sociale e deve essere attuato nei normali sistemi operativi dell'ente. Durante le diverse fasi è necessario individuare input, attività, output, outcomes e impatti. Tali elementi sono gli stessi identificati da Decreto Legislativo del 23 Luglio 2019 del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali sulle "linee guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale dell'attività svolte negli enti del Terzo Settore. Riuscire a definire ciascun elemento è importante per la mappatura del processo di trasformazione e cambiamento, questo processo si chiama catena del valore Fig 1.

Figura 1 Scomposizione degli elementi della catena del valore e impatto sociale



Esistono attualmente diversi approcci per definire output, outcomes e impact. Ma andando a scomporre la catena del valore possiamo attribuire un significato specifico ad ogni elemento. Gli input sono tutte quelle risorse di diversa natura (denaro, competenze e tempo di individui e organizzazioni, edifici e altri beni fissi come macchinari) impiegate nelle attività, ovvero il lavoro intrapreso utilizzando le risorse con lo scopo di fornire il risultato desiderato. Gli output sono prodotti, beni capitali e servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Rientrano tra gli output anche i cambiamenti risultanti dall'intervento che sono rilevanti per il raggiungimento dell'outcome. Gli output sono quindi risultati che l'azienda ottiene nel breve periodo, i cui effetti sono direttamente controllabili e sotto la responsabilità dell'organizzazione stessa. Gli indicatori di output misurano, quindi, la quantità (e a volte la qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione (output) e l'efficienza della produzione, risultato di un'azione, di un progetto o di un programma che l'organizzazione mette in atto (OECD, 1991), senza però estendersi all'efficacia dell'intervento, che è invece contemplata nei risultati e nell'impatto. Gli outcome sono gli effetti (cambiamenti comportamentali, istituzionali e sociali) osservabili nel medio-lungo periodo (da 3 a 10 anni) raggiunti o presumibili degli output dell'intervento (azione, progetto, programma). Gli indicatori di outcome misurano, quindi, i risultati intermedi generati dagli output di un programma/progetto/azione, aiutando a verificare che i cambiamenti positivi ipotizzati abbiano davvero avuto luogo (OECD, 1991). Tali risultati vanno quindi oltre la responsabilità dell'azione della singola organizzazione e sono influenzati anche da fattori esterni che devono essere considerati al momento della costruzione degli indicatori (situazione economica e sociale dei beneficiari, eventuali resistenze culturali, ostacoli al raggiungimento degli obiettivi prefissati, ecc.). Per questo motivo gli indicatori di outcome possono essere costruiti a diversi livelli: comunitario, di organizzazione e di programma. Gli indicatori che si costruiscono per il livello comunitario misurano, a seconda dell'ambito di azione dell'organizzazione, i cambiamenti delle condizioni o del benessere della comunità delle famiglie, dei beneficiari del progetto. D'altra parte, gli indicatori costruiti a livello di organizzazione e di programma misurano i risultati fino a dove l'organizzazione, il programma o gli eventuali sottoprogrammi sono responsabili. La definizione di impatto è invece più complessa, come la sua misurazione. Viene infatti definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo (positivo o negativo; primario o secondario) nelle condizioni delle persone o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente; con intenzione o inconsapevolmente). L'impatto viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti di quella che in ambito scientifico viene chiamata "analisi controfattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in assenza dell'attività implementata dall'organizzazione (cosiddetta deadweight - Commissione Europea, 2003) e, di conseguenza, la causalità tra l'operato dell'organizzazione e l'impatto generato. Gli indicatori di impatto misurano quindi la qualità e la quantità degli effetti di lungo periodo generati dall'intervento; descrivono i cambiamenti nelle vite delle persone e lo sviluppo a livello globale, regionale e nazionale, tenendo conto delle variabili esogene che lo influenzano (OECD, 1991). Il concetto di catena del valore di Porter (1985), che si basa sull'osservazione che le condizioni specifiche del luogo (piuttosto che i differenziali di costo dei fattori

della teoria neoclassica) determinare il vantaggio competitivo di un'attività o politica. L'analisi di Porter sottolinea l'importanza della alternativa locale a condizioni specifiche della domanda. Questo approccio ha avuto una grande influenza sullo sviluppo economico locale e sul pensiero dei cluster e viene richiamato anche per il terzo settore che si trova di fatto di una situazione che richiede un vantaggio e un'analisi di quello che molto spesso può essere percepito come valore pubblico ridistribuito sul territorio attraverso il terzo settore (Esposito & Dicorato, 2020).

4.1 KPI e indicatori di performance

La definizione di KPI (Key Performance Indicators) è stata introdotta nei processi di reporting dai GRI e corrispondono a indicatori specifici di processo che devono essere considerati per definire a monte metodo e raccolta delle informazioni. Un indicatore serve per rendere un concetto misurabile e, dunque, un complesso di indicatori si rivela necessario qualora si vogliano misurare e monitorare sistemi complessi e aggregati (Bell, Bryman & Harley, 2022). Da ciò deriva la necessità di ricorrere ad adeguati sistemi di raccolta delle informazioni stesse, i quali devono essere sviluppati in funzione degli indicatori che l'organizzazione avrà intenzione di utilizzare o diffondere. È importante avere ben chiaro che gli indicatori mal scelti possono sortire un effetto contrario a quello desiderato, creando danni al rapporto di fiducia che si intende stabilire con tutti i portatori di interesse. I più frequenti errori in tal senso possono riscontarsi nella scelta degli indicatori volti a sovradimensionare le buone performance e che, pertanto, vanno a determinare una eccessiva divergenza con gli altri risultati ottenuti, così come la predisposizione di indicatori sovra-aggregati non rispecchianti dati qualitativamente omogenei. Le varie serie di KPI devono quindi essere ausilio ai dipendenti, collaboratori e volontari per orientarli al piano strategico e agli obiettivi del progetto, poiché in esso è esplicitata la correlazione con la strategia e gli interessi generali perseguiti. Poiché esiste una difficoltà a individuare indicatori che siano completamente oggettivi (data la natura discrezionale e relativa) e ciò vale in particolare quando si vogliono misurare e quantificare concetti quali sostenibilità e sviluppo che sono intrinsecamente soggetti a manutenzioni nel corso del tempo. La bontà di un indicatore di performance non finanziario può essere valutato in funzione delle sue qualità, per cui esso deve necessariamente essere chiaro di valore, chiaro nei contenuti, convincente, strategicamente pertinente (per tutti i portatori di interesse), fattibile, sufficiente, tempestivo, in scala adeguata, democratico (i portatori di interesse dovrebbero essere in grado di verificare i risultati quando possibile attraverso dati pubblici), supplementare (contenere informazioni che i portatori di interesse da soli non possono misurare), partecipativi, gerarchici (se il lettore volesse approfondire i dettagli, dovrebbe poterne avere la possibilità, inoltre dovrebbe essere possibile cogliere i messaggi più importanti), fisico (utilizzando unità di misura quantitative più che qualitative), primario, provvisorio (che possa essere oggetto di discussione, approfondimento e cambiamento) (Meadows, 1998). Di norma gli indicatori sono raggruppabili in tre categorie, ovvero in indicatori economici, sociali e ambientali. Tali indicatori, soprattutto nella valutazione del progetto in esame possono essere codificati attraverso l'ausilio dei Sustainable Development Goals. Infatti, nel 2015 l'ONU lanciò una sfida ad istituzioni, imprese e cittadini, denominata Agenda 2030, attraverso 17 Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile ai quali contribuire entro il 2030, per affrontare le problematiche globali relative allo sviluppo economico e sociale. Attraverso target ed indicatori, ognuno dei 17 obiettivi può diventare raggiungibile, grazie al contributo di tutti, e dunque anche durante la fase di pianificazione, realizzazione e valutazione progettuale si chiede di non concentrarsi esclusivamente sugli aspetti economico finanziari, ma di valutare e ponderare gli impatti sociali e ambientali dell'attività economica. Per rispondere alla "call to action" delle Nazioni Unite e in coerenza con la propria missione, l'Ente ha scelto di impegnarsi su numerosi obiettivi (SDGs') attraverso azioni chiare e misurabili e di concentrarsi su alcuni principali elementi. Gli obiettivi trovano inoltre declinazione in progetti e attività specifiche che verranno richiamate all'interno della reportistica. Tutti gli indicatori devono comunque essere affiancati da valutazioni qualitative per arricchire e spiegare gli indicatori quantitativi.

Per garantire una visione d'insieme per la costruzione dei KPI è possibile considerare come riferito l'International <IR> Framework emesso dall'IIRC che identifica sei capitali che le organizzazioni che effettuano una valutazione del valore generato possono prendere in considerazione (Grossi et al., 2021; Alfiero, Brescia & Bert, 2021). La catena del valore, quindi, dovrebbe considerare questi elementi per determinare tutte risorse coinvolte e che confluiscono nel processo di trasformazione fornito dal progetto. Le risorse naturali includono risorse come acqua, combustibili fossili, energia solare, e altre risorse che hanno un'incidenza sull'intero processo e sistema socioeconomico. Le risorse umane che comprendono competenze e il know-how sia del personale afferente all'organizzazione che degli utenti e del contesto sociale, oltre all'impegno dei soggetti e delle motivazioni che influenzano la loro capacità di svolgere i propri ruoli e compiti. Il capitale sociale e relazionale che comprende le relazioni e le relative risorse tra un'organizzazione e tutti i suoi portatori di interesse, comprese le comunità, i governi, i fornitori e i clienti. Capitale intellettuale associato alla valorizzazione di norma dei beni immateriali come marchio e reputazione ma che può comprendere brevetti, diritti d'autore, sistemi organizzativi e procedure. Capitale finanziario relativo al tradizionale metro di performance, questo capitale include i fondi ottenuti attraverso finanziamenti o generati da mezzi di produzione e può essere determinato attraverso il valore generato sul territorio. Ultimo capitale si riferisce al capitale manifatturiero che comprende l'infrastruttura fisica o la tecnologia, mezzi e strumenti adottati.

4.1.2 Principi relativi alla considerazione di tutti gli impatti

Sono considerati nel processo di definizione degli impatti alcuni principi base per comprendere tutti gli che il progetto può generare:

- Considera sempre la natura di genere degli impatti.
- Apprezzare l'esistenza di visioni del mondo spirituali e la potenziale esistenza di luoghi sacri.
- Considerare la qualità della vita (benessere sociale) delle persone e non il loro tenore di vita.
- Considerare sempre gli impatti del secondo ordine e gli impatti a monte e a valle.
- Considerare l'equità d'impatto – la distribuzione differenziale degli impatti. Assicurati che le stesse persone non siano quelle su cui ricada la totalità degli impatti.
- Considerare che tutti gli impatti sono impatti sociali e che le persone sperimentano gli impatti in termini umani.
- Estrapolare sempre la ricaduta dei cambiamenti nell'ambiente biofisico e le loro implicazioni umane.
- Apprezzare la stagionalità e le sue implicazioni per le persone e la loro attività.
- Utilizzare le conoscenze locali nelle decisioni di ubicazione dei centri di servizio, ecc.
- Prepararsi a negoziare con la comunità locale su questioni che potrebbero causare impatti.
- Prestare attenzione alle relazioni di potere e alle strutture sociali locali e rispettare le linee di autorità.
- Considerare attentamente le sensibilità e i protocolli culturali locali.
- Garantire che siano disponibili tempo e risorse sufficienti per la partecipazione e assicurare come la partecipazione è attivamente incoraggiata principalmente cambiando il modo di partecipazione per adattarlo alle circostanze specifiche e il contesto culturale. Ciò può richiedere diverse strategie di partecipazione e diversi mezzi di comunicazione.

- Fornire molteplici opportunità alle persone locali per esprimere le proprie preoccupazioni e con cui interagire e progettazione in modo che i processi di partecipazione non diventino solo esercizi di sfogo dove i residenti esprimono la loro rabbia.
- Sii il più aperto e trasparente possibile.
- Non rinnegare gli accordi.
- Disporre di procedure di gestione e mediazione delle controversie.
- Rendersi conto dell'importanza di una vera partecipazione pubblica e delle conseguenze che potrebbero derivare da a mancanza di partecipazione.
- Riconoscere l'esistenza della diversità all'interno delle comunità e coinvolgere al più presto i diversi attori pubblici il più possibile.
- Sviluppare processi che portano all'inclusione sociale e rifiutare processi che portano all'esclusione sociale.
- Massimizzare il coinvolgimento della popolazione locale in: (a) processi di valutazione; (b) progettazione del progetto; (c) attuazione del progetto; e (d) funzionamento, monitoraggio e valutazione del progetto.
- Usare la lingua locale nella comunicazione con la gente del posto.
- Considera la vulnerabilità di alcuni gruppi.
- Identificare e coinvolgere le persone emarginate.
- Identificare la sottorappresentanza da parte delle persone potenzialmente interessate e che cercano di cambiare i processi di partecipazione in modo da non essere sottorappresentati o garantire che i loro interessi siano considerati.
- Promuovere la gestione attiva dell'impatto e la capacità di SIA di contribuire alla mitigazione.
- Evitare il trasferimento/reinsediamento, se possibile.
- Se i lavoratori nuovi arrivati sono culturalmente simili alla comunità locale, integrarli nella comunità, mentre se sono culturalmente diversi, tenerli separati.
- Incoraggiare la titolarità del processo decisionale e dei risultati da parte di tutte le parti e massimizzare l'impegno da tutti all'accordo.
- Monitorare la forza lavoro (in particolare la forza lavoro edile) per garantire il rispetto degli accordi concordati standard di pratica di lavoro, rumore, orari di lavoro, ecc.
- Evitare i pagamenti di compensazione in contanti.
- Garantire che le persone non siano peggiorate.
- Considerare le esigenze di gruppi e/o minoranze etniche e/o popolazioni a rischio.
- Concentrarsi sulla riduzione della povertà e cercare sempre di migliorare la posizione dei membri più poveri che vivono nella società.
- Riconoscere e preservare l'esistenza della diversità sociale.
- Mantenere l'integrità e la vitalità della comunità.

- Sviluppare programmi di miglioramento che stimolino una serie di attività nella comunità e incoraggino la diversità delle attività economiche, culturali e sociali anche se richiede sovvenzioni incrociate da altre attività.
- Sviluppare meccanismi per lo sviluppo delle capacità e utilizzare la pianificazione del progetto come opportunità per promuovere la società civile.
- Evitare lo sviluppo di una sindrome da dipendenza o una mentalità distributiva tra i gruppi che ricevono un compenso in una forma che assicuri che venga intrapresa un'attività significativa – non fornire un compenso solo sotto forma di pagamenti in contanti.
- Pianificare l'intervento in caso di fallimento del progetto, o la vita per la comunità in futuro dopo la cessazione del progetto.
- Riconoscere che la SIA dovrebbe essere un processo di navigazione piuttosto che di previsione.
- Sviluppare processi di gestione adattivi.
- Utilizzare scienziati sociali adeguatamente qualificati, se necessario, a seconda dei problemi.
- Garantire che vi sia un'indipendenza "a distanza di condizioni" tra il proponente e la SIA e gli altri consulenti per la valutazione d'impatto.
- Garantire un'adeguata valutazione delle relazioni dei consulenti.
- Garantire l'adeguatezza del tempo e delle risorse per una valutazione d'impatto approfondita.
- Garantire la trasparenza del processo, del metodo e del processo decisionale.
- Avviare precocemente i processi di valutazione dell'impatto e integrarli con i processi di progettazione.
- Definire cosa costituisce un cambiamento significativo per ciascun impatto in termini di contesto locale.
- Considerare/convalidare la legittimità dei dati ufficiali mediante controlli incrociati con comunità e/o Enti del Terzo Settore e/o enti locali.
- Considerare il ruolo della conoscenza locale nel progetto;
- Applicare il Principio di Precauzione sia alle questioni sociali che alle questioni tecniche.
- Condurre ulteriori studi quando esiste/permane incertezza.

5. Le principali attività previste

Sulla base delle osservazioni e considerazioni precedentemente esposte vengono definite tutte le azioni che l'Organizzazione e i partners potrebbero attivare in relazione all'utenza, al bisogno territoriale e del tessuto sociale esistente

- Somministrazione vitto e alloggio e distribuzione risorse (pocket money) o beni
- Accompagnamento ai servizi istruzione primaria e secondaria e accesso ai servizi sanitari
- Incremento o mantenimento servizi sul territorio (incremento servizi e mantenimento servizi primari offerti dalle municipalità)
- Erogazione corsi di lingua italiana
- Riqualificazione e/o inserimento professionalità (presenza competenze e professionalità specifiche e sviluppo professionalità mirate)
- Orientamento e formazione
- Incremento dei trasporti tra le zone periferiche e le zone centrali

- Riqualificazione del territorio e ripopolamento
- Assistenza psicologica
- mediazione culturale
- Coordinamento con i Comuni e la regione, integrazione sistemi di accoglienza, definizione protocolli e ridefinizione politiche, raccolta buone pratiche e diffusione
- Recupero professionalità territoriali

6. La catena del valore e la determinazione degli impatti del progetto

Alla luce delle considerazioni e dell'approccio precedentemente esposti l'Organizzazione in collaborazione con il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino - Vision 2050 Srl ha determinato sulla base dei six capital i diversi impatti attesi. In base alle ultime definizioni richiamate dal Sottogruppo CEGAS sulla misurazione di impatto della Commissione Europea possiamo determinare tra gli input quali risorse vengono utilizzate per realizzare un intervento, le attività richiamate precedentemente si riferiscono cosa fa l'organizzazione e i partners con tali risorse (l'intervento), gli Output si riferiscono all'esito ovvero in che modo tale attività raggiunge i destinatari stabiliti, l'Outcome o risultato è il conseguente cambiamento nella vita dei beneficiari e di altri soggetti mentre l'impatto definisce la misura in cui tale cambiamento è determinato dall'intervento e ha una ricaduta duratura nel tempo.

INPUT	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT	SDGs
Capitale umano	N° di volontari e dipendenti coinvolti divisi per professionalità nel progetto e genere (Griglia di raccolta ufficio personale + volontari invio griglia a associazioni aderenti + raccolta volontari e "cittadinanza attiva" generata dal progetto.) N° di professionisti formati (vedi sopra) N° soggetti accolti divisi per genere, età e bisogni	Formazione continua ricevuta ed erogata e skill acquisite (Griglia con elenco corsi erogati ai dipendenti, corsi che i volontari hanno seguito "volontariamente" ai fini progettuali e numero per corso e età di ciascuno. Per ciascun corso indicare le skill formali o non formali eventualmente acquisite e strumento di valutazione se presente.	Impatto sulle skill formali e informali in età pediatrica e adulta e impatto sui servizi educativi territoriali Impatto sulle capacità e resilienza poveri e soggetti svantaggiati Impatto sullo stato di povertà delle donne Impatto sulla disuguaglianza sociale, stato di	1 POVERTÀ ZERO  5 PARITÀ DI GENERE  4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ 

	specifici e di famiglie ospitanti (tabella soggetti accolti per genere età - clusterizzare note per tipo di esigenza + caratteristiche delle famiglie ospitanti) N° di soggetti che accedono a servizi primari offerti dalle municipalità (istruzione primaria, secondaria e eventualmente superiore) N° di residenti che accedono ad incontri di orientamento e di confronto partecipato sullo sviluppo della rete territoriale (Resoconto e tabella incontri con sindaci e assessori)	Incremento della capacità linguistica e della comprensione culturale Formazione primaria e secondaria e formazione professionale o superiore erogata dai servizi territoriali determinata in base ai giorni di permanenza sul territorio fino al completamento del percorso di studi. Incremento conoscenze interculturali e co-definizione di politiche sostenibili rispetto al tessuto sociale esistente	povertà e bisogno Incidenza sulle conoscenze soggetti coinvolti negli incontri formativi e incremento partecipazione attiva del cittadino. Impatto sul livello di stress generato dal cambiamento sia sui soggetti ospitati che del tessuto sociale, culturale territoriale. Impatto sul numero di abitanti e continuità servizi di base all'interno di comuni e aree marginalizzate	
Capitale produttivo	N° di servizi di orientamento e di formazione erogati ai soggetti ospitanti (tabella con raccolta persone formate e n° incontri) N° di servizi di trasporto dalle zone periferiche a	Livello di inclusione lavorativa Livello di salute dei soggetti ospitati Livello di inclusione sociale	Impatto sui sussidi pubblici erogati e stato di impossibilità al lavoro/povertà assoluta Incidenza sul numero di lavoratori e lavoratrici assorbiti/e e o con	 

	zone centrali (n° di percorsi e km complessivi - per comuni in proporzione ai residenti) N° di accompagnamento verso servizi primari (es. servizi sanitari, servizi sociali, ecc.) (google calendar + diari di bordo da estrapolare su tabella per comune) N° di beni e erogazioni gestite ed erogate verso famiglie e soggetti ospitati (rendicontazione economica + elenco da clusterizzare per tipologia) N° di incontri con i mediatori culturali e di confronto con i residenti e le famiglie ospitanti (continui raccolti per comune - google calendar e time sheet)	Livello benessere psico-fisico soggetti ospitati	competenze specifiche a disposizione del mercato Incidenza sul numero di donne lavoratrici e strumenti di empowerment a disposizione Incidenza sulla salute dei soggetti ospitati Incidenza sui servizi pubblici di base offerti	3 SALUTE E BENESSERE 8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA 11 CITTÀ E COMUNITÀ SOSTENIBILI
Capitale finanziario	N° di ore svolte da ciascun dipendente per tipo di mansione (timesheet e media per attività in percentuale)	Valore economico assorbito da famiglie ospitanti e pocket money - food money (rendiconti)	Incidenza valore economico generato dall'attività produttiva e valore aggiunto	8 LAVORO DIGNITOSO E CRESCITA ECONOMICA

	Valore contributo economico progetto (rendicontazione) Reddito generato dai soggetti ospitati (su soggetti orientati) N° di nuove attività e professionalità avviate sul territorio	Valore economico generato dall'attività d'impresa Valore economico generato/assorbito dai soggetti ospitati diviso per genere Valore economico assorbito dal territorio e dalle famiglie ospitanti (rendiconto trasferimenti dati alle famiglie + affitti ai comuni)	distribuito dal progetto Incidenza valore generato da attività d'impresa o professionalità Incidenza forza lavoro assorbita dal sistema lavorativo e ricaduta sul tessuto sociale	1 POVERTÀ ZERO  5 PARITÀ DI GENERE 
Capitale organizzativo	N° e tipologia buone prassi rilevate N° di procedure e protocolli definiti con il territorio N° di focus group, workshop, confronto e dibattito pubblico con i territori privilegiati, sindaci e comuni e numero convenzioni formali N° strutture o possibilità abitative individuate con continuità e rilevazione nuovo tessuto socioculturale orientato all'ospitalità	Pubblicazione report buone prassi rilevate/pubblicazioni Creazione protocolli e procedure dedicate a ciascun servizio Incremento soggetti aderenti alla rete e resilienza territori Incremento collaborazioni istituzionali con scambio buone pratiche e modelli trasferibili Ricaduta sulla presa in carico presso strutture abitative e alternative effettivamente fruite	Incremento know-how fornito dalla raccolta buone pratiche Creazione e/o incremento della rete formale e informale di ospitalità Incremento buone pratiche recepite dalla normativa comunale o regionale o linee di indirizzo programmatico specifico Incidenza numero di soggetti ospitati	4 ISTRUZIONE DI QUALITÀ  17 PARTNERSHIP PER GLI OBIETTIVI  1 POVERTÀ ZERO 

	(tabella da aggiornare periodicamente con metodo temporale per mesi)		e presi in carico dal sistema	
Capitale naturale	n° di edifici e strutture ospitanti n° centri di formazione e orientamento dedicati (tabella mensile e corsi associati e n persone che ne fruiscono) n° strutture scolastiche presenti nei territori (di riferimento divise per grado di istruzione per mese) Consumi di energia elettrica, gas o altro tipo di energia dedicato ad ospitalità e servizi e eventuali investimenti dedicati alla riqualificazione energetica (tipo consumo e volume su bollette - investimenti specifici su tipo di struttura e tipologia di intervento)	Riqualificazione edifici, mezzi e infrastrutture e riduzione Co2 emessa, riduzione consumo acqua rispetto anno precedente, riduzione dispersione energetica rispetto anno precedente	Incidenza sul consumo energetico, riduzione produzione CO2, impatto su città e comunità sostenibili Impatto su fruibilità edifici in comuni a bassa densità abitativa e zone soggette a riduzione del numero di abitanti e residenti.	 

	N° e tipologia mezzi di trasporto adoperati (cooperativa + mezzi privati EURO e alimentazione collegati a km percorsi unica scheda)			
--	---	--	--	--

6.1 Indicatori specifici, strumenti e fonti per impatto

Di seguito vengono proposti alcuni indicatori definiti da ISTAT sulla base degli indicatori dalla Commissione statistica delle Nazioni Unite per la misurazione dello sviluppo sostenibile e il monitoraggio dei suoi obiettivi in base agli SDGs. Dal momento che non tutti gli indicatori sono costruiti sulla base di livelli di governo locale e del terzo settore potrebbero essere sostituiti o integrati da misurazioni e rappresentazioni alternative. Gli indicatori ivi proposti sono definiti sulla base di attività di medio-lungo periodo che saranno realizzate in base all'effettiva permanenza degli utenti ospitati e delle attività realizzabili. Gli strumenti adottabili per la rilevazione e raccolta possono essere sviluppati da analisi dirette svolte attraverso questionario, valutazione del valore aggiunto distribuito, SROI e storytelling come definito da Biancone e Secinaro (2020).

Impatto richiamato	Indicatori proposti	Sottoindicatore	Metodologia di raccolta e o rappresentazione e fonti dati
Impatto sulle skill formali e informali in età pediatrica e adulta e impatto sui servizi educativi territoriali	4.1 - Entro il 2030, assicurarsi che tutti i ragazzi e le ragazze completino una istruzione primaria e secondaria libera, equa e di qualità che porti a rilevanti ed efficaci risultati di apprendimento.	4.1.1 - Percentuale di bambini e giovani: (a) con livello Isced 2/3; (b) alla fine della scuola primaria; e (c) alla fine della scuola secondaria inferiore che raggiunge un livello di competenza minima in (i) lettura e (ii) matematica, per sesso 4.1.2 - Tasso di completamento (istruzione primaria, istruzione secondaria inferiore, istruzione	Invalsi (per bambino/a e divisione sesso) fornendo anche tipo di punteggio atteso Raccolta dato "promossi"

	8.6 - Entro il 2020, ridurre in modo significativo la percentuale di giovani non occupati né coinvolti in percorsi di studio o di formazione	secondaria superiore) 8.6.1 - Percentuale di giovani (di età compresa tra 15-24 anni) che non seguono un corso di istruzione o di formazione e non lavorano	Raccolta diretta dei dati (NEET)
Impatto sulle capacità e resilienza poveri e soggetti svantaggiati Impatto sullo stato di povertà delle donne Impatto sulla disuguaglianza sociale, stato di povertà e bisogno Impatto sui sussidi pubblici erogati e stato di impossibilità al lavoro/povertà assoluta	1.1 - Entro il 2030, eliminare la povertà estrema per tutte le persone in tutto il mondo, attualmente misurata come persone che vivono con meno di \$1,25 al giorno 1.2 - Entro il 2030, ridurre almeno della metà la percentuale di uomini, donne e bambini di ogni età che vivono in povertà in tutte le sue dimensioni in base alle definizioni nazionali 1.4 - Entro il 2030, assicurare che tutti gli uomini e le donne, in	1.1.1 - Percentuale di popolazione al di sotto della soglia di povertà internazionale, per sesso, età, condizione occupazionale e ripartizione geografica (urbano/rurale) 1.2.1 - Percentuale di popolazione che vive al di sotto della soglia di povertà nazionale, per sesso ed età 1.2.2 - Percentuale di uomini, donne e bambini di ogni età che vivono in povertà (in tutte le sue dimensioni) in base alle definizioni nazionali 1.4.1 - Percentuale di popolazione/famiglie	Rendicontazione economica (N° persone che lavorano per comune e eventualmente reddito medio) Rendicontazione economica Istat

	particolare i poveri e i vulnerabili, abbiano uguali diritti riguardo alle risorse economiche, così come l'accesso ai servizi di base, la proprietà e il controllo sulla terra e altre forme di proprietà, eredità, risorse naturali, adeguate nuove tecnologie e servizi finanziari, tra cui la microfinanza Riclassificazione del valore aggiunto e della distribuzione tra tutti i portatori d'interesse	con accesso ai servizi di base	
Impatto sul numero di abitanti e continuità servizi di base all'interno di comuni e aree marginalizzate	4.a - Costruire e adeguare le strutture scolastiche in modo che siano adatte alle esigenze dei bambini, alla disabilità e alle differenze di genere e fornire ambienti di apprendimento sicuri, non violenti, inclusivi ed efficaci per tutti	4.a.1 - Percentuale di scuole che offrono servizi di base, per tipo di servizio	Raccolta diretta, Istat, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca
Incidenza sui servizi pubblici di base offerti	11.2 - Entro il 2030, fornire l'accesso a sistemi di trasporto sicuri, sostenibili e convenienti per tutti, migliorare la sicurezza stradale, in particolare ampliando i mezzi pubblici, con particolare attenzione alle esigenze di chi è in situazioni vulnerabili, alle donne, ai bambini, alle persone con disabilità e agli anziani	11.2.1 - Percentuale di popolazione che ha un accesso comodo al trasporto pubblico, per sesso, età e persone con disabilità	Raccolta diretta (per comune e tipo di accesso ai servizi di trasporto e frequenza offerta qualitativa alta, bassa, media) e servizi aggiuntivi attivati in data... Fondazione per la Mobilità Piemontese Comuni

Incidenza sul numero di lavoratori e lavoratrici assorbiti/e e o con competenze specifiche a disposizione del mercato	4.4 - Entro il 2030, aumentare sostanzialmente il numero di giovani e adulti che abbiano le competenze necessarie, incluse le competenze tecniche e professionali, per l'occupazione, per lavori dignitosi e per la capacità imprenditoriale 4.6 - Entro il 2030, assicurarsi che tutti i giovani e una parte sostanziale di adulti, uomini e donne, raggiungano l'alfabetizzazione e l'abilità di calcolo	4.4.1 - Percentuale di giovani e adulti con competenze nell'informazione e della comunicazione (ICT), per tipo di competenza (sottosettori competenze digitali e competenze finanziarie) 4.6.1 - Proporzione di popolazione per classi d'età che ha raggiunto almeno un livello funzionale nelle competenze di (a) lettura e (b) matematica, per sesso	Raccolta diretta da progetto se fanno corsi Istat Banca d'Italia Lingua italiana si (diviso per età e genere) Matematica (solo minori - pagelle)
Incidenza sul numero di donne lavoratrici e strumenti di empowerment a disposizione	4.5 - Entro il 2030, eliminare le disparità di genere nell'istruzione e garantire la parità di accesso a tutti i livelli di istruzione e formazione professionale per i più vulnerabili, comprese le persone con disabilità, le popolazioni indigene e i bambini in situazioni vulnerabili	4.5.1 - Indici di parità (femmine/maschi, rurale/urbano, basso/alto quintile di ricchezza e altri, come lo stato di disabilità, le popolazioni indigene e colpite dai conflitti, appena i dati diventano disponibili) per tutti gli indicatori di questo Goal che possono essere disaggregati 5.4.1 - Percentuale di tempo dedicato al lavoro domestico e di cura non retribuito, per sesso, età e luogo.	Raccolta diretta, Banca d'Italia, Istat

	5.4 - Riconoscere e valorizzare il lavoro domestico e di cura non retribuiti, fornendo servizi pubblici, infrastrutture e politiche di protezione sociale, e promuovendo la condivisione delle responsabilità all'interno del nucleo familiare, nel rispetto delle consuetudini nazionali. 5.b - Accrescere l'uso di tecnologie abilitanti, in particolare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, per promuovere l'empowerment delle donne.	5.b.1 - Proporzione di individui che posseggono un telefono cellulare, per sesso.	
Incidenza valore economico generato dall'attività produttiva e valore aggiunto distribuito dal progetto Incidenza valore generato da attività d'impresa o professionalità Incidenza forza lavoro assorbita dal sistema lavorativo e ricaduta sul tessuto sociale	8.2 - Raggiungere livelli più elevati di produttività economica attraverso la diversificazione, l'aggiornamento tecnologico e l'innovazione, facendo leva anche su settori ad alto valore aggiunto e settori ad alta intensità di manodopera. 8.3 - Promuovere politiche orientate allo sviluppo che sostengano le attività produttive, la creazione di lavoro dignitoso, l'imprenditorialità, la	8.2.1 - Tasso di crescita annuale del Pil reale per occupato 8.3.1 - Percentuale di occupazione informale sull'occupazione totale, per settore e sesso	Raccolta diretta e ridefinizione indicatore specifico

	creatività e l'innovazione, e favorire la formalizzazione e la crescita delle micro, piccole e medie imprese, anche attraverso l'accesso ai servizi finanziari. 8.5 - Entro il 2030, raggiungere un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per donne e uomini, compresi i giovani e le persone con disabilità, e garantire la parità di retribuzione per lavoro di pari valore.	8.5.2 - Tasso di disoccupazione, per sesso, età e persone con disabilità (se applicabile)	
Incidenza sulla salute dei soggetti ospitati Impatto sul livello di stress generato dal cambiamento sia sui soggetti ospitati che del tessuto sociale, culturale territoriale.	4.2 - Entro il 2030, assicurarsi che tutte le ragazze e i ragazzi abbiano accesso a uno sviluppo infantile precoce di qualità, alle cure necessarie e all'accesso alla scuola dell'infanzia, in modo che siano pronti per l'istruzione primaria	4.2.1 - Percentuale di bambini di età compresa tra i 24 e i 59 mesi che sono in linea con lo sviluppo in termini di salute, apprendimento e benessere psicosociale, per sesso 4.2.2 - Tasso di partecipazione ad un percorso strutturato di apprendimento (un anno prima dell'inizio ufficiale della primaria), per sesso 4.3.1 - Tasso di partecipazione di giovani e adulti	Raccolta diretta (in fieri su cartelle e confronto con rilevazione iniziale ogni sei mesi) Istat Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della

	4.3 - Entro il 2030, garantire la parità di accesso per tutte le donne e gli uomini ad una istruzione a costi accessibili e di qualità tecnica, ad una istruzione professionale e di terzo livello, compresa l'Università 3.2 - Entro il 2030, mettere fine alle morti evitabili di neonati e bambini sotto i 5 anni di età, con l'obiettivo per tutti i paesi di ridurre la mortalità neonatale a non più di 12 su 1.000 nati vivi e, per i bambini al di sotto dei 5 anni, ridurre la mortalità a non più di 25 su 1.000 nati vivi 3.3 - Entro il 2030, porre fine alle epidemie di AIDS, tubercolosi, malaria e malattie tropicali trascurate e combattere l'epatite, le malattie legate all'uso dell'acqua e altre malattie trasmissibili	all'istruzione e alla formazione non formale negli ultimi 12 mesi, per sesso 3.2.1 - Tasso di mortalità sotto i 5 anni 3.2.2 - Tasso di mortalità neonatale 3.2.1 Nuovi casi di HIV ogni 100.000 abitanti 3.3.2 - Incidenza della tubercolosi per 100.000 abitanti 3.3.3 - Incidenza della malaria per 1.000 abitanti 3.3.4 - Incidenza della epatite B per 100.000 abitanti 3.4.1 - Tasso di mortalità attribuita a malattie cardiovascolari,	Ricerca e o raccolta diretta Rilevazione diretta, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca Raccolta diretta (riunione con operatori per raccogliere segnalazioni) SSR Istat Raccolta diretta e numero nuove vaccinazioni e esami diagnostici SSR SeREMI Istituto Superiore di Sanità ECDC
--	--	--	---

	3.4 - Entro il 2030, ridurre di un terzo la mortalità prematura da malattie non trasmissibili attraverso la prevenzione e la cura e promuovere la salute mentale e il benessere 3.5 - Rafforzare la prevenzione e il trattamento di abuso di sostanze, tra cui abuso di stupefacenti e l'uso nocivo di alcool 3.8 - Conseguire una copertura sanitaria universale, compresa la protezione dai rischi finanziari, l'accesso a servizi essenziali di assistenza sanitaria di qualità e l'accesso a farmaci essenziali sicuri, efficaci, di qualità e a prezzi accessibili e vaccini per tutti	cancro, diabete o malattie respiratorie croniche 3.4.2 - Tasso di mortalità per suicidio 3.5.1 - Copertura di interventi di trattamento (farmacologico, psicologico, riabilitazione e servizi post-terapia) per i disturbi da uso di sostanze 3.5.2 - Consumo alcol pro capite (per la popolazione di età compresa tra 15 anni e più) in un anno in litri di alcol puro 3.8.1 - Copertura dei servizi sanitari essenziali 3.a.1 - Consumo di tabacco relativo alle persone di 15 anni e più, standardizzato per età 5.1.1 – 5.2.1 – 5.2.2	
--	--	--	--

	3.a - Rafforzare l'attuazione della "Convenzione quadro dell'Organizzazione Mondiale della Sanità" sul controllo del tabacco in tutti i paesi, a seconda dei casi 5.1 - Eliminare ogni forma di discriminazione verso le donne, di qualsiasi età, in ogni parte del mondo. 5.2 - Eliminare ogni forma di violenza sulle donne, di qualsiasi età, nella sfera pubblica e privata, comprese la tratta e qualsiasi forma di sfruttamento, sessuale o di altro tipo		Storytelling Ridefinire sotto indicatore sulla base di casi rilevati – raccolta diretta casi di violenza e tipologia di violenza rilevata (ufficiale e da osservazione non ufficiale)
Incremento buone pratiche recepite dalla normativa comunale o regionale o linee di indirizzo programmatico specifico Incidenza numero di soggetti ospitati e presi in carico dal sistema Incremento know-how fornito dalla	1.5 - Entro il 2030, costruire la resilienza dei poveri e di quelli in situazioni vulnerabili e ridurre la loro esposizione e vulnerabilità ad eventi estremi legati al clima e ad altri shock e disastri economici, sociali e ambientali 1.b - Creare solidi quadri di riferimento politici a livello nazionale, regionale e internazionale, basati	1.5.4 - Proporzioni di amministrazioni locali che adottano e attuano strategie di riduzione del rischio di catastrofi locali, in linea con le strategie di riduzione dei rischi di disastro nazionale 1.b.1 - Spesa sociale pubblica a favore dei poveri	Raccolta diretta accordi, protocolli e politiche adottate Istat, Dati di bilancio regionali e nazionali Storytelling e relazioni

raccolta buone pratiche Creazione e/o incremento della rete formale e informale di ospitalità	su strategie di sviluppo a favore dei poveri e attenti alla parità di genere, per sostenere investimenti accelerati nelle azioni di lotta alla povertà		
Incidenza sulle conoscenze soggetti coinvolti negli incontri formativi e incremento partecipazione attiva del cittadino.	17.16 - Migliorare la partnership globale per lo sviluppo sostenibile, integrata da partenariati multilaterali che mobilitino e condividano conoscenze, competenze, risorse tecnologiche, e finanziarie, per favorire il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i Paesi, e in particolare nei Paesi in via di sviluppo. 17.17 - Incoraggiare e promuovere partnership efficaci nel settore pubblico, tra soggetti pubblici e privati e nella società civile, basandosi sull'esperienza e sulla capacità di trovare risorse delle partnership.	17.16.1 - Numero di paesi che hanno fornito i progressi in multi-stakeholder framework di monitoraggio dell'efficacia di sviluppo che supportano il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. Indicatore da ridefinire	
Impatto su fruibilità edifici in comuni a bassa densità abitativa e zone soggette a riduzione del numero di abitanti e residenti.	11.1 - Entro il 2030, garantire a tutti l'accesso a un alloggio e a servizi di base adeguati, sicuri e convenienti e riqualifica dei quartieri poveri	11.1.1 - Percentuale di popolazione che vive in baraccopoli urbane, insediamenti informali o alloggio inadeguato	Raccolta informazione diretta su abitazioni e soggetti ospitati Comuni Unioni di Comuni, Comunità Montane e aree Metropolitane

	11.3 - Entro il 2030, promuovere un'urbanizzazione inclusiva e sostenibile e la capacità di pianificazione e gestione partecipata e integrata dell'insediamento umano in tutti i paesi. 13.b - Promuovere meccanismi per aumentare la capacità di pianificazione e gestione efficaci delle questioni connesse al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo, concentrandosi, tra l'altro, sulle donne, i giovani e le comunità locali ed emarginate	11.3.1 - Rapporto tra tasso di consumo di suolo per tasso di crescita della popolazione 13.b.1 - Numero di paesi meno sviluppati e piccoli Stati insulari in via di sviluppo con strategie a lungo termine con contributi determinati a livello nazionale (NDC), piani di adattamento nazionali, strategie come riportato nelle comunicazioni di adattamento e comunicazioni nazionali (ripetizione del punto 13.2.1 con leggere modifiche).	
Incidenza sul consumo energetico, riduzione produzione CO2, impatto su città e comunità sostenibili	13.2 - Integrare nelle politiche, nelle strategie e nei piani nazionali le misure di contrasto ai cambiamenti climatici	13.2.2 - Emissioni totali di gas serra per anno	Rilevazione impianti e combustibili abitazioni e classe mezzi Ispra Istat

Strumenti di raccolta

Sono stati somministrati quattro questionari durante il 2023 e 2024 dagli operatori e operatrici rivolti a utenti, famiglie ospitanti, reti; gli operatori presenti sul territorio hanno compilato diverse informazioni legate a formazione specifica, kilometraggio, competenze linguistiche e ripartizione percentuale orario di lavoro. I risultati del 2023 vengono presentati di seguito. La mappatura dei Kilometri e il calcolo delle emissioni dirette è avvenuto attraverso gli operatori sulla base dei parametri definiti dal Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero della Transizione Ecologica, Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili attraverso la Guida sul risparmio di carburante e sulle emissioni di CO2 delle autovetture.

