









Valutazioni tematiche del POR FSE 2014-2020

RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA: La valutazione del tema della RSI sviluppato dalle DGR n. 948/2016 e n. 254/2016

10 ottobre 2018







SOMMARIO

1	IL TEMA DELLA RSI E IL CONTESTO REGIONALE DI RIFERIMENTO 15			
	1.1 LA STRATEGIA EUROPEA E NAZIONALE PER LA RESPONSABILITÀ SOCIALE D'IMPRESA	15		
	1.2 LO SCENARIO DI RIFERIMENTO: LE ESPERIENZE SIGNIFICATIVE DELLA REGIO VENETO	ONE		
_				
2	IMPOSTAZIONE METODOLOGICA			
	2.1 OGGETTO DELLA VALUTAZIONE	_		
	2.2 DOMANDE E STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELLA RSI	19		
	2.2.1 Analisi monovariata e bivariata dei dati di monitoraggio			
	2.2.2 Interviste in profondità	21		
3	L'ATTUAZIONE DELLA DGR 948/2016 "RESPONSABILMENTE"	22		
	3.1 L'AVVISO PUBBLICO "RESPONSABILMENTE"	22		
	3.2 I PROGETTI FINANZIATI	23		
	3.2.1 Partner coinvolti	26		
	3.2.2 Destinatari	31		
	3.3 EFFETTI ATTESI E PRIMI RISULTATI	38		
4	L'ATTUAZIONE DELLA DGR 254/2016 "PARI OPPORTUNITÀ NEL			
-	VORO CHE CAMBIA"	45		
	4.1 L'AVVISO PUBBLICO			
	4.2 PROGETTI FINANZIATI			
	4.2.1 Partner coinvolti			
	4.2.2 Destinatari			
	4.3 EFFETTI ATTESI E PRIMI RISULTATI			
_				
5	LA SURVEY SULLE IMPRESE SENSIBILI AI TEMI DELLA RSI: UNA			
SIN	ITESI	76		
6	CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI	78		







INDICE DELLE FIGURE

Figura 3.1 – Le finalità della DG 948/2016	23
Figura 3.2 – Il target dei progetti finanziati	
Figura 3.3 – I soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016	
Figura 3.4 – I soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016	
Figura 3.5 – La composizione dei partenariati	
Figura 3.6 –I soggetti attuatori e la partecipazione a differenti partenariati	28
Figura 3.7 –La distribuzione territoriale degli attori coinvolti	29
Figura 3.8 –Il settore economico di riferimento degli attori coinvolti	29
Figura 3.9 – Quota di imprese partecipanti e imprese attive per livello di tecnologia del comp	
manifatturiero	
Figura 3.10 – Quota di imprese partecipanti e imprese attive per livello di intensità di conosc	enza
del comparto servizidel comparto servizi	31
Figura 3.11 –Destinatari coinvolti per ambito	33
Figura 3.12 –Destinatari coinvolti per genere	33
Figura 3.13 –Destinatari coinvolti per classe di età	34
Figura 3.14 – Destinatari coinvolti per cittadinanza	34
Figura 3.15 –Destinatari coinvolti per titolo di studio	35
Figura 3.16 – Destinatari coinvolti per condizione professionale	35
Figura 3.17 –Destinatari coinvolti per tipologia di rapporto lavorativo	36
Figura 3.18 –Destinatari coinvolti e ore di attività previste dagli interventi dei progetti della	
Figura 3.19 –Destinatari coinvolti dagli interventi formativi dei progetti della DGR	
Figura 3.20 – I risultati attesi dalla realizzazione degli interventi	
Figura 4.1 – Risorse stanziate	
Figura 4.2 – Numero di interventi realizzati per progetto e azione (DGR 254/2016)	50
Figura 4.3 – Numero di sedi dei progetti realizzati (DGR 254/2016) per comune e provincia	
Figura 4.4 – Numero di soggett7/partner coinvolti nei partenariati dei progetti DRG 254/	
per azione e per ruolo svolto, totale partner e partner univoci	
Figura 4.5 – Budget di progetto per tipologia di partner e per azione (DRG 254/2016)	57
Figura 4.6 – Partner dei progetti DGR 254/2016 per tipologia (Azienda o altri soggetti),	
Figura 4.7 – Dimensione di impresa dei partner dei progetti DGR 254/2016 per azione,	59
Figura 4.8 – Sede legale (regione) dei partner dei progetti DGR 254/2016 per Azione,	60
Figura 4.9 - Partner dei progetti DGR 254/2016 con sede legale in regione, per provincia e	e pe
Azione, totale partner e partner univoci	60
Figura 4.10 –Quota di pPartner dei progetti DGR 254/2016 nei settori della manifattura ad	d alta
tecnologia o dei servizi ad alto contenuto di conoscenza per Azione, totale partner e pa	
univociFigura 4.11 - Caratteristiche socio-anagrafiche del totale dei destinatari (N=3.449)	
Figura 4.12 - Caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari univoci (ossia che hapartecipato ad un solo intervento) (N=2.103)	
Figura 4.13 - I risultati attesi dalla realizzazione degli interventi	
1 1801 a 7.13 - 1 113011ati attesi vaila realizzazione degli liiterventi	05







INDICE DELLE TABELLE

Tabella 3.1 – I progetti finanziati dalla DGR 948/2016
Tabella 4.1 – Finalità, target e risultati attesi per azione
Tabella 4.2 – DGR 254/2016. Progetti realizzati (titolo, ente attuatore e finalità) per Azione o riferimento
Tabella 4.3 – Numero di interventi per (macro) tipologia di intervento e per progetto/azione (DGR 254/2016)
Tabella 4.4 – Sede/sedi (comune/provincia) di ciascun progetto (DGR 254/2016)
Tabella 4.6 – Enti attuatori dei progetti realizzati nell'ambito della DGR 254/2016 pe progetto/azione (totale dei partner)
Tabella 4.7 – Enti attuatori dei progetti realizzati nell'ambito della DGR 254/2016 pe progetto/azione (partner univoci)
Tabella 4.8 – Partner dei progetti DGR 254/2016 per settore di attività economica e per Azione
Tabella 4.9 – Numero di destinatari e di interventi dei progetti DRG 254/201664







EXECUTIVE SUMMARY

Il presente rapporto tematico intende valutare il tema della responsabilità sociale di impresa sviluppato dalle DGR n. 948 del 22 giugno 2016 e n. 254 dell'8 marzo 2016, che si inseriscono in una linea di continuità con le numerose iniziative in materia di RSI sviluppate dalla Regione Veneto a partire dal 2006 e in forma sempre più strutturata e continuativa nel corso degli ultimi anni.

Gli avvisi pubblici "Pari opportunità nel lavoro che cambia-Investiamo nell'occupazione femminile" (DGR n. 254/2016) e "ResponsabilMente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" (DGR n. 948/ 2016) hanno consentito di approvare in tutto 27 progetti (rispettivamente 14 e 13) di durata biennale, che hanno preso avvio nel corso del 2016. Poiché per una valutazione di impatto degli stessi sarà necessario attendere che siano trascorse almeno una (meglio due) annualità dalla conclusione degli interventi, la presente valutazione tematica si concentra prevalentemente sulle realizzazioni e sui primi risultati degli interventi finanziati, facendo ricorso ad un mix di metodi qualitativi e quantitativi (analisi desk dei documenti regionali, analisi quantitativa dei dati di monitoraggio e interviste in profondità con i principali stakeholder).

La DGR 254 dell'8 marzo 2016 "Pari opportunità nel lavoro che cambia-Investiamo nell'occupazione femminile" ha stanziato complessivamente 5 milioni di euro a valere sull'Asse I Occupabilità del POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto per la realizzazione di 14 progetti di durata biennale riferiti a tre diverse azioni:

- Azione 1: un progetto a valenza regionale, che usufruisce di un finanziamento complessivo di poco meno di 400.000 €) finalizzato alla creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance che coinvolge numerose aziende di diverse dimensioni, enti bilaterali, parti sociali, enti locali e aziende del terzo settore per realizzare e applicare in azienda veri e propri piani di welfare venendo incontro alle esigenze, soprattutto, delle aziende di piccole e piccolissime dimensioni che da sole non potrebbero realizzare simili interventi;
- Azione 2: 7 progetti per un contributo di oltre 2 milioni di euro per realizzare, in aziende di
 diverse dimensioni, specifici interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita
 e di lavoro, sostenendo anche la riorganizzazione della struttura aziendale;
- Azione 3: 6 progetti di formazione e accompagnamento al lavoro, anche autonomo (con un contributo di oltre 2 milioni di Euro) per donne principalmente disoccupate che vogliono inserirsi nel mondo del lavoro anche dopo periodi di assenza dovuti a responsabilità di cura.