Risultati

Ripartizione attività svolte dagli operatori e dalle operatrici sui territori

Il personale dedicato ha svolto attività differenziate in base al territorio di riferimento. Nelle Valli di Lanzo è possibile osservare una propensione del tempo delle operatrici dedicato all'accompagnamento a servizi primari sanitari e in misura solo residuale accompagnamento ai servizi sociali ed educativi. A Torino e Canavese le attività principali sono ripartite in equa misura tra accompagnamento ai servizi educativi, assistenza e accompagnamento ai servizi sociali e attività amministrativa di raccolta documenti rendicontativi, compilazione food money e pocket money. A Grugliasco l'attività principale degli operatori è relativa al trasporto da e verso la struttura ospitante, sono presenti per una percentuale marginale attività di servizi educativi e accesso ai servizi sanitari con una misura marginale legata all'attività di connessione alle attività dei servizi sociali. Nella struttura del Cuneese le attività di accompagnamento ai servizi sanitari primari e l'attività di mediazione culturale sono prevalenti rispetto alle restanti attività di accompagnamento e relazione con i servizi sociali e accompagnamento ai servizi educativi. Nel Chierese le operatrici svolgono principalmente attività di connessione con i servizi sociali e i servizi sanitari e in parte residenziale attività ai servizi educativi.

Attività di acquisizione della lingua italiana da parte degli utenti

Tra le attività svolte anche l'acquisizione e verifica delle competenze legate alla lingua italiana; I Centri provinciali per l'istruzione degli adulti (CPIA) e gli Istituti scolastici hanno supportato e verificato con gli operatori il livello linguistico per mappare un miglioramento rispetto all'arrivo. Gli utenti che non hanno avuto una ricaduta effettiva del progetto di formazione linguistica sono Torino, Canavese e Cuneese. Su 74 utenti mappati per la competenza scritta e orale il 41% degli utenti ha seguito un percorso con verifica finale. In tutti i casi seguiti che hanno portato a termine il percorso è presente un miglioramento delle competenze linguistiche rispetto al momento dell'arrivo. Nella zona delle Valli di Lanzo chi non aveva nessuna competenza linguistica per la lingua italiana ha acquisito delle competenze introduttive, chi aveva un livello introduttivo è passato sia per lo scritto che per l'orale a un livello intermedio. A Torino e Chierese solo due utenti hanno terminato il percorso. Nel cuneese solo un soggetto ha terminato il percorso con verifica e sono presenti diversi abbandoni da parte di utenti. Nel Chierese quasi tutti i componenti hanno incrementato il proprio livello linguistico passando da un livello introduttivo a un livello soglia intermedio.

Dalle osservazioni degli operatori risulta un:

Reinserimento lavorativo: 10 persone

Corsi di formazione Lingua Italiana livello A2: 21 persone

Scuola esiti positivi: 20 persone

Corsi di formazione altri: 14 persone (più 9 grazie all'aiuto dei volontari)

Analizzando le percentuali di partecipazione e successo in questi programmi, abbiamo i seguenti dati:

Totale corsi di formazione: 24%

Totale scuola con esiti positivi: 25%

Totale reinserimento lavorativo: 7%

Questi numeri indicano che una buona parte degli ospiti ha tratto beneficio dai percorsi formativi offerti. La partecipazione ai corsi di formazione, specialmente quelli di lingua italiana e altri corsi specifici, è stata significativa, con un contributo importante anche da parte dei volontari. Inoltre, i risultati scolastici positivi rappresentano un quarto del totale, dimostrando l'efficacia del supporto educativo fornito. Anche se la percentuale di reinserimento lavorativo è inferiore, è comunque un segnale positivo del successo complessivo dell'iniziativa.

La maggior parte degli utenti formati ha raggiunto almeno il livello intermedio elementare A2 per la lingua italiana scritta e parlata.

Valutazione Sondaggio questionario famiglie accoglienti

Sono stati raccolti dati su 9 partecipanti, di cui 4 sono di sesso femminile e 5 di sesso maschile. La partecipazione è bilanciata tra i due sessi, con una leggera prevalenza maschile. La composizione familiare varia tra i partecipanti. C'è una diversificazione significativa, con alcune persone che vivono da sole, altre con uno o più minori a carico, e altre ancora che vivono con un mix di adulti e minori, incluso il coinvolgimento di parenti aggiuntivi come nonni o zii. L'età dei partecipanti è distribuita in modo abbastanza uniforme tra i 30 e i 59 anni, con una maggioranza di partecipanti che rientrano nel range dai 30 ai 49 anni. Le professioni dei partecipanti riflettono una diversità significativa, con rappresentanti da diverse categorie professionali, tra cui impiegati, imprenditori, ingegneri, insegnanti, manager e quadri aziendali. Questa varietà suggerisce una vasta gamma di esperienze e background occupazionali tra i partecipanti. La maggior parte dei partecipanti (7 su 9) non ha avuto esperienza precedente nell'accoglienza di rifugiati, mentre solo 2 hanno indicato di aver avuto esperienza precedente. La dimensione delle famiglie ospitanti varia notevolmente, con un numero di ospiti che va da 2 a 9 persone. Una parte significativa dei partecipanti ha ospitato rifugiati ucraini, con una distribuzione tra uomini, donne e minori. La maggioranza dei partecipanti ha utilizzato Internet come modalità principale per mettersi in contatto con i canali di accoglienza, ma vi sono anche coloro che sono stati contattati direttamente dalla regione o che hanno risposto a richieste di disponibilità provenienti dalla Regione Piemonte. Un partecipante ha indicato associazioni locali come canale di contatto. I dati riflettono una varietà di esperienze e approcci nell'accoglienza dei rifugiati ucraini, evidenziando anche una buona disponibilità a fornire assistenza e sostegno a coloro che ne hanno bisogno. Nel corso dell'iniziativa di accoglienza dei beneficiari rifugiati, si è rilevato che la maggioranza dei partecipanti ha offerto spazi all'interno delle proprie abitazioni, condividendo gli ambienti comuni come la camera all'interno dell'abitazione con condivisione degli spazi comuni (7). Alcuni partecipanti hanno anche fornito dependance o appartamenti autonomi. La durata dell'esperienza di accoglienza è stata varia, con alcune famiglie che hanno ospitato i rifugiati per più di sei mesi (4) e altre per un periodo compreso tra tre e sei mesi (5). Inoltre, la decisione di accogliere i rifugiati è stata condivisa unanimemente all'interno dei nuclei familiari partecipanti. Durante l'esperienza di accoglienza, diverse famiglie hanno svolto mansioni e adempito a richieste al di fuori delle attività previste, spesso in modo spontaneo e con piacere. La maggioranza delle famiglie ospitanti, pari al 66.7%, ha riportato di non aver avuto momenti di scontro con i beneficiari ospitati. Sette famiglie ospitanti, pari al 77.8%, hanno valutato l'impatto generato come maggiormente positivo, mentre una famiglia ha riportato un'impressione maggiormente negativa. Delle famiglie ospitanti il 57.1%, ha riportato che si sono creati momenti costanti di socialità e di scambio tra i rispettivi figli. Al contrario, il 42.9% delle famiglie ospitanti ha dichiarato che non si sono verificati momenti costanti di socialità e scambio.

Le principali difficoltà riscontrate nei confronti dei beneficiari durante l'esperienza di accoglienza sono state:

- Abitudini diverse: 2
- Lingua: 4
- Malessere personale: 1
- Problemi di salute: 1
- Scarsi stimoli da parte del territorio: 1

Il 57.1% delle famiglie ospitanti ha riportato di aver notato un cambiamento da parte dei beneficiari nel corso dell'accoglienza rispetto al momento iniziale di arrivo. Il restante 42.9% ha indicato di non aver notato alcun cambiamento significativo.

Il 42.9% delle famiglie ospitanti ha avuto la possibilità di conoscere altre famiglie ospitanti come la propria.

Il 42.9% delle famiglie ospitanti ha dichiarato di essere rimasto in contatto con altre famiglie ospitanti dopo averle conosciute. Il 28.6% delle famiglie ospitanti ha riportato di aver creato opportunità di vario genere dopo aver conosciuto altre famiglie ospitanti.

Valutazione Enti del Territorio

L'analisi dei dati provenienti dal questionario rivolto agli enti del Piemonte sull'accoglienza dei migranti offre una visione articolata delle attività e delle politiche adottate dalle varie realtà coinvolte. Tra gli enti coinvolti, si individuano diverse tipologie, tra cui associazioni, comuni, istituti scolastici e organizzazioni religiose, evidenziando un ampio coinvolgimento e interesse nel tema dell'accoglienza dei migranti nel territorio piemontese. In termini di ambito di intervento, emerge una variegata gamma di settori operativi, che includono l'accoglienza, l'associazionismo, l'educazione e la formazione, la sanità e il volontariato. Questa diversificazione suggerisce un approccio integrato e multisettoriale per affrontare le molteplici sfaccettature legate all'accoglienza e all'integrazione dei migranti. Tuttavia, nonostante l'ampio coinvolgimento degli enti, la partecipazione ai corsi di formazione sull'Accoglienza Ucraina risulta essere limitata, con la maggioranza degli enti che dichiara di non aver avuto dipendenti o volontari frequentanti tali corsi. Questo dato evidenzia la necessità di promuovere maggiormente l'educazione e la sensibilizzazione su questo specifico argomento. Per quanto riguarda l'organizzazione di incontri pubblici relativi ai progetti di accoglienza, si riscontra una partecipazione selettiva da parte degli enti, con solo alcuni di essi che hanno organizzato tali eventi, coinvolgendo figure istituzionali di rilievo come sindaci e amministrazioni comunali. Ciò suggerisce un impegno nella promozione della partecipazione della comunità locale nel processo di accoglienza e integrazione dei migranti. La co-progettazione con Enti del Terzo Settore risulta essere un aspetto poco diffuso, con solo una minoranza degli enti che dichiara di aver collaborato con tali soggetti per la progettazione di interventi mirati a soddisfare i bisogni dei migranti. Ciò indica un'opportunità per rafforzare la collaborazione e il coordinamento tra le diverse realtà del territorio, al fine di ottimizzare le risorse e massimizzare l'impatto delle azioni messe in atto. Alcuni enti hanno attivato servizi aggiuntivi in risposta alle esigenze dei migranti, come corsi di italiano e supporto sanitario, dimostrando un impegno concreto nel garantire un'accoglienza integrata e supportare l'inclusione sociale dei migranti. Tuttavia, si osserva una limitata presenza di interventi finalizzati alla ristrutturazione e riqualificazione energetica degli immobili destinati ai migranti, suggerendo la necessità di maggiori investimenti e risorse per migliorare le condizioni abitative dei migranti accolti.

In conclusione, i dati raccolti offrono una visione articolata delle attività e delle politiche adottate dagli enti del Piemonte nell'ambito dell'accoglienza dei migranti. Emergono sia punti di forza che aree di miglioramento, evidenziando la necessità di promuovere la formazione, migliorare la collaborazione tra enti e garantire servizi adeguati per favorire l'integrazione e il benessere dei migranti sul territorio.

Non sono stati rilevati accordi formalizzati, oltre a quelli obbligatori con i Comuni di riferimento, fatta eccezione per la messa a disposizione di alloggi comunali nei seguenti casi: Venaria (TO) ha fornito 5 alloggi, Venasca (CN) 3 alloggi, Isasca (CN) 1 alloggio e Brossasco (CN) 1 alloggio. Nei territori del Cuneese, compatibilmente con le esigenze locali, è in corso la definizione di un accordo diretto con le famiglie accolte, permettendo loro di gestire direttamente e autonomamente l'affitto di casa dopo aver espresso il desiderio di rimanere in Italia e costruire qui la propria vita.

Valutazione Sondaggio sugli utenti

Il flusso migratorio in Italia mostra una variazione significativa nel corso dei mesi considerati del campione. Marzo 2022 emerge come il mese con il maggior numero di arrivi (45), seguito da ottobre (13) e novembre (12). Tuttavia, si nota una diminuzione degli arrivi nei mesi successivi, con aprile, maggio e giugno che registrano un calo significativo rispetto ai mesi precedenti. L'accesso al sistema di Accoglienza Diffusa mostra una distribuzione variegata nel corso dei mesi, con un maggior numero di ingressi nell'ultimo trimestre dell'anno 2022 mesi di ottobre (27), novembre (46), e dicembre (26). Si osserva una diminuzione negli ingressi nei mesi successivi (anno 2023), con aprile, maggio e giugno che presentano un numero notevolmente inferiore

di nuovi ingressi. La distribuzione per età mostra una presenza significativa di soggetti nelle fasce d'età tra i 30 e 49 anni, con un totale di 104 soggetti (53 nell'intervallo 30-39 anni e 51 nell'intervallo 40-49 anni). Ci sono 25 soggetti con un'età compresa tra 18 e 29 anni e 49 soggetti con un'età superiore ai 50 anni. Questa varietà di età riflette una diversità nella popolazione coinvolta, con una rappresentazione sia dei giovani che degli anziani. La maggioranza dei soggetti si identifica come femmina (144 persone), seguita da quelli che si identificano come maschi (32). Vi è anche una piccola percentuale di soggetti che si identificano come non binari (2). La maggioranza dei soggetti riporta un buono stato di salute fisica all'ingresso nel sistema di Accoglienza Diffusa, seguito da un numero inferiore di individui che indicano un eccellente stato di salute. Solo una piccola percentuale riporta uno stato di salute fisica scadente (6%). La maggior parte dei soggetti non presenta alcuna condizione di disabilità o non autosufficienza, mentre solo un numero limitato riporta di avere una tale condizione al momento dell'ingresso nel sistema di Accoglienza Diffusa (4,5%). È evidente che la maggior parte dei partecipanti al sondaggio ha riportato un buono stato di salute psicologica o benessere emotivo all'ingresso nel sistema di Accoglienza Diffusa. Tuttavia, preoccupa il fatto che un numero significativo di individui abbia segnalato uno stato di salute psicologica scadente (17%). I dati sul titolo di studio e lo stato occupazionale dei partecipanti riflettono una varietà di esperienze e background educativi. Mentre alcuni hanno un livello di istruzione più elevato, come una laurea (26%), altri hanno completato solo il livello di scuola superiore o addirittura elementare. Inoltre, la maggior parte dei soggetti si è dichiarata disoccupata o inattiva al momento dell'ingresso nel sistema (71%). Le prospettive future dei partecipanti rispetto alla permanenza in Italia sono variegata, con la maggioranza che esprime l'intenzione di rimanere nel paese per almeno sei mesi (62%). La composizione della soluzione abitativa dei soggetti che hanno risposto al sondaggio dichiarano che convivono solo con membri del proprio nucleo familiare (48%), mentre altri vivono con membri di altri nuclei familiari non italiani o italiani (47%). Dai dati emerge che la maggior parte dei partecipanti risiede in piccole città o sobborghi (51%), seguiti da coloro che vivono in zone rurali (35,5%) e in città (13,5%). La maggioranza dei partecipanti ha dichiarato di non avere una competenza nell'uso dell'italiano all'ingresso nel sistema 63,3%. La maggior parte dei partecipanti si è espressa positivamente riguardo all'adeguatezza della soluzione abitativa offerta ai propri bisogni. Tuttavia, è importante sottolineare che alcuni partecipanti hanno segnalato livelli di insoddisfazione (14%). Complessivamente, la maggioranza dei partecipanti si è dichiarata soddisfatta dell'assistenza ricevuta in termini di piano di intervento personalizzato. Tuttavia, un numero significativo di partecipanti ha segnalato la necessità di maggior supporto per comprendere e gestire meglio i propri bisogni. Questo sottolinea l'importanza di un approccio personalizzato nell'assistenza fornita, che tenga conto delle specifiche esigenze e delle sfide individuali dei partecipanti. Il numero di partecipanti che ha ricevuto un'offerta di qualificazione e/o opportunità lavorativa in Italia è equamente distribuito, con 92 partecipanti che hanno risposto "sì" e 88 che hanno risposto "no". I partecipanti che hanno ricevuto un'opportunità lavorativa si è dichiarata soddisfatta rispetto alla rispondenza dell'offerta alle proprie competenze pregresse, con 9 che si sono dichiarati "molto" soddisfatti e 39 "abbastanza" soddisfatti. Un numero significativo di partecipanti (135) ha manifestato il bisogno di accedere a servizi educativi per sé o per i minori a carico compresenti in Italia. Tuttavia, un numero considerevole (45) ha risposto "no". Tra coloro che hanno manifestato il bisogno, la maggior parte (144) ha poi avuto accesso ai servizi educativi richiesti, ma 23 hanno risposto "no". La maggior parte dei partecipanti ha riportato un accesso ai servizi educativi entro un periodo relativamente breve, con la maggioranza che ha avuto accesso entro i primi 30 giorni dalla manifestazione del bisogno. La maggior parte dei partecipanti ha riportato di aver avuto accesso ai servizi di assistenza sanitaria o psicologica, indicando una soddisfacente disponibilità di risorse. L'analisi dei tempi di accesso evidenzia una distribuzione variegata, con la maggior parte dei partecipanti che ha ottenuto l'accesso entro pochi giorni dalla manifestazione del bisogno. Un significativo numero di partecipanti ha espresso la necessità di non accedere a servizi di assistenza legale, mentre un numero elevato di soggetti ha richiesto di accedere ai servizi sanitario e psicologico (71,6%). Inoltre, un numero considerevole di partecipanti ha manifestato la necessità di accedere a servizi di inclusione lavorativa, sottolineando l'importanza di fornire opportunità e supporto per l'integrazione nel mercato del lavoro (62,5%). L'analisi dell'accesso ai servizi di inclusione lavorativa riflette una distribuzione equilibrata, con la maggior parte dei partecipanti che ha avuto accesso ai servizi richiesti. L'analisi dei tempi di accesso ai servizi di inclusione lavorativa mostra una

distribuzione variegata, con la maggior parte dei partecipanti che ha ottenuto l'accesso entro un periodo ragionevole. La maggioranza dei partecipanti si sente adeguatamente supportata o autonoma nell'accesso ai servizi necessari (sanitari, trasporti, uffici per l'impiego, supermercati), indicando un livello di soddisfazione generale (84,7%). L'analisi della partecipazione agli eventi organizzati dagli enti di accoglienza mostra una variazione significativa tra i partecipanti. Ciò sottolinea l'importanza di offrire una vasta gamma di attività e programmi che rispondano alle diverse esigenze e interessi dei partecipanti, promuovendo così un maggiore coinvolgimento e integrazione nella comunità. I dati rivelano una diversificazione delle interazioni sociali dei partecipanti, con la maggioranza che ha indicato di frequentare regolarmente sia persone ucraine (71%) che non ucraine (78%) almeno una volta alla settimana. Questo suggerisce un'apertura verso la comunità locale e la creazione di legami sia all'interno che al di fuori della propria cultura di origine, il che può favorire un'integrazione più ampia e una maggiore comprensione reciproca. La valutazione positiva della sistemazione in Italia da parte della maggioranza dei partecipanti, con un'enfasi sulla contribuzione significativa alla sicurezza, tranquillità e serenità, indica un ambiente accogliente e favorevole. Su 180 partecipanti, il 53,9% (97 persone) ha indicato di sentirsi molto sicuro e tranquillo nella sistemazione attuale. Il 51,1% (92 persone) dei partecipanti ha indicato di avere abbastanza supporto per gestire lo stato di salute proprio e dei minori a carico, mentre il 12,8% (23 persone) ha espresso il bisogno di poco supporto in questo senso. L'identificazione di un numero significativo di partecipanti che non si sentono competenti nell'uso dell'italiano mette in luce le sfide linguistiche che i migranti possono affrontare nel loro processo di integrazione. Questo sottolinea l'importanza di programmi di apprendimento linguistico efficaci e accessibili per facilitare la comunicazione e l'inclusione sociale. I dati riflettono una situazione variegata in termini di accesso al lavoro, con alcuni partecipanti che hanno trovato lavoro in Italia, altri che lo stanno cercando attivamente e altri ancora che hanno trovato lavoro in Ucraina. Anche se la maggior parte dei partecipanti non si sente emarginata, isolata o discriminata, la presenza di una minoranza che riporta una certa misura di emarginazione o isolamento richiama l'attenzione sulla persistenza delle disparità e dei pregiudizi nella società di accoglienza. Nonostante la maggioranza dei partecipanti non abbia segnalato interazioni negative con la comunità o il personale di accoglienza, la presenza di alcuni casi evidenzia la complessità delle dinamiche interculturali. La maggior parte dei partecipanti si sente accolta dalla comunità locale, ma la presenza di coloro che ritengono di essere accolti solo in misura sufficiente indica che ci sono ancora spazi per miglioramenti nell'effettiva inclusione e

nel sostegno reciproco. Questo sottolinea l'importanza di promuovere una cultura dell'accoglienza e dell'integrazione a tutti i livelli della società.

Venasca: Una valutazione generale sul coinvolgimento dei volontari nei vari territori ha evidenziato l'attivazione di un corso di italiano nel comune di Venasca, curato da tre signore volontarie, ex insegnanti elementari, durante l'anno 2022-2023. Le volontarie hanno spontaneamente deciso di supportare l'inclusione sociale degli ospiti accolti attraverso l'erogazione del corso. Il corso, durato un anno, ha registrato un successo molto positivo tra i beneficiari, portando allo sviluppo significativo delle competenze linguistiche e promuovendo la loro autonomia e l'empowerment personale.

Parallelamente, tra la fine del 2023, la Croce Rossa, sulla scia dell'esperienza diretta sul territorio, ha attivato sempre nello stesso territorio un percorso di supporto psicologico gratuito e aperto a tutta la popolazione locale, con particolare attenzione ai gruppi più fragili, inclusi i beneficiari ucraini accolti. Questo percorso mira a favorire il benessere personale e a supportare la gestione del trauma e dalle conseguenze relative, causate dagli atti bellici recenti.

Grugliasco: Dettaglio dell'esperienza del gruppo di volontariato attivato: L'attivazione delle volontarie (inizialmente 3 che hanno però coinvolto i loro circuiti familiari e sociali) è stata altissima soprattutto nel 2022, con l'arrivo in urgenza dall'Ucraina e una situazione in cui eravamo impreparati. Man mano che la situazione si è stabilizzata il coinvolgimento operativo delle volontarie è diminuito, mantenendo però una forte dimensione relazionale. Tuttavia, con il finire del 2022, 2 nuclei seguiti da due volontarie sono rientrate in Ucraina e queste 2 volontarie si sono distaccate dal gruppo. Sono entrati nel gruppo volontari altre 5 persone (2 coppie di marito e moglie più un'altra cittadina) che si sono unite all'unica volontaria rimasta attiva dall'inizio emergenza ad oggi.

Nel 2023 si sono attivati principalmente 5 volontari, con un avvicendamento delle volontarie che si erano rese disponibili dall'inizio emergenza a marzo 2022 tramite una chiamata coordinata dal Comune che ha coinvolto il circuito delle parrocchie. Hanno deciso di rendersi disponibili sulla base delle proprie posizioni valoriali e religiose. Una volontaria in particolare ha detto che si era attivata perché a differenza di altre guerre su cui non si poteva fare nulla, questa volta poteva essere utile in prima persona.

Nel 2023 sono stati coinvolti in totale di 20 beneficiari, ma è un dato totale che deve tenere conto che nel 2023 c'è stato l'avvicinarsi dei nuclei in uscita (con cui si è provato a creare un legame con i volontari ma non c'è stato il tempo) e dei nuovi nuclei in ingresso con cui si è proposto con meno urgenza il contatto con i volontari. Il grosso del legame coi volontari si è creato nel 2022 con l'emergenza acuta; i nuclei arrivati nel 2023 erano in una situazione più strutturata per cui c'è stata meno l'occasione di creare collegamenti con il tessuto civico, ed è stata realizzata solo un'occasione più strutturata di presentazione e connessione (una cena con piatti tipici italiani ed ucraini).

Attività specifiche: una merenda di carnevale a febbraio (con i nuclei che poi sono usciti dal progetto) ed una cena ad ottobre (con i nuclei attualmente ancora su Grugliasco) e un momento di laboratorio di disegno proposto da una cittadina a cui hanno partecipato sia le bambine (inizialmente era stato pensato per loro) che le mamme.

Il grosso delle attività proposte per far partecipare ai progetti e alle attività della comunità è stato svolto nel 2022 (partecipazione dei ragazzi in età 14-17 al progetto Piazza Ragazzabile, partecipazione alle feste patronali organizzate dall'oratorio). Un coinvolgimento che c'è stato trasversalmente in tutti e 2 gli anni è stata la partecipazione sporadica delle beneficiarie alla raccolta dell'invenduto del mercato di Grugliasco (progetto "un territorio che è C.A.S.A.) aperto a tutti i cittadini. In generale si è sempre cercato di invitare le beneficiarie in fascia dell'infanzia alle attività dell'oratorio GO (doposcuola, ludoteca). Uno dei beneficiari si reca regolarmente all'oratorio Go per vedere le partite di calcio.

Raccogliendo l'esperienza delle volontarie si può dire che la sfida principale sia stata affrontare il primo periodo dell'accoglienza, periodo nel quale la cooperativa Liberitutti non era ancora entrata formalmente con il progetto della protezione civile e in cui alle volontarie è stato richiesto un impegno eccessivo e troppo coinvolgente, mettendole in situazioni in cui hanno dovuto operare a 360 gradi su tutte le necessità pratiche e burocratiche delle beneficiarie. Da giugno 2022 si è cercato di coordinare il lavoro degli operatori della Coop Liberitutti con quello delle volontarie.

L'alto ingaggio relazionale ha lasciato un segno nelle volontarie, con una volontaria ad esempio che ha continuato a sentire la beneficiaria che seguiva anche dopo che è rientrata in Ucraina. Sappiamo poco su come è andata l'integrazione delle bambine nelle scuole-associazioni sportive del territorio.

Soprattutto inizialmente le volontarie hanno collaborato tanto con il Comune e con la scuola per l'iscrizione dei bambini. Il rapporto con il Comune è stato molto stretto anche se lasciava delle situazioni non definite in cui erano le volontarie a dover mettere un "di più" per rispondere ai bisogni delle beneficiarie. In generale si può dire che, anche con il nostro supporto, i volontari si sono relazionati molto anche con i servizi territoriali (Asl), le banche, le associazioni sportive, per supportare tutte le esigenze di vita delle beneficiarie.

Per il 2023 una cosa che si può riportare è il fatto che il gruppo dei volontari, in accordo con il Comune ed in collaborazione con la coop Liberitutti sta portando avanti dei momenti di confronto (lo chiamiamo proprio "gruppo di confronto sull'accoglienza civica") con l'intento di provare ad esportare le buone prassi di accoglienza civica e diffusa sorte con l'emergenza Ucraina anche sulle persone accolte a Grugliasco nel SAI. Si può dire che questo gruppo di confronto sia l'evoluzione del gruppo dei volontari sull'emergenza Ucraina.

Ritengo di dover segnalare come elemento negativo- critico il fatto che i volontari che portano avanti questo tipo di attività siano sempre "i soliti", ovvero quelli già impegnati da sempre in attività di volontariato, soprattutto in ambito religioso-parrocchiale. Un elemento che deriva da questo, infatti, è la fatica di portare avanti questa attività, specie se continua a pesare come impegno sulle spalle di pochi. Sempre in questo senso sarebbe importante trovare il giusto equilibrio (tentativo che stiamo facendo con il gruppo di confronto) è quello di attivare il coinvolgimento dei cittadini per la parte relazionale, di socialità ed inclusione nelle attività aggregative del territorio, lavorando in sinergia con gli operatori della Coop Liberitutti che si occupano invece delle parti burocratiche, di gestione, orientamento al lavoro e all'istruzione e tutte le attività ordinarie dell'accoglienza al fine di avviare verso l'autonomia. Un ultimo elemento da segnalare per quanto riguarda il lavoro con gli Ucraini è ovviamente il fattore dell'ambivalenza di questi cittadini nell'essere costretti a rimanere qui senza averlo scelto. Giustamente loro vorrebbero rientrare nel loro paese, ma in una situazione protratta di stallo sono sempre rimasti in un equilibrio tra il non voler investire nel rimanere qui (imparando la lingua ad esempio) e l'essere costretti a farlo. Questo fattore ovviamente pesa sulla relazione, ma c'è stato sempre l'approccio da parte dei volontari di sperare che possano tornare a casa, ma fintanto che non è possibile cercare di farli sentire a casa qui per quanto possibile.

Valutazione sulla violenza

L'analisi fornisce informazioni dettagliate sulle città attuali di residenza e le città di origine dei partecipanti. Si notano diverse città rappresentate, sia in Italia che in Ucraina, con una varietà di dimensioni e località geografiche. Ad esempio, Torino e Venasca sono le città italiane più rappresentate, mentre Odessa e Zaporizhzhia sono tra le città ucraine più menzionate. Per quanto riguarda l'età, la maggior parte dei partecipanti (59) si colloca nelle fasce più giovani, con 21 partecipanti tra i 30 e i 39 anni e 15 tra i 40 e i 49 anni. Tuttavia, sono presenti anche partecipanti di altre fasce d'età, con una distribuzione abbastanza uniforme fino ai 70-79 anni. Per quanto riguarda il livello di istruzione, la maggioranza dei partecipanti ha completato almeno la scuola superiore, con 5 partecipanti che hanno un diploma e 18 con un'istruzione superiore. Tuttavia, sono presenti anche partecipanti con un livello di istruzione più basso, come il certificato di istruzione primaria o secondaria. Infine, per quanto riguarda le percezioni sulla violenza, si osserva una varietà di opinioni. La maggioranza dei partecipanti è estremamente d'accordo sul fatto che la violenza sia commessa principalmente da estranei e sconosciuti (35% seguita da coloro che sono molto d'accordo sul fatto che i violenti abbiano precedenti penali (31 risposte). Al contrario, un numero significativo di partecipanti non è d'accordo sul fatto che i violenti abbiano una vita sociale "normale" (22 risposte). La maggioranza dei partecipanti consideri l'uso di alcol o droghe come un fattore significativo correlato alla violenza 89%. Il fatto che 10 partecipanti siano estremamente d'accordo e 15 molto d'accordo su questa relazione suggerisce una consapevolezza diffusa riguardo al legame tra sostanze psicotrope e comportamenti violenti. La maggioranza dei partecipanti è d'accordo sul fatto che la violenza sia associata a una cattiva cultura, con 3 partecipanti estremamente d'accordo e 27 totalmente d'accordo. Una quota significativa dei partecipanti ritiene che i problemi mentali possano contribuire alla violenza. Con 5 partecipanti estremamente d'accordo e 17 molto d'accordo su questa idea, emerge la consapevolezza della complessità del problema, considerando anche le condizioni di salute mentale come fattore contribuyente. La gelosia o la paura di perdere un partner sono percepite da alcuni partecipanti come fattori significativi associati alla violenza. Sebbene i numeri siano più bassi rispetto ad altri fattori, con 2 partecipanti estremamente d'accordo e 13 molto d'accordo, ciò suggerisce comunque una rilevanza attribuita a tali emozioni nell'ambito della violenza relazionale. Una considerevole parte dei partecipanti vede una correlazione tra gli abusi subiti durante l'infanzia e la commissione di atti violenti. Con 6 partecipanti estremamente d'accordo e 18 molto d'accordo su questa relazione, emerge la consapevolezza del ruolo delle esperienze traumatiche precoci possono giocare nello sviluppo di comportamenti violenti e la maggior parte delle persone che hanno risposto è d'accordo con il fatto sulla presenza di violenza basata sul genere. È interessante notare che la maggioranza dei partecipanti (47) non è d'accordo sul fatto che gli stranieri commettano più spesso atti di violenza. La maggior parte dei partecipanti (41) non è d'accordo sul fatto che le vittime di violenza siano esse stesse autori di violenza. Questo suggerisce una sfida alle percezioni che colpevolizzano le vittime per gli atti violenti subiti. È significativo notare che solo una minoranza dei partecipanti (2) è fortemente d'accordo sul fatto che le vittime di violenza meritino ciò che subiscono. La maggior parte dei partecipanti (31) non è d'accordo sul fatto che la violenza sia giustificata da una "cattiva cultura". Una maggioranza di partecipanti (40) non è d'accordo sul fatto che le vittime di violenza non siano buoni partner, genitori o amici. La maggior parte dei partecipanti (47) non crede che le vittime di violenza siano molto innamorate o deboli. È rilevante notare che i partecipanti (26) non sono d'accordo sul fatto che le vittime di violenza siano attratte dalle forme simili di violenza in età adulta a causa di abusi subiti durante l'infanzia. Emerge che la maggioranza dei partecipanti (56) non crede che essere uno straniero sia una ragione significativa per subire violenza. Tuttavia, c'è un notevole disaccordo su questa questione, con alcuni partecipanti che sono totalmente d'accordo con l'idea che gli stranieri siano più suscettibili alla violenza. La maggior parte dei partecipanti sembra ritenere che le persone con disabilità (51) siano più a rischio di violenza, ma c'è anche una significativa minoranza che non è d'accordo con questa affermazione. Nel considerare le possibili soluzioni per uscire da una situazione di violenza emergono alcune tendenze interessanti. Parlare con i familiari 57,62 % e gli amici 60% riceve un forte sostegno, con la maggior parte dei partecipanti che concorda sul fatto che sia una strategia efficace. Altrettanto efficace, è, l'idea di parlare con un insegnante o un partner (se non è l'aggressore) con 37 partecipanti che sono totalmente d'accordo. Nel valutare le risposte riguardanti le azioni che una persona può intraprendere per uscire da una situazione di violenza, emergono alcune tendenze

significative. La maggioranza dei partecipanti è fortemente d'accordo sul fatto che contattare i servizi sociali sia una mossa efficace, con il 47% che è totalmente d'accordo e il 20% molto d'accordo. Allo stesso modo, l'opzione di contattare la polizia riceve un ampio sostegno, con il 38% totalmente d'accordo e il 27% molto d'accordo. Questo suggerisce una fiducia nella capacità delle autorità di affrontare efficacemente i casi di violenza domestica. Un'altra strategia comune è quella di uscire di casa se l'ambiente familiare è incline alla violenza, con il 37% totalmente d'accordo e il 11% molto d'accordo. Questo indica una consapevolezza dell'importanza di allontanarsi da una situazione pericolosa per garantire la propria sicurezza. Anche il contatto con le risorse di supporto, come il Centro per la lotta alla violenza e il numero di emergenza 1522, è ampiamente sostenuto. Il 47% è totalmente d'accordo nel contattare il Centro per la lotta alla violenza, mentre il 38% è totalmente d'accordo nel contattare il numero di emergenza 1522. L'analisi di questi dati fornisce un quadro interessante delle percezioni e delle esperienze legate alla violenza in diversi contesti. Innanzitutto, il dato che il 24% delle persone sia "Estremamente d'accordo" sul fatto che contattare il proprio operatore sia una strategia efficace per uscire da una situazione di violenza sottolinea l'importanza di fornire e promuovere canali di comunicazione sicuri e accessibili per le vittime di violenza. Per quanto riguarda le esperienze personali, il fatto che la maggioranza delle persone (circa il 49%) non abbia assistito a forme di violenza e non sia mai stata abusata fisicamente (circa l'83%) è incoraggiante. Tuttavia, emerge che una parte delle persone ha subito forme di comportamento indesiderato: 19 persone, come essere visitati a casa nonostante il rifiuto (o essere osservati pubblicamente in modo imbarazzante (circa il 21%). La presenza di risposte come "A volte" o "Una volta" indica che questi comportamenti non sono stati necessariamente esperienze ricorrenti per la maggior parte delle persone, ma sono comunque stati vissuti da un numero significativo di individui almeno in qualche occasione. Innanzitutto, risulta che una parte significativa delle persone ha sperimentato situazioni in cui qualcuno cercava in modo persistente di comunicare con loro attraverso vari mezzi, come telefonate, e-mail, messaggi di testo, chat o social network. Questo tipo di comportamento può essere estremamente invadente e può mettere a disagio le persone coinvolte. Inoltre, emerge che un numero limitato 11% di individui ha vissuto il disagio di essere aspettati fuori da luoghi come la scuola, l'università, il lavoro o sulla strada di casa. Altrettanto preoccupante è il fatto che molte persone hanno riferito di essere state molestate o di aver subito molestie da parte di qualcuno che frequentava gli stessi luoghi 14%. Questo tipo di comportamento può creare un ambiente molto oppressivo e può avere gravi ripercussioni sulla salute mentale e sul benessere delle vittime. Infine, la minaccia di essere mandati fuori dall'Italia se si è stranieri è un comportamento particolarmente preoccupante e discriminatorio. Questo tipo di minaccia può essere utilizzato per esercitare un controllo coercitivo sulle vittime e può alimentare sentimenti di paura e vulnerabilità. L'analisi dei dati rivela una serie di comportamenti potenzialmente dannosi e violenti che molte persone hanno sperimentato. Emerge che una parte significativa dei partecipanti ha vissuto situazioni in cui è stata accusata di infedeltà dal partner 32%. Questo tipo di accusa può creare tensioni e conflitti all'interno della relazione, contribuendo a un clima di sfiducia e insicurezza. Inoltre, molti individui hanno segnalato di essere stati soggetti a comportamenti eccessivamente gelosi da parte del partner 40%. Un'altra forma di violenza evidenziata è il ricatto emotivo 13%. Essere soggetti a ricatti può mettere a dura prova la fiducia e l'autostima delle persone, costringendole a subire situazioni spiacevoli o controverse per paura delle conseguenze. Inoltre, il fatto che molte persone abbiano sperimentato umiliazioni pubbliche da parte del partner è particolarmente preoccupante 17%. Infine, la scelta forzata e il prendere in giro personalmente sono comportamenti che possono causare un grave disagio emotivo e psicologico alle vittime, costringendole a subire situazioni spiacevoli o umilianti contro la propria volontà. All'interno del sondaggio è emersa la presenza di comportamenti violenti e dannosi all'interno delle relazioni, con un'enfasi particolare su esperienze legate alla sfera sessuale e fisica. Innanzitutto, è preoccupante notare che una percentuale di partecipanti ha riportato di aver subito sesso indesiderato forzato 15% o pressioni per avere rapporti sessuali in modi non desiderati. Questo tipo di comportamento rappresenta una chiara violazione dei confini personali e della dignità delle persone coinvolte, causando danni emotivi e psicologici significativi. Inoltre, molti individui hanno dichiarato di essere stati soggetti a violenza sessuale (15%), con l'uso della forza per ottenere rapporti sessuali (3%). Altri comportamenti segnalati includono essere presi in giro da soli (20%), essere confrontati in modo sprezzante con altre persone e subire violenze fisiche come spinte, afferramenti e calci. Questi atti possono ledere l'autostima e l'immagine di sé delle vittime, generando

sentimenti di impotenza e isolamento. I dati mostrano una vasta gamma di esperienze traumatiche, tra cui abusi fisici, violenze sessuali, danni alla proprietà e abusi emotivi. Questo suggerisce che la violenza può manifestarsi in molte forme diverse e può avere un impatto devastante sulla vita delle persone coinvolte.

Valutazione consumo Uso di Sostanza

Si osserva una diversità significativa, con una concentrazione relativamente alta di individui provenienti da Venasca, Chieri e Grugliasco, rappresentanti rispettivamente il 13.79%, 13.79%, e 8.62% del campione. La città di origine più comune tra i partecipanti è l'Ucraina, indicando una presenza significativa di individui provenienti da questa regione, con il 24.14% del campione. Riguardo al genere, emerge una predominanza delle partecipanti di genere femminile rispetto a quello maschile, con il 67.24% del campione. Un aspetto cruciale dell'analisi riguarda l'età dei partecipanti. La fascia più rappresentata è quella tra i 30 ei 39 anni, con il 36.21% del campione, seguita da individui tra i 40 ei 49 anni con il 24.14% del campione. I dati sui titoli di studio dei partecipanti rivelano una prevalenza di istruzione superiore, con il 31.03% del campione, seguita dalla scuola professionale 20,68% e la specializzazione 18,96%. Un altro aspetto chiave riguarda la situazione lavorativa dei partecipanti. La categoria più rappresentata è "disoccupato con il 56.90% del campione, seguita da coloro che sono occupati e disoccupati. La diversità delle professioni menzionate tra coloro che sono impiegati indica una varietà di settori rappresentati nel campione. Passando all'analisi dei modelli di consumo di sostanze psicotrope, si osserva una varietà di comportamenti tra i partecipanti. La frequenza di consumo di alcol, bevande energetiche e altre sostanze varia notevolmente, con alcuni partecipanti che consumano regolarmente e altri che non lo fanno affatto. Infine, è importante considerare le percezioni dei partecipanti riguardo al consumo di sostanze psicotrope e ai problemi correlati. La maggior parte dei partecipanti non ritiene che le persone incontrate abbiano problemi legati all'uso di droghe o alcol. La maggioranza delle persone coinvolte nel sondaggio riporta di non aver consumato alcuna delle sostanze elencate nel mese precedente all'arrivo in Italia. Questo suggerisce che il consumo di droghe potrebbe non essere comune tra le persone coinvolte nello studio prima di trasferirsi nel paese. Tuttavia, è interessante notare che le persone che hanno riportato di consumare alcol e bevande energetiche con una certa frequenza non è cambiato dall'arrivo in Italia. La maggioranza delle persone continua a segnalare di non consumare alcune delle sostanze elencate nel mese precedente al sondaggio. Questo suggerisce una conferma della tendenza osservata nel punto precedente. Per quanto riguarda all'uso di eroina, è rassicurante notare che la totalità partecipanti ha dichiarato di non averla consumata nel mese precedente al sondaggio. Passando al consumo di alcol prima dell'arrivo in Italia, una parte significativa dei partecipanti abbia consumato alcol una volta a settimana. Questo potrebbe indicare che il consumo di alcol fosse moderato o regolare prima della loro migrazione in Italia. Per quanto riguarda le bevande energetiche, il loro consumo era relativamente basso prima dell'arrivo in Italia, con solo un paio di partecipanti che le assumevano una volta a settimana. Questo potrebbe indicare una minore popolarità o disponibilità di queste bevande nel paese di provenienza dei partecipanti. Infine, per quanto riguarda sostanze come la cannabis legale, la marijuana, l'hashish e i cannabinoidi sintetici, la totalità dei partecipanti ha dichiarato di non averle consumate prima dell'arrivo in Italia. Tutti i partecipanti hanno dichiarato di non aver consumato farmaci psichiatrici al di fuori dell'uso prescritto o raccomandato nel mese precedente al sondaggio. I dati mostrano che il consumo di droghe illegali come cocaina, metanfetamine (MDMA, ecstasy) ed eroina è stato segnalato come mai (58 su 58 partecipanti). Questo indica l'assenza dichiarata del consumo di droghe illegali prima dell'arrivo in Italia all'interno della comunità presa in considerazione. Prima di arrivare in Italia circa il 60% dei partecipanti ha dichiarato di essere non fumatore o di consumare tra 0 e 5 sigarette al giorno o a settimana. Tuttavia, una persona riporta consumi più elevati, con alcuni che fumano fino a più di 20 sigarette al giorno. La maggior parte dei partecipanti ha riportato di consumare poco o nulla di alcolici, con alcune eccezioni che hanno dichiarato di bere uno o due bicchieri di vino o birra a settimana prima dell'arrivo in Italia. Tuttavia, è importante notare che un piccolo numero di partecipanti ha segnalato consumi più consistenti di alcol prima dell'arrivo. Alcuni partecipanti hanno dichiarato di non aver consumato alcol o sigarette durante la settimana precedente all'arrivo in Italia, mentre altri hanno riportato consumi variabili, compresi uno o due bicchieri di vino o birra. I dati raccolti mostrano

che la maggioranza dei partecipanti non prevede di spendere denaro durante la settimana per acquistare sostanze psicotrope, con il 58% indicando un previsto dispendio di 0 euro. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno dichiarato una spesa prevista che varia da 2 a 50 euro. Analogamente, la maggior parte dei partecipanti 51% afferma di aver speso 30 euro a settimana per acquistare queste sostanze prima di arrivare in Italia. Le motivazioni per l'uso di alcol e sostanze psicotrope sono state diverse: il 10% dei partecipanti ha indicato la curiosità come motivo principale, mentre il 5% ha affermato di utilizzarle per sentirsi più in sintonia con gli amici. Un altro 8,62% ha dichiarato che il consumo gli li avrebbe aiutati a sentirsi meglio con se stessi attraverso momenti difficili. D'altra parte, il 62% dei partecipanti non ha fornito una risposta riguardo alla motivazione principale per l'uso di alcol e sostanze psicotrope. Le modalità di acquisizione delle sostanze in Italia sono risultate varie: il 37% ha dichiarato di averle acquistate direttamente, mentre il 15% ha indicato di averle ottenute tramite offerte da amici o conoscenti. I dati riflettono una complessità di atteggiamenti e comportamenti nei confronti del consumo di alcol e sostanze psicotrope, con una varietà di motivazioni personali, sociali e ambientali che influenzano tali comportamenti. I dati riguardanti le modalità di accesso alle sostanze psicotrope in Italia e prima di arrivare nel paese forniscono un quadro dettagliato dei comportamenti dei partecipanti. Nel contesto italiano, la quasi totalità dei partecipanti (circa 57 partecipanti) dichiara di non aver mai utilizzato cannabis legale, marijuana, hashish, cannabinoidi sintetici, riparazioni psicotrope fuori dall'uso prescritto, cocaina, metanfetamina, MDMA o ecstasy, né eroina. Soltanto 1 persona su 58 ha dichiarato di avere acquistato della cannabis prima di arrivare in Italia.

Valutazione gestione dinamiche famigliari

L'analisi dei dati demografici mostra una varietà di città di residenza tra le famiglie ospitanti, con la maggior parte proveniente da Brossasco (17%), seguita da Caraglio (13%), Chieri (17%), Grugliasco (11%), Isasca (15%), Kiev (4%), Riva Presso Chieri (4%), Roccabruna (9%), Rosana (7%), Torino (2%), Venasca (15%), e altre città con una presenza minore. Quanto alla città di provenienza dei rifugiati, Kiev e Cherson sono le più comuni, entrambe rappresentando il 7% del totale, seguite da Malynivka, Mikolaiv, Odessa, Sumy, e altre città meno rappresentate. Per quanto riguarda il genere, la maggioranza delle famiglie ospitanti è composta da donne (84%) rispetto agli uomini (16%). L'età delle famiglie ospitanti varia considerevolmente, con la fascia 30-39 anni come la più comune (39%), seguita dalla fascia 40-49 anni (24%). In termini di istruzione, la maggior parte dei membri delle famiglie ospitanti ha conseguito un diploma (8%) o un'istruzione superiore (28%), seguita da un certificato di istruzione secondaria (11%) e una laurea breve (2%). Il 26% non ha fornito risposta. La composizione familiare si divide in stato celibe (10%) o divorziato (17%), il 41% che è sposato, il 19% che è single, e il 2% che è vedovo. Il 4% delle famiglie ospitanti non ha figli, mentre il 28% ha un figlio, il 20% ne ha due. In sintesi, i dati mostrano una diversità significativa tra le famiglie ospitanti in termini di città di residenza, città di provenienza dei rifugiati, genere, età, istruzione, composizione familiare e presenza di bambini, fornendo una panoramica completa della demografia delle famiglie coinvolte nell'accoglienza. L'analisi dei dati relativi all'età del coniuge o del partner mostra una distribuzione variegata, con una significativa percentuale di persone di età superiore ai 51 anni (33%) seguita da coloro con un'età compresa tra i 46 ei 50 anni (20%) e tra i 31 ei 35 anni (13%). La presenza di persone di età inferiore a 25 anni è minima, rappresentando solo il 2% del totale. Per quanto riguarda l'impiego del coniuge o del partner, la maggioranza è disoccupata (33%), seguita da coloro che hanno un impiego a tempo indeterminato (15%) e lavoratori autonomi (11%). Un 22% non ha fornito risposta. Lo status lavorativo dei coniugi conviventi indica che una parte è disoccupata (15%), seguita da coloro che hanno un impiego a tempo indeterminato (10%) e lavoratori autonomi (6%). Un 28% ha dichiarato di non lavorare ufficialmente. Quando si tratta di età della convivenza del partner o del coniuge, la maggior parte rientra nella fascia dai 46 ai 55 anni (9%), seguita da coloro che hanno avuto la convivenza fino ai 45 anni (73%). Per quanto riguarda l'attività svolta prima di arrivare in Italia, la maggior parte aveva già un impiego (89%). Circa il 60% delle persone intervistate svolge attività come casalinga o aiuto domestico dopo essere arrivato in Italia. Tuttavia, solo il 28% partecipa al servizio della comunità o al volontariato. Per quanto riguarda la divisione del lavoro familiare, l'attività più comune svolta dal soggetto dell'intervista e dal partner/marito/moglie è la pulizia, la stiratura e il lavaggio dei vestiti, con l'11% che afferma di farlo raramente e il 16% che lo fa spesso. La cucina è un'altra attività condivisa, con il

34% che lo fa spesso. Per gli acquisti di Interesse Comune (Cibo, Detersivi, ecc.) la maggior parte dei partecipanti (22%) afferma di svolgere queste attività raramente, mentre il 54% le svolge spesso o sempre. Rapporti con le Istituzioni (Scuola, Amministrazioni Locali, ecc.): Il 13% dei partecipanti afferma di occuparsi di questa attività raramente, mentre solo il 23% lo fa spesso o sempre. Il 54% dei partecipanti afferma che la situazione non cambia nei festivi e nei fine settimana, mentre il 17% dichiara che sì, la situazione varia nei fine settimana/festivi. Il 28% dei partecipanti dichiara che entrambi si occupavano dei bambini, mentre il 39% afferma che lo faceva esclusivamente il soggetto intervistato. Per attività come cucinare, fornire prodotti e igiene personale, la maggior parte dei partecipanti afferma di svolgere queste attività raramente. Tuttavia, per altre attività come accompagnare e ritirare i bambini da scuola o asilo, il 21% dichiara che queste attività vengono svolte esclusivamente dal soggetto intervistato di sesso femminile. L'analisi rivela una divisione del lavoro domestico e di cura ancora prevalentemente tradizionale, con il soggetto intervistato che si occupa di molte attività legate all'assistenza all'infanzia in modo esclusivo. Un aspetto rilevante riguarda il livello di stanchezza segnalato da circa il 87% degli intervistati, attribuito alla gestione delle responsabilità domestiche e lavorative. Inoltre, circa il 45% lamenta di non avere abbastanza tempo per rimanere informato attraverso i media tradizionali. La causa principale di questa situazione, secondo il 15% degli intervistati, è la mancanza di tempo, mentre il 4% attribuisce le difficoltà economiche come causa. Tuttavia, il 21% indica altri fattori come responsabili, suggerendo una varietà di motivazioni dietro questa problematica. C'è un divario di opinioni riguardo alla necessità di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, con il 60% che ritiene utile apportare modifiche e il 39% che non lo considera necessario.

Mappatura Kilometri percorsi dal personale.

Tra Novembre 2022 e Dicembre 2023 sono stati percorsi dagli operatori 33.985 chilometri, di cui in media il 42,96% per gli utenti del progetto. I km impiegati dagli utenti sono stati 20.998 per attività di servizio dedicato, in media sono stati percorsi 218 km al mese per accompagnamenti e attività realizzate all'interno del progetto. I mezzi hanno avuto ciascuna un'emissione di CO2 differenziata. Viene prodotta in totale una quantità pari a 2718,02 kg di CO2.

Formazione del personale

Il personale ha partecipato a dei corsi di formazione all'avvio del progetto (anno 2022). Almeno un soggetto per area ha seguito un Workshop della durata media di 7,2 ore. Le competenze acquisite si riferiscono principalmente a prassi legate alla protezione temporanea. In alcuni casi sono state fornite informazioni specifiche sul conflitto Ucraino Russo e competenze in ambito di relazione d'aiuto e problem solving nei conflitti o problematiche tra soggetti di diverso tipo.

Risultati di sintesi

Il Capitale umano

- La formazione continua ricevuta ed erogata ha incrementato le competenze in tema di **protezione temporanea** degli utenti con il coinvolgimento di almeno **1 operatore su ogni territorio** e una media di **7,2 ore di formazione** ricevuta attraverso workshop.
- E' stata incrementata la **capacità linguistica italiana del 41% degli utenti**. La maggior parte degli utenti formati ha raggiunto almeno il **livello intermedio elementare A2 per la lingua italiana scritta e parlata**. E' indicativo pertanto l'impatto sull'indicatore SDGS 4.6.1 - Proporzione di popolazione per classi d'età che ha raggiunto **almeno un livello funzionale nelle competenze di (a) lettura per sesso**.
- Non sono presenti NEET tra i soggetti supportati, pertanto l'SDG 8.6.1 – **E' assente la percentuale di giovani che non seguono un corso di istruzione o di formazione e non lavorano**.

In corso di verifica:

L'attività di verifica del livello di competenza educativa minima degli studenti sarà valutato nel corso del 2024 e prevede da confronto con le scuole di accoglienza e inserimento:

- 4.1.1 - Percentuale di bambini e giovani: (a) con livello Isced 2/3; (b) alla fine della scuola primaria; e (c) alla fine della scuola secondaria inferiore che raggiunge un livello di competenza minima in (i) lettura e (ii) matematica, per sesso
- 4.1.2 - Tasso di completamento (istruzione primaria, istruzione secondaria inferiore, istruzione secondaria superiore)

Capitale produttivo

Il personale dedicato ha svolto attività differenziate in base al territorio di riferimento diversificato tra accompagnamento a servizi primari sanitari, accompagnamento ai servizi sociali ed educativi, attività amministrativa di raccolta documenti rendicontativi, compilazione food money e pocket money, trasporto da e verso la struttura ospitante, l'attività di mediazione culturale.

Le attività hanno lo scopo sulla salute psico-fisica dei soggetti ospitati e dei servizi offerti sul territorio. È possibile evidenziare che:

- **La maggior parte dei soggetti riporta un buono stato di salute fisica, il 17% del campione riporta uno stato di salute psicologica scadente.** Risulta nullo il tasso di mortalità sotto i 5 anni (3.2.1), il tasso di mortalità neonatale (3.2.2), il 3.3.1 - Numero di nuove infezioni da HIV per 1.000 persone non infette, per sesso, età e gruppi di popolazione, l'incidenza della tubercolosi per 100.000 abitanti 3.3.2, l'incidenza della malaria per 1.000 abitanti (3.3.3), l'Incidenza della epatite B per 100.000 abitanti 3.3.4, il tasso di mortalità attribuita a malattie cardiovascolari, cancro, diabete o malattie respiratorie croniche (3.4.1) il Tasso di mortalità per suicidio (3.4.2), la copertura di interventi di trattamento (farmacologico, psicologico, riabilitazione e servizi post-terapia) per i disturbi da uso di sostanze (3.5.1) Il consumo alcol pro capite (per la popolazione di età compresa tra 15 anni e più) in un anno in litri di alcol puro (3.5.2), Non è stato possibile mappare il consumo di tabacco relativo alle persone di 15 anni e più, standardizzato per età (3.a.1).
- Lo stato di salute psicologica scadente percepito è dovuto a molteplici fattori. Il primo riguarda il fatto che **la maggior parte dei soggetti si è dichiarata disoccupata o inattiva** al momento dell'ingresso nel sistema (71%). **La maggior parte aveva già un impiego (89%) prima della partenza in Italia. Circa la metà dei partecipanti ha ricevuto un'offerta di qualificazione e/o opportunità lavorativa in Italia.** Un numero considerevole di partecipanti ha manifestato la **necessità di accedere a servizi di inclusione lavorativa (62,5%). La maggior parte dei partecipanti che ha avuto accesso ai servizi richiesti. Il tasso di disoccupazione, per sesso, età e persone con disabilità (SDG 8.5.2) risulta elevato.**
La maggior parte dei soggetti è soddisfatta della propria situazione abitativa ad eccezione di alcuni partecipanti hanno segnalato livelli di insoddisfazione (14%) **ed esprime l'intenzione di rimanere nel paese per almeno sei mesi (62%).** Dai dati emerge che **la maggior parte dei partecipanti risiede in piccole città o sobborghi (51%), seguiti da coloro che vivono in zone rurali (35,5%) e in città (13,5%).** Non sono presenti pertanto soggetti che vivono in baraccopoli urbane, insediamenti informali o alloggio inadeguato (11.1.1).
Si evidenzia che un numero significativo di partecipanti (135) **ha manifestato il bisogno di accedere a servizi educativi per sé** riconoscendo probabilmente delle competenze richieste dal mercato non ancora in loro possesso. Tra quelli hanno manifestato il bisogno, **la**

maggior parte (144) ha poi avuto accesso ai servizi educativi richiesti. La maggior parte dei partecipanti ha riportato un accesso ai servizi educativi entro un periodo relativamente breve, con la maggioranza che ha avuto accesso entro i primi 30 giorni dalla manifestazione del bisogno. (Sotto indicatore SDG 4.3.1) Si rileva un elevato tasso di partecipazione di giovani e adulti all'istruzione e alla formazione non formale negli ultimi 12 mesi, per sesso. **Un numero elevato di soggetti ha richiesto di accedere ai servizi sanitario e psicologico (71,6%). L'accesso è avvenuto entro un periodo ragionevole per l'utente. La maggioranza dei partecipanti si sente adeguatamente supportata o autonoma nell'accesso ai servizi necessari (sanitari, trasporti, uffici per l'impiego, supermercati), indicando un livello di soddisfazione generale (84,7%).** Su 180 partecipanti, il **53,9% (97 persone) ha indicato di sentirsi molto sicuro e tranquillo nella sistemazione attuale. Il 51,1% (92 persone) dei partecipanti ha indicato di avere abbastanza supporto per gestire lo stato di salute proprio e dei minori a carico,** mentre il 12,8% (23 persone) ha espresso il bisogno di poco supporto in questo senso. E' rispetto il raggiungimento di tutti (indicato SDG 11.2.1) l'accesso comodo al trasporto pubblico, per sesso, età e persone con disabilità; risulta rispettata anche la copertura dei servizi sanitari essenziali (3.8.1).

- Lo stato psico-fisico può essere misurato anche attraverso il consumo di sostanze alcoliche e droghe. La maggioranza delle persone coinvolte nel sondaggio riporta di non aver consumato alcuna delle sostanze nel mese precedente all'arrivo in Italia. La quantità di consumo alcolico e l'uso di sostanze stupefacenti non risulta variata rispetto all'arrivo in Italia fatta eccezione per un caso. Il dato evidenzia **un'assenza nel comportamento nel consumo di sostanze alcoliche e l'assenza di casi di dipendenza patologica dichiarata e percepita dagli operatori.** Prima di arrivare in Italia circa il 60% dei partecipanti ha dichiarato di essere non fumatore o di consumare tra 0 e 5 sigarette al giorno o a settimana; la percentuale risulta costante.
- Lo stato psico-fisico mostra un quadro preoccupante per quanto riguarda la rilevazione di casi di violenza subiti durante la vita. La maggioranza delle persone (circa il 49%) non abbia assistito a forme di violenza e non sia mai stata abusata fisicamente (circa l'83%) è incoraggiante. Tuttavia, emerge che una parte delle persone ha subito forme di comportamento indesiderato 19 persone, come essere visitati a casa nonostante il rifiuto (o essere osservati pubblicamente in modo imbarazzante (circa il 21%). Altrettanto preoccupante è il fatto che molte persone abbiano riferito di essere state molestate o di aver subito molestie da parte di qualcuno che frequentava gli stessi luoghi 14%. Questo tipo di comportamento può creare un ambiente molto oppressivo e può avere gravi ripercussioni sulla salute mentale e sul benessere delle vittime. Infine, la minaccia di essere mandati fuori dall'Italia se si è stranieri è un comportamento particolarmente preoccupante e discriminatorio. Emerge che una parte significativa dei partecipanti ha vissuto situazioni in cui è stata accusata di infedeltà dal partner 32%. Questo tipo di accusa può creare tensioni e conflitti all'interno della relazione, contribuendo a un clima di sfiducia e insicurezza. Inoltre, molti individui hanno segnalato di essere stati soggetti a comportamenti eccessivamente gelosi da parte del partner 40%. Un'altra forma di violenza evidenziata è il ricatto emotivo 13%. Inoltre, il fatto che molte persone abbiano sperimentato umiliazioni pubbliche da parte del partner è particolarmente preoccupante 17%. Inoltre, alcuni individui hanno dichiarato di essere stati soggetti a violenza sessuale (15%), con l'uso della forza per ottenere rapporti sessuali (3%). Altri comportamenti segnalati includono essere presi in giro (20%) ed essere trattati in modo sprezzante con altre persone e subire violenze fisiche come spinte, afferramenti e calci. Il dato ha generato negli individui traumi che hanno bisogno di supporto e che hanno un'influenza nel lungo periodo. Le attività psicologiche intraprese dovrebbero eliminare ogni forma di discriminazione verso le donne, di qualsiasi età, in ogni parte del mondo (5.1) ed eliminare ogni forma di violenza sulle donne, di qualsiasi età, nella sfera

pubblica e privata, comprese la tratta e qualsiasi forma di sfruttamento, sessuale o di altro tipo (5.2). **Non è possibile rilevare se le azioni intraprese hanno avuto un'incidenza significativa sui casi rilevati sebbene non siano presenti attualmente cause e segnalazioni di maltrattamento rilevate dalle autorità e dagli operatori.**

- L'ulteriore situazione dello stato psico-fisico può essere associata alle condizioni familiari. **L'analisi dei dati demografici mostra una varietà di città di residenza tra le famiglie ospitanti concentrata in zone urbane di piccole e medie dimensioni, tra cui da Brossasco (17%), seguita da Caraglio (13%), Chieri (17%), Grugliasco (11%), Isasca (15%), Kiev (4%), Riva Presso Chieri (4%), Roccabruna (9%), Rosana (7%), Torino (2%), Venasca (15%), e altre città con una presenza minore. Per quanto riguarda il genere, la maggioranza delle famiglie ospitanti è composta da donne (84%) rispetto agli uomini (16%). L'età delle famiglie ospitanti varia considerevolmente, con la fascia 30-39 anni come la più comune (39%), seguita dalla fascia 40-49 anni (24%). Per quanto riguarda l'attività svolta prima di arrivare in Italia, la maggior parte aveva già un impiego (89%). Circa il 60% delle persone intervistate svolge attività come casalinga o aiuto domestico dopo essere arrivato in Italia. Tuttavia, solo il 28% partecipa al servizio della comunità o al volontariato. Tale percentuale rappresenta l'occupazione informale sull'occupazione totale (8.3.1).**

Il 28% dei partecipanti dichiara che entrambi si occupavano dei bambini, mentre il 39% afferma che lo faceva esclusivamente il soggetto intervistato (femminile). Attività come l'accompagnamento e il ritiro dei bambini da scuola o asilo per il 21% è svolte esclusivamente dal soggetto intervistato (femminile). L'analisi rivela una divisione del lavoro domestico e di cura ancora prevalentemente tradizionale, con il soggetto femminile intervistato che si occupa di molte attività legate all'assistenza all'infanzia in modo esclusivo. Un aspetto rilevante riguarda il livello di stanchezza segnalato da circa il 87% degli intervistati, attribuito alla gestione delle responsabilità domestiche e lavorative.

Inoltre, circa il 45% lamenta di non avere abbastanza tempo per rimanere informato attraverso i media tradizionali. C'è un divario di opinioni riguardo alla necessità di cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, con il 60% che ritiene utile apportare modifiche e il 39% che non lo considera necessario. Lo status di ripartizione tra compiti maschili e femminili e di prevalenza di ore dedicate al lavoro domestico femminile incidono ancora drasticamente sul modello di famiglia osservato. La percentuale di tempo dedicato al lavoro domestico e di cura non retribuito (SDG 5.4.1) risulta un dato critico su cui si dovrà intervenire in seguito al processo di integrazione e individuazione del lavoro.

Dalla verifica degli operatori tutti/e gli/le utenti hanno un telefono cellulare e la variabile non incide in modo significativo sul sesso (5.b.1).

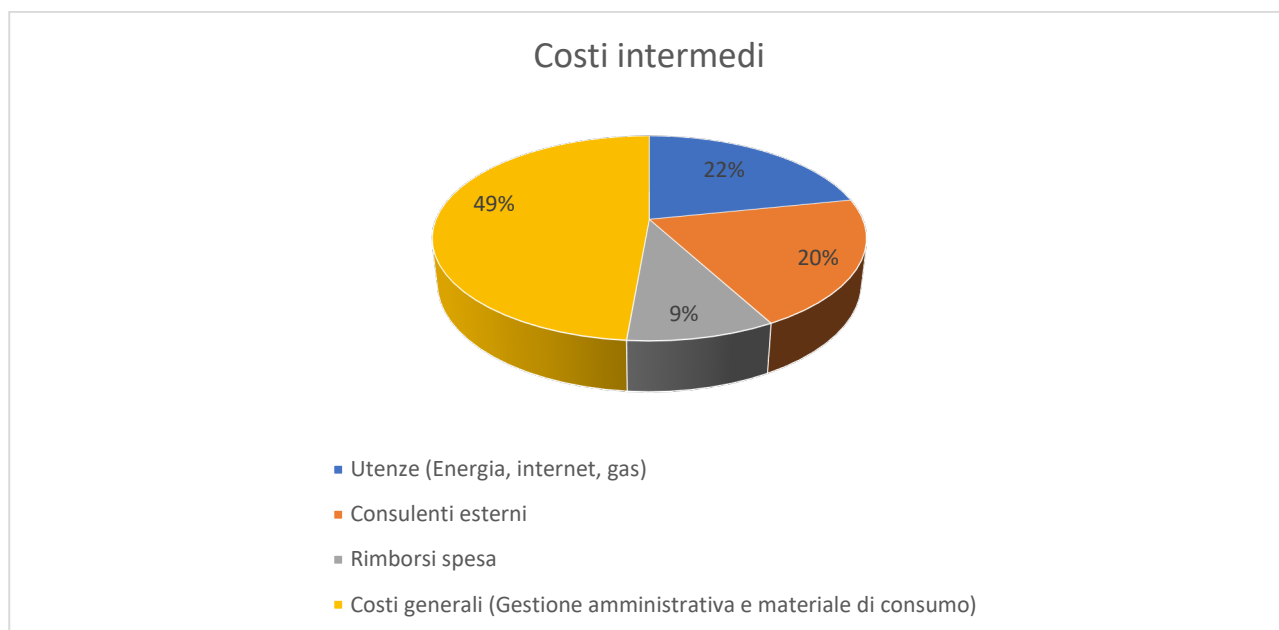
- **Il livello di inclusione sociale è stato mappato attraverso l'integrazione con la comunità di riferimento e vede una frequentazione e integrazione diversificata, con la maggioranza degli utenti che ha indicato di frequentare regolarmente sia persone ucraine (71%) che non ucraine (78%) almeno una volta alla settimana.** Questo suggerisce un'apertura verso la comunità locale e la creazione di legami sia all'interno che al di fuori della propria cultura di origine, il che può favorire un'integrazione più ampia e una maggiore comprensione reciproca. **La maggior parte dei partecipanti si sente accolta dalla comunità locale,** ma la presenza di coloro che ritengono di essere accolti solo in misura sufficiente indica che ci sono ancora spazi per miglioramenti nell'effettiva inclusione e nel sostegno reciproco.

- **la partecipazione ai corsi di formazione sull'Accoglienza Ucraina risulta essere limitata, con la maggioranza degli enti che dichiara di non aver avuto dipendenti o volontari frequentanti tali corsi.** Questo dato evidenzia la necessità di promuovere maggiormente l'educazione e la sensibilizzazione su questo specifico argomento. Per quanto riguarda l'organizzazione di **incontri pubblici** relativi ai progetti di accoglienza, si riscontra una **partecipazione selettiva** da parte degli enti, con solo alcuni di essi che hanno organizzato tali eventi, coinvolgendo **figure istituzionali di rilievo come sindaci e amministrazioni comunali.**
- **Le attività di co-progettazione con Enti del Terzo Settore risulta essere un aspetto poco diffuso,** con solo una minoranza degli enti che dichiara di aver collaborato con tali soggetti per la progettazione di interventi mirati a soddisfare i bisogni dei migranti. **Alcuni enti hanno attivato servizi aggiuntivi** in risposta alle esigenze dei migranti, come **corsi di italiano e supporto sanitario,** dimostrando un impegno concreto nel garantire un'accoglienza integrata e supportare l'inclusione sociale dei migranti. **La totalità degli utenti popolazione/famiglie ha accesso ai servizi di base garantiti** (sotto indicatore SDG 1.4.1).

Capitale Finanziario

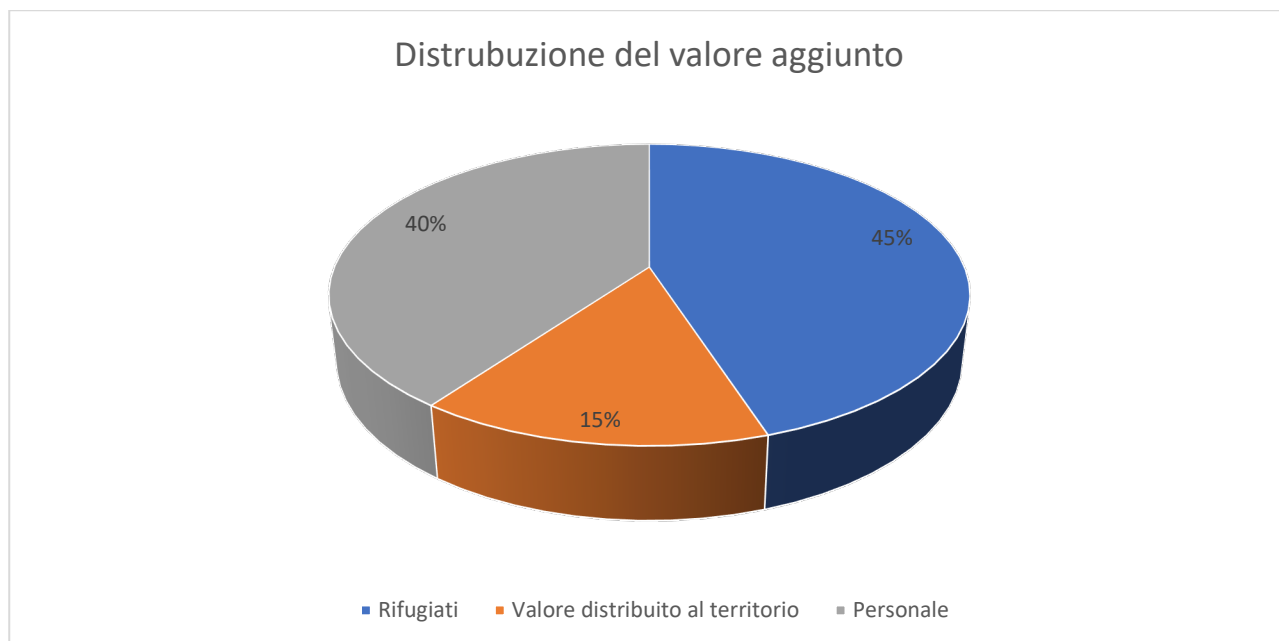
Il valore complessivo progettuale è stato riclassificato con il metodo del valore aggiunto per far emergere il valore distribuito e generato verso i diversi portatori di interesse. Il metodo del valore aggiunto o dei costi intermedi è un approccio contabile utilizzato per calcolare il valore aggiunto prodotto dal progetto. Consiste nel sottrarre dai ricavi (valore progettuale) tutti i costi sostenuti per beni e servizi acquistati per la produzione (cioè i costi intermedi), senza considerare ammortamenti, stipendi o imposte. Questo metodo consente di evidenziare quanto valore l'organizzazione abbia effettivamente creato internamente.