I 14 progetti realizzati si sono complessivamente articolati in 246 interventi e, in accordo con quanto previsto dalla DGR n. 254 del 08 marzo 2016, sono stati caratterizzati dalla presenza di un partenariato ampio, sia dal punto di vista numerico che da quello qualitativo: nel complesso, nei progetti realizzati sulle tre azioni previste dalla DGR n. 254. sono stati coinvolti 1.863 soggetti, di cui 1.694 hanno partecipato ad un solo progetto (partner univoci) e 169 a più progetti (da un minimo di 2 fino ad un massimo di 8). Il grosso dei partner si concentra sui progetti dell'Azione 2, mentre i progetti dell'Azione 3 raccolgono in complesso la quota di soggetti più bassa tra le 3 Azioni. L'unico progetto dell'Azione 1 registra il numero più elevato di partner di progetto, coerentemente con la natura di sistema del progetto.

Oltre il 90% dei soggetti dei partenariati costituitesi ha rivestito il ruolo di partner di rete nei progetti realizzati. La maggior parte dei partner di progetto sulle 3 Azioni sono "aziende" (l'86,7%), con una quota inferiore nel caso dell'Azione 3, in larga misura PMI.







I progetti realizzati sulle 3 Azioni previste dall'Avviso approvato con DGR n. 254 hanno raggiunto **complessivamente 3.449 destinatari**, coinvolti in 6.435 interventi (una media di circa 2 interventi per destinatario). I destinatari che hanno partecipato ad un solo intervento sono stati 2.103, il 61% del totale dei destinatari. Le donne rappresentano più del 72% del totale dei destinatari (e praticamente la totalità nel caso dei progetti dell'Azione 3). In maniera coerente con quelle che sono le finalità delle Azioni, i destinatari dei progetti realizzati sulle azioni 1 e 2 sono quasi tutti occupati (il 99% circa), mentre i destinatari dei progetti realizzati sull'Azione 3 sono soprattutto disoccupati alla ricerca di nuova occupazione (il 75,5%).

Dal punto di vista dei risultati conseguiti, nel complesso, i 14 progetti finanziati realizzati a valere sulla DGR 254 dell'8 marzo 2016 risultano pienamente coerenti con l'obiettivo generale di sostenere l'occupazione femminile affrontando il problema del gap di genere da angolazioni diverse, mediante iniziative fra loro differenti ma tutte concorrenti al medesimo obiettivo. Le prime due Azioni, fra loro più strettamente correlate, intervengono in via prioritaria sulla conciliazione vita lavoro, da un lato attraverso un'azione di sistema a valenza regionale per la creazione di una rete veneta di welfare aziendale, territoriale e contrattuale, dall'altro attraverso un lavoro mirato nelle aziende per promuovere l'adozione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro. Nel primo caso, dunque, c'è un focus specifico sul welfare territoriale, nel secondo su quello aziendale, creando una evidente connessione fra il tema delle pari opportunità e quello della Responsabilità Sociale di Impresa.

La terza azione mette in campo, invece, interventi di natura prettamente formativa, seppure caratterizzati da metodologie innovative e da un approccio di genere, con l'obiettivo dichiarato di accrescere l'occupabilità e i livelli di occupazione femminili offrendo nuove e qualificate opportunità per la creazione di occupazione dipendente, autonoma o l'avvio di impresa e l'esito indiretto di aver comunque promosso una cultura delle pari opportunità nelle aziende coinvolte.

Nel complesso, nonostante una certa difficoltà nella valutazione degli effetti degli interventi (ad esclusione di Welfare Net) legata in parte ad una certa carenza di un monitoraggio "in chiave valutativa" all'interno della maggior parte dei progetti, in parte allo svolgimento della presente valutazione a breve distanza dalla conclusione degli interventi, **sembra comunque possibile riscontrare complessivamente buoni esiti.**

In particolare, un risultato positivo degli interventi progettuali realizzati nelle prime due azioni è senz'altro quello di aver contribuito a sensibilizzare le micro e le piccole e medie imprese rispetto al tema della conciliazione vita lavoro e a quello più generale del welfare, avviando con una parte di esse percorsi, sperimentazioni e introduzione di strumenti che nel medio periodo potranno concretamente supportare la presenza femminile nel mondo del lavoro.

In merito alle singole Azioni, il progetto regionale realizzato sull'Azione 1 della DGR 254 dell'8 marzo 2016, "WelfareNet: Reti in rete" rappresenta un modello innovativo di welfare aziendale, contrattuale e territoriale che risponde pienamente all'esigenza di portare i benefici del welfare aziendale anche nella piccola e piccolissima impresa, a quella di mettere insieme benefit aziendali e strumenti conciliativi della contrattazione e bilateralità e, da ultimo, all'esigenza di valorizzare e arricchire il territorio facendo dialogare il pubblico con il privato e il privato sociale.

Il progetto ha messo in campo con successo una molteplicità di azioni, tutte funzionali alla valorizzazione e messa in rete dei servizi territoriali esistenti e al miglioramento della visibilità e della fruibilità dei servizi, nonché alla creazione di sinergie e opportunità tra i vari erogatori con un ampliamento dell'offerta e un migliore coordinamento dei servizi esistenti. Inoltre, supporta l'attivazione e la gestione di convenzioni con aziende del territorio e il collegamento fra queste e le esigenze dei lavoratori e dei cittadini, innestandosi su una piattaforma on line (WelfareNet) che, prima in Italia, mette in rete in maniera coordinata e capillare i servizi territoriali di welfare di tutta la regione Veneto.







Il progetto ha funzionato molto bene per lavoratori e aziende, perché ha accresciuto il benessere dei primi e ha contribuito a modificare l'atteggiamento del tessuto imprenditoriale regionale, facendo capire alle aziende l'importanza dello sviluppo di piani di welfare, non soltanto come vantaggio per i lavoratori, ma anche come beneficio per le aziende stesse. Ha avuto effetti positivi anche sul territorio, nella misura in cui le reti di servizi si sono arricchite anche delle risorse messe a disposizione dalle aziende sotto forma di voucher per i propri dipendenti, nell'ambito di un'offerta più coordinata e integrata rispetto al passato.

I 7 progetti finanziati a valere sull' Azione 2 della DGR 254 dell'8 marzo 2016 hanno messo in campo azioni coerenti con quanto previsto dalla DGR per il raggiungimento dei risultati attesi, lavorando direttamente con le imprese in una logica di rafforzamento del welfare aziendale per supportare modelli organizzativi innovativi a sostegno della conciliazione vita-lavoro.

Dal punto di vista delle **realizzazioni** a fine progetto nel complesso non risultano scostamenti significativi e pressoché tutte le attività di formazione e consulenza/accompagnamento previste sono state complessivamente portate a termine, con il coinvolgimento di un numero molto elevato di imprese e lavoratori (complessivamente oltre 2mila destinatari).

Dal punto di vista dei **risultati**, **in alcuni casi il risultato è già evidente a fine progetto** (le aziende sono uscite con un piano di welfare o di coworking oppure hanno introdotto servizi come il maggiordomo aziendale, il servizio di car pooling o attività per i bambini in azienda nei giorni di chiusura delle scuole, ecc.), mentre in altri casi la valutazione appare più difficile perché i soggetti attuatori non sempre hanno ancora chiaro il quadro dei risultati effettivamente raggiunti. **Nella maggior parte dei casi le aziende sembrano**, **comunque**, **aver già adottato alcune misure considerate di primo livello** – *in primis* una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro – **mentre sono più rari i casi di aziende che hanno introdotto misure anche più avanzate** come, a titolo di esempio, il *car pooling* o il maggiordomo aziendale.

Nella percezione dei soggetti attuatori sembra essere stato raggiunto l'obiettivo di informare e disseminare una nuova cultura del welfare, con risultati positivi su aziende e lavoratori. In particolare, i progetti hanno contribuito al rafforzamento del welfare aziendale, meno diffuso fra le micro e le PMI. I progetti hanno anche il merito di aver fornito alle aziende che non avevano mai adottato misure a sostegno della conciliazione una sorta di "cassetta degli attrezzi", un insieme di strumenti utili all'introduzione di misure di welfare aziendale e di lavoro agile e family friendly, che saranno utili per gestire e valorizzare al meglio le risorse umane e accrescere la competitività anche grazie ad una maggiore motivazione e orientamento al risultato della forza lavoro.

Nel complesso i progetti non hanno avuto particolari criticità in fase di attuazione, se non una diffusa difficoltà a conciliare la tempistica di progetto con le esigenze aziendali, aspetto questo tanto più rilevante al diminuire delle dimensioni aziendali. Sempre per la stessa motivazione sono stati nel complesso più apprezzati i percorsi formativi di breve durata rispetto ai percorsi più lunghi, per cui in qualche caso è stato richiesto di dividere l'attività di formazione in più fasi in modo da garantire la partecipazione dei lavoratori non ostacolando l'attività produttiva. Da ultimo, per alcuni progetti parte delle aziende che avevano aderito come partner di rete non hanno poi partecipato effettivamente e si è dovuto procedere alle relative sostituzioni.