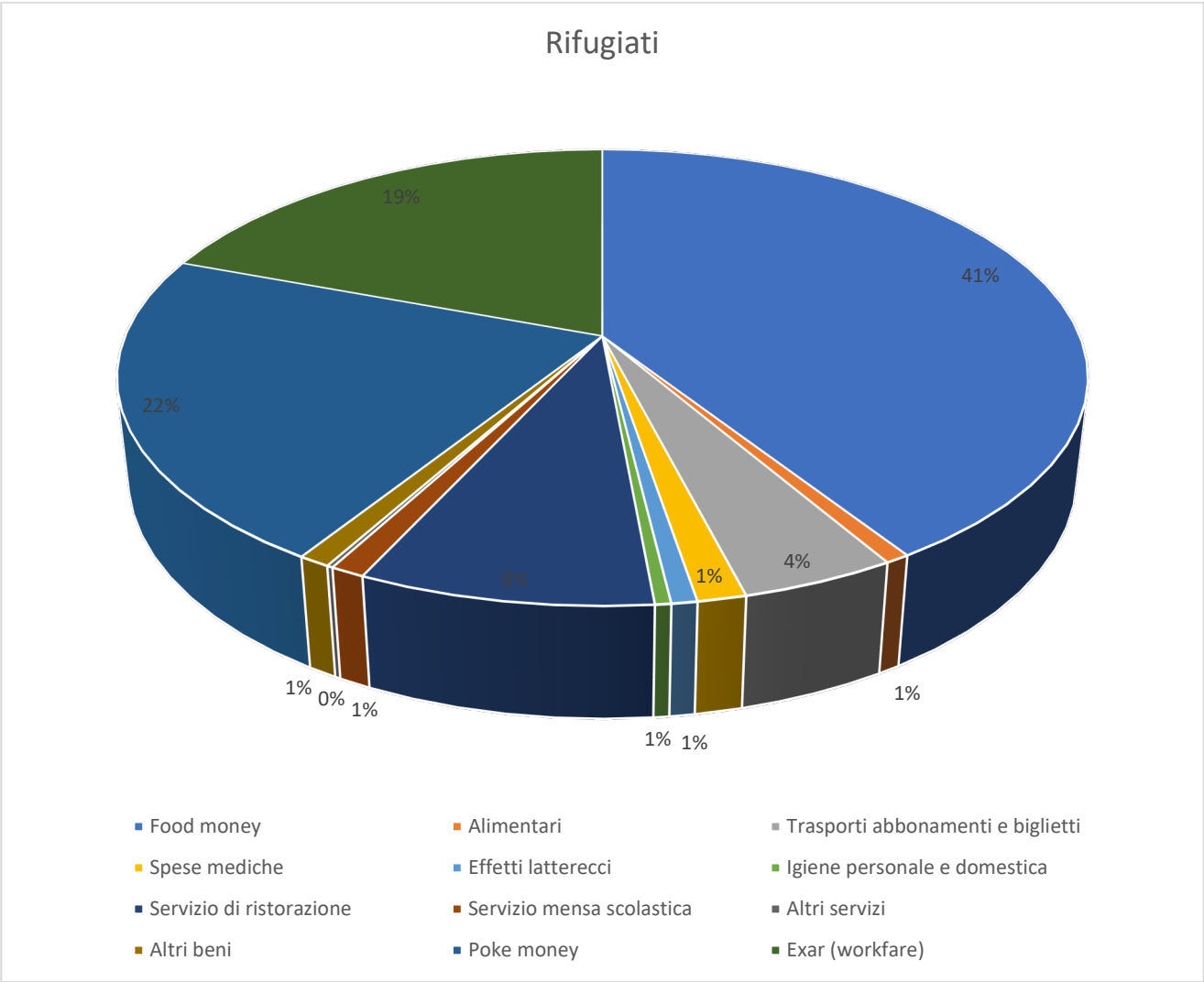
Valore complessivo progettuale	€ 1.145.913,5
Costi intermedi	177411,4
Valore aggiunto	€ 968.502,1

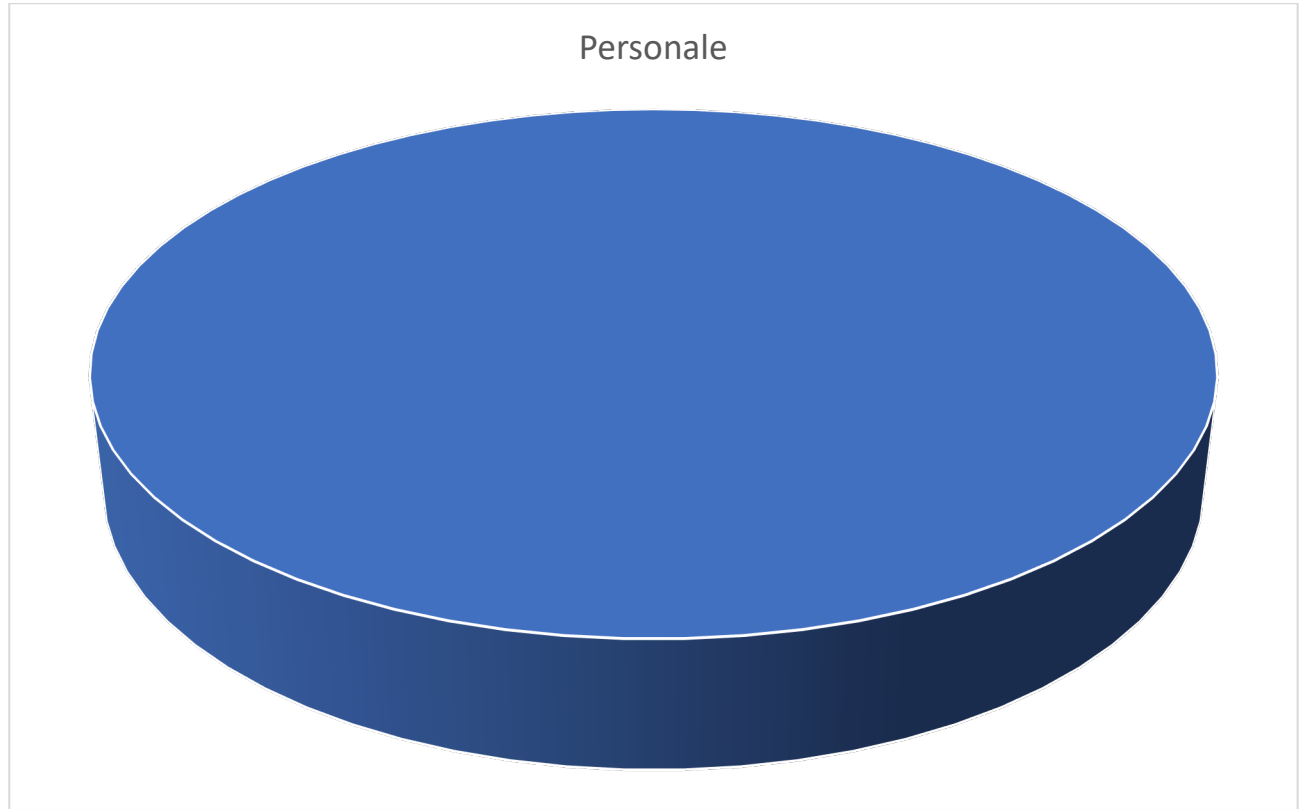
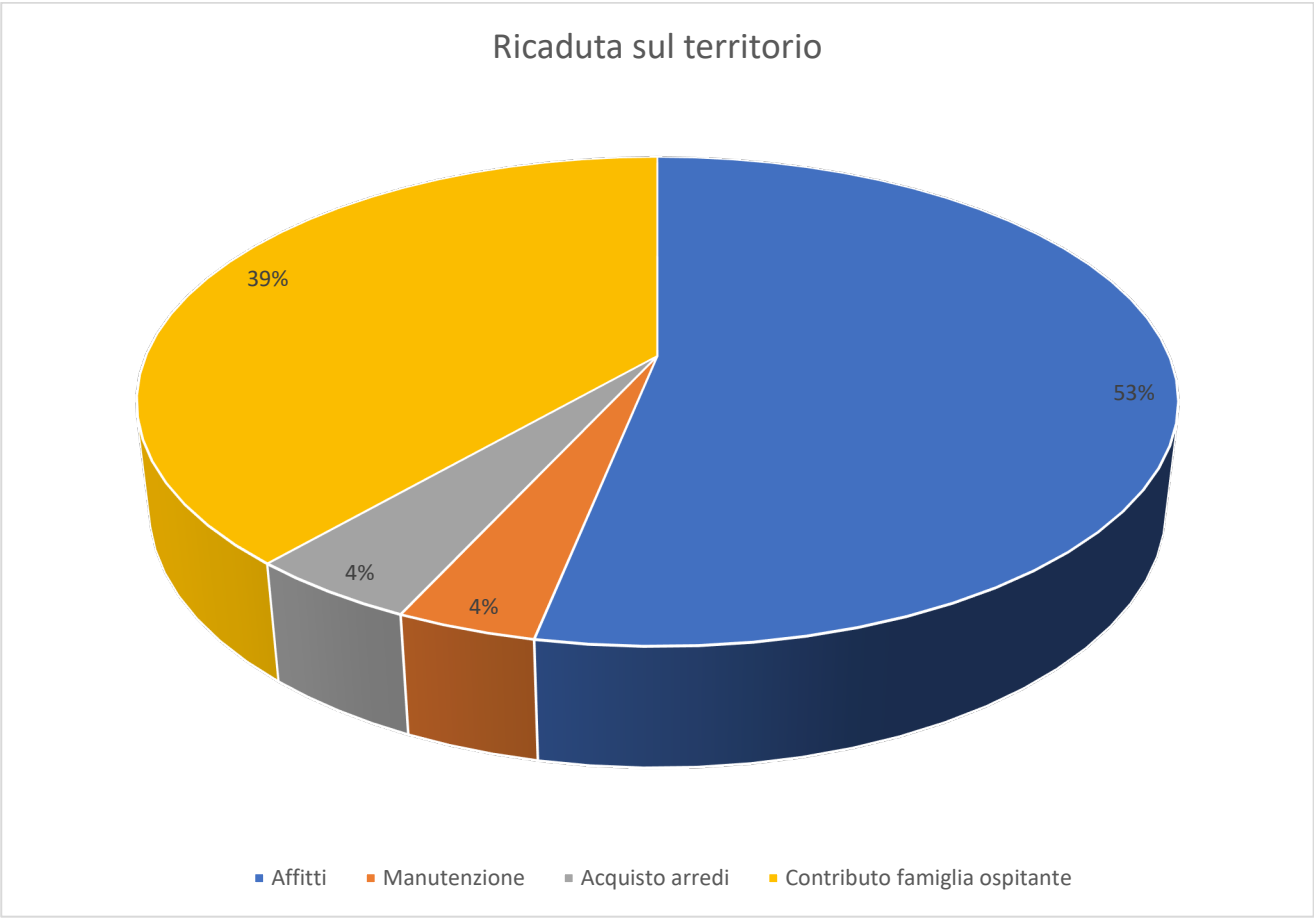


Il valore aggiunto rappresenta la ricchezza netta prodotta dal progetto in un dato periodo. Si ottiene come differenza tra valore della produzione e costi intermedi. Esprime quanto il progetto ha generato come contributo proprio allo sviluppo economico, al di là dei costi esterni sostenuti. Il valore aggiunto generato rappresenta quindi la distribuzione verso i principali portatori di interesse. La rappresentazione evidenzia che il progetto ha avuto una ricaduta finanziaria sul territorio che ha visto un assorbimento del **45% di valore direttamente ai rifugiati** che hanno ottenuto servizi e beni; nella maggior parte dei casi attraverso beni e servizi acquistati sul territorio con un ulteriore ritorno. Il **40% del valore è stato assorbito dal personale dipendente** della cooperativa residente nel contesto di riferimento che ne ha beneficiato. Il **15% del valore è stato distribuito sul territorio con un ritorno sia economico** (attraverso gli affitti e contributi alle famiglie ospitanti), **sia di medio-lungo termine** attraverso manutenzioni degli immobili e acquisto arredi.

Distribuzione del valore aggiunto	
Rifugiati	€ 435.584,1
Valore distribuito al territorio	145634
Personale	€ 387.284,0







Capitale Organizzativo

L'attuale relazione fornisce un incremento delle conoscenze espresse per altri operatori e per la rete.

Si rileva il mantenimento della rete formale e informale di ospitalità, sarà possibile misurare la continuità nel lungo periodo, sebbene attualmente la rilevazione degli operatori mostri una potenziale sofferenza dei soggetti ospitanti. **Il 57.1% delle famiglie ospitanti ha riportato di aver notato un cambiamento da parte dei beneficiari nel corso dell'accoglienza rispetto al momento iniziale di arrivo. Il 42.9% delle famiglie ospitanti ha avuto la possibilità di conoscere altre famiglie ospitanti come la propria. Il 42.9% delle famiglie ospitanti ha dichiarato di essere rimasto in contatto con altre famiglie ospitanti dopo averle conosciute. Il 28.6% delle famiglie ospitanti ha riportato di aver creato opportunità di vario genere dopo aver conosciuto altre famiglie ospitanti.**

Attualmente non è presente un incremento buone pratiche recepite dalla normativa comunale o regionale o linee di indirizzo programmatico specifico supportate dal progetto. Gli interventi in corso sono basati sulla normativa e spinta nazionale.

Capitale Naturale

Non risultano qualificazioni adottate da famiglie ed Enti Locali. Non si rilevano variazioni per quanto riguarda la promozione di meccanismi per aumentare la capacità di pianificazione e gestione efficaci delle questioni connesse al cambiamento climatico nei paesi meno sviluppati e nei piccoli Stati insulari in via di sviluppo, concentrandosi, tra l'altro, sulle donne, i giovani e le comunità locali ed emarginate (l'13.b).

Sebbene non sia stato possibile misurato l'emissione degli appartamenti incrementale generata è stato possibile definire le emissioni totali di gas serra per anno (SDG 13.2.2) dirette generate dagli operatori nella realizzazione dei servizi. Sulla base dei dati forniti è stata stimata una produzione di **2718,02 kg di CO2 da parte degli operatori con una percorrenza di 218 km al mese per accompagnamenti e attività**. Sulla base delle medie offerte da Agenzia Europea dell'Ambiente (EEA) e dell'Istituto Superiore per la Protezione e la Ricerca Ambientale (ISPRA) è possibile affermare che un'automobile media in Italia emette tra i 1.200 e i 2.500 kg di CO2 all'anno, assumendo un chilometraggio annuo tra i 10.000 e i 20.000 km. Questo calcolo considera una gamma di efficienze energetiche e tipi di carburante. Pertanto, 2.718,02 kg di CO2 si posizionano leggermente al di sopra della media per un singolo veicolo, suggerendo che il trasporto in questione potrebbe superare l'utilizzo medio di un'auto privata. Le emissioni di CO2 per veicoli commerciali o flotte aziendali possono essere significativamente superiori a quelle di un'auto privata, a seconda dell'uso e del chilometraggio. Le flotte aziendali, soprattutto se composte da veicoli commerciali pesanti o veicoli utilizzati intensivamente, possono produrre decine di migliaia di kg di CO2 all'anno. In questo contesto, 2.718,02 kg di CO2 rappresentano una piccola frazione delle emissioni totali. Sulla base di tali parametri **l'impatto ambientale causato dallo spostamento delle vetture per attività di servizio verso gli utenti non risulta impattante rispetto alla media nazionale.**

Elementi chiave in evidenza rispetto ai dati nazionali

- Adeguate Soluzione Abitativa: Si conferma la percentuale di soddisfazione della situazione abitativa, rilevando una percentuale di soddisfazione superiore a quella nazionale.

- Accesso ai Servizi: L'accesso ai servizi richiesti è valutato positivamente. Complessivamente la valutazione per l'accesso ai servizi sanitari, trasporti, uffici per l'impiego, supermercati indicando un livello di soddisfazione generale dell'84,7%.
- Senso di Sicurezza: Si conferma una significativa maggioranza dei beneficiari che percepisce un senso di sicurezza e tranquillità grazie alla sistemazione in accoglienza diffusa.
- Inclusione Sociale e Lavorativa: La percezione di una comunità accogliente e l'opportunità di partecipazione al mondo del lavoro sono valutate positivamente. Il progetto e il territorio hanno messo in luce l'accesso all'orientamento dei soggetti al mondo del lavoro e l'integrazione territoriale.
- Impatto sull'Operatività degli ETS Gestori: Si conferma il coordinamento dei servizi erogati. È però non presente un'evidenza significativa sullo sviluppo e miglioramento attraverso tutti gli strumenti a disposizione.
- Pressione sugli Operatori: Non si rileva una pressione maggiore sui servizi locali, in alcune circostanze gli enti locali hanno attivato servizi dedicati aggiuntivi per rispondere ai nuovi bisogni.
- Il progetto ha generato un impatto significativo sul capitale finanziario attraverso l'attivazione di risorse economiche che, tramite contributi diretti alle famiglie, affitti, retribuzioni al personale e acquisti locali, hanno sostenuto il tessuto socioeconomico del territorio e promosso una redistribuzione efficace del valore.

Bibliografia:

Alfiero, S., Brescia, V., & Bert, F. (2021). Intellectual capital-based performance improvement: a study in healthcare sector. *BMC health services research*, 21(1), 1-15.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Biancone, Secinaro (2020). *La valutazione dell'impatto sociale. Aspetti metodologi*. Ediz. MyLab.

Burdge R, Vanclay F. (1995). Social impact assessment. In: Vanclay F, Bronstein DA, editors. *Environmental and social impact assessment*. Chichester: Wiley. pp. 31 – 65.

Commissione Europea (2003), *EVALSED The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. Evaluation guide*, Bruxelles. <http://bit.ly/1PpGGTa>

Cramer, J. C., Dietz, T., & Johnston, R. A. (1980). Social impact assessment of regional plans: a review of methods and issues and a recommended process. *Policy Sciences*, 12(1), 61-82.

Ducan, D., Jones N. (1976). Methodology and Guidelines for Assessing the Social Impacts of Developmrnt .

Berkeley, Calif.: Duncan and Jones, Inc.

Esposito, P., & Dicorato, S. L. (2020). Sustainable development, governance and performance measurement in public private partnerships (PPPs): A methodological proposal. Sustainability, 12(14), 5696.

Esposito, P., Brescia, V., Fantauzzi, C., & Frondizi, R. (2021). Understanding social impact and value creation in hybrid organizations: The case of Italian civil service. Sustainability, 13(7), 4058.

Gramling, R., & Freudenburg, W. R. (1992). Opportunity-threat, development, and adaptation: Toward a comprehensive framework for social impact assessment 1. Rural Sociology, 57(2), 216-234.

Grossi, G., Biancone, P. P., Secinaro, S., & Brescia, V. (2021). Dialogic accounting through popular reporting and digital platforms. Meditari Accountancy Research.

Meadows, D. (1998). Indicators and information systems for sustainable development. In The Earthscan reader in sustainable cities (pp. 364-393). Routledge.

Vanclay, F. (1999a). Social impact assessment. Handbook of environmental impact assessment, 1(1999), 301-326.

Vanclay, F., van Schooten, M., & Sloodweg, R. (2000). Social impact assessment in Briffet, C. & Obbard, J. (eds) Environmental Assessment in East Asia, Singapore: Institute of Southeast Asian Studies.

ECO-COMMUNITY EMPOWERMENT



**INQUADRAMENTO GENERALE E LA RICERCA
AZIONE INTRAPRESA DA WECO**

Weco impresa sociale srl
we.co.it
ece@weco.it

Prima pubblicazione marzo 2025



PREMESSA

Il position paper che state leggendo è frutto del lavoro di ricerca-azione intrapreso da Weco, impresa sociale che vede nell'innovazione sociale una risposta alle sfide dei territori in cui opera.

Abbiamo sentito la necessità di inquadrare, dentro a confini più o meno sfumati, alcuni concetti che quotidianamente applichiamo nel nostro lavoro, per dare una cornice teorica entro cui agire con l'Eco-Community Empowerment, che è come abbiamo deciso di battezzare il protagonista di questa pubblicazione.

Lo scopo del position paper non è tanto quello di dare una definizione, di cui qualcuno potrebbe anche pensare si possa fare a meno, quanto piuttosto di creare lo spazio per un confronto sul tema.

Sarà evidente quando arriverete alle conclusioni: più che una reale chiusura, vi troverete una serie di spunti per far sì che il lavoro che abbiamo iniziato continui, che vi interpellino perché siate parte del processo, costruendo un dialogo che è il solo punto di partenza possibile per un argomento sfaccettato come l'Eco-Community Empowerment.

Questo documento si rivolge soprattutto a professionisti, ricercatori, tecnici, e tutti coloro che possono contribuire alla condivisione di prospettive che vogliamo mettere in atto, ma non è precluso a chi è protagonista dei processi di cui tanto parleremo: le comunità.

Il lavoro che avete tra le mani non sarebbe stato possibile senza il contributo di alcune persone, che ci teniamo a ringraziare.

Innanzitutto Valentina Coraglia, che ci ha presi per mano in questo cammino.

La varietà di punti di vista, che riteniamo essere la vera ricchezza di questo documento, deriva da un intenso confronto con Elena Battaglini, Marcello Bogetti, Irene Borgna, Roberta Destefanis, Davide Felloni, Susanna Gardiol, Dora Maitan, Giuseppe Moccia, Anna Prat, Enrico Tarò, Margherita Testa, Stefania Toso, Lucio Vaira e Nicolò Valenzano.

Siamo stati stimolati dai luoghi che abbiamo visitato durante il nostro lavoro, per questo siamo debitori a Munlab - Ecomuseo dell'Argilla, Orti Generali e Novelab.

Infine, grazie soprattutto a chi farà respirare questo position paper, e alimenterà il confronto.

per Weco impresa sociale

Giulia Maccagno
Angelo Perez
Francesca Testolin
Luigi Vallome

INDICE



1. INTRODUZIONE _____ p. 1

2. INQUADRAMENTO GENERALE DELL' ECO-COMMUNITY EMPOWERMENT _____ p. 3

2.1 Il dibattito in cui si inserisce l'ECE

2.2 Problematiche e lacune individuate

2.3 Elementi identitari e potenzialità dell'ECE

3. GRAMMATICA ECE: UN PERCORSO DI RICERCA-AZIONE _____ p. 9

3.1 Obiettivi del percorso di ricerca-azione

3.2 Fase 1: la Grammatica ECE attraverso la ricerca di Weco

4. PANORAMICA DI PRATICHE ECE _____ p. 13

4.1 Fase 2: Analisi dei casi studio individuati

4.2 Prime evidenze riguardo i casi studio analizzati

5. CONSIDERAZIONI FINALI _____ p. 19

5.1 Prospettive future

5.2 L'ECE e ulteriori prospettive per gli SDGs 2030

5.3 Il giardino

BIBLIOGRAFIA _____ p. 24

APPENDICI _____ p. 28

APPENDICE 1: Applicazioni di ECE sinora messe in atto da Weco

APPENDICE 2: Le parole chiave di ECE per Weco

The background of the entire page is a photograph of bare, dark tree branches reaching upwards against a pale, overcast sky. The branches are intricate and form a complex web across the frame.

1.

INTRODUZIONE

Cosa accade quando si manifesta la necessità di trovare un equilibrio tra gli esseri viventi che abitano un ecosistema e il territorio circostante? Quali principi vengono presi in considerazione e quali strumenti vengono applicati? E da chi? E per ottenere quali risultati?

A seguito di un'attenta osservazione delle comunità e dei territori, di esperienze accumulate sul campo e attraverso l'indagine di iniziative altrui riguardanti l'innovazione sociale, la rigenerazione territoriale e la relazione con l'ambiente circostante è emersa la necessità di definire un determinato ambito operativo che accomunasse le esperienze sopracitate. In questo modo è nato il concetto di Eco-Community Empowerment (ECE), traducibile con facilitazione di processi di eco-comunità. Con ECE intendiamo definire un ambito aperto e permeabile che inquadra una combinazione di approcci ed esperienze caratterizzate dalla volontà di lavorare attivamente sulla relazione tra comunità locali e patrimonio ambientale in ottica olistica e co-evolutiva, con particolare attenzione per il potenziale che esprime a favore dello sviluppo locale sostenibile ed integrato.

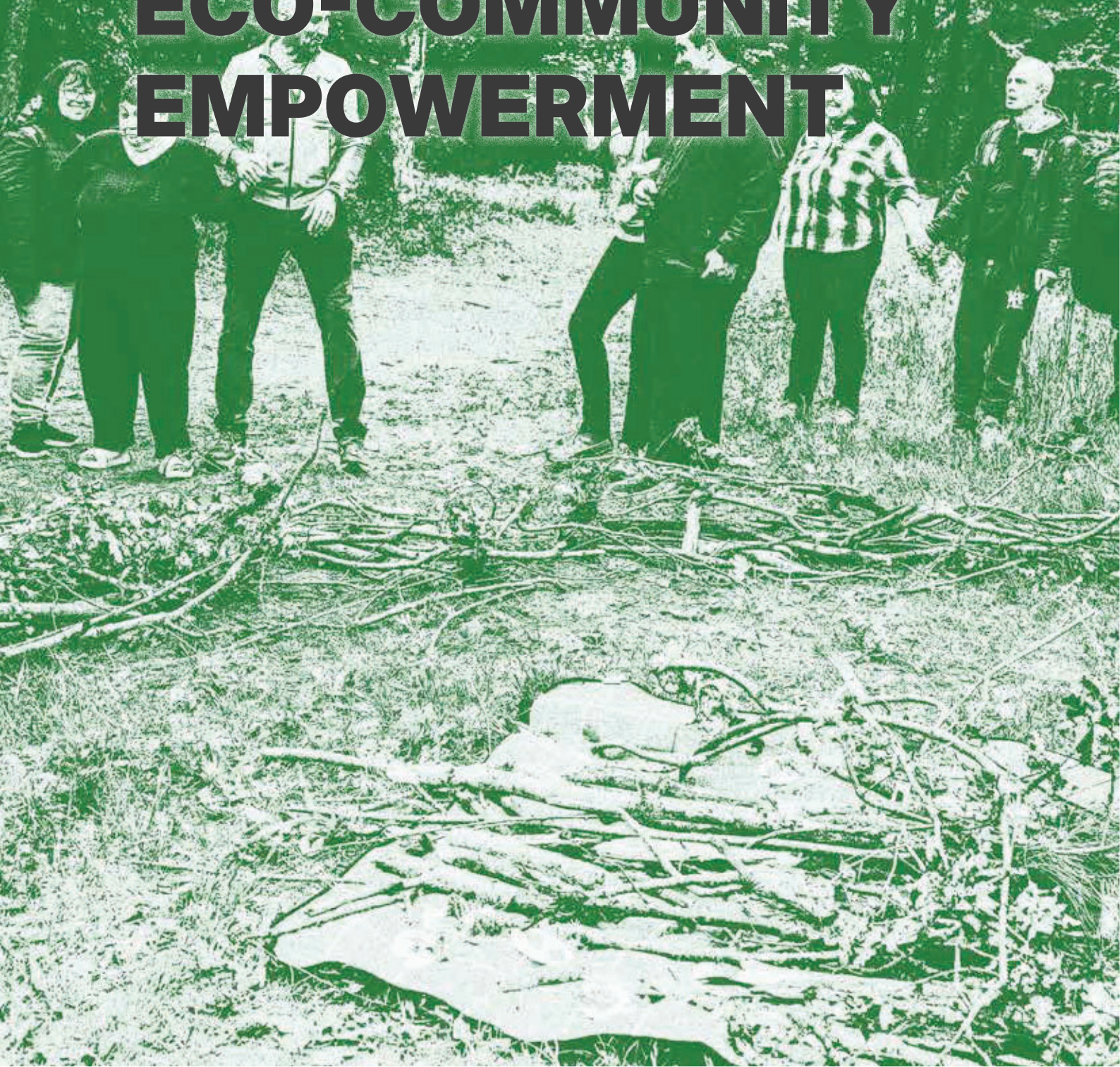
Attraverso questo position paper, Weco vuole condividere le indagini, le considerazioni e le prospettive future che sono state prodotte internamente riguardo l'ECE durante un percorso di ricerca azione che è iniziato attraverso progettualità concrete sin dalla fondazione dell'impresa sociale, e che è stato oggetto di ulteriore approfondimento a partire da gennaio 2024 quando ci si è concentrati ulteriormente per indagare la grammatica di base dell'Eco-Community Empowerment. Attraverso questo percorso di ricerca si è tentato di esplodere le problematiche che caratterizzano la rottura dell'equilibrio tra le varie componenti dell'ecosistema e individuare le opportunità e le alternative che si generano applicando più o meno consapevolmente pratiche di Eco-Community Empowerment. La ricerca è proseguita con l'individuazione di ulteriori casi studio che operassero in termini di Eco-Community Empowerment, affinché si potesse iniziare a definire parole chiave comuni, obiettivi e prospettive. Grazie al bagaglio accumulato nel percorso di ricerca azione intrapreso, a margine di questo articolo Weco propone una selezione di parole chiave riconducibili all'Eco-Community Empowerment più in linea con le proprie competenze ed interessi affinché possano ulteriormente essere messe in atto e implementate attraverso esperienze e approfondimenti.

L'articolo si conclude con una prima condivisione di considerazioni, l'esplicitazione del potenziale impatto dell'ECE, alcune prospettive per il futuro e l'invito ad immedesimarsi nella complessità della tematica attraverso l'utilizzo di metafore, affinché l'ambito individuato possa essere di facile comprensione e trovare campo fertile per essere discusso, attuato e implementato.

Attraverso questo position paper si desidera aprire e alimentare la discussione riguardo la definizione di ECE proposta affinché sia sempre più completa e condivisa, e riguardo la complessità del contesto in cui si intende operare, l'urgenza e l'eterogeneità delle possibili applicazioni.

2.

INQUADRAMENTO GENERALE DELL' ECO-COMMUNITY EMPOWERMENT



Alcune azioni di ricerca sul campo condotte negli ultimi anni, dialoghi con attori istituzionali e partner progettuali e esperienze promosse da Weco hanno portato internamente l'esigenza e l'opportunità di introdurre un concetto definito come Eco-Community Empowerment (ECE) che raccogliesse al suo interno un insieme di esperienze caratterizzate dalla volontà di lavorare attivamente sulla relazione tra comunità e territori in ottica ecosistemica. L'espressione Eco-Community Empowerment è stata introdotta con la volontà di radunare al suo interno argomenti, metodi, applicazioni, strumenti che facilitino processi e modelli per una virtuosa interazione tra capitale naturale, territoriale e sociale finalizzata a favorire l'autoregolazione e l'auto-mantenimento del sistema. Se inizialmente con l'ECE si intendeva inquadrare la relazione comunità-ambiente, in fase di più approfondita definizione del framework si è valutato di allargare il campo di azione, acquisendo una più ampia visione sul concetto di territorio, inteso come prodotto dell'interazione coevolutiva dell'insediamento umano con l'ambiente terrestre (Magnaghi, 2020). Situatività, cura, coinvolgimento, interazione, co-progettazione, esercitazione dell'immaginazione collettiva, convivialità, ritualità, educazione e divulgazione, impegno civico, governance collaborativa, economia civile e sociale, sono solo alcune delle possibili forme di azione che caratterizzano le esperienze individuate come ECE e finalizzate a rinnovare il legame tra le comunità e il territorio.

Quando parliamo di comunità intendiamo considerare gruppi di soggetti che condividendo interessi e comportamenti, si mettono a disposizione più o meno attivamente, per un fine comune e contribuiscono a disegnare il territorio in uno specifico arco di tempo. Che siano comunità di valori, di saperi, d'opera, comunità spontanee, forzate o comunità biologiche, tutte concorrono, anche non sistematicamente, a garantire prospettive future che influenzano le trasformazioni del territorio.

La consapevolezza che il singolo individuo ha della propria identità personale e relazionale e le possibilità di emancipazione che una comunità offre, alimentano il senso di appartenenza e contribuiscono a trasformare i territori in spazi di possibilità e risonanza. Tuttavia è opportuno essere coscienti delle dinamiche che nella realtà animano le comunità, portandole anche alla disgregazione o all'emarginazione. Il concetto di comunità è spesso idealizzato e vengono trascurate le complessità, le difficoltà e le instabilità che esse vivono.

2.1 IL DIBATTITO IN CUI SI INSERISCE L'ECE

Nell'epoca in cui viviamo si osserva una nuova povertà indotta da modelli di crescita quantitativa, in cui gli individui e i territori vivono un periodo di crisi identitaria legata allo sradicamento geografico e sociale generato dall'omologazione imposta dallo sviluppo tecnologico e industriale (Magnaghi, 2020) e dai processi di accelerazione incessante (Rosa, 2015) che non sono in grado di rallentare se non con conseguenze drastiche. L'alienazione dilagante annulla le capacità responsive e trasformative degli esseri umani che appaiono sempre più rigidi, ammutoliti e chiusi, mettendo in crisi l'identità sociale - che fatica a immaginare visioni future, a progettare, e collaborare rispetto a obiettivi comuni di sviluppo (Battaglini, 2024) - e la responsabilità civile. Le esperienze che si pongono in controtendenza a questo fenomeno, rappresentate per lo più da moti spontanei di comunità, corrono il rischio di esaurire la loro spinta generativa, rischiando di non esplodere a pieno il loro potenziale se non adeguatamente sostenute con strutture e strumenti.

La letteratura dimostra come i discorsi riconducibili all'Eco-Community Empowerment sono stati affrontati in varie modalità e con sempre maggiore consapevolezza. Dallo sviluppo industriale di fine '800 in tutta Europa si è iniziato ad osservare l'impatto del progresso tecnologico e i cambiamenti che hanno generato sugli individui, le comunità, i territori e i patrimoni locali. In Italia dai primi decenni del XX secolo si assiste ad una violenta trasformazione delle dinamiche socio-economiche dei territori, prima con le guerre mondiali e tutto ciò che a esse è connesso, e poi con l'incremento dello sviluppo industriale e la globalizzazione. Nel fermento degli anni '60, temi quali l'alienazione degli individui, la salvaguardia dell'ambiente, le trasformazioni sostanziali dei territori rurali ed urbani, la perdita del patrimonio locale storico con conseguente declino delle identità comunitarie territoriali, sono discorsi per cui le giovani generazioni, soprattutto all'interno delle università e per le strade, iniziano a battersi e a protestare. Pertanto, all'avanguardia per l'epoca, all'interno di corsi di studio universitari tradizionali crescono germogli di iniziative che dimostrano un'attenzione premurosa per gli individui, il contesto, la storia, il patrimonio materiale e immateriale, la salvaguardia dell'ambiente.

A conseguenza delle interpretazioni teoriche e delle esperienze pratiche degli anni '80 e '90, nell'ambito degli studi urbanistici e territoriali, De Rita, Dematteis, Gambino, Mela, Beccattini, Magnaghi, Marson, De Rossi, discutono di modelli di sviluppo locale, di pianificazione, autogoverno, relazioni, sostenibilità. Viene quindi introdotto il concetto di coscienza di luogo intesa come *"consapevolezza, acquisita attraverso un percorso di trasformazione culturale degli abitanti, del valore patrimoniale dei beni comuni territoriali (materiali e relazionali), in quanto elementi essenziali per la riproduzione della vita individuale e collettiva, biologica e culturale"* (Magnaghi, 2000, p. 133). La comunità abitante, o cittadinanza attiva, riconsidera le relazioni di cura interpersonali, con l'ambiente, con il paesaggio, con gli spazi pubblici e i propri luoghi di vita, come fondamentali per la costruzione di benessere reciproco.

2.2 PROBLEMATICHE E LACUNE INDIVIDUATE

Le forme della collettività e il legame degli individui con il territorio sono continuamente in fase di profonda trasformazione, e spesso sfociano in una frattura delle relazioni co-evolutive tra esseri umani ed ambiente. Ora come in passato, ne derivano la perdita di identità individuale, la perdita del senso di appartenenza ad un territorio, la disgregazione della coscienza di luogo e del suo tessuto sociale, la perdita della consapevolezza e del senso di responsabilità verso il bene comune, il depauperamento e l'incuria dell'ambiente e della società che ci rende sempre più incapaci di reagire alle sfide e ai cambiamenti che quotidianamente insorgono.

Ci si è resi conto che, nonostante l'interesse sempre presente riguardo alle tematiche sopracitate, è consistente il divario tra le buone intenzioni di numerose iniziative e le effettive esigenze della realtà. Spesso progetti che aspirano a lavorare sul legame tra il tessuto sociale e il territorio non provengono da iniziative interne, ma sono imposti dall'alto, progetti lontani dalle domande e dai bisogni territoriali. In altri casi si tratta di progetti virtuosi ma con una vita breve che non hanno le risorse per continuare: sono progetti soggetti alle fatiche specifiche di ogni territorio, progetti effimeri e non costruiti su solide basi. Inoltre di frequente si osserva come diverse proposte, capaci anche di impatti rilevanti, siano fortemente verticali su tematiche di sviluppo di comunità o di sviluppo del territorio (soprattutto quando si tratta di iniziative volte all'impatto ambientale), non cogliendo l'opportunità di ibridare tali aspetti e adottare una visione trasversale ed olistica.

Si è quindi iniziato ad indagare le cause della trasformazione dell'equilibrio tra territorio e comunità attraverso la composizione dell'*albero dei problemi*. Questa strategia prevede di utilizzare la metafora dell'albero con il suo complesso sistema di radici, il tronco, i rami, le fronde, i frutti per posizionare le problematiche individuate attraverso un approccio pragmatico e consequenziale.

PERDITA DI IDENTITÀ
INDIVIDUALE E COLLETTIVA
(NON SAI CHI SEI DOVE
PERCHÉ)

INACCESSIBILITÀ
DELL'AMBIENTE PER L'UOMO
RESPINGENZA
DELL'AMBIENTE

DIFFICOLTÀ DI
IMMAGINARE FUTURI

SPOPOLAMENTO DEI
TERRITORI MARGINALI/
RURALI/DISAGIATI

ARTEFATTI VS CONTESTO
NATURALE

LONTANANZA DALLO STILE DI VITA
PREVALENTE IN ZONE RURALI

BISOGNO DI IMMAGINARE
FUTURI PER LE COMUNITÀ
TRASFORMANDO LE
MEMORIE

IDEALIZZAZIONE

INCURIA DI MOLTE
ZONE NON/POCO
ANTROPIZZATE (ZONE
BOSCHIVE-RURALI)

DIFFICOLTÀ
DELL'APPARTENERE

DEPAUPERAMENTO DELLE
RISORSE NATURALI

PERCEZIONE
PREVALENTEMENTE
ALLARMISTICA DEI
TEMI AMBIENTALI (IN
PARTICOLARE TRA I
GIOVANI)

SCARSA DURABILITÀ
DELLE PROPOSTE

PERDITA DI
CONSAPEVOLEZZA DEL
PATRIMONIO IN CUI LE
COMUNITÀ SONO IMMERSE

MANCANZA DI RISPOSTE
TAILOR-MADE A PROBLEMI
RICONOSCIUTI

PERDITA KNOW-HOW

GENERALIZZAZIONE/POCA
FRAMMENTAZIONE DELLE
POLITICHE ISTITUZIONALI

ASSENZA DI RILEVANZA
RELAZIONI AMBIENTE-
COMUNITÀ-TERRITORIO

STA SFUMANDO
IL SENSO DI
APPARTENENZA AI
LUOGHI

TESSUTO
SOCIALE
SFIBRATO, CHE
QUANDO SI
RINFORZA LO FA
SOLO IN MODO
ESTEMPORANEO

I TERRITORI (RURALI) SONO
PERCEPITI MARGINALI,
POCO ATTRATTIVI, POCO
INTERESSANTI

PROGRESSIVA PREFERENZA
DELL'IMMATERIALE SUL
MATERIALE

FRANTUMAZIONE DELLE
IDENTITÀ E PERDITA SENSO
DI APPARTENENZA

ARIDITÀ
TERRITORIALE

TERRITORIO LOGICA
ESTRATTIVA VS LOGICA
GENERATIVA

INDEBOLIMENTO DEL
RAPPORTO TRA UOMO E
TERRITORIO (TALVOLTA
RAPPORTO MALSANO)

ARIDITÀ DEL SISTEMA

DISTACCO UOMO-
NATURA

INACCESSIBILITÀ DEL
TERRITORIO/AMBIENTE DA
PARTE DELL'UOMO

FRATTURA NELLA
RELAZIONE UOMO-
NATURA

OSTILITÀ DEL
TERRITORIO

CAPITALISMO

CAMBIO DEGLI
STILI DI VITA

GLOBALIZZAZIONE

2.3 ELEMENTI IDENTITARI E POTENZIALITÀ DELL'ECE

Dopo aver lavorato sulle problematiche e sulle lacune ci si è soffermati a comprendere ed iniziare a mappare le potenzialità dell'ECE. L'Eco Community Empowerment quindi nasce come campo semantico aperto e permeabile finalizzato ad accorpare pratiche che operano a favore della ricerca di equilibrio tra comunità e ambiente in ottica di costruire alternative di futuro condivise. All'interno di questa espressione sono stati raccolti insieme di approcci, metodi, pratiche, casi studio caratterizzati dalla volontà di mettere al centro la capacitazione di comunità locali affinché considerino il patrimonio naturale come elemento attivo dell'ecosistema in cui sono inserite.

L'Eco-Community Empowerment può trovare applicazione in ogni contesto territoriale - dall'urbano al rurale o al marginale - che manifesta direttamente o indirettamente la necessità di lavorare sui disequilibri esistenti tra la comunità e il territorio mediante processi in grado di progettare futuri condivisi tra le varie componenti di un ecosistema territoriale.

Si è avvertita la necessità di introdurre la definizione di Eco-Community Empowerment affinché si possa attivare un canale di discussione e analisi a beneficio del futuro di queste pratiche. Tuttavia, affinché tali pratiche possano diffondersi ed evolversi è necessario investire energie nella comprensione delle complessità di un ecosistema, della difficoltà di ascoltarsi, adattarsi e di generare ordine e autorganizzazione attraverso l'interazione tra tutti gli elementi del sistema, interni ed esterni, attivi e passivi.

Con queste finalità riteniamo prezioso quindi indagare, analizzare, discutere, promuovere e facilitare pratiche in cui le comunità diventano in grado di assumere la gestione integrata dei processi locali di territorializzazione (Raffestin, 2012), di curare e farsi curare dal bene comune, di facilitare l'incontro-scontro tra i flussi globali e le dinamiche locali in ottica sistemica.

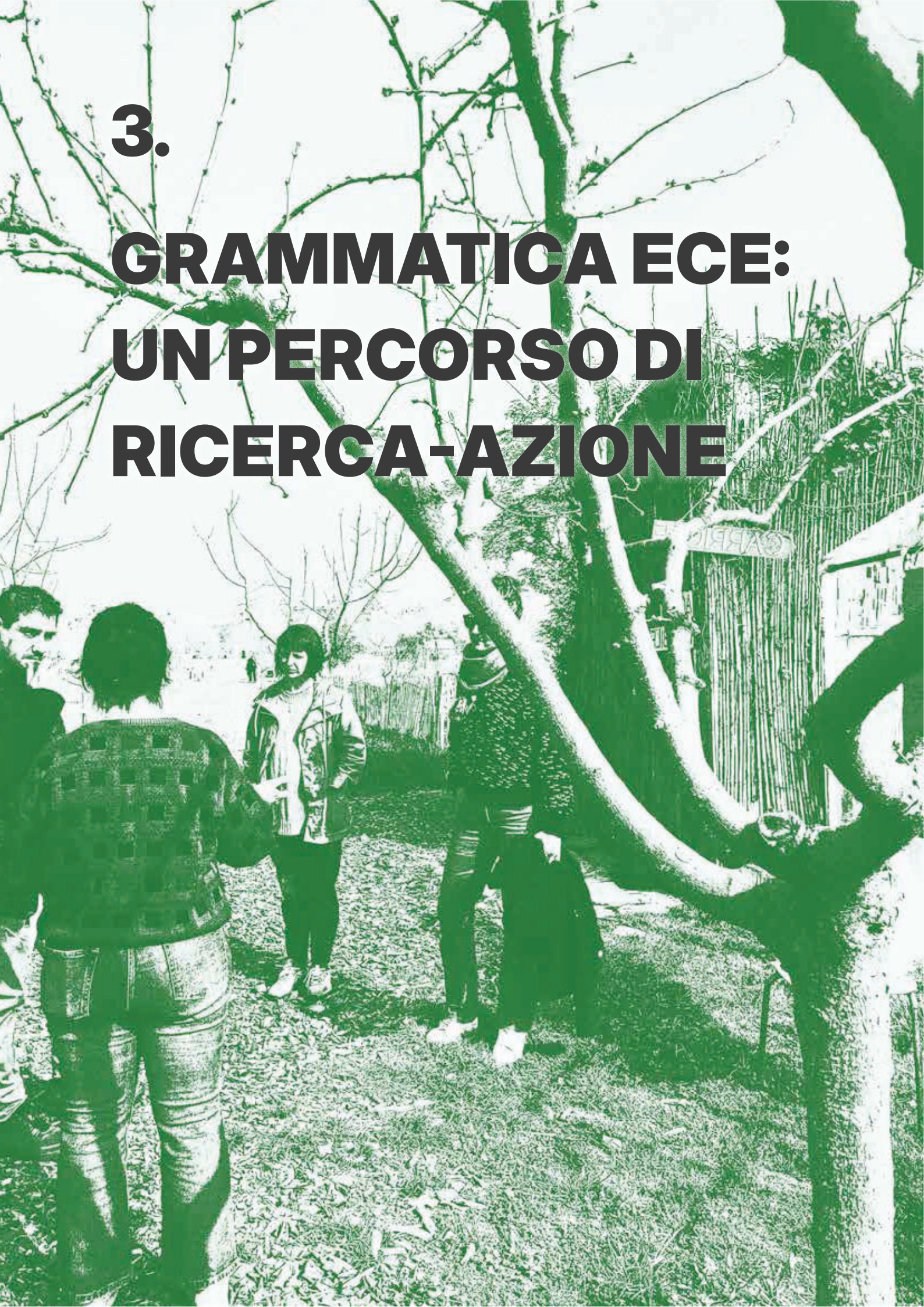
Infine è prezioso tentare di proporre e esplicitare modelli affinché possano essere analizzati, nei punti di forza e nelle criticità, rielaborati, adattati, e utili come ispirazione in nuovi contesti.

L'Eco-Community Empowerment si avvicina alla tematica della *land stewardship*¹ (Magaudda, 2020) inteso come un esempio di governance collaborativa pubblico-privata per la gestione delle risorse naturali del territorio basata su accordi volontari tra i proprietari e gli utilizzatori di uno spazio, che, condividendo un modello di gestione e obiettivi di conservazione della biodiversità e cura del territorio, ne diventano attori attivi e sviluppo locale autosostenibile.

1. In quest'ottica la sfera della tutela del paesaggio e degli ecosistemi si allarga ad una rete di partecipazione estesa, favorendo la coesione sociale, e applicando strumenti di pianificazione ecologica territoriale.

3.

GRAMMATICA ECE: UN PERCORSO DI RICERCA-AZIONE



Weco ha proposto la definizione Eco-Community Empowerment in quanto, a seguito della messa in atto di esperienze pratiche sul campo, l'osservazione dei sistemi e l'ascolto di determinati attori, ha avvertito la necessità di riunire con un preciso termine esperienze di varia natura che operano a favore della ricerca di un equilibrio tra le comunità e l'ecosistema di appartenenza in ottica di proporre visioni condivise di futuro.

3.1 OBIETTIVI DEL PERCORSO DI RICERCA-AZIONE

Come in ogni processo finalizzato a innescare discussioni e generare alternative per il futuro anche l'indagine riguardo l'ECE condotta da Weco si poggia su obiettivi, senza la volontà di focalizzarsi rigidamente al loro raggiungimento quanto più essendo aperti all'apprendimento durante il percorso messo in atto. Questa considerazione è caratteristica di un'indagine che si inserisce all'interno della Real World Research e la Grounded Research, poiché essendo il contesto in cui si opera fluido (Manzini, 2006), *wicked* (Buchanan, 1992) e soggetto a variabili non sempre prevedibili, non è possibile conoscere con precisione i risultati finali ma è prezioso osservare gli impatti a medio e lungo termine di tutto il percorso.

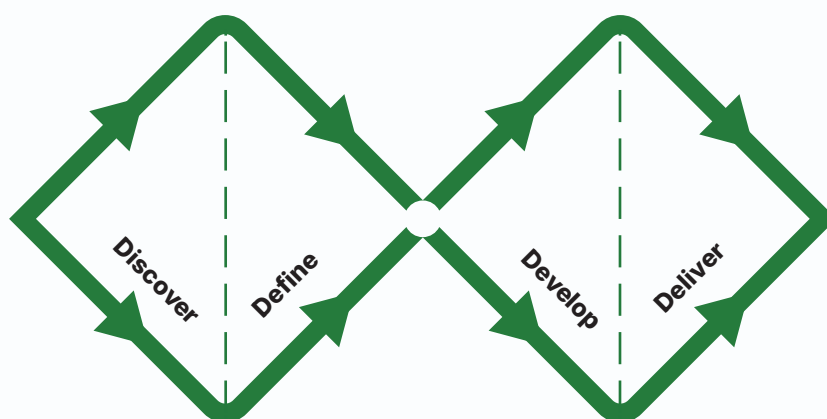
A breve termine, Weco si propone di esplorare, comprendere e sperimentare in diversi contesti territoriali, approcci e pratiche volte a stimolare, potenziare e promuovere il ruolo delle comunità e il loro legame con il territorio in cui vivono, affinché si creino contesti di progettazione territoriale partecipata e focalizzata su una rinnovata relazione uomo-natura.

A medio termine si intende indagare gli impatti dell'ECE affinché si possa maggiormente validare la definizione, promuovere alleanze convergenti sul tema, ed alimentare la discussione riguardo la necessità di rinnovare le sinergie territoriali e la densità dei legami come fattori che contribuiscono a definire profondamente le identità dei luoghi e dei paesaggi, e di riposizionare il ruolo delle comunità nei complessi processi di transizione ambientale.

A lungo termine, attraverso un progressivo consolidamento delle collaborazioni e di iniziative concrete inscrivibili nel framework dell'ECE, mediante forme di apprendimento comune e un adeguato storytelling, ci si prefigge l'obiettivo di mettere

a sistema le pratiche e infrastrutturare modelli di governance² comunitaria (formali e informali) per aumentare a beneficio dei territori interessati le capacità di fronteggiare le nuove sfide che si presenteranno.

Al fine di indagare gli obiettivi previsti si è deciso di esplorare la grammatica dell'ECE seguendo il processo suggerito dal Double Diamond Design Process (Design Council, 2018), come guida iniziale per le varie fasi della ricerca. La struttura a doppio diamante prevede il susseguirsi di fasi divergenti e fasi convergenti, dando la possibilità al gruppo di ricerca di esplorare apertamente, testare percorsi e proporre alternative. Il percorso è stato suddiviso in 4 fasi: la fase 1 di esplorazione iniziale definita Grammatica ECE³, la fase 2 raccolta delle informazioni attraverso la mappatura dei casi studio, la fase 3 dedicata all'analisi dei metodi e degli strumenti ideali per Weco e la fase 4 dedicata ad ulteriori applicazioni sperimentali. Per vocazione di Weco, la fase di applicazione sperimentale in verità non è esclusivamente terminale al processo ma prodroma e parallela a tutta la ricerca, in ottica di ricerca azione.



IMG 2 Double Diamond Design Process, Design Council (2008). CC BY 4.0 license.

2. In generale sono definite come governance le forme di accordo e di coordinamento che in un territorio si innescano fra soggetti pubblici e privati al fine di definire e portare a termine politiche di sviluppo di vario genere. Il concetto di governance si distingue da quello di government in quanto non prevede una struttura di tipo gerarchico ma reticolare e è caratterizzata da una maggior grado di cooperazione tra attori pubblici e privati.

3. La volontà di utilizzare il termine grammatica deriva dal testo di Gianni Rodari "Grammatica della fantasia. Introduzione all'arte di inventare storie" (1973).

3.2 FASE 1: LA GRAMMATICA ECE ATTRAVERSO LA RICERCA DI WECO

I primi incontri sono stati importanti per definire, attraverso un processo di ricerca-azione, la *grammatica* dell'Eco-Community Empowerment (Fase 1), partendo dalla definizione di ECE in generale, mappando le cause che al giorno d'oggi generano disequilibrio tra ecosistema e comunità e le nefaste conseguenze che ne derivano, e individuando prime ipotesi di buone pratiche e possibilità di azione e risonanza.

Tutti gli incontri di questa prima fase si sono svolti presso alcune realtà individuate come casi studio in cui si applica, più o meno consapevolmente, Eco-Community Empowerment. L'immersione sul campo, prima al Munlab Ecomuseo dell'argilla a Cambiano (TO), poi ospiti di Orti Generali a Nichelino (TO), poi ancora in visita alla mostra temporanea dell'artista Khalil Rabah "*Through the palestinian museum of natural history and humankind*" alla Fondazione Merz (Torino) e infine presso la cooperativa di comunità Novelab di Novello (CN), ha dato al team di Weco sin da subito la possibilità di assaporare sul campo la complessità dell'ECE e osservare sempre nuove strategie con cui sono stati immaginate prospettive future condivise. Ogni incontro è stato strutturato in due momenti, uno di conoscenza, esplorazione e scambio con la realtà ospitante e a seguire un momento interno al team Weco di indagine e discussione.

Alla Fase 1 di carattere divergente, è seguita la fase 2, convergente, in cui il team di Weco ha iniziato una raccolta di casi studio per la definizione delle parole chiave che caratterizzano l'ECE. In parallelo a tutto il percorso sono avanzate le applicazioni sul campo proposte da Weco, che continuamente forniscono materiale critico per alimentare la ricerca più discorsiva e teorica.



4.

PANORAMICA DI PRATICHE ECE



Come dichiarato in precedenza, parte del primo obiettivo riguardo la ricerca-azione nell'ambito dell'Eco-Community Empowerment, è quello di esplorare, comprendere in diversi contesti territoriali, approcci e pratiche volte a stimolare, potenziare e promuovere il ruolo delle comunità e il loro legame con il territorio in cui vivono. Questa operazione è stata protagonista di una fase esplorativa convergente che è iniziata a giugno 2024 (Fase 2). Infatti, a seguito della definizione della grammatica ECE, sono stati selezionati ed analizzati 180 casi studio, per la maggior parte sul territorio italiano, che rappresentano effettive applicazioni di Eco-Community Empowerment.

È opportuno esplicitare che si tratta di una mappatura iniziata e non si può dire conclusa, ma piuttosto in sviluppo, e ci si augura che possa essere ulteriormente implementata con nuovi apporti esterni e una apposita *call to interest*.

Gli esempi selezionati innanzitutto rientrano nei confini labili di Eco-Community Empowerment e presentano alcune caratteristiche trasversali che potremmo iniziare a considerare come requisiti basilari dell'ECE, senza però imporre condizioni eccessivamente rigide in quando si tratta di un ambito in esplorazione e di recente definizione, volutamente aperto e permeabile. Tra le peculiarità dell'ECE abbiamo il carattere situato delle iniziative (Parente, 2018) che operano direttamente nel contesto territoriale oggetto di attenzione; l'essere spazi di risonanza (Mela, Battaglini & Palazzo, 2024), contesti in cui attori e attanti entrano in sincronia sinergica e apprendono e si trasformano reciprocamente, spazi dinamici in cui circolano idee, conoscenze e competenze, occasioni di possibilità e di crescita generativa. Caratteristica fondamentale per l'ECE è il coinvolgimento di agenti viventi e non viventi - comunità sociali o naturali, ognuno con il proprio complesso sistema di relazioni - definibile anche con il termine *agency*, che origina rispettivamente e collettivamente determinate capacità e funzioni territoriali. Tra le finalità dei casi studio individuati c'è la volontà di proporre futuri desiderabili condivisi, di curare a vicenda le comunità e i territori in termini di innovazione territoriale⁴.

4.1 FASE 2: ANALISI DEI CASI STUDIO INDIVIDUATI

Per l'occasione è stato prodotto un database in continuo aggiornamento in cui le realtà individuate sono state catalogate sulla base di alcune informazioni anagrafiche basilari che si potessero ottenere attraverso una prima ricerca desk⁵ e parole chiave che ne consentissero la successiva suddivisione.

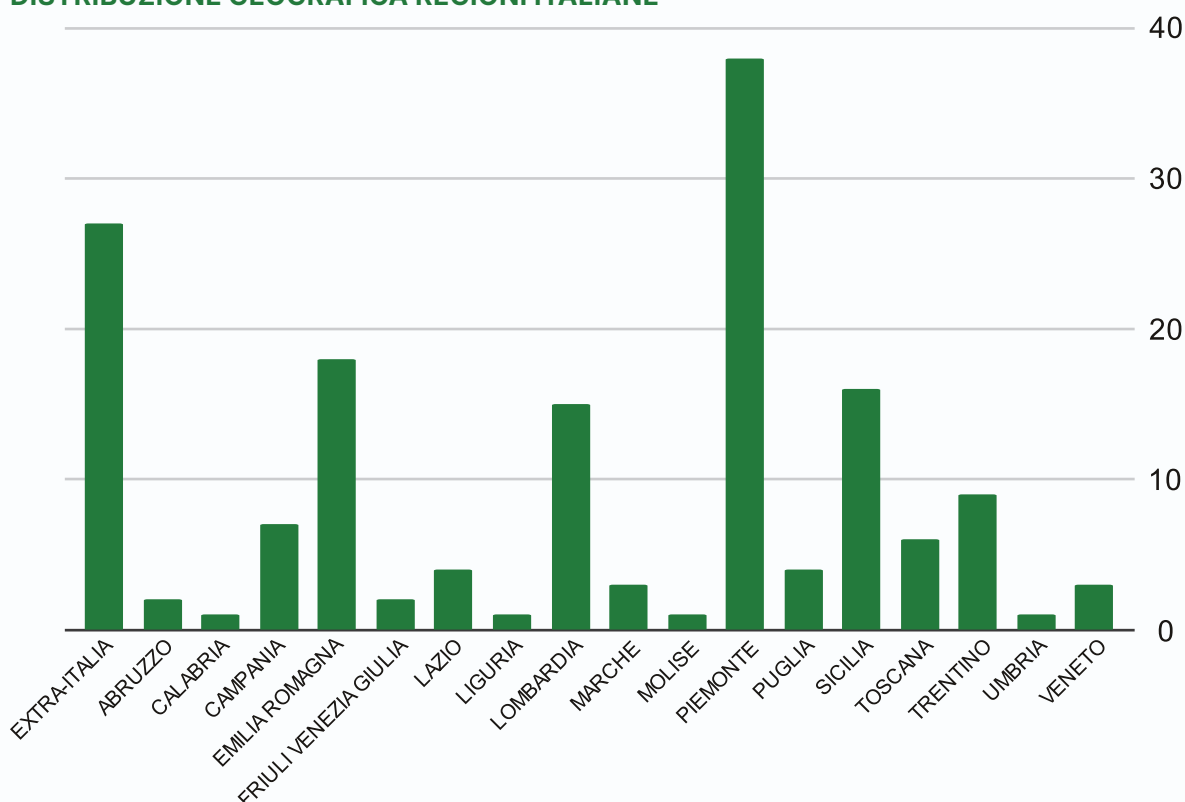
Lo schema che segue evidenzia la distribuzione geografica dei casi studio italiani. La percentuale dei casi in Piemonte è ovviamente più elevata in quanto Weco ha sede in Piemonte, le informazioni sono state più facilmente reperibili e in ultimo il Piemonte è sede di 11 fondazioni di origine bancaria⁶ che promuovono, per statuto,

4. Con innovazione territoriale si intende quel "processo di resilienza trasformativa in cui si decodificano, traducono, negoziano, implementano delle idee innovative di prodotto, processo e regolativo-procedurali, all'interno di ecosistemi cognitivi e comunità di pratiche" (Battaglini, 2024, p. 85).

5. La ricerca desk, è una tipologia di ricerca quali-quantitativa che non raccoglie i dati direttamente sul campo (ricerca on field) nè coinvolge attivamente l'oggetto di interesse ma lo analizza in base alle informazioni reperite da database, siti web, articoli e passaparola.

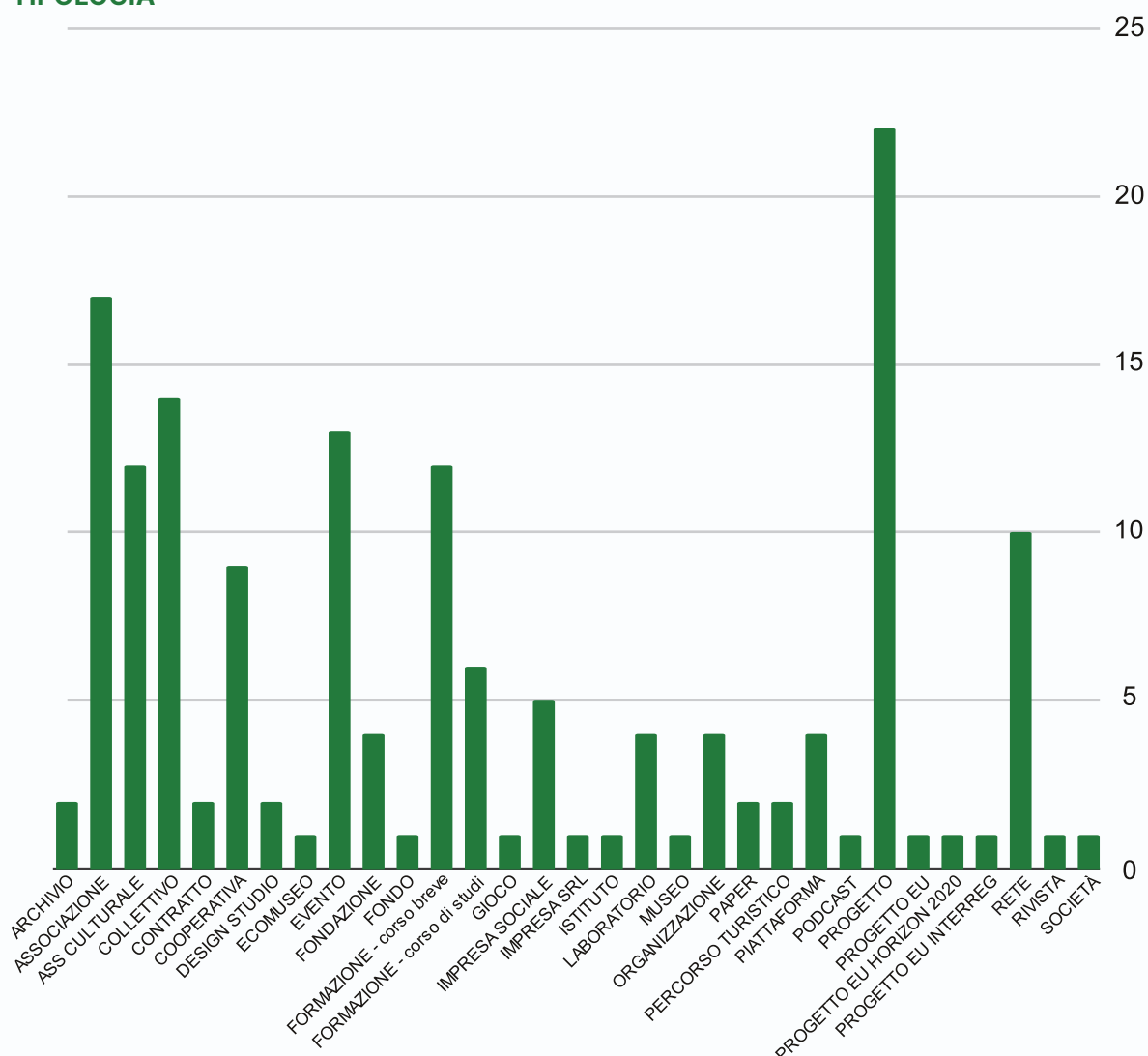
processi di innovazione sul proprio territorio: dal welfare alla cultura, dall'innovazione all'ambiente, dall'educazione alla ricerca. L'Emilia Romagna è regione storicamente di forte associazionismo in cui il terzo settore è in continuo fermento. Anche la Lombardia e l'Emilia Romagna sono sede di numerose fondazioni filantropiche e il Sud, da notare in particolare la Sicilia e la Puglia, sono accompagnate dalla Fondazione per il Sud. Per quanto riguarda la tipologia, il panorama è piuttosto vario e spesso molte iniziative si svolgono a livello informale, senza necessità di inquadramento giuridico (ad esempio collettivi), o hanno una durata nel tempo limitata (progetti o eventi). La maggior parte dei casi studio analizzati vengono proposti da associazioni, spesso culturali, o da cooperative o altri soggetti no-profit anche non formalmente definiti.

DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA REGIONI ITALIANE



Per via della difficoltà di inquadrare e catalogare le varie applicazioni, in questa sede l'analisi delle informazioni più generiche è limitata alla distribuzione geografica e alla tipologia. Invece, ogni caso studio è stato schedato anche attraverso una selezione tra 21 parole chiave, proposte dal team di ricerca sulla base delle informazioni man mano raccolte. Le parole chiave evidenziano i focus prevalenti, le modalità operative e le caratteristiche peculiari degne di nota.

6. In Italia sono presenti, al momento della scrittura di questo testo, 86 fondazioni di origine bancaria (fonte <https://www.acri.it/> visitato il 03/09/2024). Le Fondazioni di origine bancaria intervengono sui territori promuovendo il cosiddetto "welfare di comunità", ovvero accompagnando tutti quei soggetti – organizzazioni del Terzo settore, istituzioni, imprese e singoli cittadini – che si attivano per prendersi cura del benessere dei membri della comunità, realizzando il principio di sussidiarietà orizzontale sancito dalla Costituzione.



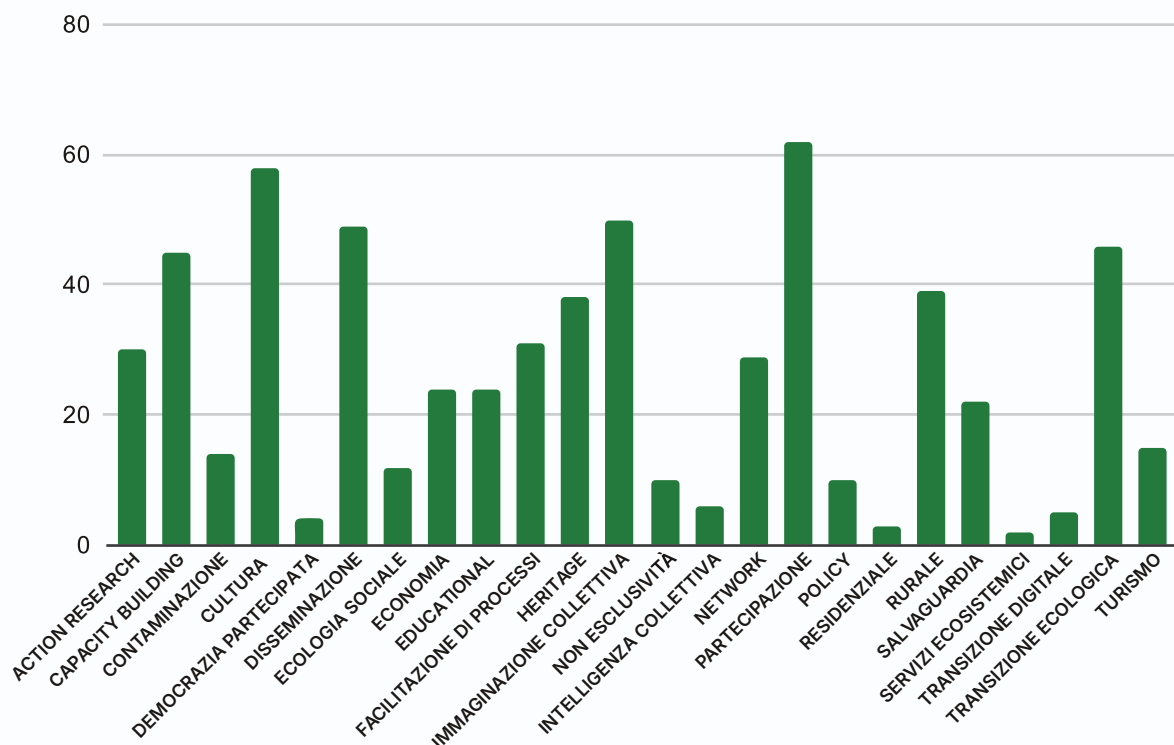
I focus di interesse principali delle realtà selezionate vertono intorno all'**heritage**, volutamente utilizzando il termine inglese che considera il patrimonio come materia vivente in continua evoluzione e sorgente di un'identità locale che muta nel tempo⁷, la **cultura**, la **ruralità**, intesa come interesse verso le realtà non urbane, le ambizioni formative (**educational**), l'**immaginazione collettiva**, la **disseminazione di informazioni**, il **turismo**, la **residenzialità**, la **trasformazione digitale**, la volontà di favorire lo sviluppo di competenze (**capacity building**) e una **governance** collaborativa che approccia le tematiche dell'amministrazione condivisa e orizzontale e della democrazia partecipata.

Come modalità operative sono state individuate la **facilitazione di processi**, le **pratiche partecipative**, la **ricerca azione**, la **democrazia partecipata**, la **salvaguardia** dell'esistente, la **contaminazione** dei saperi che alimenta l'**intelligenza collettiva**, e l'agire attraverso un **network** appositamente costruito e costantemente alimentato. Ogni modalità operativa può essere esplosa in un'infinità di strumenti e tecniche

7. "The term 'heritage' has evolved considerably over the time. Initially referring exclusively to the monumental remains of the cultures, the concept of heritage has gradually been expanded to embrace living culture and contemporary expressions. As source of identity, heritage is a valuable for empowering local communities and enabling vulnerable groups to participate fully in social and cultural life" UNESCO (Alfarano, N, Debernard, E. et al. (2020). The reach project contribution to protecting, preserving and valuing tangible and intangible heritage through participation. Accessibile: <https://www.reach-culture.eu/wp-content/uploads/2020/09/REACH-paper-final-submission.pdf>

da utilizzare, ma non sono oggetto di questa fase della ricerca. In ultimo, tra le caratteristiche di notevole interesse sono state evidenziate l'**economia** e la **non esclusività**.

DISTRIBUZIONE DELLE PAROLE CHIAVE



4.2 PRIME EVIDENZE RIGUARDO I CASI STUDIO ANALIZZATI

Per ogni caso studio sono state individuate una o più parole chiave e osservare quali tra le parole chiave è stata più o meno utilizzata è utile per comprendere quali sono le tendenze maggiori in termini di focus prevalenti e modalità operative, quali argomenti suscitano meno interesse o nascondono insidie di non facile risoluzione.

Il concetto chiave più utilizzato è stato pratiche partecipative. In coerenza con l'espressione Eco-Community Empowerment le pratiche partecipative prevedono, favoriscono o ambiscono ad agire attraverso la partecipazione e il coinvolgimento. A seguire la maggior parte dei casi studio ha come focus prevalente la cultura, nella sua valenza olistica e fondativa di qualunque pratica che opera al fine di proporre alternative di futuri per i territori e le comunità (Jones, 2017).

Poi è comune la volontà e la necessità di immaginazione collettiva, la disseminazione di pratiche e argomenti, il capacity building, la transizione ecologica, e l'heritage. Si lavora sul network anche se l'impressione è che le iniziative per quanto numerose siano dispersive. Una ricerca più qualitativa potrà dire se si tratta di casi efficaci effettivamente utili per il futuro delle iniziative.

Un buon numero di casi si occupa di facilitazione di processi ma pochi lavorano dichiaratamente sulla loro governance e sul loro impatto socio-territoriale. Il turismo non è un focus di interesse ancora rilevante per le pratiche di Eco-Community Empowerment e i casi individuati rappresentano rare occasioni in cui la popolazione locale si organizza per offrire al visitatore esperienze territoriali autentiche senza rendersi esclusivamente merce di scambio. La residenzialità, intesa come volontà di permanenza abitativa, non è ancora un ambito di interesse tra i casi studio individuati.

In ottica trasversale, in base alle parole chiave, è possibile individuare campi semantici prevalenti che esplicitano tendenze e modalità operative. Ad esempio gran parte delle parole sono riconducibili al campo semantico della *partecipazione* sottolineando le tendenze dell'agire al momento prevalenti.

Se si avesse la possibilità di osservare nel tempo l'evoluzione dei casi studio, analizzare l'andamento delle parole chiave e delle informazioni, potrebbero emergere osservazioni più complesse che ora non è possibile azzardare.

5.

CONSIDERAZIONI FINALI



5.1 PROSPETTIVE FUTURE

La partecipazione alla vita pubblica si manifesta costantemente attraverso fasi⁸ di disillusione e fasi di partecipazione, dunque la tendenza è al momento una ripresa del coinvolgimento dei cittadini alla *res publica* (Borzaga & Salvatori, 2024). Tuttavia, affinché questo impegno possa essere proficuo e non vano è opportuno lavorare per la costruzione di basi robuste in grado di sopportare le sollecitudini interne, specifiche di ogni contesto, e quelle esterne che aggrediscono le fragilità territoriali. Si ritiene opportuno anche sottolineare il ruolo del disequilibrio all'interno dei territori, spesso infatti le condizioni di instabilità e insoddisfazione sono fondamentali per innescare trasformazioni.

Idealmente per successione logica è opportuno lavorare su processi di neoradicamento (Magnaghi, 2000, p. 133) e *community building* che alimentano la maturazione della coscienza di luogo e consentono la riappropriazione di specifici saperi locali. Vengono così con il tempo ad attivarsi la consapevolezza, la cura, la salvaguardia e energie relazionali in grado di supportare una trasformazione del territorio. Tuttavia, come la realtà dimostra, è spesso attraverso la nascita e lo sviluppo di pratiche che favoriscono l'emancipazione, che si va a rigenerare un radicamento di individui e di comunità verso un territorio o un ambito di esso. La realtà non sempre segue processi logici andando quindi a rendere più complesso il tentativo di proporre e attuare modelli nell'ambito dell'innovazione territoriale, ma piuttosto viene arricchito criticamente il bagaglio di tracce che agevolmente possono tornare utili.

Un'altra sfida sta nel pensare il territorio non in ottica esclusivamente antropocentrica ma adottando un punto di vista multispecie (Haraway, 2018). Molto spesso infatti i bisogni e gli interessi degli attori non umani di un territorio non vengono sufficientemente tenuti in considerazione, relegando questi ultimi al ruolo riduttivo di "risorsa". Questa visione però, oltre alle possibili divergenze di pensiero e di valori personali, risulta fallace in quanto spesso cade nel dualismo natura-uomo, dimenticando che l'uomo è esso stesso parte e della natura e che i suoi bisogni sono strettamente interconnessi e dipendenti dai bisogni degli attori non-umani. Appare dunque chiaro come i concetti di futuro e di sostenibilità devono necessariamente tenere conto dei sistemi complessi all'interno dei quali ognuno è inserito, considerando, seppur da un punto di vista inevitabilmente antropocentrico, ogni specie nelle visioni di futuro condivise (Rupprecht CDD et al., 2020). Affinchè questo dialogo risulti proficuo è importante capacitare gli individui e le comunità in modo che si sviluppino sempre più una mentalità collaborativa, non esclusiva ed alienata, ma capace di impattare virtuosamente sull'ecosistema, sulle forme dell'abitare, del produrre, del consumare, dell'organizzare e del governare. Comunità di pratiche che diventano nodi virtuososi, in grado di adottare un punto di vista specifico interno ma allo stesso tempo olistico, tessendo relazioni interne ed esterne, reti corte e lunghe, al sistema. Le relazioni che si creano nell'ambito dell'ECE richiamano il concetto di risonanza, che contrapposto ad alienazione, si riferisce alla "condizione di un rapporto dinamico con il mondo, in cui soggetti, organizzazioni, comunità e "l'altro da sé" entrano in sincronia sinergica e si trasformano reciprocamente" (Battaglini, 2024, p. 142).

8. Secondo l'interpretazione di Hirschman, A.O.(1979). *Shifting involvements. Private Interests and Public Action*. Princeton: Princeton University Press.

L'ambito di indagine, per quanto valoroso, è estremamente cagionevole (Coraglia, 2023, p.33; Parente, 2018), e l'individuazione di un campo semantico comune che potrebbe attivare un canale di analisi e discussione condiviso, è prezioso per arginare le difficoltà e individuare soluzioni alternative. Operando collettivamente per discutere dell'innovazione che l'ECE porta con sé, si potrebbe arrivare all'innovazione istituzionale delle politiche pubbliche. Il tema dell'agency collettiva porta a ricercare e applicare anche ad alternative di welfare "pubblico collaborativo" (Manzini, 2024) presupponendo il riconoscimento delle capacità e la valorizzazione di ognuno. È evidente la necessità di sperimentare nella pratica una governance collaborativa reale e policy in risposta ad esigenze condivise che vadano al di là delle suddivisioni settoriali sinora imposte, arrivando a coinvolgere e intersecare, sin dalla nascita dei processi, diversi ambiti e livelli. Solo attraverso la sperimentazione, l'osservazione e il monitoraggio di modelli di governance applicati è possibile individuare criticità e punti di forza, su cui basare ulteriori considerazioni o cambi di direzione.

Un'altra sfida per il futuro riguarda l'opportunità di misurare l'impatto che pratiche ed esperienze di Eco-Community Empowerment possono avere sull'ambiente e sulle comunità, lavorando per individuare metriche, indicatori e strumenti trasversali ad esperienze tra loro molto diverse, capaci di restituire dati aggregabili e comparabili per valutare l'efficacia di un framework complesso come quello dell'ECE. È infatti fondamentale dotarsi di metodi per la valutazione degli effetti che azioni riconducibili all'Eco-Community Empowerment generano su territori e comunità: in assenza di informazioni di questo genere l'intero concetto perde di forza e conseguentemente di rilevanza. Al momento le uniche metriche monitorate riguardano elementi specifici dei singoli progetti: è sicuramente un elemento da tenere in considerazione, ma è importante avere la consapevolezza del lavoro ancora da fare in questo campo.

Autorganizzazione, adattamento e autopoiesi sono fenomeni che accadono naturalmente anche nei sistemi sociali, come in quelli naturali, quando avviene un'interazione tra gli elementi e si attivano nuove proprietà (Battaglini, 2024). Ogni territorio contiene intrinseca la matrice del cambiamento (Governa, 1997) che si attiva con tempi e modi non definibili grazie a determinate condizioni favorevoli combinate, e ci è dato osservare che spesso questi agenti di attivazione rientrano tra le pratiche di Eco-Community Empowerment.

5.2 L'ECE E ULTERIORI PROSPETTIVE PER GLI SDGS 2030

L'ECE laddove applicato come approccio può contribuire al raggiungimento di 15 dei 17 goals individuati dalle Nazioni Unite, e in particolare a 38 dei 169 target riferiti agli obiettivi.

La governance partecipata e la conseguente gestione condivisa, secondo nuove forme di proprietà collettiva, delle risorse naturali è un'efficace strumento di contrasto alla povertà (1.4), che permette inoltre l'accesso sicuro e giusto a terra e risorse attraverso sistemi di produzione alimentare sostenibile e capace di tutelare la qualità del suolo (2.3, 2.4). La facilitazione di pratiche partecipative e non esclusive garantisce pari opportunità e inclusione a vari livelli (5.5, 10.2, 10.3) favorendo processi decisionali maggiormente rappresentativi, coerenti e coinvolgenti un maggior numero di soggetti nel partenariato ed incoraggiando la cooperazione tra attori per una transizione sostenibile (12.6, 16.7, 17.14, 17.16, 17.17)

Attraverso azioni di disseminazione, di capacity building ed iniziative di carattere culturale legate all'ECE, contribuiscono all'educazione per lo sviluppo sostenibile (4.7, 13.3), all'adozione di politiche per la conservazione di ogni ecosistema (13.2, 15.1, 15.3, 15.4) e alla promozione di forme di imprenditorialità innovative e sostenibili (8.3, 8.4).

L'attivazione di comunità locali a tutela del patrimonio ambientale e naturale del territorio (11.4, 15.5) contribuisce alla salvaguardia e al ripristino degli ecosistemi legati all'acqua (6.6, 14.1, 14.2, 14.5), ad una maggiore sostenibilità degli insediamenti urbani (11.3, 11.6, 11.7) e alla maggiore resilienza degli ecosistemi naturali con risvolti positivi sulla sicurezza e sulla salute dei cittadini (11.5, 13.1).

Grazie all'iniziativa "dal basso" per la transizione ecologica, le comunità locali potranno essere diffusamente decisive nella ridefinizione degli assetti energetici (7.1, 7.2), nell'essere consumatori responsabili riducendo lo spreco, la produzione di rifiuti ed utilizzando in modo efficiente e sostenibile le risorse (12.1, 12.2, 12.3, 12.5, 12.8, 15.2).