L'Azione 3 della DGR 254 dell'8 marzo 2016 era finalizzata a promuovere l'occupazione femminile attraverso interventi che offrissero nuove e qualificate opportunità di lavoro, favorendo l'inserimento nel mercato del lavoro di donne disoccupate, sostenendole nell'avvio d'impresa e in percorsi di autoimpiego oppure facilitandone l'inserimento alle dipendenze nei diversi settori produttivi. In aggiunta, l'azione prevedeva anche la possibilità di coinvolgere in gruppi misti anche donne occupate, al fine di rafforzarne il profilo professionale in un'ottica di pari







opportunità, anche attraverso interventi per il rafforzamento di competenze trasversali e metacompetenze utili nello sviluppo di percorsi di carriera professionale.

In maniera coerente con tali obiettivi e con le tipologie di attività previste dall'avviso, i 6 progetti finanziati si sono focalizzati su percorsi formativi e di accompagnamento volti a rafforzare le competenze delle donne ai fini del miglioramento della loro occupabilità, in larga misura costruiti su misura e che hanno fatto largo utilizzo di metodologie innovative di tipo esperienziale per lo sviluppo delle competenze trasversali. L'utilizzo di tecnologie innovative finalizzato allo sviluppo di competenze trasversali è stato, peraltro, molto apprezzato dalle partecipanti, che spesso, nelle parole degli attuatori, "hanno preso coscienza di capacità che non pensavano di possedere".

Dal punto di vista delle realizzazioni, tutti i progetti hanno concluso regolarmente le attività, con pochi scostamenti di scarso rilievo e il numero di destinatarie previsto è stato complessivamente raggiunto (oltre 2.500 donne).

I progetti sono terminati nel mese di luglio 2018 e una corretta valutazione degli *outcome* relativi al miglioramento della condizione professionale delle destinatarie richiederebbe almeno un intervallo di 6/12 mesi dalla conclusione degli interventi. Ad oggi, i dati sugli esiti occupazionali sono parziali e non strutturati. I progetti sembrano, comunque, aver avuto effetti positivi in termini di: riattivazione di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro e aver contribuito a promuovere una cultura imprenditoriale fra le donne. Effetto positivo dei progetti è stato anche quello di favorire la diffusione di una cultura delle pari opportunità di genere anche presso le imprese coinvolte, focalizzando l'attenzione sul tema della conciliazione vita-lavoro che rappresenta una leva strategica per favorire l'occupazione femminile e uno degli elementi chiave per lo sviluppo di un sistema imprenditoriale socialmente responsabile.

Fra le **criticità rilevate** dagli attuatori ci sono alcune rigidità dello strumento finanziato che si scontrano con il carattere fortemente personalizzato degli interventi attivati, per i quali risulta spesso difficile prevedere a monte le modalità specifiche dei tirocini da attivare e sarebbe più utile, ad esempio, prevedere la possibilità di una rimodulazione dei percorsi sulla base delle reali aspirazioni delle partecipanti verificate in corso d'opera, secondo un approccio realmente "tailor made". Altro elemento problematico è relativo al mancato utilizzo del bonus conciliazione previsto dall'avviso per le donne che avessero responsabilità di cura nei confronti di minori di età inferiore ai 14 anni e/o di disabili o anziani bisognosi di assistenza, al fine di sostenerne la partecipazione agli interventi in un'ottica di work life balance: a causa di ritardi e dell'eccessiva rigidità dello strumento, nessuno dei soggetti attuatori lo ha utilizzato. Nell'ambito del nuovo bando a valere sulla DGR 1311 del 10 settembre 2018 è stato comunque previsto uno strumento più flessibile che supera le problematiche precedenti.

La DGR n. 948 del 22 giugno 2016 approva l'avviso pubblico "ResponsabilMente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" per la presentazione di proposte progettuali che perseguono l'obiettivo specifico 9 del POR FSE 2014-2020 per contribuire alla promozione della Responsabilità Sociale d'impresa in un'ottica di inclusione e innovazione sociale e stanzia a tal fine 5 milioni di euro a copertura degli interventi. Nello specifico, vengono individuati 4 ambiti tematici cui devono riferirsi le proposte progettuali:

- 1. *governance* dell'impresa, per promuovere la RSI come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità sostenendo l'introduzione di nuovi strumenti di *governance* ed elaborando modelli incrementali per integrare la RSI nella strategia aziendale;
- filiera, clienti, catena di fornitura per sviluppare politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori e sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori;







- 3. ambiente naturale, energia ed emissioni per sostenere lo sviluppo di azioni rivolte alla tutela ambientale, l'adozione di tecniche che garantiscano la razionalizzazione delle risorse, la riduzione dell'inquinamento e promuovere un'educazione che coinvolge soggetti e settori diversi al fine di sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita ecocompatibili;
- 4. territorio e comunità locale per favorire la creazione di una rete che contribuisca a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio e l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e per incentivare i rapporti con Università, Centri di ricerca e altri enti che si occupano di R&S nel territorio.

Il 28 settembre 2016, in risposta alle domande pervenute per l'avviso pubblico "Responsabil-Mente", l'Amministrazione regionale approva il finanziamento di 13 progetti per un importo complessivo di 4.977.417,85 € e il coinvolgimento di 1.995 partner di cui 1.630 aziende.

I 13 progetti finanziati hanno coinvolto un ampio ventaglio di soggetti nell'attuazione degli interventi e si caratterizzano per la presenza di partner appartenenti al mondo dell'imprenditoria, del terzo settore, degli enti locali, della finanza e della società civile. Quattro su cinque dei soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016 sono imprese, mentre gli altri attori appartengono prevalentemente a Pubbliche amministrazioni, organizzazioni di rappresentanza, istituti scolastici, università e società civile al fine di rafforzare l'insieme delle relazioni attive su un territorio e, nel contempo, favorire la sensibilizzazione, promozione e diffusione dei risultati delle iniziative e, soprattutto, della RSI. 11 progetti su 13 hanno coinvolto nel partenariato complessivamente 34 istituti scolastici e 4 Università.

Numerosi attori (179) hanno partecipato in veste di attuatore, partner operativo oppure partner di rete a più di un progetto. Se nella maggior parte dei casi (85%) la partecipazione a più interventi si concretizza nel ruolo di partner di rete, in un caso su cinque il soggetto aderisce attivamente nelle vesti di partner operativo. Inoltre, sette attuatori compaiono anche nelle vesti di partner in altri interventi della DGR 948/2016 e otto attuatori sono presenti come partner nei progetti della DGR 254/2016.

Complessivamente, i 13 progetti finanziati dalla DGR 948/2016 hanno coinvolto 3.165 destinatari, la maggior parte dei destinatari nei progetti finanziati nell'ambito 4, con una ripartizione proporzionata per genere.

Seppure perseguendo obiettivi specifici differenti, i progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016 concorrono tutti alla finalità generale di diffondere i principi della Responsabilità Sociale di Impresa intesa come leva competitiva e di supportare le aziende nell'adozione di strumenti e misure di RSI nelle proprie scelte strategiche.

Per i primi tre ambiti tematici le azioni previste hanno comportato il coinvolgimento di un numero rilevante di imprese venete, destinatarie di percorsi di formazione, accompagnamento, ricerca, ecc. funzionali allo sviluppo di specifiche dimensioni della RSI - la responsabilità ambientale (Ambito 3) o la sostenibilità e la trasparenza nei rapporti con i clienti e i fornitori (Ambito 2) – o all'adozione di strumenti e misure di RSI più generali o alla partecipazione ad azioni di ricerca (Ambito 1), concentrandosi di fatto su una dimensione aziendale, mentre con l'ultimo ambito tematico il focus si è spostato sul territorio, in una logica più ampia di RSI "di comunità", in parte analoga a quella sviluppata nell'ambito dell'Azione 1 con l'implementazione di una rete di welfare territoriale a supporto della conciliazione.

I progetti finanziati hanno, nel complesso, raggiunto i risultati attesi previsti da ciascun ambito, ma sembra possibile identificare, quale risultato comune alle diverse azioni messe in campo, in parte inatteso, l'emersione di pratiche di RSI "inconsapevole": a fronte di un nucleo di imprese, spesso di piccolissime dimensioni, che risultano ancora estranee alle logiche della responsabilità di impresa esiste, infatti, un corpus di aziende che mettono in atto pratiche di RSI in maniera







non strutturata e poco cosciente, con le quali sembra quanto mai opportuno proseguire il percorso avviato.

Anche i risultati raggiunti in termini di evidenza empirica del ritorno economico degli investimenti in RSI a valere sul progetto regionale finanziato nell' Ambito 1 richiamano inevitabilmente l'opportunità di continuare a sostenere un percorso di informazione e sensibilizzazione verso i temi della RSI che coinvolga le imprese venete. In questo senso, la Regione Veneto potrebbe continuare a svolgere un ruolo chiave in questa direzione, lungo un duplice binario che da un lato sostenga con un avviso ad hoc percorsi di informazione e diffusione sui temi della RSI volti ad accrescere il livello di consapevolezza del tessuto imprenditoriale, dall'altro promuova politiche che incentivino le aziende, anche quelle di piccole dimensioni, a sviluppare la RSI a vantaggio delle imprese ma anche del territorio nel suo insieme attraverso opportune forme di sostegno, centrate più che sulla formazione tradizionale su attività consulenziali e percorsi brevi dal taglio fortemente operativo, che rendano più agevole il coinvolgimento delle aziende di dimensioni minori.