Gli SDGs sono direttamente connessi ad una serie di indicatori quantitativi e qualitativi che potrebbero essere tenuti in considerazione quando si tratta di dover valutare gli impatti di una pratica ECE.

5.3 IL GIARDINO

“Un giardino, per esistere, ha bisogno di qualcuno che lo curi, dei suoi occhi, delle sue mani e poi di terra, di sole, di acqua e del tempo.”⁹

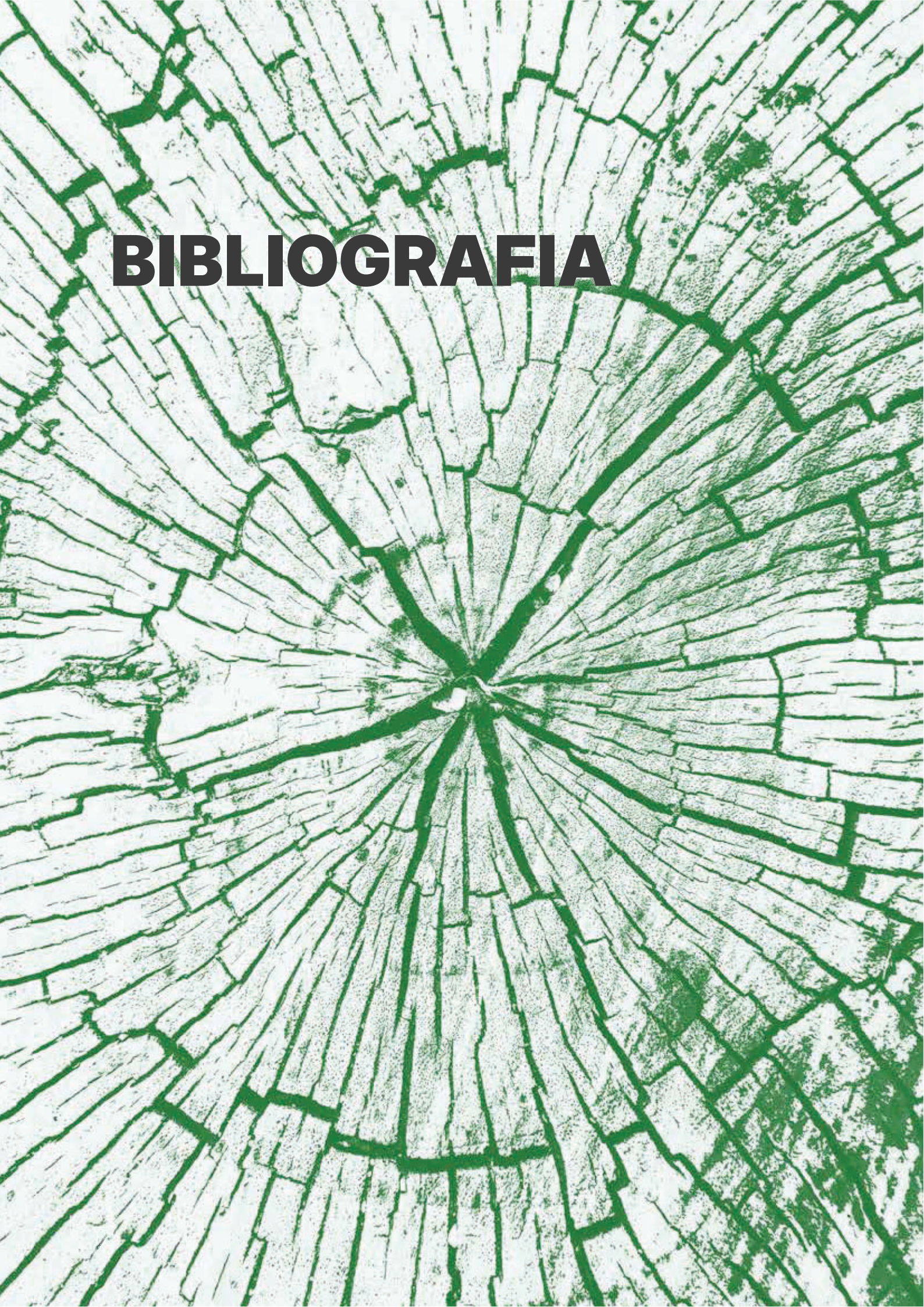
Questa parte del percorso si conclude con la proposta di un esercizio di immaginazione che tenta di trasmettere la complessità del contesto in cui l'ECE opera, enfatizzando la necessità di osservare in maniera sistemica, ragionando sul complesso e su ogni singolo elemento, sulle relazioni e sulle implicazioni che più o meno consapevolmente possono generarsi. Questa strategia aiuta ad adottare un punto di vista interno al sistema piuttosto che esterno e a esercitare il pensiero.

Attraverso la metafora si invita ad immaginare il territorio in cui l'ECE opera come un giardino, con i vari elementi che lo popolano nello scorrere del tempo. I confini del giardino, la sua dimensione, i muretti, i cancelli del giardino con cosa rimane dentro la recinzione e l'influenza di cosa c'è fuori, il suolo, le pietre, l'erba, gli insetti, gli arbusti, i fiori spontanei e non, la rugiada, l'ombra, l'aria, la sabbia, gli insetti, gli uccelli, l'acqua e la siccità, l'aiuola, la notte e il giorno, le stagioni. Ma anche il giardiniere e le sue cure, la preparazione del terreno, le attese, il concime, l'acqua, la pulizia, i trattamenti e la potatura, ma anche l'imprevisto, la morte, l'incuria, l'eredità del passato, e l'influenza del giardino del vicino, che è risaputo essere sempre migliore. Le responsabilità all'interno di un sistema sono collettive e grazie a questa consapevolezza è possibile immaginare alternative di futuri condivisi.

Terminiamo dunque questa ricerca con alcune domande, che abbiamo iniziato a porci e vogliamo condividere con chi legge. Il lettore condivide questa metafora? Siamo pronti a osservare la complessità del giardino in cui operiamo, con le sue relazioni che portano bellezza e frutti ma anche le implicazioni? Qual è il nostro ruolo all'interno del giardino?

Il futuro del giardino è l'esito in continuo divenire di un lavoro più o meno attivo o consapevole di tutti gli attanti che lo compongono e la modalità con cui continuerà ad esistere è frutto di una responsabilità collettiva condivisa, di tutto questo vogliamo fare tesoro quando operiamo con l'Eco-Community Empowerment.

8. Martinod, Novaro & Olivari, 2018



BIBLIOGRAFIA

Battaglini, E. (2024). *Innovazione territoriale. Metodi, tecniche di progettazione e casi studio*. Roma: Carocci.

Beccattini, G. (2015). *La coscienza dei luoghi. Il territorio come soggetto corale*. Roma: Donizelli Editore.

Best, K. (2015). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. London: Bloomsbury Publishing.

Bruni, L. & Zamagni, S. (2009). *Dizionario di Economia Civile*. Roma: Città Nuova Editrice.

Borzaga, C. & Salvatori, G. (2024). *Sul concetto e la rilevanza dell'economia sociale*, Euricse Working Paper Series, 133|4.

Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. In *Design Issues*, Vol. 8, No. 2, pp. 5-21. The MIT Press. Accessibile: https://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf

Ciaffi, D. (2024). Amministrare in modo condiviso: la prospettiva degli abitanti, a partire dagli invisibili. In Manzini, E. & D'Alena, M. (2024). *Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*. Milano: Egea Edizioni.

Coraglia, V. (2023). (Tesi di dottorato) *Design e territorio. Strategie e pratiche design oriented per il futuro della cultura materiale. Il caso studio sul patrimonio serico*. Dottorato in Gestione, Produzione e Design. Politecnico di Torino. p. 33. Accessibile: https://iris.polito.it/retrieve/98236aa0-de0c-4f20-b2fb-ffd1baee8a38/conv_coraglia-elaborato.pdf

Design Council (2018). *The Design Process: What is the Double Diamond?*. Accessibile: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

De Rossi, A. (2018). *Riabitare l'Italia. Le aree interne tra abbandoni e riconquiste*. Roma: Donizelli Editore.

Fabbri D. (1988), *Epistemologia operativa e processi di apprendimento*, in U. Morelli (a cura di), *La formazione, Modelli e metodi*, Franco Angeli, Milano.

Franceschinelli, R. & Alga, C. (2024). *Nuovi spazi e nuove collettività per una nuova idea di cultura pubblica*. In Manzini, E. & D'Alena, M. (2024). *Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi*. Milano: Egea Edizioni.

Governa, F. (1997). *Il Milieu Urbano. L'identità territoriale nei processi di sviluppo*. Milano: Franco Angeli.

Haraway, D. (2018). Staying with the trouble for multispecies environmental justice. *Dialogues in Human Geography*, 8(1), 102-105. Accessibile: <https://doi.org/10.1177/2043820617739208>

Huyskes, D. (2024). Tecnologia della rivoluzione Progresso e battaglie sociali dal microonde all'intelligenza artificiale. Toma: Il saggiatore.

Ingold, T. (2019). Making: Antropologia, archeologia, arte e architettura. Milano: Raffaello Cortina editore.

Jones, P. & Van Ael, K. (2022). Design Journeys through Complex Systems. Practice Tools for Systemic Design. Amsterdam: BIS Publishers.

Jones, P. (2017). Social Ecologies of Flourishing: Designing Conditions that Sustain Culture. In Design for a Sustainable Culture: Perspectives, Practices and Education. Pp.38-54. Accessibile: https://www.researchgate.net/publication/319305046_Social_Ecologies_of_Flourishing_Designing_Conditions_that_Sustain_Culture

Latour, B. (2022). Riasssemblare il sociale. Actor-Network theory. Sesto San Giovanni: Meltemi Editore.

Lo stato dei luoghi (2024). Ibridazione. nuove politiche per la rigenerazione culturale dei luoghi. A cura di Franceschinelli, R. Pubblicazione promossa dalla Direzione Generale Creatività Contemporanea del Ministero della Cultura, in collaborazione con Lo Stato dei Luoghi e il Master U.Rise dell'Università IUAV di Venezia. Accessibile https://www.lostatodeiluoghi.com/wp-content/uploads/2024/04/Ibridazione_pubblicazione_2024.pdf

Lupo, E. (2009). Il design per i beni culturali. Pratiche e processi innovativi di valorizzazione. Milano: Franco Angeli.

Magnaghi, A. (2000). Il progetto locale. Verso la coscienza di un luogo. Torino: Bollati Boringhieri. p. 133

Magnaghi, A. (2020). Il principio territoriale. Torino: Bollati Boringhieri.

Magaudda, S. (2020). La custodia del territorio come strumento attuativo per le infrastrutture verdi. iQuaderni di U3 - N.24, 95-101.

Manzini, E. & D'Alena, M. (2024). Fare assieme. Una nuova generazione di servizi pubblici collaborativi. Milano: Egea Edizioni.

Manzini, E. (2006). Il design in un mondo fluido. In Bertola, P. & Manzini, E. (a cura di). Design multiverso. Appunti di fenomenologia di design. Milano: Edizioni Poli.Design.

Mela, A., Battaglini, E., Palazzo, A. L. (2024). La società e lo spazio. Quadri teorici, scenari e casi di studio. Roma: Carocci.

Muratovski, G. (2016). Research for Designers. A guide to methods and practice. London: Sage.

Parente, M. & Sedini, C. (2018). D4T. Design per i territori. Approcci, metodi, esperienze. Milano: List Lab.

Rosa, H. (2015, Trad.). Accelerazione e alienazione. Per una teoria critica del tempo nella tarda modernità. Torino: Einaudi.

Rupprecht, C. D. D., Vervoort, J., Berthelsen, C., Mangnus, A., Osborne, N., Thompson, K., Urushima, A. Y. F., Kóvskaya, M., Spiegelberg, M., Cristiano, S., Springett, J., Marschütz, B., Flies, E. J., McGreevy, S. R., Droz, L., Breed, M. F., Gan, J., Shinkai, R., & Kawai, A. (2020). Multispecies sustainability. *Global Sustainability*, 3, Article e34. <https://doi.org/10.1017/sus.2020.28>

Strategia nazionale per le Aree Interne

Zurlo, F. (2003). Capitale territoriale. In Villari B. & Castelli A. (a cura di). *STAR | Sistema Topologico Argomentativi della Ricerca | Il caso Me.design*. Milano: Edizioni POLI. Design.

APPENDICI



APPENDICE 1: APPLICAZIONI DI ECE SINORA MESSE IN ATTO DA WECO

Di seguito, viene esposto il percorso di ricerca-azione che Weco ha deciso di intraprendere internamente al fine di continuare ad esplorare l'ECE anche attraverso la sperimentazione diretta indagando il proprio ruolo, come impresa sociale impegnata in innovazione socio-territoriale, nel facilitare la relazione tra le comunità e gli ecosistemi in cui sono immerse, favorendo l'immaginazione di scenari futuri co-evolutivi ed integrati.

Sin dalle sue origini Weco ha all'attivo progettazioni che riguardano l'ambito ECE con la volontà di esplorare e sperimentare possibili approcci, pratiche e processi direttamente sul campo. Da gennaio 2024, con l'inizio del percorso denominato internamente *Grammatica ECE* mette in atto una vera e propria ricerca-azione, in cui la fase di ricerca, raccolta dati ed analisi è parallela ad una elaborazione progettuale più concreta e contestualizzata in cui tutto ciò che accade è occasione di apprendimento ed influisce sull'esito dell'intera ricerca (Lupo, 2009), e tutti gli attori quindi partecipano attivamente al processo. In questo modo il fenomeno oggetto di attenzione, l'ECE, viene approfondito direttamente sul campo e simultaneamente si osservano le dinamiche che influiscono sull'andamento della ricerca. Questa modalità consente di correggere l'andamento progettuale per apportare le opportune modifiche, come accade per la ricerca applicata (Muratowsky, 2016), senza perdere di vista la visione proposta, considerando anche che la ricerca sul campo genera continuamente interrogativi che non emergono da un approccio esclusivamente teorico (Best, 2015), che non sono completamente controllabili.

Di seguito sono accennate tre esperienze di ECE per Weco, di cui l'impresa sociale è stata promotrice e ideatrice.

Bin n'tel Bosc

Si tratta di un progetto che Weco realizza insieme all'Ente di Gestione delle Aree Protette delle Alpi Marittime e che ha al centro l'approccio del Forest Bathing e della Forest Therapy come strumento per il miglioramento del benessere psico-fisico. Con l'obiettivo di dare una risposta concreta e qualificata al crescente disagio vissuto da bambini e adolescenti, persone con disabilità, anziani e pazienti psichiatrici, vengono organizzate attività formative e di peer learning che coinvolgono decine di professionisti attivi in diversi settori (psicologi, educatori, psichiatri, insegnanti, accompagnatori...), i quali poi accompagnano i beneficiari in esperienze immersive nel patrimonio naturalistico delle Alpi Marittime. Contemporaneamente si sperimentano, in collaborazione con personale sanitario, approcci rivolti a pazienti in carico al

locale Centro di Salute Mentale, con l'obiettivo di raccogliere buone pratiche per il trattamento terapeutico in ambiente naturale delle malattie mentali. Il territorio vede così riconosciuto uno dei più importanti servizi ecosistemici che offre, grazie alla valorizzazione dell'interazione tra comunità e foreste, con provati benefici per entrambe le parti.

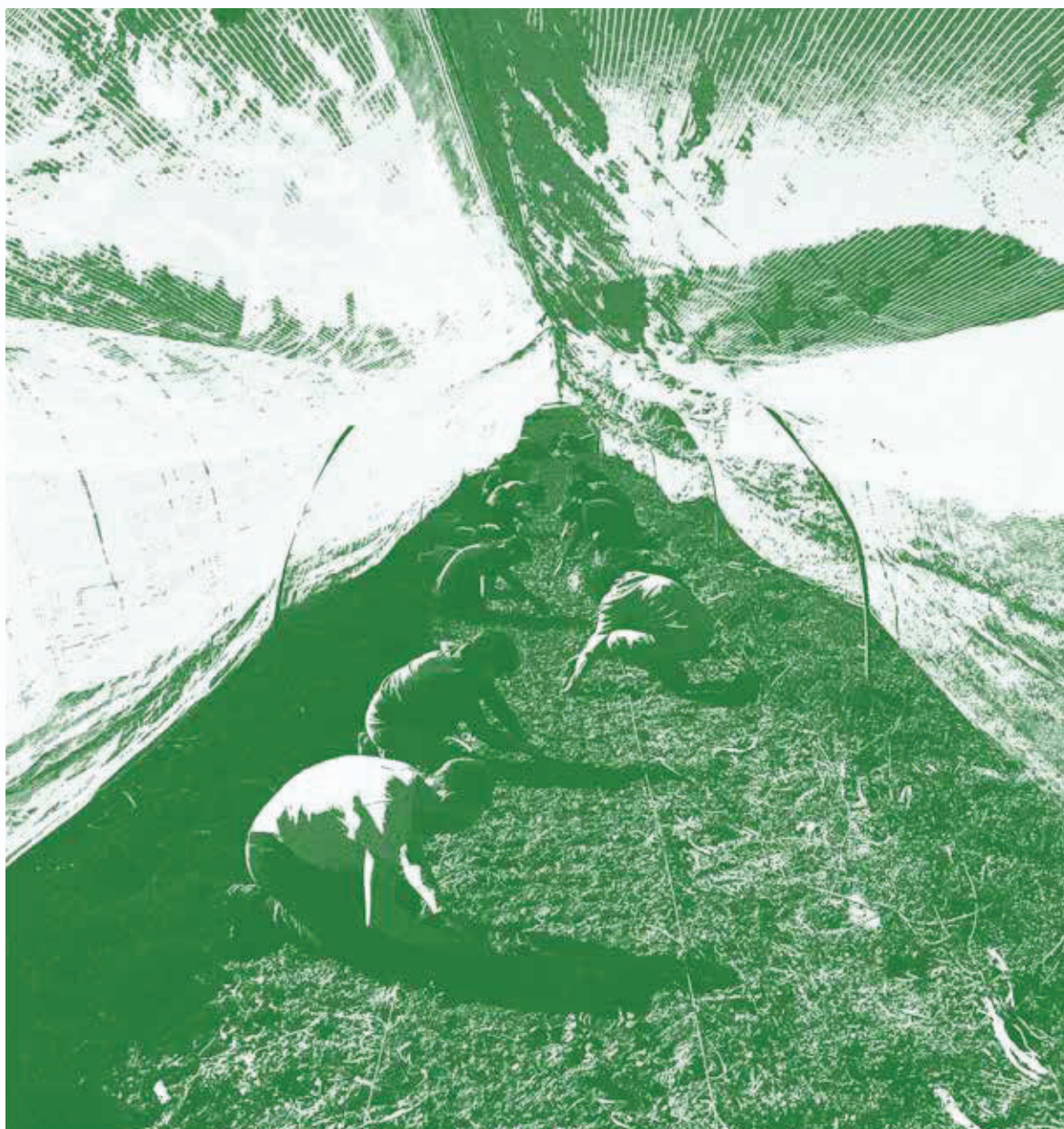


Abitanti

Weco ha intrapreso un percorso di accompagnamento, denominato internamente "Abitanti", verso tre realtà associative nate "dal basso" nell'area saluzzese con l'obiettivo di offrire risposta a bisogni relazionali, sociali ed aggregativi attraverso il presidio di un luogo. Tali associazioni in particolare hanno a cuore il tema dell'abitare, come strumento per l'autonomia e la dignità, oltre che di relazione con il territorio: gestiscono infatti spazi di comunità, che sono molto più di semplici coabitazioni. Luoghi ibridi (Franceschinelli & Alga, 2024) di scambio e incontro, attorno a cui la comunità è cresciuta nel tempo. Weco affianca queste realtà con azioni di animazione, formazione e capacity building, per favorire sia l'interazione tra di esse che la loro capacità di esprimere il potenziale di impatto interagendo con il territorio che abitano.

CSA Cresco

Una delle applicazioni di ECE per Weco è l'accompagnamento del progetto di Cresco, una Comunità di Supporto all'Agricoltura (CSA) in Valle Varaita (Piemonte), in un percorso di potenziamento organizzativo. Weco ha supportato i suoi membri nell'individuare possibili vie per evolversi esprimendo pienamente il loro desiderio di essere impresa di comunità. All'interno di una CSA si mette in atto un rapporto diretto tra contadini e cittadini, chiamati soci, che decidono di produrre il cibo insieme all'interno di spazi co-gestiti con una organizzazione di carattere orizzontale.



La CSA Cresco è una comunità nella quale le responsabilità, i rischi e i benefici sono condivisi, la partecipazione è basata sulla fiducia, sulla comprensione, il rispetto, la trasparenza e la cooperazione, sul supporto reciproco e la solidarietà. Weco sta accompagnando Cresco e la sua comunità lavorando su obiettivi, attività, stakeholders, dimensioni partecipative al fine di individuare possibili strade da percorrere per avviare una trasformazione organizzativa non solo sul piano formale, ma anche sostanziale del progetto d'impresa.

Considerazioni

Quanto emerge dalle prime attività avviate da Weco nell'ambito dell'Eco-Community Empowerment evidenzia, innanzitutto, la validità dell'intuizione di lavorare con e per le comunità locali per perseguire uno scopo territorializzante (Magnaghi, 2020) piuttosto che esclusivamente ambientale o sociale. Gli stakeholders dei territori sui quali Weco sviluppa la propria attività manifestano un grande interesse nei temi proposti, individuando nell'Eco-Community Empowerment una possibile risposta a delle esigenze più o meno evidenti dei luoghi in cui vivono. Tanto le pubbliche amministrazioni quanto soggetti privati o informali si espongono con entusiasmo nella costruzione di progetti che riconoscono a Weco un ruolo di co-design, di project management e di facilitazione, esplicitando così la necessità di professionalità e competenze specifiche e trasversali per l'efficacia dei processi attraversati. La mancata codificazione, ad oggi, del framework Eco-Community Empowerment rende complessa la sua rappresentazione, con conseguente difficoltà nella narrazione del valore aggiunto che esso propone. Questa complessità comporta un grande dispendio di energie nel dialogo con gli stakeholder locali, ai quali talvolta non si riesce a far cogliere l'innovatività della proposta, al quale è correlata una difficoltà nel reperimento di risorse per la realizzazione dei progetti, che rischiano di rimanere "nel cassetto" e non concretizzarsi.

APPENDICE 2: LE PAROLE CHIAVE DI ECE PER WECO

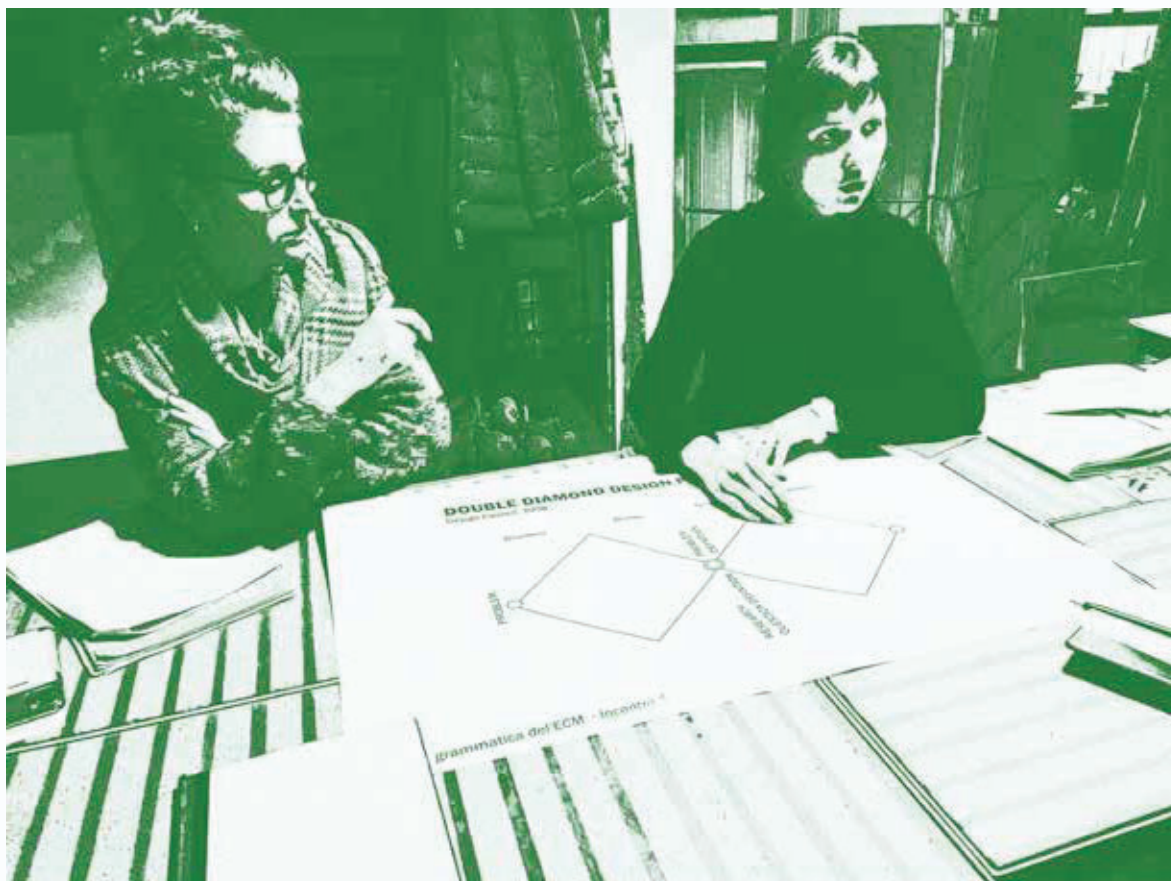
Weco è un'impresa sociale, intesa come accezione plurale di impresa, concepita cioè per accelerare la transizione verso paradigmi collaborativi, di rigenerazione e sostenibilità sociale. Riunisce professionisti ed esperienze sviluppate negli ambiti del co-design, progettazione sociale, impact management, sviluppo di comunità e social business development. Dal 2022 Weco si occupa di immaginare, progettare, realizzare ed accompagnare strategie di innovazione sociale come risposta a sfide rilevanti in contesti territoriali. Weco, in stretta collaborazione con enti istituzionali e privati, osserva, analizza, individua, immagina, progetta e supporta la trasformazione sociale nei luoghi, intesi come piattaforme naturali per lo sviluppo di esperienze di co-progettazione ad elevato valore sociale e territoriale, con una particolare attenzione ai temi del benessere sociale e della sostenibilità ambientale.

Sulla base della propria vocazione e competenze, Weco sta indagando il proprio ruolo all'interno dell'ambito dell'Eco-Community Empowerment esplicitando gli ambiti su cui desidera esprimere valore.

Facendo riferimento alle parole chiave individuate attraverso l'analisi dei casi studio ECE, quelle più aderenti al ruolo di Weco, che si intende presidiare in maniera prioritaria vi sono l'**heritage** inteso come consapevolezza dell'identità locale vivente e quella passata, custodita e trasformata dalla comunità che quotidianamente la vive. Esercitare il pensiero condiviso riguardo quali potrebbero essere le identità attuali del territorio che si decide di abitare, secondo le numerose modalità che i tempi consentono, è fondamentale per generare proposte di futuro e preservare il patrimonio passato.

Weco desidera attivarsi nel contesto del Eco-Community Empowerment anche dal punto di vista della **governance** perché attraverso la comprensione e l'adattamento e la proposta di politiche di gestione collaborativa (democrazia partecipata) è possibile consentire un futuro all'iniziativa. Come già accennato in precedenza, l'ECE si trova a manifestarsi in un contesto fluido e complesso che a sua volta è inserito in una più vasta realtà soggetta ad altri numerosi fattori, che non sono completamente controllabili. A questo proposito, Weco vuole collaborare con casi reali per individuare i policy gap caratteristici delle politiche e pratiche istituzionali in relazione alle reali necessità delle realtà singole e dei territori, con l'ambizione di tentare di aprire porte, costruire ponti e proporre alternative. Dal basso verso l'alto e viceversa, Weco si posiziona nel mezzo, chiamando in causa soggetti a molti livelli di governo istituzionale e privato, a sostegno di un paradigma collaborativo (Ciaffi, 2024) che propone l'utilizzo di strumenti pattizi (Magnaghi, 2020; Ciaffi, 2024). Quindi attori privati e forze sociali sono chiamati a partecipare al processo di formulazione e implementazione delle politiche, favorendo il processo di decentramento delle funzioni amministrative e dei poteri pubblici verso il basso.

Tecniche di facilitazione di processi per accompagnare le comunità nel passaggio dallo scenario presente alle diverse forme di quello desiderato. Supportando l'esercizio di ascolto e d'immaginazione collettiva per l'individuazione di alternative



condivise, decostruendo le problematiche, indagando e facilitando le relazioni come i legami di prossimità e le trasformazioni che riguardano la proposta di nuove policy dedicate come lo studio di patti e convenzioni. Weco lavora anche per la ricerca e l'utilizzo efficace di fondi in ottica continuativa e a lungo termine, accompagnando le realtà nell'individuazione di opportunità imprenditoriali collaborative.

Dunque anche **economia** diventa una caratteristica dell'ECE su cui Weco vuole rivolgere la propria attenzione e portare la propria esperienza poiché, al fine di poter garantire futuro alle iniziative ECE è indispensabile ragionare anche in merito alla loro sostenibilità economica. In particolare economia è intesa nella sua accezione civile (Bruni & Zamagni, 2009) e sociale (Borzaga & Salvatori, 2024). Civile in quanto basata sulla reciprocità, la mutua assistenza e l'agire per il bene comune nonostante si tratti comunque di un'economia di mercato. Sociale in quanto riguarda entità pubbliche o private in cui "l'interesse delle persone, le finalità sociali o ambientali prevalgono nettamente sulla ricerca del profitto" e sono "vincolate a reinvestire la maggior parte dei propri profitti in attività di interesse collettivo o generale e (sono) gestite secondo criteri democratici o comunque partecipativi". Secondo Borzaga e Salvatori, le organizzazioni che praticano economia sociale possono assumere anche dimensioni rilevanti e i dati dimostrano che superata la fase di avviamento, in cui si osservano le stesse difficoltà a cui sono soggette le imprese ordinarie, godono di una situazione patrimoniale più favorevole grazie al "reinvestimento degli utili rispetto

9. Commons, ovvero quei beni che vengono utilizzati e goduti da una collettività di persone, che possono essere materiali (pascoli, paesaggio, clima, foreste...) o immateriali (fiducia, capacità di cooperazione...) e che sono considerati beni non escludibili ma rivali, poiché gli utilizzatori non possono essere esclusi nel loro utilizzo, ma il consumo di alcuni può ridurre la disponibilità di risorse per gli altri membri di una collettività. (Bruni, 2024).

alla loro distribuzione che nel tempo di traduce in livelli più alti di capitalizzazione". Sia per l'economia civile che per quella sociale la volontà è quella di produrre intenzionalmente, nell'ammontare più elevato possibile, esternalità sociali, in grado di generare capitale sociale.

Transizione digitale, ragionando su come la tecnologia può interagire ed essere uno strumento utile e strategico per il futuro condiviso dei territori e delle comunità. Sfruttando il potenziale che porta con sé, facilitando una realtà più democratica, inclusiva e autorganizzata, ma anche in termini di maturazione della consapevolezza del potenziale dello strumento ed allerta rispetto i rischi che vengono generati (Huyskes, 2024).

Salvaguardia, intesa come cura del patrimonio comune, valore intrinseco di una comunità in un contesto territoriale, cura dei *commons*⁹, in relazione con la dispersione e recupero dei saperi ambientali locali.

Le **pratiche partecipative**, caratterizzate da **contaminazioni** di vario genere interne o esterne al sistema e **non esclusive** riguardo le diversità che caratterizzano i numerosi attori, sono per Weco denominatori imprescindibili che vanno a definire tutti i focus e le modalità sinora citati. Attraverso il coinvolgimento attivo del territorio con tutti i suoi attanti¹⁰, si contrasta la frammentazione individualistica dilagante, facilitando le relazioni e le interazioni (**network**), alimentando l'immaginazione collettiva, favorendo una capacitazione comunitaria (**capacity building**) e molteplici altre forme ed esperienze in grado di rigenerare la coesione sociale per trasformarla in un potente esempio/tentativo di democrazia condivisa e responsabilità civile.

Per Weco l'indagine più approfondita di queste keyword attraverso esperienze reali sul campo è parte della ricerca azione (**action research**), in modo da continuare a verificarne l'efficacia, l'impatto, i punti di forza e di debolezza, per poter migliorare il proprio operato e per continuare ad alimentare la discussione riguardo l'Eco-Community Empowerment.

10. Secondo la definizione di Jones, P. (2022), attante è qualcosa o qualcuno che agisce attivamente o passivamente all'interno di un sistema o è da esso influenzato. Gli attanti possono essere umani (attori) o non-umani, possono essere elementi naturali, elementi di natura biologica (quindi esseri viventi) o di natura artificiale (ad esempio le macchine, i dispositivi elettronici, gli edifici).



Alla ricerca hanno contribuito

VALENTINA CORAGLIA
GIULIA MACCAGNO
ANGELO PEREZ
FRANCESCA TESTOLIN
LUIGI VALLOME

European journal of volunteering and community-based projects Vol.1, No 3; 2025

ISSN: 2724-0592 E-ISSN: 2724-1947

Published by Odv Casa Arcobaleno

Doi: 10.5281/zenodo.17127354



IL VALORE DI ESSERCI

bilancio sociale 2023

esserci
SEMINIAMO STORIE

INDICE

IL CAPITALE UMANO	2
IDENTITÀ	5
STRUTTURA E GOVERNANCE	13
PERSONE CHE OPERANO IN COOPERATIVA ESSERCI	19
PARITÀ DI GENERE	25
OBIETTIVI E ATTIVITÀ	29
- Produzioni inclusive	31
- Fragilità femminile	35
- Fragilità speciali	39
- Ritiro sociale e povertà educativa	43
- Integrazione e inclusione giovani e famiglie migranti	47
- Integrazione fasce deboli della popolazione	51
I NOSTRI MARCHI	54
IMPATTO SOCIALE	57
SITUAZIONE ECONOMICO FINANZIARIA	61

In continuità con gli anni passati, anche per il Bilancio Sociale 2023 il tema cinematografico è il filo conduttore, raccontando attraverso immagini e storie l'impegno e i risultati dell'organizzazione.

Il film scelto, che dà il titolo a questo documento, è *Il capitale umano* (film del 2013 diretto da Paolo Virzì), che ha stimolato riflessioni su un tema centrale per la cooperativa Esserci: il valore delle persone e delle relazioni umane nel contesto lavorativo e sociale e l'importanza di investire nelle persone per costruire una comunità più equa e solidale.

redazione: Consiglio di Amministrazione della cooperativa Esserci, staff Ufficio Amministrativo
direzione creativa: Comunicazione Esserci

IL CAPITALE UMANO

Il 2023 è stato il primo anno del nuovo **Piano di sviluppo triennale** della cooperativa Esserci approvato dall'Assemblea a dicembre 2022. Si tratta di un Piano di Impresa ambizioso e complesso che a partire da un'analisi globale si pone obiettivi di crescita consapevole e sostenibile. Ci siamo chiesti quale sia il valore che intendiamo generare e il modello di sviluppo a cui tendere.

In questi anni, dopo il Covid e il post Covid, speravamo di tirare su la testa e immaginare un futuro meno agitato e, d'improvviso. Ma le guerre, i capovolgimenti politici, i dati economici e climatici rendono complessa la focalizzazione di "desideri" che spingano le organizzazioni e gli individui che ne fanno parte verso la salute e il benessere. Fare impresa, e ancor di più impresa sociale, non può prescindere dal dovere di perseguire con una certa ostinazione e determinazione gli interessi collettivi e territoriali oltre che individuali.

La nostra energia imprenditoriale è stata direzionata sull'ottenimento della salute e del benessere della nostra organizzazione e della salute e del benessere degli individui siano essi soci, lavoratori, beneficiari: in un sistema economico e sociale circolare e sistemico come quello in cui viviamo non ci sono molte differenziazioni.

Il **capitale umano** è il capitale **più importante**: non solo chi lavora, chi produce, chi consuma, noi continuiamo a scommettere sulle persone.

I rischi generali a carattere mondiale da tenere presenti sono:

- **economici** (deflazione, crisi fiscale, disoccupazione, bolle finanziarie)
- **ambientali** (perdita della biodiversità, cambiamento climatico, eventi atmosferici estremi, disastri naturali)
- **geopolitici** (conflitti interstatali, collassi nazionali, attacchi terroristici, distruzioni di massa)
- **sociali** (crisi alimentari, epidemie, migrazioni, instabilità sociale)
- **tecnologici** (attacchi informatici, furti di dati, breakdown infrastrutturali)

I rischi locali (nazionali e territoriali) sono legati a:

- **discontinuità politica**
- **manca di co-programmazione condivisa tra i soggetti pubblici e privati interessati al benessere e sviluppo del territorio**
- **difficoltà a mantenere un dialogo coerente tra le varie istituzioni**
- **impoverimento generale**
- **depauperamento del modello di welfare**
- **difficoltà a reperire RU motivate e competenti**

Per capitale umano si intende l'insieme di conoscenze, competenze, abilità, emozioni, capacità relazionali acquisite e finalizzate al raggiungimento di obiettivi economici e sociali.

Questo è quello che siamo: la cooperativa **Esserci è ricca perché ha un capitale umano importante**.

Grazie a questo valore possiamo continuare a crescere e sviluppare, stabilizzare posti di lavoro, innovare e rinnovare.


presidente cooperativa Esserci



IDENTITÀ

CHI SIAMO

Esserci è una Cooperativa Sociale di Tipo A e B, nata nel 1986 da persone che hanno scelto i valori e le logiche della cooperazione per rispondere ai bisogni della comunità.

VALORI E MISSION

È retta e disciplinata secondo il principio della mutualità e si ispira ai principi della solidarietà, accogliendone i corrispondenti valori individuali e collettivi; la Cooperativa, ha lo scopo di perseguire in forma mutualistica e senza fini di lucro l'autogestione dell'impresa che ne è l'oggetto, dando continuità di occupazione lavorativa alle migliori condizioni economiche, sociali e professionali, operando nell'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione dei cittadini. Garantisce ad ogni soggetto coinvolto il pieno sviluppo delle proprie capacità.

ATTIVITÀ STATUTARIE

La Cooperativa configurata storicamente come cooperativa sociale di tipo A. Con modifica statutaria del 30.03.2017 ha assunto anche lo scopo di cui all'art. 1 comma 1 lettera b) L 381/91, divenendo quindi cooperativa sociale a scopo plurimo. L'attività svolta continua ad essere prevalentemente quella inerente l'erogazione di servizi socio-assistenziali ed educativi nei seguenti ambiti:

- disabilità malattie degenerative e invalidanti
- fragilità femminile
- integrazione fasce deboli e welfare
- integrazione giovani e famiglie migranti
- ritiro sociale e povertà educativa

Nell'ambito delle attività di tipo B la cooperativa svolge un'attività più mirata e specifica, consistente nella gestione dell'Emporio Sociale Pandan (locale e punto di aggregazione a finalità sociale con possibilità di somministrazione di cibo e bevande), un'attività di Agricoltura sociale e la sartoria sociale Exito con spazio di accoglienza.