Dal punto di vista dei risultati specifici di ciascun ambito, il progetto unico a valenza regionale finanziato sull'Ambito tematico 1: Governance dell'impresa della DGR 948 del 22 giugno 2016 ha sviluppato e testato un modello funzionale a valutare se la Responsabilità Sociale di Impresa sia effettivamente uno strumento di competitività per le aziende. Ciò ha portato alla conferma empirica della RSI come scelta strategica e vantaggio competitivo per le aziende, poiché le analisi condotte evidenziano il ritorno economico per le imprese dell'investimento in RSI. Il secondo riscontro è, invece, un generale aumento della consapevolezza delle imprese coinvolte nella sperimentazione rispetto al tema della RSI. La maggior parte delle aziende già sviluppa attività e buone pratiche di RSI proprio per avere un vantaggio competitivo, spesso però in maniera inconsapevole. Attraverso gli incontri con le imprese è stato possibile far emergere queste pratiche, renderle visibili, innestando dunque un cambiamento culturale.

Il progetto ha anche perseguito l'obiettivo di sostenere l'introduzione di nuovi strumenti di governance in una logica di RSI delle aziende venete mediante attività di formazione e consulenza mirate nelle aziende. Da questo punto di vista, il progetto sembra aver centrato i risultati attesi e risposto alle aspettative delle aziende, anche se gli indicatori di monitoraggio relativi sono ancora in corso di valorizzazione (il progetto non è ancora terminato). In particolare, gli effetti del progetto per quanto concerne i percorsi di formazione e accompagnamento a supporto dell'innovazione della governance d'impresa mediante l'introduzione di alcuni strumenti di RSI sono stati positivi perché sono stati effettivamente adottati dalle aziende gli strumenti previsti (il bilancio sociale per una maggiore trasparenza sia all'interno che verso l'esterno e/o il Modello di Organizzazione e Gestione previsto dal D.Lgs. 231/01) o conseguiti i rating di legalità ai sensi del D.Lgs. n. 27/2012, in piena coerenza con i risultati attesi.

I 4 progetti finanziati sull'Ambito tematico 2: Filiera, clienti, catena di fornitura della DGR 948/2016 sono intervenuti per promuovere politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori, sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori e lo sviluppo di reti di fornitura "corte", oltre che favorire l'utilizzo di fornitori appartenenti al terzo settore, in tre casi su quattro con riferimento a uno specifico settore economico di attività: in due progetti per fornire una risposta alle richieste dei clienti (è il caso del distretto conciario vicentino e del settore moda e sport), in altri perché il comparto (la ristorazione commerciale) si contraddistingue per un elevato ricorso a pratiche di RSI, in primis il ricorso a catene di fornitura locali, spesso adottate in maniera poco consapevole.

Le diverse tipologie di attività realizzate, coerenti con quanto previsto dall'avviso (attività di formazione e accompagnamento, percorsi di ricerca applicata in azienda per l'analisi delle pratiche esistenti e da sviluppare, attività di consulenza a supporto all'adozione di catene di fornitura sostenibile, di comportamenti etici nelle relazioni tra fornitori e acquirenti e/o di sistemi di







gestione della responsabilità sociale certificati, percorsi di inserimento occupazionale rivolti a target svantaggiati, ecc.) hanno in molti casi già portato ad alcuni risultati immediatamente visibili. Le aziende hanno: migliorato la propria capacità di comunicare adeguatamente a clienti e stakeholder i risultati e le politiche aziendali di RSI, con un vantaggio in termini di competitività, in alcuni casi anche intervenendo in maniera mirata sugli strumenti di comunicazione aziendale (ad esempio, modificando il sito Internet dell'azienda); possiedono i requisiti per l'ottenimento di certificazioni utili per la RSI; possono garantire una tracciabilità sul mercato grazie a una definita social identity dei prodotti; rispetto al settore della ristorazione, possono beneficiare di un disciplinare contenente indicazioni di buone pratiche di RSI che possono essere adottate dalle imprese del comparto.

I **3 progetti finanziati nell'Ambito tematico 3: Ambiente naturale, energia ed emissioni**, tutti e tre operanti sull'intero territorio regionale, hanno realizzato diversi tipi di attività, in coerenza con quelle richiamate dalla stessa DGR, tutte serventi l'obiettivo di sostenere le imprese venete nello sviluppo di strategie aziendali capaci di coniugare la sostenibilità economica con quella ambientale.

Tutti i progetti hanno coinvolto due diverse tipologie di imprese: quelle, quasi sempre di maggiori dimensioni, che avevano già manifestato una sensibilità ambientale specifica e quelle, spesso micro e piccole imprese, che invece non avevano ancora un orientamento verso una gestione d'impresa responsabile sotto il profilo ambientale.

I risultati dei progetti sono stati, quindi, differenziati in funzione del target di riferimento.

Per le aziende già orientate verso la responsabilità ambientale di impresa è già possibile valutare positivamente gli *output* dei progetti, poiché le aziende hanno effettivamente introdotto dei miglioramenti in materia di RSI sotto il profilo ambientale, con l'implementazione di strategie di efficientamento energetico.

Per le altre imprese l'effetto dei progetti è quello di aver fatto entrare in aziende prima poco sensibili concetti legati alla componente ambientale della RSI e aver contribuito alla maturazione di una consapevolezza delle potenzialità di comportamenti volti alla tutela ambientale, alla razionalizzazione delle risorse, alla riduzione dell'inquinamento e alla scelta di stili di gestione aziendale eco-compatibili anche in termini di maggiori opportunità di profitto dell'impresa e occasioni di business e di migliore soddisfazione di tutti gli *stakeholders*, in una logica di attenzione alle persone e al territorio di riferimento (anche se si tratta di un dato non "misurabile" compiutamente oggi ma solo dopo un certo intervallo di tempo dalla conclusione dei progetti).

Un altro effetto positivo dei progetti è anche l'aumento della collaborazione tra aziende virtuose e aziende all'inizio del proprio percorso di RSI, che ha gettato le basi per la costituzione di un network responsabile e ha attivato sensibilità sul tema, anche se non ha prodotto per nessuno dei progetti finanziati adesioni a reti formali.

L'Ambito tematico 4: Territorio e comunità locale della DGR 948/2016 era finalizzato a promuovere lo sviluppo nel territorio di reti e azioni di collaborazione tra i diversi stakeholder. Proprio in virtù della forte caratterizzazione territoriale dei progetti da realizzare, l'avviso ha finanziato in tutto 5 progetti, definendo a monte le 5 aree di intervento previste (le province di Venezia, Vicenza e Verona e gli ambiti interprovinciali di Padova-Rovigo e Treviso-Belluno).

Nel loro complesso, i progetti, nella percezione degli attuatori, hanno senza dubbio avuto un rilevante impatto sulle aziende coinvolte, in termini di sviluppo di maggiore consapevolezza rispetto al tema della RSI e alla sua importanza da parte delle aziende locali e di acquisizione delle relative competenze (saper raccontare e valorizzare approcci responsabili). Da una parte si è verificata, infatti, l'emersione di pratiche implicite di RSI (organizzazione interna, welfare aziendale, sviluppo delle risorse umane, ecc.) prima messe in atto dalle imprese locali in modo inconsapevole (grazie alle previste azioni di *check up* aziendale, accompagnamento/consulenza e borse di ricerca). Dall'altra, vi è stato un forte aumento del numero di imprese locali interessate







ad approfondire il tema RSI, come testimonia il fatto che in molti progetti una quota elevata di aziende è entrata a far parte del partenariato di rete di progetto *in itinere*, grazie al passaparola tra imprese e agli eventi aperti.

La seconda dimensione da analizzare parlando degli effetti dei progetti finanziati a valere sul quarto ambito tematico della DGR 948/2016 è quella di rete. Una prima valutazione dell'**impatto** di rete sull'ecosistema locale dei progetti sembra mettere in luce, nel complesso, effetti positivi in questo senso su quasi tutti i territori. In particolare, sembrano emergere una effettiva sensibilizzazione di tutti gli attori territoriali sul tema e la concretizzazione dell'approccio di rete al tema RSI promosso (*in primis* tramite la creazione di laboratori permanenti). Inoltre, la messa in rete di stakeholder diversi (PA, scuole, imprese, Camere di Commercio), grazie a momenti di confronto su tematiche di interesse comune, non solo ha avviato il dialogo fra realtà poco collegate fra loro (imprese, no profit e Pubblica Amministrazione), ma in alcuni casi ha avuto come risultato inatteso quello di porre le basi per future micro-progettualità condivise.

Importante sottolineare anche come, in questa logica di rete, i progetti abbiano contribuito a rafforzare sia il welfare aziendale, portando all'acquisizione di consapevolezza e competenze maggiori sul tema RSI fra il capitale umano delle imprese, sia il welfare territoriale, dando visibilità e spazi di confronto fra stakeholder diversi al tema della RSI e facilitando il confronto tra comunità del territorio e tessuto imprenditoriale locale.

Al fine di approfondire il tema della RSI da una angolazioni diversa per comporre un quadro il più coerente possibile con la *mission* del Fondo Sociale Europeo (FSE) e con le finalità della valutazione indipendente, alla presente valutazione tematica si affianca una survey, che ha coinvolto le imprese della Regione Veneto per analizzare verso quali aree di intervento l'azienda è orientata a muoversi, quali sono le aspettative rispetto alla relazione con le Istituzioni e quali sono le tipologie di intervento che possono più efficacemente essere perseguite stanti i meccanismi di implementazione del POR.

L'indagine, realizzata con metodo CATI, ha interessato 3.265 imprese con sede legale e/o con sede operativa nella Regione Veneto. Il totale dei **rispondenti** è risultato di **634 imprese**, con un tasso di risposta del 19,4%.

Dalle interviste alle imprese emerge come la cultura della responsabilità e della sostenibilità, cominci ad essere diffusa, sebbene le imprese non siano sempre consapevoli di svolgere attività responsabili sul piano sociale e ambientale: se tre imprese su quattro hanno adottato misure, strumenti e dispositivi riconducili alla RSI, solamente un'impresa su quattro sa di adoperare tali misure. La consapevolezza delle imprese rispetto all'utilizzo di strumenti riconducibili alla RSI risulta comunque più elevata per le imprese che hanno partecipato a vario titolo ai progetti finanziati dalla DGR 948/2016 (una impresa su tre) e cresce in maniera esponenziale per quei soggetti che sono stati coinvolti nell'attuazione degli interventi realizzati da entrambe le DGR (la DGR 254/2016 e la DGR 948/2016): ben oltre la metà degli intervistati (61%) appartenenti a questa categoria sono a conoscenza dell'attuazione di dispositivi di RSI da parte della propria impresa.

Focalizzando l'attenzione sugli ambiti della RSI in cui si collocano le esperienze delle imprese intervistate, l'indagine mostra come oltre la metà delle imprese abbia sviluppato pratiche di sostenibilità in relazione all'ambiente, ai fornitori e ai clienti, proprio gli ambiti strategici le cui scelte possono incidere maggiormente sul modo in cui la collettività può riconosce un valore nel modo di operare delle imprese. Nello specifico, quasi la metà delle imprese (242) ha attivato strumenti riconducibili alla sostenibilità ambientale e dei rapporti con fornitori e clienti.

Per contro, le aziende che hanno partecipato all'indagine sembrano avere ancora poca attitudine con gli strumenti di gestione e comunicazione della RSI: più di due imprese su tre non hanno nessuno strumento per la gestione e la comunicazione della RSI attivo.







In merito all'orientamento aziendale in tema di RSI nel prossimo futuro, le imprese intervistate manifestano una buona propensione alla RSI. Se al momento dell'indagine tre imprese su quattro hanno attivato almeno un dispositivo di RSI, più della metà afferma che nei prossimi tre anni ha intenzione di continuare a sviluppare strumenti nelle aree in cui è già impegnata oppure di sviluppare nuovi servizi/strumenti di RSI che al momento non sono attivi.

Si conferma l'orientamento imprenditoriale di preferire l'attivazione di quegli strumenti che sembrano poter avere un maggior effetto sulla reputazione dell'impresa, utile al posizionamento e all'immagine dell'azienda stessa. Nello specifico, **l'ambito maggiormente attrattivo attiene alla promozione di strumenti di sostenibilità ambientale.** D'altronde, come insegna la *green economy*, il mercato premia le aziende che investono nella sostenibilità ambientale.

Negli ultimi anni le imprese micro e le piccole e medie imprese hanno cominciato a partecipare a momenti di condivisione e collaborazione con altre aziende per dare vita a reti strutturate che consentissero di dare vita ad un modello di welfare diverso: sussidiario, integrato e territoriale. E, infatti, dalle risposte delle imprese intervistate emerge come la principale motivazione all'origine dell'adesione alla rete consista proprio nella convinzione di poter fruire di servizi che altrimenti non sarebbe stato possibile utilizzare. Tuttavia, l'evoluzione del welfare aziendale a livello territoriale è ancora poco diffusa: meno di un'impresa su dieci ha dichiarato di aver attivato strumenti di RSI per iniziativa aziendale in rete con altre imprese.

Nel complesso, la valutazione ha messo in luce una buona qualità del sistema di offerta: i progetti finanziati sono andati tutti sostanzialmente bene. e, la valutazione degli *output* (i risultati rilevabili subito alla fine dei progetti), evidenziano che è stato fatto un lavoro di qualità. Dal punto di vista degli *outcome* (gli effetti che si vedono dopo un po' di tempo dalla fine del progetto) si hanno meno certezze perché i progetti sono finiti da troppo poco tempo. Tuttavia, in diversi casi è già stato possibile osservare dei primi effetti concreti che lasciano molto ben sperare, in attesa di una opportuna valutazione degli impatti a tempo debito.

Come ovvio, non tutti i 27 progetti valutati sono da considerare buone pratiche, pur essendo classificabili come buoni progetti, andati a buon fine. Tuttavia, non sono pochi quelli che meritano, a pieno titolo, di essere considerati progetti esemplari

Pertanto, se la Regione vuole continuare sulle linee di programmazione fin qui implementate non c'è nessuna ragione perché non debba farlo.

Tuttavia, a nostro avviso ci sono le condizioni per osare ulteriormente, se desiderasse farlo. Certamente, è necessario insistere su questa strada se si vogliono consolidare i potenziali buoni risultati. Questi progetti hanno contribuito a creare una maggiore cultura e sensibilità, in alcuni casi hanno prodotto delle opportunità eccellenti. Ma non possiamo ancora parlare di prassi consolidate e pienamente consapevoli.

Ad esempio, i progetti realizzati ci dicono chiaramente che sul tema della RSI ci sono attori importanti come le aziende (anche singole, non solo rappresentate), oltre che le parti sociali, le fondazioni di origine bancaria, le fondazioni di Comunità e altri ancora che, forse, avrebbe senso non considerare solo come potenziali beneficiari e attuatori, ma come attori veri e propri che potrebbero essere (maggiormente) coinvolti nella definizione delle linee sulle quali sviluppare la programmazione. Ci si muove in un terreno, quello della RSI, in cui gli attori a volte sono erogatori, a volte attuatori, a volte destinatari. Questa compresenza di ruoli comporta conseguenze che, forse, vale la pena approfondire in una logica di governo della *policy*.

Da non sottovalutare, tra l'altro, il pericolo che questa ricchezza di offerta e di ruoli in essere potrebbe comportare dal punto di vista della sovrapposizione da un lato, e della non copertura dall'altro, di bisogni in continua evoluzione e sempre più parcellizzati.

Le aziende, in particolare, cominciano ad essere pienamente consapevoli del ruolo sociale che hanno. L'attenzione rivolta alle Istituzioni ci pare molto poco strumentale e legata all'opportu-







nità di avere risorse finanziarie (generalmente poco appetite quando, a fronte, ci sono complessità burocratiche come quelle previste dai fondi comunitari) e, piuttosto, legata al desiderio di incidere e intervenire nei processi sociali dei territori in cui operano. Perché il nesso e la relazione che c'è comincia ad essere molto evidente.

In particolare, sui temi più riconducibili all'area della Responsabilità sociale, a nostro avviso ci sono già le piene condizioni per cominciare a superare la logica del "secondo welfare". Le imprese, quelle più grandi ovviamente, lo stanno già facendo, in parte, attraverso dispositivi di welfare aziendale indirizzato alle famiglie, ancor prima che ai lavoratori e alle lavoratrici, e alla Comunità locale (si pensi, ad esempio, ai servizi di cura per minori e anziani progettati insieme alle Istituzioni e anche a vantaggio di famiglie che nulla hanno a che fare con l'azienda). La RSI, come abbiamo visto, si muove in varie direzioni.

I progetti finanziati a valere sulla DGR 254/2016 (area della Responsabilità sociale) orientano prevalentemente l'attenzione verso la qualità della vita delle persone (lavoratori e lavoratrici, loro famiglie, altre famiglie del territorio) e verso lo sviluppo delle Comunità locali in cui producono.

I progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016 (area della Responsabilità economica) orientano l'attenzione, prevalentemente, sui processi organizzativi interni e sui processi della catena produttiva e sulle risorse materiali ed energetiche (area della Responsabilità ambientale).

Dalle diverse linee di indagine percorse ci pare che l'attenzione delle imprese sia rivolta prioritariamente alle aree della Responsabilità ambientale e della Responsabilità sociale.

Scegliere se continuare a muoversi a tutto campo, piuttosto che muoversi su alcune di queste aree considerate prioritarie, è scelta squisitamente politica. Non ci sono progetti andati male. Ci sono progetti andati meglio di altri. Ci sono progetti che offrono potenzialità di sviluppo più alte di altri. Su tali aspetti proponiamo la riflessione, non solo in vista dei futuri bandi di gara, ma della futura programmazione 2021-2027 di cui si stanno ponendo le basi ora.