ALTRE ATTIVITÀ SVOLTE IN MANIERA SECONDARIA

Esserci Story Lab - Attività di divulgazione e formazione, a supporto di iniziative di ampliamento della rete della cooperativa e come attività - in prospettiva autoconsistente - volta a favorire lo sviluppo di un linguaggio nuovo per portare all'attenzione temi sociali oggetto del lavoro quotidiano della nostra organizzazione.

AREE TERRITORIALI DI OPERATIVITÀ

Esserci opera dal 1986 sul territorio della Città di Torino (presenti dalla nascita in Circoscrizione 2 ad oggi sull'intera Città).

Successivamente si è allargata sulla Città Metropolitana di Torino: dal 2003 sul Comune di Bruino, nel 2006 nella zona del Pinerolese e Bassa Val di Susa, territorio del Cidis (comuni di Beinasco, Bruino, Piossasco, Volvera, Orbassano, Rivalta), nello stesso anno avviata collaborazione con il Duomo di Chieri.

Dal 2018 sul territorio del CISA (comuni di San Mauro T.se, Gassino T.se, Castiglione T.se, San Raffaele Cimena, Sciolze, Rivalba e Cinzano).

Dal 2020 si è attivata una collaborazione con il Comune di Santena (TO).

Dal 2023 si è attivata una collaborazione con il C.I.S.S.A.C. sul Comune di Caluso e una progettualità nuova su Cuneo.

Alcune attività sono erogate anche a livello nazionale (Liguria, Calabria, Lombardia).

Si evidenzia anche una partnership europea con il Danish Refugee Council (DRC) dal 2019

DRC
Italia



Collegamenti con altri enti del terzo settore

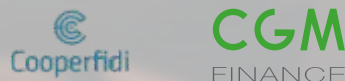
CONSORZI



RETI ASSOCIATIVE



ALTRE PARTECIPAZIONI



Reti e stakeholder

ENTI PUBBLICI

ASL Città di Torino / ASL Savona / ASLTO3 / ASLTO4 / CGM Lombardia ed Emilia Romagna / CGM Piemonte, Valle D'Aosta e Liguria / Circoscrizione 2 Torino / Comune di Beinasco / Comune di Bruino / Comune di Cambiano / Comune di Orbassano / Comune di Piossasco / Comune di Rivalta / Comune di Santena / Comune di Torino / CIDIS Consorzio Intercomunale di Servizi / Consorzio CISSA / Consorzio COS (Consorzio Ovest Solidale) / CISA - Consorzio Intercomunale di Servizi per l'Ambiente - Ciriè / Consorzio dei servizi sociali del Chierese / Unione NET (Unione dei Comuni NORD EST TORINO)

FONDAZIONI

Compagnia di San Paolo / Fondazione Brodolini / Fondazione Con i Bambini / Fondazione CRC Cuneo / Fondazione CRT / Fondazione OPES / Fondazione Piemonte Innova / Fondazione Venesio / Opera Madonna della Provvidenza Pozzo di Sichar /

ALTRI ENTI

SENZA SCOPO DI LUCRO

APS Jagulè / ass. A.Gio / ass. Aladino / ass. Aliante / ass. Articolo 47 - Liberi dal Debito / ass. ASGI / ass. Filieradarte APS / ass. Frantz Fanon / ass. Culturale Grappolo di Libri / ass. Gruppo Abele / ass. Il Campanile / ass. Ludicò / ass. ME.DIA.RE / ass. Munlab / ass. Culturale Musicamica / ass. Noi per Voi / ass. Seven Arts / ass. Terra Creativa / ass. Urban Torino / Centro per la ricerca e la didattica musicale Musicanto / Fondazione Agape / Sportidea - Caleidos /

ALTRO

Casa del Quartiere Cecchi / Casa del Quartiere San Salvario / Cascina Roccafranca / Chiesa di Santa Maria della Scala (Duomo) - Chieri / Fondazione "Emanuela Zancan" ONLUS Centro Studi e Ricerca Sociale / Fondazione Operti / Hangar Piemonte / Istituto delle Suore Sant'Anna / + Spazio4 / Tavola Valdese / Ufficio per la Pastorale Migranti

COOPERATIVE SOCIALI

Animazione Valdocco / apPunto / EMMECI / Formazione80 / Giuliano Accomazzi / Gruppo Arco / Hakuna Matata / IL Nostro Pianeta / La Vetreria / Madiba / Minotauro Iaca / Mirafiori / O.R.So / Paradigma / Patchanka / Progetto Muret / Progetto Tenda / San Donato / San Giuseppe Moscati / SFORCOOP / Spazio Aperto Servizi / Synergica

CONSORZI

Abele Lavoro / Gino Mattarelli / Sinapsi

IMPRESE SOCIALI

CoAbitare

IMPRESE COMMERCIALI

az. agricola Andrea Ronco / az. agricola IL Cortile / az. agricola Oddo Punto Verde / az. agricola Speranza / coop. Terra Terra / Foodlab / Humus Job / Mercato Itinerante / Naturasi / Teoresi / Vigneti 360

BANCHE/ASSICURAZIONI

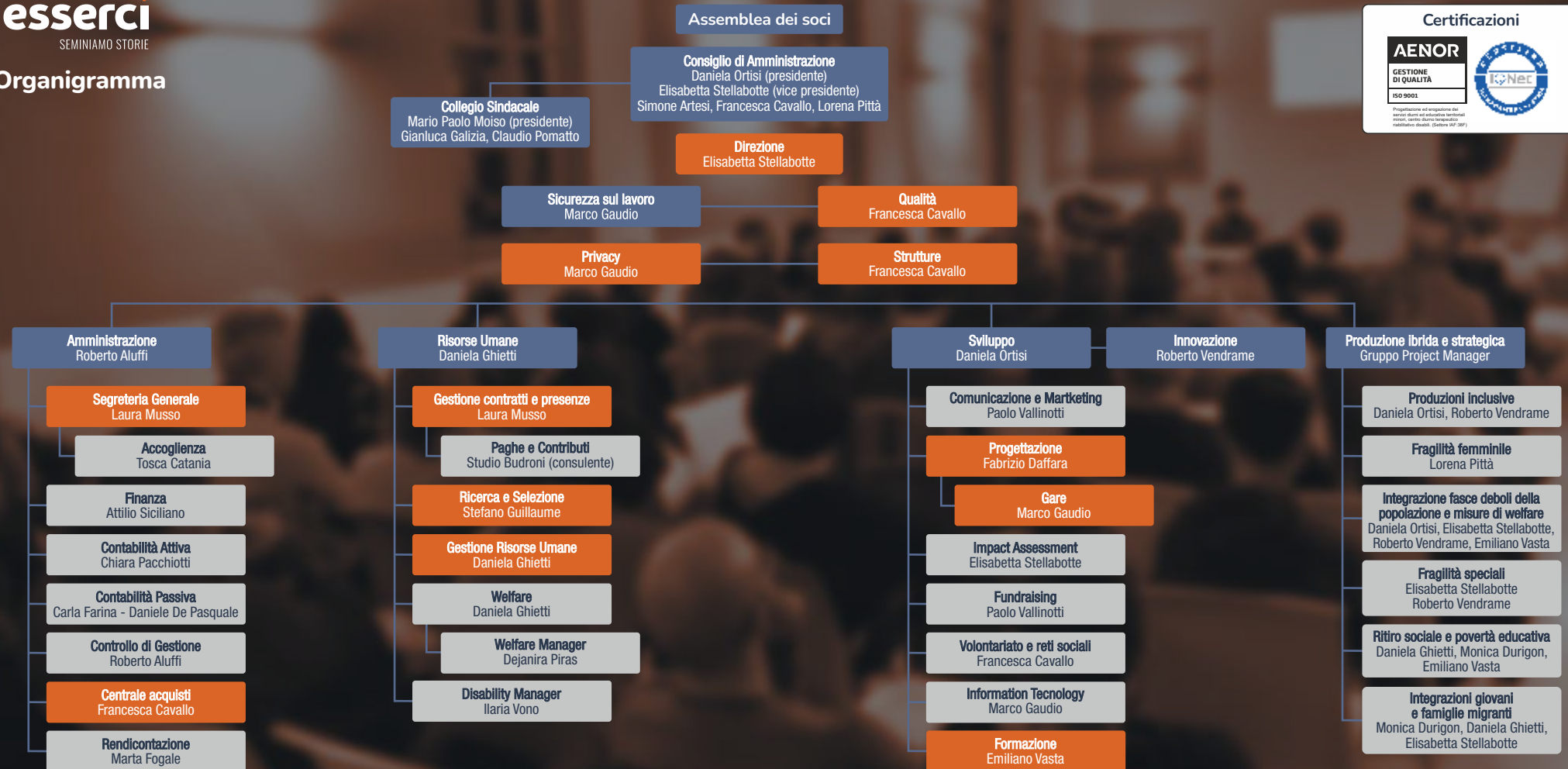
Assimoco / Banca Etica / Banca Intesa San Paolo

37 anni di storia





STRUTTURA E
GOVERNANCE



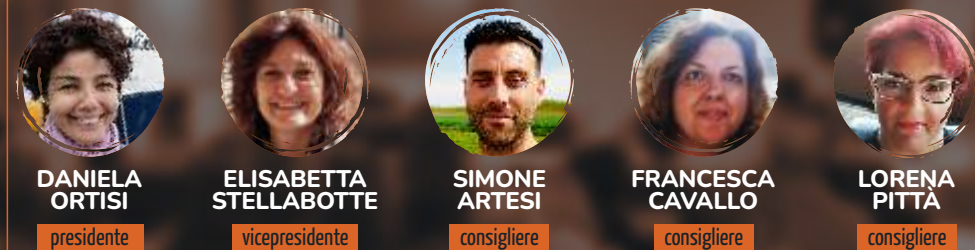
Consistenza e composizione della base sociale/associativa



	2021	2022	2023
nuove ammissioni	15	12	23
recessi	11	9	16
esclusioni	0	2	0

Sistema di governo e di controllo

Consiglio di Amministrazione



15
riunioni del Consiglio di Amministrazione
partecipazione media del 100%

Tipologia organo di controllo

Presidente del Collegio Sindacale
Moiso Mario Paolo

Sindaci
Galizia Gianluca, Pomatto Claudio

Sindaci Supplenti
Montalbano Marta, Mainardi Antonio



PERSONE CHE
OPERANO
IN COOPERATIVA
ESSERCI

Tipologie, consistenza e composizione del personale (retribuito o volontario)

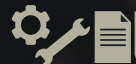


Personale per inquadramento e tipologia contrattuale

	TEMPO INDET.	TEMPO DET.
DIRIGENTE	8	0
QUADRI	21	0
IMPIEGATI/E	98	31
OPERAI/E FISSI/E	29	33
OPERAI/E AVVENTIZI/E	0	0
ALTRO	0	19
TOTALE	156	83

Composizione del personale per anzianità aziendale

	IN FORZA AL 2022	IN FORZA AL 2023
<6 anni	152	155
6-10 anni	25	24
11-20 anni	42	40
>20 anni	17	20
TOTALE	236	239



18

TIROCINI E STAGE

34

VOLONTARI/E

30 SOCI/E-VOLONTARI/E
4 VOLONTARI/E IN SERVIZIO CIVILE

Le attività vengono svolte a sostegno di attività quali accompagnamento, attività ricreative/ laboratori di giardinaggio/laboratori di cucina anche in collaborazione con l'associazione Aliante.

Contratto di lavoro applicato ai lavoratori/trici

Attività di formazione e valorizzazione realizzate

156

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO

92
DONNE

64
UOMINI

FULL TIME 66
(42 donne, 24 uomini)

PART TIME 90
(50 donne, 40 uomini)

59

DIPENDENTI A TEMPO DETERMINATO

41
DONNE

18
UOMINI

FULL TIME 12
(7 donne, 5 uomini)

PART TIME 47
(34 donne, 13 uomini)

14

LAVORATORI/TRICI STAGIONALI OCCASIONALI

10
DONNE

4
UOMINI

10

AUTONOMI/E

5
DONNE

5
UOMINI

CORSI DI FORMAZIONE PROFESSIONALE

ORE

PARTECIPANTI

Supervisione equipe "Far Sostegno"	20	10
Supervisione equipe "Emergenza abitativa"	12	7
Supervisione equipe "Pozzo di Sichar"	22	10
Supervisione equipe "Tetris"	15	11
Supervisione equipe "Centro Diurno Minori"	24	4
Supporto manageriale	1	1
Salute comunitaria	4	1
Mindfulness come risorsa educativa	4	1
Adolescenza e violenza	8	1
Project Manager	16	2
Le buone prassi nel trattamento del gioco d'azzardo	3	1
Conferenza "Fondazione Zancan"	8	1
Giornate Bertinoro	8	3
SEOC Todi	16	3
Whistleblowing	2	1
Auditor sui sistemi di gestione: tecniche di audit	16	1
CUAP Finanza d'Impatto	32	1



PARITÀ DI GENERE

Esserci, fermamente ancorata ai suoi valori fondanti, è sempre più ricettiva e protesa al cambiamento, alla crescita e alla creatività nonché alla valorizzazione della diversità.

Nell'ottica di favorire e sostenere lo sviluppo di un ambiente di lavoro realmente inclusivo e rispettoso delle singole unicità, Esserci ha intrapreso il percorso verso la **Certificazione della parità di genere** di cui all'UNI/PdR 125:2022, riconoscendo la stessa come strumento ideale per fissare Indicatori universalmente riconosciuti, quantificabili e valutabili e incorporare nel proprio DNA le necessarie prassi per il rispetto della parità di genere.

Con l'obiettivo di svolgere al meglio la propria missione e in coerenza con la visione strategica, Esserci ha deciso di adottare un **Sistema di Gestione per la Parità di Genere** (SGPG) conforme alla UNI/PdR 125:2022 per promuovere un cambiamento sostenibile e durevole nel tempo, ispirato al principio del miglioramento continuo.

Il conseguimento della Certificazione della parità di genere è per Esserci una pietra miliare del cammino verso la **gender equality**, che pone le fondamenta di un nuovo inizio per la reale crescita sostenibile della cooperativa.

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

4 DONNE 1 UOMO

COLLEGIO SINDACALE

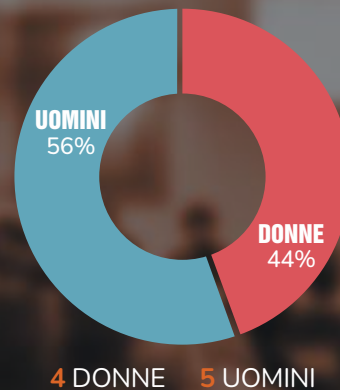
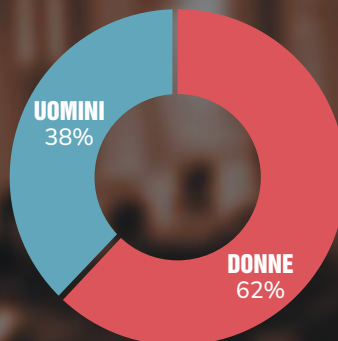
4 UOMINI 1 DONNA

DIPENDENTI A TEMPO INDETERMINATO

92 DONNE 64 UOMINI

PROMOZIONI NELL'ANNO 2023

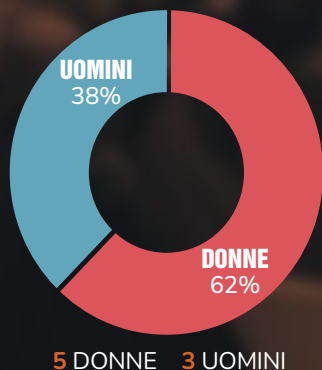
DELEGA SU BUDGET DI SPESA/INVESTIMENTO



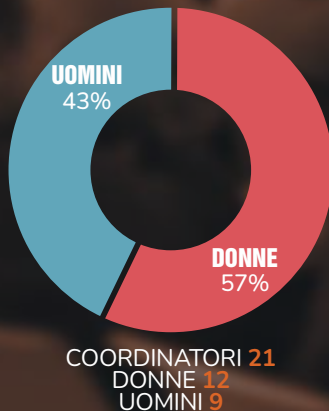
TUTELA DELLA GENITORIALITÀ: BENEFICIARI UOMINI



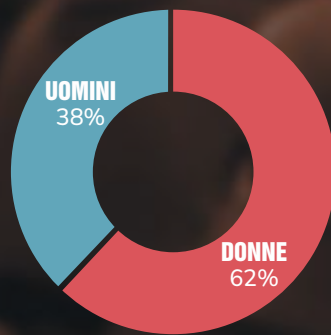
DONNE CON RUOLO DIRIGENZIALE



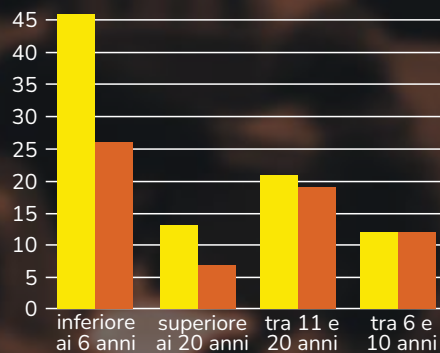
RESPONSABILI DI UNA O PIU' UNITÀ ORGANIZZATIVE



PRIMA LINEA DI RAPPORTO AL VERTICE

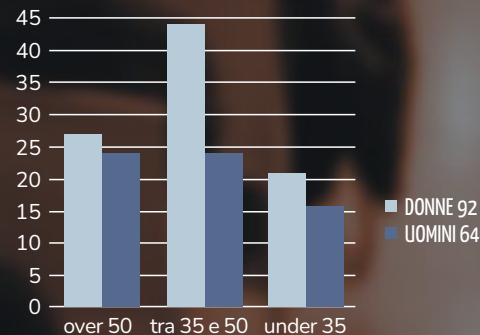


ANZIANITÀ IN RAPPORTO AL GENERE



DIPENDENTE A TEMPO INDETERMINATO

ETÀ IN RAPPORTO AL GENERE





OBIETTIVI E ATTIVITÀ



OBIETTIVO 1

PRODUZIONI INCLUSIVE

Nel nuovo piano di impresa 2023-2025 l'obiettivo strategico dell'Agricoltura Sociale è stato incrementato coinvolgendo anche gli altri comparti produttivi della nostra organizzazione.

La scelta è stata quella di immaginare un nuovo approccio dell'inserimento lavorativo in contesti produttivi che considerino l'individuo al centro. Il modello in sperimentazione integra l'acquisizione di competenze on the job ad azioni più specifiche dell'accompagnamento sociale.

Partendo dal presupposto che tutti necessitiamo di contesti di lavoro capaci di far emergere competenze e attitudini personali, le nostre produzioni inclusive **valorizzano le differenze** e mirano alla **costruzione di sistemi produttivi inclusivi**.

Le finalità perseguite sono saper accogliere le differenze e favorire la partecipazione all'interno dei gruppi di lavoro e della vita dell'organizzazione.

Questo processo è figlio del nostro **modello di ibridazione** che sta trovando interesse in quelle imprese profit sensibili e interessate a sviluppare competenze nella gestione dei percorsi di collocamento mirato.

PROGETTI

Esserci agricola
Piano locale delle dipendenze
Pandàn
Ceste di Rapa
Al cecchi osteria
Exito
Esserci Story Lab
Bottega solidale
Bar Planetario

Pandàn
CAFFÈ E BISTROT A CONDUZIONE SOCIALE

CESTE di RAPA
PRODOTTI DI AGRICOLTURA SOCIALE

al Cecchi
PIOLA OLTRE FRONTIERA

Exito
STORIE RICUCITE

ESSERCI STORY LAB

bar al planetario

BOTTEGA SOLIDALE CARCARE

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

Agricoltura

Esserci Agricola / Ceste di Rapa

apertura del fascicolo aziendale di produzione ortaggi biologici

lancio della piattaforma di prenotazioni della filiera di Ceste di Rapa

implementazione dei canali commerciali nelle provincie di Alessandria e Cuneo

erogazione di servizi e trasporti per terzi (avvio partenariato e servizio di delivery per Mercato Itinerante)

aggiudicato il Bando Cassa di Risparmio di Cuneo a sostegno della gestione del mercato del Giobia dei produttori locali, in partenariato con HumusJob e cooperative Momo e Emmanuele che operano azioni di presidio di comunità

consolidamento della Comunità di Supporto all'Agricoltura del Chierese (Ciò Che Mangio)

avviato studio di fattibilità sull'ampliamento della rete nel territorio metropolitano

Ristorazione

Pandan e Piola Al Cecchi: attivata la collaborazione con l'Osservatorio di Pino Torinese

Emporio Solidale

avviata la gestione di un Emporio Solidale nel Comune di Carcare in provincia di Savona

Sartoria - Exito

aumento competenze specifiche

strutturazione della sartoria come ambiente lavorativo/formativo

aumento dell'attrezzatura della sartoria stessa finalizzata alla crescita della produzione e della qualità

consegna delle commesse nei tempi concordati

richieste di nuove tipologie di commesse finalizzate all'assorbire l'obbligo di assunzione dell'azienda Teoresi (commessa gestita in collaborazione con la falegnameria della cooperativa)

10

**OBIETTIVI DEFINITI
NEL PIANO
ATTIVITÀ ANNUALE**

5

raggiunti

1

non raggiunti

4

da ripianificare



BENEFICIARI DIRETTI

20

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



TARGET 2.4



TARGET 8.8



TARGET 10.2



TARGET 12.2 / 12.3 /
12.4 / 12.8

La storia di Piero

UN TIROCINIO PER METTERSI IN GIOCO

Nel novembre 2022 Esserci Agricola ha avviato un tirocinio di inclusione sociale come operatore di logistica nel settore agroalimentare per Piero, una persona in transizione. Pur non avendo esperienza in questo settore e nonostante l'età adulta, Piero si è presentato con entusiasmo e voglia di fare ed è stato inserito nell'attività di confezionamento, nella gestione delle consegne in cargobike elettrica e nei rapporti con i clienti, con la possibilità di sperimentarsi all'interno di mercati ortofrutticoli.

In sinergia con i servizi sociali abbiamo sostenuto Piero affinché avesse sempre un atteggiamento professionale sul luogo di tirocinio, utile per il proprio futuro lavorativo. Inoltre il gruppo di lavoro si è sforzato di imparare a usare correttamente il pronome richiesto dalla persona, nonostante le difficoltà rappresentate dalle consuetudini italiane e complicate dall'eterogeneità del gruppo di lavoro, composto da persone con età, provenienze culturali e sensibilità sociali profondamente diverse.

Al termine del tirocinio, nonostante fossimo pronti all'assunzione, Piero ha preferito interrompere l'esperienza. I mesi trascorsi insieme hanno comunque rappresentato un momento importante per il progetto Esserci Agricola, perchè ricco di piccole sfide quotidiane trasformatesi in apprendimenti importanti e - crediamo - anche per Piero per l'esperienza affrontata e per quanto imparato nei mesi di tirocinio.



OBIETTIVO 2

FRAGILITÀ FEMMINILE

La fragilità femminile interessa fasce sempre più ampie di popolazione determinando un aumento delle condizioni di povertà, intesa non solo come privazione materiale, ma anche culturale, relazionale, valoriale.

L'esclusione si caratterizza come impossibilità e incapacità di agire con risorse e regole socialmente accettate; la fragilità è la situazione in cui la presenza di abilità sociali è compromessa da condizioni e contesti che ne rendono difficile l'esercizio.

Ancora oggi molte donne non vedono rispettati alcuni diritti fondamentali che dovrebbero essere alla base della **parità di genere**: la libertà e la dignità, l'opportunità di poter accedere in modo diretto a casa, lavoro e reti a supporto della conciliazione dei tempi di vita (lavoro, casa, famiglia).

L'esperienza maturata in questi anni nell'ambito della maternità fragile ci ha fatto scoprire sempre più quali siano le aree grigie, scoperte, ovvero ciò che rimane insoddisfatto e che non trova risposta.

PROGETTI

Autonomia
mamma bambino

Comunità
Pozzo di Sichar

Gruppi appartamento:
Ambra
Amaranta
Welcome

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

- È stato raggiunto l'accordo per poter stabilizzare la comunità in Via Torricelli, con la possibilità di utilizzare il piano superiore per creare servizi annessi al comparto mamma bambino.
- È stato avviato il nuovo progetto di autonomia mamma-bambino.
- Sono state incrementate le opportunità di formazione e crescita lavorativa per le donne (obiettivo condiviso con le produzioni inclusive).

6

**OBIETTIVI DEFINITI
NEL PIANO ATTIVITÀ ANNUALE**

3
raggiunti

3
da ripianificare

69
BENEFICIARI DIRETTI

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



TARGET 1.4



TARGET 3.4



TARGET 4.3



TARGET 5.1 / 5.2 /
5.4 / 5.5



TARGET 10.2

 La storia di Sophia

COSA VUOL DIRE ESSERE DONNA

Sophia è una giovane donna di origine marocchina, con un passato fatto di sofferenze, violenze, abbandoni, perdite continue, pregiudizi, sconfitte, errori, delusioni.

A inizio 2023, in una delle nostre comunità Mamma Bambino, abbiamo accolto Sophia e il suo piccolo bambino di pochi mesi, non il primo messo al mondo, ma l'unico che può vivere e che può avere la possibilità di crescere.

Sophia accetta il passato ma per lei e il suo bambino vuole un'altra possibilità per poter cambiare le cose.

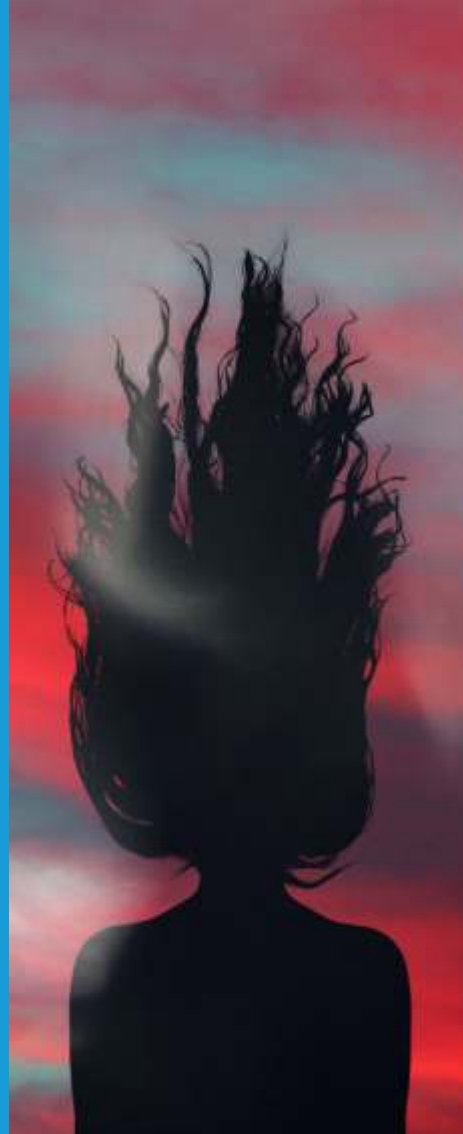
Alla domanda "cosa vuol dire per te essere donna?" non sa rispondere.

Essere donna nel suo caso è stato difficile.

Oggi per lei vuol dire ricostruire giorno dopo giorno un pezzo: raccogliarlo da terra, ridargli una forma e riattaccarlo.

Oggi essere donna per lei passa dal dire: "ora mi spalmo la crema dopo la doccia e inizio a prendermi cura di me". Sperimentarsi donna, riscoprire il proprio corpo bello, meritevole di amore, di carezze e di accoglienza è un cammino difficile ma possibile.

Oggi Sophia ha una nuova opportunità per scrivere un nuovo capitolo della sua vita, fatto di speranza, amore, accoglienza e nuove sfide.





OBIETTIVO 3

FRAGILITÀ SPECIALI

Negli ultimi anni numerosi cambiamenti sono avvenuti nel modo di intendere e di trattare la **disabilità**. Queste trasformazioni investono tutti i livelli: da quello normativo a quello culturale, da quello teorico alla rappresentazione.

Un crescente entusiasmo da parte della comunità scientifica internazionale, successivo all'approvazione della **convenzione ONU (2006)** per i **diritti delle persone con disabilità** ha sottolineato l'interesse per una prospettiva di coniugazione della giustizia sociale e dell'uguaglianza (ambito socio politico) con la dimensione psicopedagogica (la promozione umana).

Con questo spirito vogliamo realizzare alcuni obiettivi gestionali che includano in modo significativo la capacità di impattare anche la sfera dell'esigibilità del diritto, dell'affermazione culturale, del superamento di stigmi e isolamenti.

PROGETTI

AgriCAD
Alzhiamoci
Aladino
CAD 18° Piano
CAD L'Arco
Cascina Grangia
ComunitAbile
DUI-TOC
Educativa Territoriale Cisa
Pandan
RAF diurna Carane di Uka
Sad Torino
Salute Mentale
Tetris
Vivomeglia

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

- Sono state avviate le prime attività legate all'**Alzheimer Cafè** in altri 3 contesti e si è lavorato alla progettazione di lavoro sull'invecchiamento attivo anche in altri territori.
- A fine 2023 è stato firmato il contratto con la Città di Torino per la realizzazione del progetto **Futuro Prossimo** con fondi PNRR.
- Sono state presentate 3 coprogettazioni a sviluppo dell'area salute mentale sul territorio dell'ASL Città di Torino e ASL TO4, in particolare si è provato ad avviare una progettazione finalizzata alla professionalizzazione dei beneficiari in ambito agricoltura e sartoria.
- Il CAD **18° Piano** ha lavorato per il coinvolgimento del servizio nel raggiungimento di Obiettivi per l'impatto Ambientale (camminate plastic free) e ha sperimentato il metodo Token Economy (per riconoscimenti a utenti).
- È stato avviato un progetto con l'**associazione Armida** per sviluppare proposte sportive che coinvolgano soggetti fragili e territorio.

7 OBIETTIVI DEFINITI
NEL PIANO
ATTIVITÀ ANNUALE

4 raggiunti **3** da ripianificare

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



TARGET 3.4

TARGET 8.5



TARGET 10.2

TARGET 11.7

260
BENEFICIARI
DIRETTI



 La storia di Mariella e Emanuele

ANDIAMO A VIVERE DA SOLI



“Siamo felici”.

È in questa frase il succo della storia di Mariella e Emanuele, coppia protagonista di un percorso sull'abitare e sulla vita autonoma. Nel 2021 Mariella e Emanuele hanno iniziato un percorso di vita autonoma presso il nostro spazio abitativo Housing & CO. E nel 2023 sono andati a vivere insieme in maniera definitiva.

Questo lungo percorso parte intorno al 2010 quando Mariella inizia a frequentare le attività di Aladino, progetto dedicato alle persone con disabilità intellettiva: qui conosce Emanuele e partecipa ad attività e laboratori tra cui quello della *palestra abitativa*, per imparare a vivere da soli. Così ogni settimana Mariella, insieme ad altre persone, si allena a fare la spesa, cucinare, gestire i soldi, tenere in ordine la casa. Inizia a trascorrere qualche weekend fuori casa. *“All'inizio avevo paura del*

cambiamento” confessa Mariella.

Nel 2019 il percorso, per motivi vari, si interrompe; fino all'autunno del 2020 quando Mariella si rimette di nuovo in gioco in un nuovo progetto di autonomia, questa volta in un monolocale solo per lei all'interno del contesto di Housing & CO.

“I primi tempi è stata dura. Eravamo ancora in periodo di pandemia e soffrivo molto la solitudine, ma poi ce l'ho fatta”, commenta.

Un anno dopo inizia la storia con Emanuele. E parte un progetto di vita di coppia che coinvolge i due fidanzati e le rispettive famiglie.

Emanuele comincia a trascorrere qualche weekend nel monolocale. *“Eravamo stretti, ma l'esperienza è andata bene”*, dice lui.

Dopo quattro mesi, i due si trasferiscono in un bilocale sempre nel contesto ad Housing & CO e iniziano a vivere insieme 7 giorni su 7. *“La convivenza non è sempre facile. Vuol dire adattarsi alle esigenze dell'altro”*, il commento di Mariella e Emanuele.

Nel 2023 i due fidanzati escono da Housing & CO e si trasferiscono in una casa di proprietà della nonna di Emanuele in attesa di finire i lavori nell'appartamento che i genitori gli hanno acquistato e di spostarsi lì definitivamente insieme a Mariella. *“Poi basta traslochi”*, scherzano i due.



OBIETTIVO 4

RITIRO SOCIALE E POVERTÀ EDUCATIVA

Le povertà economica ed educativa tendono ad alimentarsi a vicenda, poiché la carenza di mezzi culturali e di reti sociali inclusive riduce anche le opportunità di formazione e di occupabilità.

Contestualmente le ristrettezze economiche limitano l'accesso alle risorse educative e culturali, costituendo un limite oggettivo di integrazione di adolescenti e giovani nella società, che può sfociare nel **ritiro sociale**.

La progettazione di questo triennio, partita con il progetto Giovani Connessi, ha lo scopo di sviluppare azioni finalizzate a rendere i **giovani consapevoli e protagonisti del proprio futuro**, promuovere il benessere, favorire la motivazione allo studio, prevenire il ritiro sociale, sensibilizzare alle differenze, promuovere l'inclusione.

Questo ambito di intervento incrocia bisogni diversi e possibilità di supporto eterogenee: l'innovazione sociale e digitale è centrale e ha un peso sostanziale nelle azioni di ricerca e sviluppo rivolte ai giovani e alle loro famiglie; si tratta di azioni che, accanto ai temi del lavoro, del welfare e dell'abitare, prevedono una tipologia di intervento complessa e globale.

PROGETTI

6XNOI

Attive Compagnie

Centro Diurno Lo Spazio

Centro Giovani Bruino

Educativa di Comunità Torino

Educativa di Strada Circoscrizione 2

Educativa Territoriale Disabili CISA

Educativa Territoriale Minori Torino

Far Sostegno

FORTE

Lavoro di Strada C. I. di S.

Mediamondo

Piano Povertà C. I. di S.

Pippi Chivasso

VIVI LA NOTTE

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

- È stato avviato un nuovo progetto di educativa di strada sul territorio della Circoscrizione 2.
- È stato avviato un focus group per lavorare sul tema dei bisogni dei giovani e nuove modalità di risposte degli interventi.

6

OBIETTIVI DEFINITI NEL PIANO ATTIVITÀ ANNUALE

- 1 raggiunti
- 1 non raggiunti
- 4 da ripianificare

4.563



BENEFICIARI DIRETTI

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



TARGET 1.2



TARGET 3.4/3.5



TARGET 4.1/4.2/4.3



TARGET 5.2



TARGET 8.6



TARGET 10.2



TARGET 11.3/11.7



TARGET 12.3/12.5/12.8

La storia di S.

ATTIVITÀ CHE AIUTANO A CRESCERE

S. è un bimbo molto silenzioso e timido che si isola e fa fatica a stare con gli altri. A casa trascorre il tempo da solo davanti alla televisione o al cellulare.

Nel 2002 inizia a frequentare le attività del nostro progetto di Educativa di Comunità che lo coinvolge in attività aggregative ed educative.

L'anno successivo S. viene inserito nel laboratorio di danza educativa e di comunità svolto presso Spazio BAC, una co-progettazione della cooperativa Esserci con Fileradarte: qui viene stimolato a

relazionarsi con lo spazio e con le altre persone coinvolte in maniera ludica e creativa.

S. inizia ad aprirsi un po', perde la sua inibizione e riesce finalmente a dare sfogo ai suoi silenzi, ai suoi gesti quotidiani e limitati.

S. migliora la sua attenzione e concentrazione; sta iniziando ad ascoltare e rispettare le consegne, mettendo in pratica semplici compiti espressivi, in condivisione con il gruppo di adulti e bambini con cui interagisce.





OBIETTIVO 5

INTEGRAZIONE E INCLUSIONE GIOVANI E FAMIGLIE MIGRANTI

I progetti per migranti nascono per promuovere processi di confronto e di scambio di valori, di standard di vita e modelli di comportamento fra le persone immigrate e la società ospitante, favorendo la **multiculturalità** e l'**integrazione sociale, culturale ed economica**.

I progetti rispondono agli attuali e sempre più emergenti bisogni di accoglienza e inclusione attraverso percorsi di apprendimento della lingua, orientamento alla formazione, al lavoro e alla casa, di inserimento lavorativo e abitativo, di educazione finanziarie e alla salute.

Il fenomeno migratorio, al di là degli orientamenti politici di uno specifico momento, è da considerarsi come un cambiamento globale e strutturale che ci impegna a costruire un'accoglienza e un'inclusione sociale che punti alla cittadinanza attiva, alla partecipazione e al rispetto delle regole del nostro paese.

PROGETTI

- Casa del Mondo
- Casa delle Opportunità
- Casa Nomis
- Crossroad
- Educativa di strada Paradero Nomis
- Emergenza abitativa Torino
- Fami re-integrando
- IMARA
- Never Alone
- Porto Sicuro
- SAI Torino Ordinari
- SAI Torino Teranga
- SAI C. I. di S.
- Verso Casa

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

- Proseguita la collaborazione con integrazione delle fasce deboli attraverso la sperimentazione di sostegno all'abitare per migranti; in particolare si è ampliato di 6 posti il lavoro per accoglienza migranti neomaggiorenni con la Città di Torino.
- Mantenimento dei posti Sai Torino ordinari e vulnerabili sulla Città di Torino (riassegnazione del bando in scadenza sui lotti partecipati).
- Proseguono le sperimentazioni e rafforzamento della rete Nomis rispetto al lavoro sulle seconde generazioni.
- Presentata una nuova progettualità per lo sviluppo del tema Abitare migranti con un partenariato che vede coinvolta anche la Città di Torino.

9 OBIETTIVI DEFINITI NEL PIANO ATTIVITÀ ANNUALE

6 raggiunti
1 non raggiunti
2 da ripianificare

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



868
BENEFICIARI DIRETTI

La storia della famiglia Shamarke E SE APRISSIMO UNA MACELLERIA?



A inizio 2023, in corso Giulio Cesare 201/e a Torino, è stata aperta la **Macelleria Israa**, che porta il nome della figlia femmina più giovane della famiglia Shamarke.

La famiglia Shamarke è seguita dalla Cooperativa Esserci dal 2018 nell'ambito del Progetto MOI - Migranti, un'opportunità di inclusione creata dal Comune di Torino per far fronte all'emergenza dell'occupazione delle ex palazzine olimpiche MOI.

La famiglia, inizialmente di 3 persone, è stata inserita in un'abitazione autonoma e affiancata da personale educativo. Successivamente sono nati altri 3 figli che sono stati inseriti nelle scuole di zona e nelle attività di socializzazione.

I genitori, Dahir e Ikran, terminato il percorso per ottenere la licenza media, iniziano da subito a immaginare un'attività imprenditoriale. Pensano a un negozio che

possa essere sia macelleria di carne halal, sia rivendita di prodotti tipici somali, ancora non presenti in città.