1 IL TEMA DELLA RSI E IL CONTESTO REGIONALE DI RIFERIMENTO

1.1 La strategia europea e nazionale per la Responsabilità Sociale d'Impresa

La Corporate Social Responsibility (CSR) [in italiano Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI)] è entrata formalmente nell'agenda dell'Unione Europea a partire dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000, individuata come uno degli strumenti strategici per realizzare una società più competitiva, socialmente coesa e per modernizzare e rafforzare il modello sociale europeo. Nel Libro Verde dell'Unione Europea del 2001 "Promuovere un quadro europeo per la Responsabilità Sociale delle Imprese" la RSI viene definita come «l'integrazione su base volontaria dei problemi sociali e ambientali delle imprese nelle loro attività commerciali e nelle loro relazioni con le altre parti».

Da allora, la Commissione Europea ha dedicato sempre maggiore attenzione al tema della RSI nella convinzione che rappresenti un fattore strategico, sia nell'interesse delle imprese¹ che in quello dell'intera società in una visione di crescita intelligente, durevole e inclusiva in forte collegamento con la strategia Europa 2020.

In tale ottica, nell'ultimo decennio si è assistito ad una progressiva evoluzione degli orientamenti comunitari² e l'attuale scenario si sviluppa nel 2011³ a partire dalla *nuova definizione della RSI che lega, appunto, la responsabilità sociale delle imprese al loro impatto sulla società*, discostandosi dalla precedente concezione che considerava la RSI come l'integrazione su base volontaria e, sostanzialmente, filantropica, degli aspetti sociali e ambientali nelle proprie strategie aziendali.

In questi anni nasce il *Piano d'Azione Nazionale sulla responsabilità sociale d'impresa 2012-2014*⁴ che si colloca all'interno della rinnovata strategia europea per la RSI con la finalità di contribuire alla sua realizzazione.

Senza entrare ulteriormente nel merito dei diversi atti che hanno ampliato il perimetro delle azioni riconducibili alla RSI, basti qui annotare che, nonostante i confini, a volte, risultino incerti, è possibile, tuttavia, rappresentare una fotografia ampiamente condivisa che definisce le aree riconducibili alla RSI:

⁴ Il Piano nazionale, predisposto dal Governo italiano, si articola nei seguenti sei obiettivi: A. aumentare la cultura della responsabilità presso le imprese, i cittadini e le comunità territoriali; B. sostenere le imprese che adottano la RSI; C. contribuire al rafforzamento degli "incentivi di mercato" per la RSI; D. promuovere le iniziative delle imprese sociali e delle organizzazioni di Terzo settore, di cittadinanza attiva e della società civile; E. favorire la trasparenza e la divulgazione delle informazioni economiche, finanziarie, sociali e ambientali; F. promuovere la RSI attraverso gli strumenti riconosciuti a livello internazionale e la cooperazione internazionale.







¹ Pienamente condivisa è, ormai, l'idea che la RSI sia in grado di generare benefici in termini di gestione del rischio, riduzione dei costi, accesso al capitale, relazioni con i clienti, gestione delle risorse umane e capacità di innovazione.

² La Comunicazione della Commissione Europea (2002) sulla "Responsabilità Sociale: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile" continua a mantenere il focus sul tema ambientale. Dando seguito alla comunicazione, la CE attiva l'European Multistakeholder Forum e, in esso, un "Gruppo di discussione ed orientamento" costituito da 40 organizzazioni rappresentative dei datori di lavoro, sindacati, consumatori, società civile, associazioni professionali in cui si comincia ad ampliare il perimetro delle azioni riconducibili alla RSI.

Un'altra tappa fondamentale nelle policy della Commissione europea sulla RSI è rappresentata dalla comunicazione della Commissione Europea "Il partenariato per la crescita e l'occupazione: fare dell'Europa un polo di eccellenza in materia di responsabilità sociale delle imprese" cui fa seguito la "Risoluzione del Parlamento Europeo del 13 marzo 2007 sulla responsabilità sociale delle imprese: un nuovo partenariato" in cui si chiede alla Commissione una politica più incisiva e con maggiore assunzione di responsabilità da parte delle imprese.

³ Commissione europea (2011), Responsabilità sociale delle imprese: politiche nazionali pubbliche nell'UE e Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-2014 in materia di responsabilità sociale delle imprese.

- a. L'area della **responsabilità sociale** in cui gli obiettivi generali si prefiggono, da un lato, di migliorare le condizioni di lavoro e le relazioni interne (quello che potremmo definire anche come welfare aziendale). Dall'altro, di sostenere lo sviluppo sociale nella comunità locale in cui l'impresa è inserita (responsabilità sociale, in senso lato). In quest'area di intervento sono riconducibili e meritevoli di distinta visibilità, i temi legati alle pari opportunità di genere e alla non discriminazione. È nel contesto lavorativo, infatti, che troviamo le principali situazioni di "gender gap" e potenziali contesti di discriminazione legati al genere e/o ad altre caratteristiche di natura personale. È questa l'area che orienta la RSI nella direzione non solo dei propri dipendenti, ma della Comunità locale, nella misura in cui mette in atto dispositivi che, spesso e volentieri, coinvolgono anche le famiglie dei dipendenti, altre famiglie del territorio di riferimento e le Istituzioni (ad esempio, nel caso dei servizi di cura per bambini e anziani);
- b. l'area della **responsabilità ambientale** in cui l'obiettivo generale è quello di *gestire in modo* sostenibile le risorse materiali ed energetiche, riducendo al minimo l'impatto ambientale riconducibile all'attività dell'impresa;
- c. l'area della **responsabilità economica** finalizzata a soddisfare le esigenze degli azionisti e degli investitori attraverso una guida strategica trasparente ed efficace e attraverso un rapporto di correttezza con le autorità di controllo. E' questa, l'area in cui la RSI è orientata al controllo dei processi organizzativi e produttivi interni all'impresa.

Come si può osservare, rispetto alla prima definizione dell'Unione Europea (2001) che riconduceva la RSI all'iniziativa autonoma e filantropica delle imprese focalizzata, in particolare, alla salvaguardia dell'ambiente, nell'ultima riclassificazione proposta troviamo pratiche "socialmente responsabili" e strumenti della RSI che riguardano anche molte materie tipiche dell'azione sindacale (condizioni di lavoro e diritti, formazione, occupazione, tutela della salute e sicurezza, rispetto dell'ambiente, pari opportunità, tutela dei più deboli, crisi e delocalizzazioni, subappalti e outsourcing, ristrutturazioni industriali).

In tale contesto è importante evidenziare come il percorso evolutivo della RSI risponda e sia pienamente coerente con l'aumentata sensibilità sociale su temi e aspetti che prima sono stati contestualizzati e concettualizzati secondo punti di vista differenti. E, dunque, non è rilevante e, a nostro avviso, neanche corretto, attribuire diversa importanza, in ottica di RSI, a queste aree. Piuttosto l'attribuzione di priorità all'una o all'altra area risponde a logiche di indirizzo politico e strategico e, in quanto tali, tutte pienamente legittime.

1.2 Lo scenario di riferimento: le esperienze significative della Regione Veneto

La Regione Veneto ha sviluppato numerose iniziative volte ad intervenire sulla RSI non solo a livello regionale, ma anche nazionale. Dalla prima iniziativa sviluppata nel 2006 – il *Protocollo d'Intesa tra Regione del Veneto e Unioncamere* (attivo dal 2006) che ha permesso di sostenere il Progetto CSR Veneto – sono seguiti una molteplicità di progetti che si sono intensificati nel corso degli anni:

• 2012: dall'iniziativa della Regione Veneto e della Regione Liguria nasce il *Progetto Interre-*gionale "Creazione di una rete per la diffusione della Responsabilità Sociale d'Impresa" che,
grazie alla collaborazione di altre 11 Regioni, ha consentito di definire un set di indicatori di
auto-valutazione in tema di RSI;







- 2013: Protocollo d'intesa tra Regione del Veneto e MISE in materia di formazione e promozione delle tematiche legate alla CSR, in base al quale il Ministero si impegna a collaborare
 ai progetti che la Regione svilupperà e coordinerà sia a livello regionale che a livello interregionale/transnazionale;
- **2014**: la Regione del Veneto individua la RSI come uno degli ambiti tematici prioritari su cui concentrare l'ultima iniziativa finanziata dalle risorse del POR FSE 2007-2013 e, con *DGR n.* 448/14 "Fare rete per competere" sostiene la realizzazione di sette azioni di sistema per la promozione e lo sviluppo della responsabilità sociale.
- 2017: la Regione istituisce un nuovo Ente strumentale regionale "Veneto Welfare" al fine di favorire la realizzazione di una nuova politica regionale che imprima un maggiore impulso alla previdenza complementare collettiva e, in generale, ai sistemi di welfare integrato, con particolare attenzione ai progetti di welfare territoriale e welfare aziendale.

In tale contesto, il **POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto** rappresenta lo strumento individuato dall'Amministrazione regionale per dare continuità alle azioni già intraprese negli ultimi anni.

Continuità che si realizza, principalmente, attraverso due obiettivi prioritari: nell'Asse I, la priorità 8iv pone l'accento sui temi della *Uguaglianza tra uomini e donne in tutti i settori, incluso l'accesso all'occupazione e alla progressione della carriera, la conciliazione della vita professionale con la vita privata e la promozione della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore.* Ambiti di intervento che rientrano a pieno titolo in una delle tre aree (responsabilità sociale) riconducibili alla RSI. Nell'ambito dell'Asse II, invece, la priorità di investimento 9v- *La promozione dell'imprenditorialità sociale e dell'integrazione professionale nelle imprese sociali e dell'economia sociale e solidale, al fine di facilitare l'accesso all'occupazione* pone l'accento sull'obiettivo specifico di Rafforzamento dell'economia sociale e il risultato atteso di "promozione della RSI in un'ottica di inclusione sociale per la sperimentazione e promozione di welfare territoriale e welfare aziendale".







2 IMPOSTAZIONE METODOLOGICA

2.1 Oggetto della valutazione

Il perimetro di approfondimento di questo Rapporto tematico riguarda gli avvisi emanati nell'ambito di due specifiche DGR che, complessivamente, mettono a disposizione 10 milioni di euro per azioni rivolte alle aziende per sviluppare interventi nel quadro della RSI:

- la DGR 254 dell'8 marzo 2016 "Pari opportunità nel lavoro che cambia-Investiamo nell'occupazione femminile". L'importo complessivo stanziato è di 5 milioni di euro per finanziare servizi di conciliazione⁵ finalizzati ad accrescere l'occupazione femminile attraverso un insieme integrato di azioni a supporto della conciliazione vita-lavoro e della qualificazione femminile ai fini di una maggiore occupabilità. Più precisamente, sono stati finanziati 14 progetti di durata biennale riferiti a tre diverse azioni:
 - Azione 1: un progetto a valenza regionale (che usufruisce di un finanziamento complessivo di poco meno di 400.000 €) finalizzato alla creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance che coinvolge numerose aziende di diverse dimensioni, enti bilaterali, parti sociali, enti locali e aziende del terzo settore per realizzare e applicare in azienda veri e propri piani di welfare venendo incontro alle esigenze, soprattutto, delle aziende di piccole e piccolissime dimensioni che da sole non potrebbero realizzare simili interventi;
 - Azione 2: 7 progetti per un contributo di oltre 2 milioni di euro per realizzare, in aziende di diverse dimensioni, specifici interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, sostenendo anche la riorganizzazione della struttura aziendale:
 - Azione 3: 6 progetti di formazione e accompagnamento al lavoro, anche autonomo (con un contributo di oltre 2 milioni di Euro) rivolti principalmente a donne disoccupate che vogliono inserirsi nel mondo del lavoro anche dopo periodi di assenza dovuti a responsabilità di cura.
- la DGR n. 948 del 22 giugno 2016 "ResponsabilMente Promuovere l'innovazione sociale
 e trasmettere l'etica Percorsi di RSI". L'avviso in questione riguarda la presentazione di
 proposte progettuali che perseguono l'obiettivo specifico 9 del POR FSE 2014-2020 per contribuire alla promozione della Responsabilità Sociale d'impresa in un'ottica di inclusione e
 innovazione sociale e stanzia a tal fine 5 milioni di euro a copertura degli interventi. Nello
 specifico, vengono individuati 4 ambiti tematici cui devono riferirsi le proposte progettuali:
 - governance dell'impresa, per promuovere la RSI come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità sostenendo l'introduzione di nuovi strumenti di governance ed elaborando modelli incrementali per integrare la RSI nella strategia aziendale;
 - filiera, clienti, catena di fornitura per sviluppare politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori e sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori;

⁵ Nella DGR si fa esplicito riferimento a come, in questi ultimi anni, tra i servizi offerti nell'ambito del welfare aziendale vi sia stata un'espansione verso l'ambito della famiglia e delle politiche di conciliazione vita-lavoro, misure di sostegno al reddito familiare e flessibilità oraria per garantire un maggiore tempo e una maggiore condivisione delle responsabilità di cura.







- ambiente naturale, energia ed emissioni per sostenere lo sviluppo di azioni rivolte alla tutela ambientale, l'adozione di tecniche che garantiscano la razionalizzazione delle risorse, la riduzione dell'inquinamento e promuovere un'educazione che coinvolge soggetti e settori diversi al fine di sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita ecocompatibili;
- 4. **territorio e comunità locale** per favorire la creazione di una rete che contribuisca a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio e l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e per incentivare i rapporti con Università, Centri di ricerca e altri enti che si occupano di R&S nel territorio.

2.2 Domande e strumenti per la valutazione della RSI

Gli avvisi pubblici "Pari opportunità nel lavoro che cambia-Investiamo nell'occupazione femminile" (DGR n. 254 dell'8 marzo 2016) e "ResponsabilMente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" (DGR n. 948 del 22 giugno 2016) hanno consentito di approvare 27 progetti (rispettivamente 14 e 13 progetti) che hanno preso avvio nel corso del 2016 e, in base alle tempistiche previste dai due avvisi pubblici, avranno una durata biennale⁶.

In tale contesto, poiché per una valutazione di impatto degli stessi sarà necessario attendere che siano trascorse almeno una (meglio due) annualità dalla conclusione degli interventi, la valutazione tematica si concentra prevalentemente sulle realizzazioni e sui primi risultati degli interventi finanziati cercando di rispondere alle seguenti domande di valutazione:

- quali sono i cambiamenti attesi (modifiche/trasformazioni) in termini di RSI per realizzare un vantaggio competitivo per l'azienda e per il territorio?
- qual è la capacità delle iniziative individuate e dei progetti realizzati/in corso di realizzazione di ottenere tali cambiamenti?
- in che misura hanno avuto luogo ad oggi tali cambiamenti?

Dopo aver ricostruito il quadro dei risultati attesi, l'attività di valutazione consentirà di rispondere alla seconda domanda valutativa: Qual è la capacità potenziale delle iniziative individuate e dei progetti finanziati di ottenere tali cambiamenti? Quali sono i risultati attesi dai beneficiari che hanno gestito i progetti?

A partire dall'analisi desk dei 27 progetti approvati si esaminerà se in nuce le risorse messe a disposizione dal programma possono agire sui sette ambiti ritenuti strategici nel concetto di RSI, ossia organizzazione e amministrazione; persone e ambiente di lavoro; clienti, consumatori; fornitori; ambiente naturale, comunità locale e rapporti con la P.A.; innovazione, competitività. In tale ottica, particolare attenzione sarà dedicata alla valutazione della tematica trasversale "I grandi aiutano i piccoli" in virtù della quale le grandi imprese mettono in comune con le imprese più piccole servizi ed esperienze già attivate per sostenere la micro/piccola impresa per acquisire pratiche già in essere ed entrare in una rete ampia e solidale.

Infine, quello che è il *core* dell'attività valutativa, ossia la risposta alla terza domanda di valutazione - *In che misura hanno avuto luogo ad oggi tali cambiamenti?* – sarà verificato attraverso

⁶ Cfr. dell'Allegato B alla DGR nr. 948 del 22 giugno 2016, p. 11.







l'utilizzo di metodi *misti* - quantitativi e qualitativi- di valutazione, che assumono sempre maggiore rilevanza perché consentono di approfondire la valutazione dei risultati per realtà complesse quale quella in oggetto.

Nello specifico, i metodi quantitativi e qualitativi saranno utilizzati in modo complementare per approfondire, ampliare o illustrare i risultati ottenuti.

2.2.1 Analisi monovariata e bivariata dei dati di monitoraggio

Il punto di partenza per esaminare *In che misura hanno avuto luogo ad oggi tali cambiamenti?* è costituito dall'analisi monovariata e bivariata dei dati di monitoraggio forniti dall'Autorità di Gestione⁷ relativi ai progetti, ai partenariati e ai destinatari coinvolti dalle attività dei progetti finanziati dalle DGR 254/2016 e DGR 948/2016.

In particolare, l'analisi monovariata è stata utilizzata per osservare la distribuzione di frequenza delle variabili, mentre l'analisi bivariata è stata usata per studiare le relazioni tra due variabili (osservate congiuntamente sulle stesse unità).

Rimandando alla lettura dell'appendice statistica per approfondire:

- le attività di controllo della qualità dei dati realizzate prima di procedere all'analisi;
- i dati contenuti nelle figure che compaiono nel Rapporto;

si ritiene di interesse precisare fin d'ora che l'analisi svolta si è sviluppata sui dati per singolo progetto, per ambito e nel complesso della singola DGR.

Nello specifico, con riferimento a:

- i progetti sono state esaminate le informazioni relative:
 - alla motivazione alla base dell'idea progettuale;
 - agli obiettivi formativi prefissati;
 - alle categorie di destinatari individuati;
 - alle tipologie di intervento previste;
 - alle modalità di sensibilizzazione e diffusione dei risultati e alle nuove competenze;
 - conoscenze e abilità che dovrebbero essere realizzate dall'attuazione dei progetti;
- il partenariato è stata valutato in relazione:
 - alla composizione dei partenariati di ciascun progetto (con una focalizzazione sulla partecipazione dei soggetti attuatori a differenti partenariati progettuali)
 - alle caratteristiche dei soggetti coinvolti:
 - tipologia;
 - distribuzione territoriale;
 - settore economico di riferimento;
 - (per le imprese) dimensione;
- i destinatari sono stati indagati con riferimento:
 - alla numerosità;

⁷ I file excel contenente i dati di monitoraggio di entrambe le DGR sono stati inviati dalla Cabina di Regia come allegato di e-mail il 23 luglio 22018.