Per dare sostanza al progetto Dahir, il papà, si sperimenta in una macelleria attraverso un tirocinio finanziato dall'Associazione PAIS. Conseguisce le certificazioni necessarie per l'apertura dell'attività e crea i contatti con i futuri fornitori. Ikran, la mamma, si specializza nella gestione dell'attività da un punto di vista manageriale, accedendo ai canali dell'imprenditoria femminile.

Con il sostegno della Fondazione Operti e dell'Associazione PAIS e il lavoro degli operatori della cooperativa Esserci che seguono la famiglia, l'idea imprenditoriale si concretizza: viene creato il business plan e si attivano le pratiche per l'accesso al micro-credito e a prestiti a fondo perduto.

Nei primi mesi del 2023 la **Macelleria Israa** diventa realtà: è il traguardo di un percorso partito 5 anni prima e che è stato reso possibile dalla tenacia di Dahir e Ikran, da un ottimo lavoro di rete tra enti del terzo settore e da un importante periodo di accoglienza in una casa stabile, con personale competente, che ha affiancato il nucleo nei tanti cambiamenti avvenuti negli anni.



OBIETTIVO 6

INTEGRAZIONE FASCE DEBOLI DELLA POPOLAZIONE

L'integrazione delle fasce deboli è da sempre lavoro caratteristico della nostra organizzazione; i servizi alla persona sono però storicamente organizzati per **settori specifici**.

Negli ultimi anni anche la riorganizzazione dei servizi sociali ha previsto il superamento della settorialità configurandosi come poli di inclusione.

I nostri progetti in questi ultimi anni si stanno sviluppando integrando gli interventi per rispondere alle persone in una lettura globale dei bisogni.

Stiamo quindi sviluppando azioni che sono frutto di **partnership differenti** in particolare con enti del terzo settore che puntano sul protagonismo della persona promuovendo servizi che accrescano il benessere, la conciliazione, l'occupabilità, il coinvolgimento attivo anche attraverso la restituzione e la partecipazione attiva alle comunità di riferimento.

PROGETTI

Home2Home

Housing Chieri - Zattera della Pace

Housing & Co.

Mediazione familiare

Pandan

Piano Povertà C. I. di S.
Progetto Agricoltura

Semi nel vento

DAI/ Digital inclusion

Tilde

Switch-Housing diffuso

Uiepe

Welfare Territoriale

OBIETTIVI SPECIFICI RAGGIUNTI

- Aumentata la competenza nella gestione dei progetti di accompagnamento sociale e maggiori connessioni con il comparto produzioni inclusive.
- Acquistata la struttura sita in Via Gottardo e stipulato accordo con la cooperativa La Vetreria per avvio progettualità integrate tra prestazioni mediche e servizi al cittadino.
- Terminato il cantiere per l'apertura di due nuove unità abitative all'ultimo piano in Via Valdengo.
- Aggiudicato un nuovo bando per lo sviluppo di comunità sul comune di Santena in collaborazione con l'associazione Seven Arts.
- Aggiudicata l'apertura di uno sportello di facilitazione digitale presso Piazza Savoia.
- Riconosciute risorse specifiche attraverso il Bando Verso Casa per sviluppare competenze sull'Abitare (avviato sul tema migranti).

7 OBIETTIVI DEFINITI NEL PIANO ATTIVITÀ ANNUALE

3 raggiunti
4 da ripianificare

Obiettivi di Sviluppo Sostenibile in target Obiettivo



TARGET 1.3/1.4/1.5

TARGET 4.7

TARGET 5.4



TARGET 8.8

TARGET 10.2/10.3

TARGET 11.1



TARGET 16.3

286
BENEFICIARI
DIRETTI



La storia di Simone

UNA STORIA DI QUARTIERE



Un giorno, non so più quando, Simone non è riuscito a fare la spesa: non ricordava cosa comprare.

Un giorno, non so più quando, Simone non riconosceva più il valore dei soldi.

Un giorno, non so più quando, Simone non è riuscito a ritrovare la strada di casa.

Arrivata la diagnosi, ci siamo interrogati se Simone poteva continuare a uscire da casa, come desiderava e aveva sempre fatto. Sembrava impossibile mandarlo solo e indifeso, in giro per il mondo.

Abbiamo sognato che la nostra strada, il quartiere diventasse una famiglia attenta e accogliente, con visi noti e sorridenti. Solo così Simone avrebbe potuto continuare a uscire da solo.

Oggi il nostro sogno si è realizzato: il bar, i negozi di vicinato, la libreria sono diventati punti di luce nel suo percorso; hanno protetto il suo andare e il suo stare.

Sogniamo che sempre di più il quartiere, ogni quartiere sia illuminato dai punti di una rete sempre più fitta di presenze amiche, che faccia da casa non solo ai nostri anziani, ma anche ai nostri bambini e ai nostri ragazzi.

Tra questi punti ci sono senz'altro gli *Alzheimer Cafè*, luoghi in cui Esserci ha creato spazi all'interno dei quali persone affette da alzheimer e i loro famigliari possono incontrarsi in modo informale e trascorrere alcune ore in un'atmosfera accogliente e centrata sull'ascolto.

I NOSTRI MARCHI

Negli ultimi anni abbiamo portato avanti progetti innovativi sviluppati con lo stile della cooperativa Esserci, e con l'obiettivo di creare occasioni di crescita, di lavoro e di protagonismo per le persone che seguiamo e per il territorio.

Questo è esattamente quello che intendiamo per modello cooperativo ibrido.

Abbiamo quindi sviluppato una serie di marchi specifici per questi progetti che afferiscono ad aree produttive specifiche derivanti dagli obiettivi strategici.

DUI-TOC

(oggetti di design sostenibile)

Exito

(sartoria sociale)

BandaLarga

(collettivo musicale)

Pandan

(ristorazione sociale)

Piola Al Cecchi

(ristorazione sociale)

Ceste di Rapa

(agricoltura sociale)

Esserci Story Lab

(produzione cinematografica)

CABU CABU 011

(film cortometraggio)

FORTE

(servizio di sostegno e cura per le famiglie)

Torino Welfare

(servizi di welfare sociale)





IMPATTO SOCIALE

Applicazione Rating

AREA ESG	Indicatore utilizzato nello standard	SDG	Tema / indicatore	ID
E	GRI 302 - 1	7	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	1
	GRI 302 - 3	7	Intensità energetica	2
	GRI 305 - 1	11	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	3
S	GRI 401-1	5	Nuove assunzioni e turnover	4
	GRI 401-2	5	Benefit previsti per i dipendenti a tempo pieno, ma non per i dipendenti part-time o con contratto a tempo determinato	5
	GRI 401-3	5	Congedo parentale	6
	GRI 405-1	5	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	7
	GRI 405-2	5	Rapporto dello stipendio base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini	8
	Indicatore Esserci 1	8	Qualità della vita (QDV)	9
G	GRI 201 - 1	11	Valore economico direttamente generato e distribuito	10
	GRI 201 - 4	11	Assistenza finanziaria ricevuta dal governo	11
	GRI 207 - 1	11	Approccio alla fiscalità	12
	GRI 207 - 3	17	Coinvolgimento stakeholder e gestione preoccupazioni in materia fiscale	13
	Indicatore Esserci 2	1 / 3 / 4	Welfare / Clima Aziendale (WCA)	14

RATING TOTALE

max value	21,2
rating 2023	12,03

ENVIROMENTAL

max value	6,67
rating 2023	3,34

SOCIAL

max value	7,33
rating 2023	3,75

GOVERNANCE

max value	7,2
rating 2023	4,94

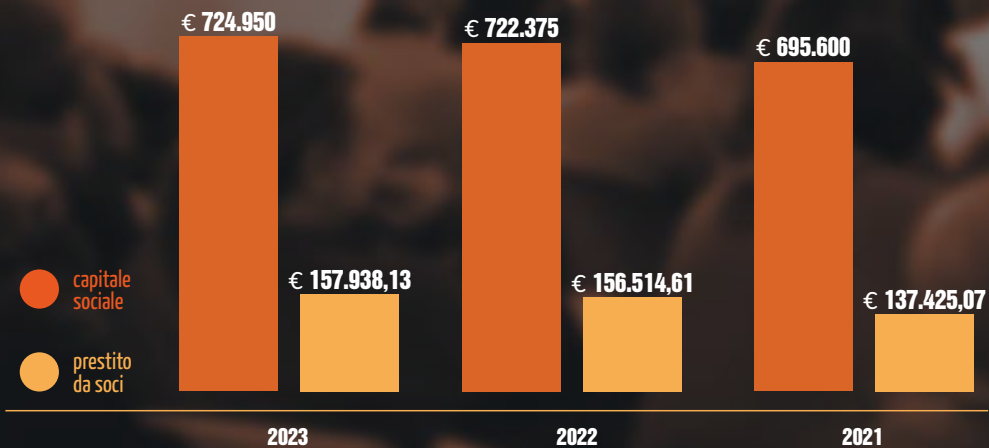
	MAX RATING	RATING 2023	% completamento vs max rating
RATING	21,20	12,03	56,72%
E	6,67	3,34	50,07%
S*	7,33	3,75	51,13%
G	7,20	4,94	68,59%

* L' Indicatore Esserci 1 - Qualità della vita (QDV) per l' anno 2023 è stato calcolato; non è stato incluso nel computo finale a causa dell' assenza di valori di riferimento per il confronto (primo anno di misurazione).

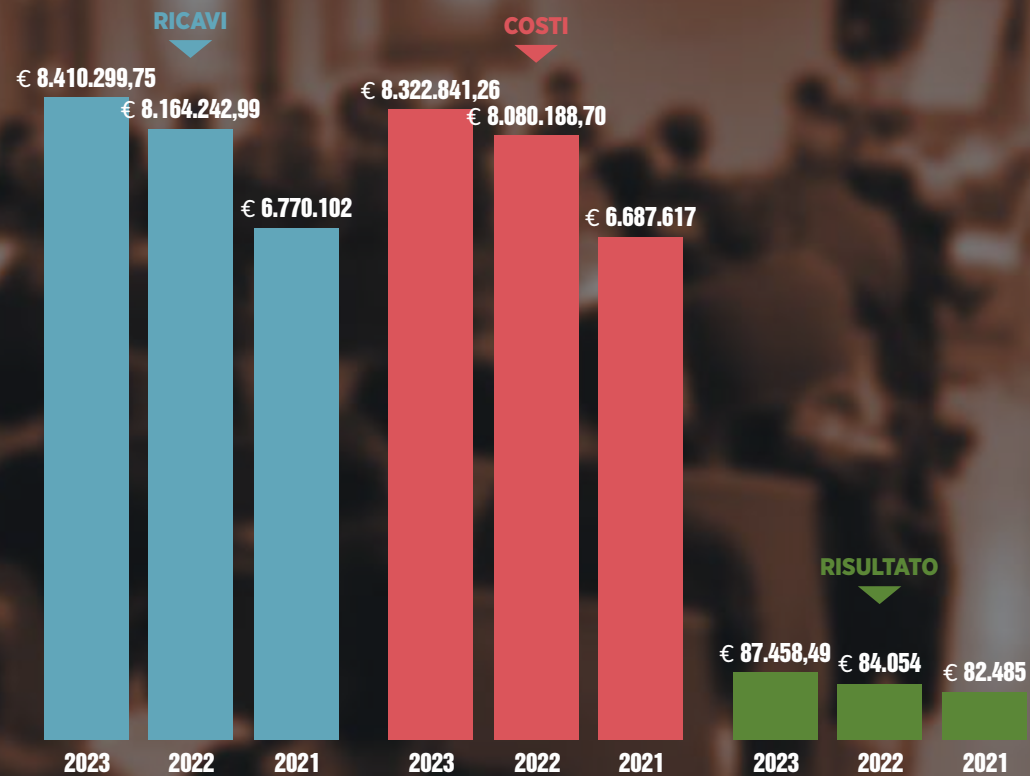


SITUAZIONE
ECONOMICO
FINANZIARA

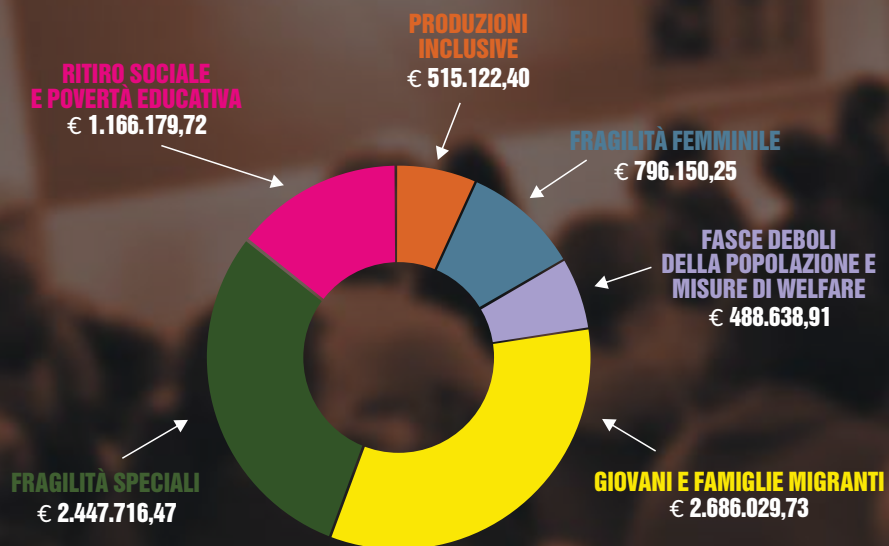
CAPITALE SOCIALE E PRESTITO DA SOCI



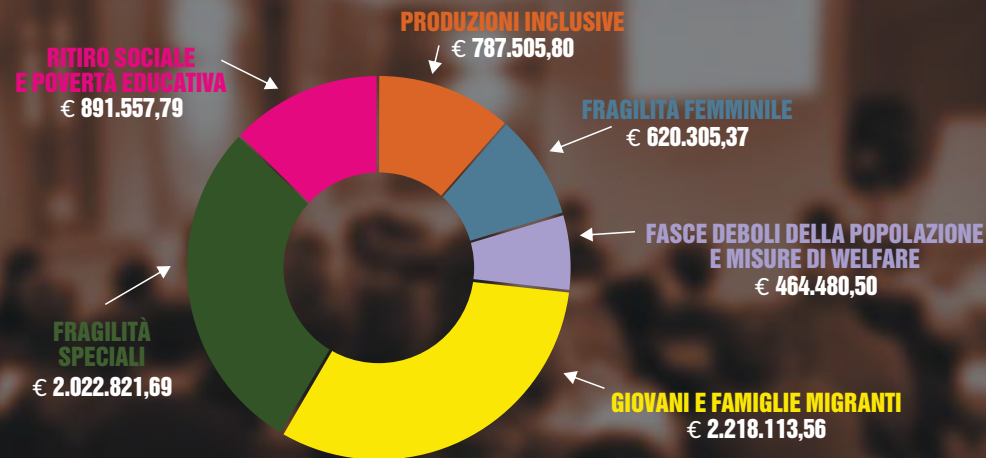
VALORE CREATO E REDISTRIBUITO



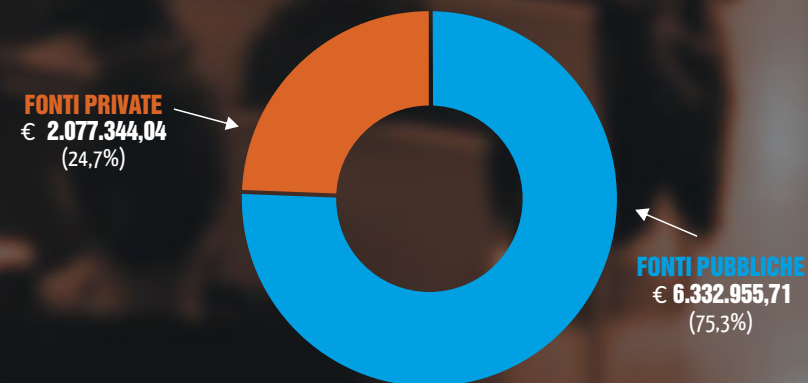
RICAVI PER OBIETTIVI STRATEGICI



COSTI PER OBIETTIVI STRATEGICI



INCIDENZA PUBBLICO/PRIVATO SUL VALORE DELLA PRODUZIONE





Questo è quello che siamo.
La cooperativa Esserci è ricca
perché ha un **capitale umano**
importante.

esserci

SEMINIAMO STORIE

-  via della Consolata, 8 - 10122 Torino
-  tel 011 065 8890
-  esserci@esserci.net
-  www.esserci.net
-  [esserci scs](#)
-  [esserci_scs](#)

Responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001 nel settore sanitario e nelle RSA: profili sostanziali e giurisprudenza recente

Alberto Bazzano

Studio Legale Mastro e Associati, Corso Dante 82, Asti

e-mail: bazzano@mastroeassociati.it

Abstract: Il contributo analizza la responsabilità amministrativa degli enti ex D.Lgs. 231/2001 nel settore sanitario, con particolare attenzione alle Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA), ambiti ad alta complessità organizzativa e a elevata esposizione a rischi prevenzionistici. L'autore esamina l'evoluzione del principio di "colpa di organizzazione", la struttura e l'effettività dei Modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOG), e il ruolo dell'Organismo di Vigilanza (OdV), alla luce della più recente giurisprudenza di merito e di legittimità. L'articolo sottolinea la necessità per le RSA di adottare MOG realmente operativi, proporzionati e integrati con i sistemi di gestione della sicurezza sul lavoro (D.Lgs. 81/2008), fondati su un'adeguata mappatura dei processi a rischio, protocolli decisionali chiari, segregazione delle funzioni e verifiche periodiche di efficacia. L'analisi risulta di particolare utilità per cooperative sociali, imprese sociali e altri enti del Terzo Settore che gestiscono RSA, poiché offre indicazioni pratiche per prevenire la responsabilità amministrativa, rafforzare la governance e la trasparenza interna, integrare i sistemi di qualità e sicurezza con il modello 231 e ridurre il rischio di sanzioni e interdittive. Le buone pratiche e gli orientamenti giurisprudenziali illustrati costituiscono una guida strategica per consolidare la conformità normativa e organizzativa nelle realtà del welfare che operano nella cura e nell'assistenza alla persona.

Keywords: Responsabilità amministrativa degli enti; Modello di organizzazione; gestione e controllo (MOG 231); Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA); Organismo di Vigilanza (OdV); Terzo Settore e imprese sociali

Doi: 10.5281/zenodo.17281381

1. Cenni introduttivi.

Uno dei principi su cui si è sempre retto il sistema penale italiano è il principio *societas delinquere non potest*.¹ Esso affonda le proprie radici nella concezione personalistica della

¹ In argomento cfr. A.M. CASTELLANA, *Diritto penale dell'Unione Europea e principio societas delinquere non potest*, in *Riv. trim. dir. pubbl. ec.*, 1996, 747 ss.; C. DE MAGLIE, *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*, Milano, 2002; G. DE SIMONE, *Il nuovo codice penale francese e la responsabilità penale delle personnes morales*, in *Riv. it. dir. proc. pen.*, 1995, 189 ss.; G. MARINUCCI, *La responsabilità penale*

responsabilità penale sul presupposto che la pena è sempre stata intesa come un trattamento sanzionatorio rivolto alla persona fisica e, dunque, solo ad essa riservato. Fondamento normativo della concezione personalistica è l'art. 27 Cost., il quale sancisce che «la responsabilità penale è personale». Sulla base di tale enunciato, si è sostenuto che ammettere la responsabilità dell'ente, e dunque di un soggetto evidentemente diverso da quello che ha posto in essere la condotta costituente reato, contrasterebbe con il dettato costituzionale. L'evolversi della società industriale ha gradatamente posto in crisi il principio *societas delinquere non potest*.

Sotto gli occhi di tutti è il fatto che molti reati vengono commessi da imprenditori, attraverso lo strumento di persone giuridiche, ed in particolare di società commerciali. Lo spettro è ampio. Comprende i reati ambientali, finanziari, gli illeciti societari e fallimentari e altri ancora.

Questo mutato panorama ha portato all'ingresso nel nostro ordinamento, ormai oltre vent'anni or sono, del decreto legislativo 8 giugno 2001 n. 231, attuativo della legge delega 29 settembre 2000, n. 300, recante la «Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche».

Esclusi dal perimetro del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 sono dunque lo Stato, enti pubblici territoriali e altri enti pubblici non economici, nonché degli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale, e con inapplicabilità alle imprese individuali, ferma la possibilità che rientrino gli studi professionali costituiti in forma societaria e le s.r.l. unipersonali, quando sussista un autonomo centro di imputazione di interessi distinto dalla persona fisica che le rappresenta.

La responsabilità dell'ente postula la commissione di uno dei reati presupposto tipizzati dal legislatore, commesso da apicali o sottoposti nell'interesse o a vantaggio dell'ente, con un sistema sanzionatorio che prevede pene pecuniarie e misure interdittive, anche in via cautelare.

Nel settore sanitario e sociosanitario, assumono rilievo i reati colposi di evento in violazione delle regole prevenzionistiche, ricompresi nell'art. 25-septies D.Lgs. 231/2001 e molteplici sono le ricadute operative sul MOGC 231.

delle persone giuridiche. *Uno schizzo storico-dogmatico*, ivi, 2007, 445 ss.; ID., *Societas puniri potest: uno sguardo sui fenomeni e sulle discipline contemporanee*, ivi, 2002, 1193 ss.

La tipicità dell'elenco dei reati presupposto esclude estensioni analogiche e richiede la vigenza della fattispecie incriminatrici al momento del fatto e della sanzione, con effetti specifici in caso di eventuali *ius superveniens*.

2. Le ricadute del sistema 231 sulla RSA.

Le Residenze Sanitarie Assistenziali (RSA) operano in un perimetro regolatorio ad alta intensità di rischio: tutela della salute e sicurezza sul lavoro, trattamento di dati sanitari, appalti di servizi, somministrazione di farmaci, contabilità e gestione di fondi pubblici o rimborsi, gestione del personale, con interferenze organizzative complesse tipiche dei servizi continuativi h24. L'evoluzione della responsabilità amministrativa degli enti *ex* d.lgs. 231/2001 ha reso centrale, nel contesto delle RSA, la progettazione e l'efficace attuazione di Modelli di organizzazione, gestione e controllo (MOG) calibrati sui rischi tipici del settore socio-sanitario.

La giurisprudenza recente ha intensificato il controllo giudiziale sull'idoneità concreta dei MOG, sul ruolo e l'indipendenza dell'Organismo di Vigilanza (OdV), sull'integrazione tra sistema 231 e sistema prevenzionistico di cui al d.lgs. 81/2008, nonché sugli adeguati assetti organizzativi dettati dal Codice della crisi d'impresa come standard gestionali minimi anche in ottica 231.²

Le RSA, in quanto enti collettivi, sono astrattamente assoggettabili alla responsabilità 231, con esclusione delle sole persone fisiche e di talune entità pubbliche, e la casistica si estende anche a strutture societarie di piccole dimensioni o unipersonali, se e in quanto si accerti la distinta "colpevolezza dell'ente" rispetto alla persona fisica agente.

La definizione di MOG come "sistema di norme, strutture organizzative interne, procedure operative e controlli" sottolinea la necessaria personalizzazione in base a dimensioni e attività dell'ente, con oneri probatori differenziati a seconda dell'autore del reato e dell'adozione/attuazione del modello.

² Sul tema dell'idoneità dei modelli di organizzazione e gestione si veda, in particolare, Cassazione penale, sez. V, 02/03/2023, n. 21640, che osserva che «in tema di responsabilità delle persone giuridiche per i reati commessi dai soggetti apicali, ai fini del giudizio di idoneità del modello di organizzazione e gestione adottato, il giudice è chiamato ad adottare il criterio epistemico-valutativo della cd. "prognosi postuma", proprio della imputazione della responsabilità per colpa: deve cioè idealmente collocarsi nel momento in cui l'illecito è stato commesso e verificare se il "comportamento alternativo lecito", ossia l'osservanza del modello organizzativo virtuoso, per come esso è stato attuato in concreto, avrebbe eliminato o ridotto il pericolo di verifica di illeciti della stessa specie di quello verificatosi, non richiedendosi una valutazione della "compliance" alle regole cautelari di tipo globale».

Quando il reato è commesso da un sottoposto alla direzione o vigilanza di un apicale, la responsabilità dell'ente è esclusa se, prima del fatto, l'ente ha adottato ed efficacemente attuato un MOG idoneo a prevenire reati della specie, con verifica giudiziale e in concreto dell'idoneità ed effettività.³

L'organo dirigente deve adottare MOG che individuino le attività a rischio, prevedano protocolli decisionali, modalità di gestione delle risorse finanziarie, obblighi informativi verso l'OdV e un sistema disciplinare, pena la "colpa di organizzazione" per modelli inefficaci o meramente formali.

In enti di piccole dimensioni, la vigilanza sui MOG può essere svolta direttamente dall'organo dirigente, mentre nelle società di capitali anche gli organi di controllo possono assumere le funzioni di OdV, a condizione di effettiva autonomia e indipendenza.

Il MOG "231" per le RSA deve coordinarsi con il sistema prevenzionistico di cui all'art. 30 d.lgs. 81/2008, che individua gli obblighi essenziali in materia di sicurezza, con presunzione relativa di conformità per modelli SGSL UNI-INAIL o OHSAS/ISO nelle parti corrispondenti.

La giurisprudenza ha ritenuto responsabile l'ente, nonostante la formale adozione del MOG, in presenza di gravi carenze attuative, sistemi di controllo inidonei o politiche aziendali di risparmio sui costi della sicurezza, evenienze di particolare rilievo nelle RSA per l'intensità del rischio infortunistico e biologico.

L'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, in chiave dinamica e proporzionata a natura e dimensioni, è oggi *standard* di diligenza imprenditoriale ed elemento di contiguità con l'architettura 231 nelle RSA, chiamate a mappare

³ La giurisprudenza distingue fra un accertamento *ex ante* e un accertamento *ex post*. In particolare, i criteri dell'interesse o del vantaggio per l'ente sono criteri distinti, operanti su piani diversi, uno (l'interesse) su quello soggettivo e l'altro (il vantaggio) su quello oggettivo. L'interesse è il criterio soggettivo (indagabile *ex ante*) consistente nella prospettazione finalistica, da parte del reo-persona fisica, di giovare all'interesse all'ente mediante il compimento del reato, a nulla valendo che poi tale interesse sia stato concretamente raggiunto o meno. Il vantaggio, al contrario, è il criterio oggettivo (da valutare *ex post*), consistente nell'effettivo godimento, da parte dell'ente, di un vantaggio concreto dovuto alla commissione del reato. In altri termini, il richiamo all'interesse dell'ente valorizza una prospettiva soggettiva della condotta delittuosa posta in essere dalla persona fisica da apprezzare *ex ante*, mentre il riferimento al vantaggio evidenzia un dato oggettivo che richiede sempre una verifica *ex post*. Così, *ex plurimis*, Cassazione penale sez. III, 03/04/2025, n.19333.

tempestivamente indizi di crisi e di perdita di continuità in un settore esposto a tensioni strutturali.

3. Gli orientamenti giurisprudenziali di rilievo per le RSA.

Fra le pronunce di merito merita un richiamo quella del Tribunale penale di Milano del 22 aprile 2024 n. 1070, la quale ha fornito un *vademecum* operativo sul contenuto della parte generale e speciale del MOG, con enfasi su *risk assessment*, protocolli mirati e segregazione delle funzioni, indicazioni di estrema utilità per RSA che presentano processi clinico-assistenziali complessi e filiere di appalto e servizi esternalizzati.

In essa si legge: «*La parte generale del Modello deve contenere: la descrizione della configurazione giuridica societaria [...] il Codice Etico [...] un sistema di rilevamento delle violazioni [...] la previsione e la disciplina dell'Organismo di Vigilanza (ODV) [...] La parte speciale del Modello dovrebbe contenere: la descrizione della struttura dei reati presupposto; la mappatura delle attività a rischio [...] i protocolli operativi [...] Uno dei principi fondamentali è il rispetto della segregazione delle funzioni*».⁴

La stessa pronuncia valorizza la dinamica del *risk assessment*, con individuazione aree a rischio, processi sensibili, valutazione dei controlli esistenti e descrizione delle possibili modalità di commissione dei reati, metodo centrale nelle RSA per presidiare eventi avversi clinici e infortuni: «*La configurazione delle attività sensibili [...] consiste in una fase cognitivo-rappresentativa [...] a) individuazione delle aree potenzialmente a rischio-reato [...] b) rilevazione dei processi sensibili [...] c) rilevazione e valutazione del grado di efficacia dei sistemi operativi e di controllo [...] d) descrizione delle possibili modalità di commissione dei reati*" ».

La giurisprudenza di legittimità ha inoltre chiarito che il MOG deve essere “quanto più singolare possibile” e valutato con giudizio *ex ante*, con raccolta di elementi concreti sull’effettiva attuazione e sull’idoneità a prevenire il reato, principio che impone alle RSA un’aderenza sostanziale ai rischi (non modelli fotocopia). Stabilisce il Supremo Collegio che «*Il MOG deve prevedere procedure di decisione e di controllo capaci di eliminare o di ridurre significativamente il rischio [...] deve essere quanto più singolare possibile [...] Il*

⁴ Tribunale di Milano, II sezione penale, 22 aprile 2024 (ud. 25 gennaio 2024), n. 1070.

*giudice [...] deve idealmente collocarsi nel momento in cui il reato è stato commesso e verificarne prevedibilità ed evitabilità [...] con valutazione ex ante».*⁵

In caso di OdV privo di autonomia o sottoposto al controllo dei vertici, permane la responsabilità dell'ente; ciò impone alle RSA soluzioni organizzative che garantiscano l'indipendenza sostanziale dell'OdV anche in gruppi o reti territoriali. Si legge nella cennata sentenza infatti che: *«la società è responsabile [...] quando l'ODV è privo di poteri di controllo autonomi ed effettivi ed è soggetto alle dirette dipendenze del soggetto controllato»*.

Nel perimetro dell'art. 25-septies, anche in presenza di MOG, l'ente è responsabile quando emergano politiche di risparmio sui costi della sicurezza o controlli inidonei, aspetti spesso scrutinati nelle RSA per la compresenza di rischi fisici, biologici e organizzativi (turnazioni, carichi di lavoro, DPI, sanificazione, gestione emergenze).⁶

Il raccordo con l'art. 30 d.lgs. 81/2008 suggerisce alle RSA di strutturare un SGSL integrato, con evidenze di registrazione delle attività prevenzionistiche, formazione, sorveglianza sanitaria, gestione appalti e verifiche periodiche, così da sostenere, in caso di evento, l'effettività del presidio organizzativo.

Se il MOG viene adottato ed effettivamente reso operativo dopo il fatto ma prima dell'apertura del dibattimento, sono previste riduzioni di sanzioni pecuniarie e, al ricorrere di condizioni, l'esclusione delle interdittive; tuttavia, non basta la mera adozione o la nomina dell'OdV, occorrendo prova della reale operatività, con implicazioni pratiche per RSA coinvolte in procedimenti in corso.

Se il reato è stato commesso da apicali, la giurisprudenza pretende una "cesura" reale con il precedente gruppo dirigente, profilo di governance non eludibile per le RSA che intendano beneficiare delle mitigazioni.

Nelle filiere integrate o reti di RSA, la responsabilità può estendersi a capogruppo o collegate solo se si accerta in concreto l'interesse o vantaggio anche dell'altra società e la qualifica

⁵ Cfr. Cassazione penale, 11 giugno 2022, n. 23401.

⁶ Sul punto mette conto rimarcare che in tema di responsabilità degli enti derivante da reati colposi di evento in violazione della normativa antinfortunistica, i criteri di imputazione oggettiva rappresentati dall'interesse o dal vantaggio, da riferire entrambi alla condotta del soggetto agente e non all'evento, vanno intesi non solo come risparmio di spesa conseguente alla mancata predisposizione del presidio di sicurezza, ma anche come incremento economico dovuto all'aumento della produttività non rallentata dal rispetto delle norme cautelare.

soggettiva dell'autore ai sensi dell'art. 5 d.lgs. 231/2001; non basta l'“interesse di gruppo” astratto, rilievo frequente nelle gestioni multi-sito.

La struttura dell'OdV in *holding* o reti assistenziali non può essere eterodiretta dagli amministratori delle controllate o da soggetti legati fiduciariamente ai vertici, pena l'inidoneità del presidio di vigilanza.

In generale, in tema di responsabilità da reato degli enti, qualora il reato presupposto sia stato commesso nell'ambito dell'attività di una società facente parte di un gruppo o di una aggregazione di imprese, la responsabilità può estendersi alle società collegate solo a condizione che all'interesse o vantaggio di una società si accompagni anche quello concorrente di altra società e la persona fisica autrice del reato presupposto sia in possesso della qualifica soggettiva necessaria, ai sensi dell'art. 5 del d.lg. n. 231 del 2001, ai fini della comune imputazione dell'illecito amministrativo da reato.⁷

In conclusione, alla luce della giurisprudenza cennata, una RSA che intenda rafforzare la propria conformità al sistema 231 deve seguire un percorso che prevede: *risk assessment* calibrato su processi clinico-assistenziali e logistica sanitaria, con protocolli operativi dinamici e segregazione delle funzioni; deve dotarsi di un ODV indipendente,⁸ munito di budget, con flussi informativi completi e piano di vigilanza dedicato ai processi a rischio; sistema di formazione⁹ e vigilanza operativa su DPI, procedure e idoneità tecnico-strutturale; *audit* periodici e riesame del MOG a seguito di non conformità o mutamenti, documentando l'effettività delle misure e la riduzione dei rischi prevenzionistici con indicatori di *performance* verificabili, così da presidiare in modo sostanziale i criteri di

⁷ Cassazione penale, sez. II, 27/09/2016, n. 52316 precisa che la responsabilità della capogruppo o di una controllata non può discendere dalla mera presunzione di coincidenza dell'interesse di gruppo con quello delle singole società, dovendosi verificare in concreto la sussistenza di un interesse o di un vantaggio della “holding” o di altra società del gruppo.

⁸ Ai fini dell'apprezzamento sull'idoneità del modello di organizzazione e di gestione, l'articolo 6 del decreto legislativo n. 231 del 2001, pone, quale condizione per mandare esente l'ente dalla responsabilità per il reato commesso dai suoi vertici, oltre all'adozione - e all'efficace attuazione - di un modello di organizzazione e di gestione idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi, il fatto che sia stato affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello «ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo». Ciò che deve escludersi nel caso in cui tale organismo sia posto alla dirette dipendenze dell'organo di vertice. Così Cassazione penale, sez. VI, 11/11/2021, n. 23401.

⁹ Cassazione penale, sez. IV, 20/05/2021, n. 30231 ha ravvisato l'interesse dell'ente, ai fini dell'addebito ex articolo 25-septies del decreto legislativo n. 231 del 2001, nel caso in cui un infortunio si sia verificato per insufficiente formazione del lavoratore. La mancata formazione del dipendente, infatti, legittimamente può essere valorizzata come indicativa di un risparmio per l'ente, che non deve sostenere costi aggiuntivi per i corsi e per le relative giornate di lavoro “perdute”.

imputazione “interesse” e “vantaggio” e beneficiare dell’efficacia esimente prevista della normativa in parola ove insorga un procedimento 231.

References

Corte di Cassazione, Sez. IV penale. (s.d.). Sentenze in tema di responsabilità dell’ente ex art. 25-septies D.Lgs. 231/2001 e violazioni delle norme prevenzionistiche.

Corte di Cassazione, Sez. VI penale. (s.d.). Principio di valutazione ex ante dell’idoneità del Modello di organizzazione, gestione e controllo (MOG) ai fini dell’efficacia esimente ex D.Lgs. 231/2001.

Decreto Legislativo 8 giugno 2001, n. 231. (2001). Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 140 del 19 giugno 2001.

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81. (2008). Testo unico sulla salute e sicurezza sul lavoro, art. 30. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 101 del 30 aprile 2008.

ISO. (2018). ISO 45001:2018 – Occupational Health and Safety Management Systems – Requirements with Guidance for Use. Geneva: International Organization for Standardization.

Legge 29 settembre 2000, n. 300. (2000). Delega al Governo per la disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche e degli enti privi di personalità giuridica. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 250 del 25 ottobre 2000.

Tribunale di Milano, Sezione Penale. (2024, 22 aprile). Sentenza n. 1070 – Contenuto minimo del MOG, risk assessment e segregazione delle funzioni nelle RSA.

UNI & INAIL. (2001). Linee guida per un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro (SGSL). Roma: Istituto Nazionale per l'Assicurazione contro gli Infortuni sul Lavoro.

With the patronage of:



Recognition

National Agency for the Evaluation of
Universities and Research Institutes



Agenzia Nazionale di Valutazione del
sistema Universitario e della Ricerca

ANVUR – Italian National Agency for the Evaluation of the University and Research System, a public body of the Italian Republic, supervised by the Ministry of Education, University and Research of Italy, has recognized EUROPEAN JOURNAL OF VOLUNTEERING AND COMMUNITY-BASED PROJECTS (2724-0592) as a scientific journal for Area 13 - ECONOMIC SCIENCES AND STATISTICS

Evaluation of Research Quality



Valutazione Qualità della Ricerca

VQR 2020-2024 GEV Area 13b – Economic and business sciences: GSD business field Q4



Journal Ranking AIDEA 2020-2024 MA - Q4



ERIH PLUS is an academic journal index for the HSS (Humanities and Social Sciences) society in Europe.



DOAJ is a unique and extensive index of diverse open access journals from around the world, driven by a growing community, and is committed to ensuring quality content is freely available online for everyone.

<https://doaj.org/toc/2724-1947>

European journal of volunteering and community-based projects Vol.1, No 3; 2025

quarterly publication

ISSN: 2724-0592 E-ISSN: 2724-1947

<https://pkp.odvcasarcobaleno.it/index.php/ejvcbp/>

Published by Casa Arcobaleno Odv

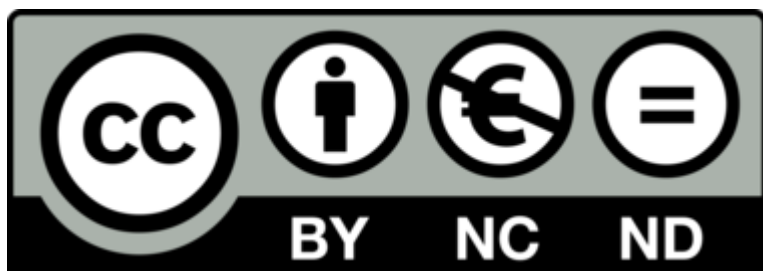
Attività di organizzazioni per la tutela dei cittadini

Iscritta sez. Provincia di Torino Registro regionale delle Organizzazioni di Volontariato determina 150-34064 del 06/10/2014

C.F. 94570230014

Sede legale: Via Gianbattista Cacherano 14 I – Bricherasio To

Sede operativa: Casa Arcobaleno Via Lanino 3/A I – 10100 Torino To



Once published, all articles are also deposited on [OpenAIRE](#) / [Zenodo](#). The magazine does not apply any embargo on publications.