- al genere;
- alla classe di età;
- alla cittadinanza;
- al titolo di studio;
- alla condizione professionale;
- alla tipologia di rapporto lavorativo.

2.2.2 Interviste in profondità

Le interviste in profondità sono state rivolte ai soggetti attuatori dei 13 progetti finanziati a valere sulla DGR 948 del 22 giugno 2016 e dei 14 progetti finanziati con la DGR 254 dell'8 marzo dello stesso anno,⁸ con l'obiettivo di approfondire i seguenti aspetti:

- Motivazioni che hanno spinto alla realizzazione del progetto, con riferimento in particolare ai fabbisogni delle imprese e del territorio di riferimento
- Interventi e azioni realizzati e scostamenti rispetto alle previsioni
- Destinatari coinvolti dagli interventi: risposta ai loro bisogni, scostamenti rispetto ai destinatari previsti
- Risultati raggiunti (attesi e inattesi), effetti sul tessuto imprenditoriale e sul territorio veneto
- Partenariato di progetto: funzionamento, sostenibilità nel tempo e ruoli svolti, con un particolare focus sulle imprese
- Critica incontrate ed elementi di debolezza
- Punti di forza ed elementi di innovazione
- Sostenibilità del progetto, progettualità future e rapporto con i finanziamenti regionali
- Prospettive di sviluppo della RSI a livello regionale

Sulla base delle evidenze emerse dalle interviste in profondità sono state realizzate delle schede progetto, una per ciascun progetto finanziato, riportate in Allegato.

⁸ Non è stato possibile svolgere l'intervista rispetto a 2 progetti, uno per ciascuna direttiva.







3 L'ATTUAZIONE DELLA DGR 948/2016 "RESPONSABILMENTE"

3.1 L'avviso pubblico "ResponsabilMente" ...

Come anticipato, il **POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto** rappresenta lo strumento individuato dall'Amministrazione regionale per dare continuità alle azioni già intraprese negli ultimi anni e, infatti, il programma individua nell'ambito della priorità di investimento 9v- *La promozione dell'imprenditorialità sociale e dell'integrazione professionale nelle imprese sociali e dell'economia sociale e solidale, al fine di facilitare l'accesso all'occupazione l'obiettivo specifico di Rafforzamento dell'economia sociale e il risultato atteso di "promozione della RSI in un'ottica di inclusione sociale per la sperimentazione e promozione di welfare territoriale e welfare aziendale".*

Nello specifico, la finalità generale è quella di promuovere interventi che favoriscano l'adozione, da parte delle imprese venete, di modelli rispondenti ai criteri della a Responsabilità Sociale d'Impresa, sostenendo lo sviluppo di interventi coordinati con partenariati tra pubblico, privato e privato sociale.

In tale contesto, la DGR n. 948 del 22 giugno 2016 approva l'avviso pubblico "Responsabil-Mente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" per la presentazione di proposte progettuali che perseguono l'obiettivo specifico 9 del POR FSE 2014-2020 per contribuire alla promozione della Responsabilità Sociale d'impresa in un'ottica di inclusione e innovazione sociale e stanzia a tal fine 5 milioni di euro a copertura degli interventi. Nello specifico, vengono individuati 4 ambiti tematici cui devono riferirsi le proposte progettuali:

- 1. *governance* dell'impresa, per promuovere la RSI come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità sostenendo l'introduzione di nuovi strumenti di *governance* ed elaborando modelli incrementali per integrare la RSI nella strategia aziendale;
- 2. filiera, clienti, catena di fornitura per sviluppare politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori e sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori;
- 3. ambiente naturale, energia ed emissioni per sostenere lo sviluppo di azioni rivolte alla tutela ambientale, l'adozione di tecniche che garantiscano la razionalizzazione delle risorse, la riduzione dell'inquinamento e promuovere un'educazione che coinvolge soggetti e settori diversi al fine di sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita ecocompatibili;
- 4. territorio e comunità locale per favorire la creazione di una rete che contribuisca a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio e l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e per incentivare i rapporti con Università, Centri di ricerca e altri enti che si occupano di R&S nel territorio.

In particolare, attraverso la DG 948/2016 la Regione Veneto si prefigge di:

- favorire la creazione di reti e collaborazioni tra stakeholder che contribuiscano a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio stesso;
- sostenere la competitività delle imprese attraverso processi in grado di promuovere pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori e azioni rivolte alla tutela ambientale;







 incentivare il dialogo tra studenti-scuole-università-aziende per lo sviluppo di competenze sulla responsabilità sociale;

nell'intento di trasformare l'impegno della responsabilità da parte di singole aziende in patrimonio e comportamento collettivo che diventi pilastro del nuovo modello produttivo regionale, basato non più solo sul profitto ma sulla capacità di generare valore sociale condiviso.

Figura 3.1 – Le finalità della DG 948/2016

Ambito 1 – Governance dell'impresa

- · Promuovere la RSI come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità
- Sostenere l'introduzione di nuovi strumenti di governance
- Sostenere la creazione di un modello per la valutazione e il monitoraggio dei livelli di competitività delle PMI impegnate nella RSI
- Formulare modelli, pratiche e dispositivi che consentano di qualificare le correlazioni tra RSI e sviluppo della competitività aziendale

Ambito 2 - Filiera, clienti, catena di fornitura

- Promuovere politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori
- Sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori
- Sostenere lo sviluppo di reti di fornitura "corte"
- Promuovere l'utilizzo di fornitori appartenenti al terzo settore

Ambito 3 – Ambiente naturale, energia ed emissioni

- Promuovere azioni rivolte alla tutela ambientale
- Sostenere l'adozione di tecniche che garantiscano la razionalizzazione delle risorse naturali e la riduzione dell'inquinamento
- Favorire azioni di sviluppo della sostenibilità ambientale dei prodotti/servizi e dei processi aziendali
- Promuovere un'educazione che coinvolge soggetti e settori diversi al fine di sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita eco-compatibili

Ambito 4 - Territorio e comunità locale

- Favorire, sul territorio, la creazione di una rete di imprese innovative che contribuisca a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive
- Favorire l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e incentivare i rapporti con Università, Centri di ricerca e altri enti che si occupano di ricerca e sviluppo nel territorio

3.2 I progetti finanziati

Il 28 settembre 2016, in risposta alle domande pervenute per l'avviso pubblico "Responsabil-Mente", l'Amministrazione regionale approva il finanziamento di 13 progetti per un importo complessivo di 4.977.417,85 € e il coinvolgimento di 1.995 partner di cui 1.630 aziende⁹.

Grazie alla DGR 948/2016 il POR FSE ha finanziato 13 progetti volti a promuovere la RSI in un'ottica di *governance* dell'impresa (1 intervento), di filiera, clienti, catena di fornitura (4 interventi), di sostenibilità ambientale (3 interventi) e di territorio e comunità locale (5 interventi).

⁹ Per completezza di informazione, appare opportuno precisare che poiché vi sono soggetti che hanno partecipato a più di un progetto *Responsabilmente* ha effettivamente coinvolto 1.739 partner di cui 1.471 aziende.







Tabella 3.1 – I progetti finanziati dalla DGR 948/2016

ID completo	Attuatore	Denominazione progetto			
1 - Governance dell'impresa					
35-1-948-2016	Ascom Servizi Padova Spa	Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile d'impresa - il modello veneto			
2 - Filiera, clienti, catena di fornitura					
1098-1-948-2016	Cesar Srl	La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il distretto conciario vicentino			
399-1-948-2016	Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone – Scarl	Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili			
1172-1-948-2016	Esac Spa	Modello di responsabilità sociale d'impresa per l'ecosistema di business della ristorazione			
2119-1-948-2016	Ad Consulting Srl	Sportivi ma con stile e responsabilmente: percorsi di RSI in imprese del settore sport&fashion			
3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni					
79-1-948-2016	Fondazione CUOA- Centro Universitario di Organizzazione Aziendale	Economia circolare - senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo			
4867-1-948-2016	Ergon Srl	La variabile "planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile			
3909-1-948-2016	Across Srl	Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa			
4 - Territorio e comunità locale					
1002-1-948-2016	Forema Srl	Apprendimento e responsabilità sociale per la competitività			
2-1-948-2016	Istituto Veneto Per II Lavoro	Capitale sociale e comunità di valore nel veneziano			
69-1-948-2016	Fondazione Centro Produttività Veneto	Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino			
652-1-948-2016	Mag Società Mutua per l'Autogestione	Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune			
52-1-948-2016	Irecoop Veneto	CSR e territorio: competitività e sviluppo responsabile			

Nello specifico, i progetti finanziati prevedono la realizzazione di attività di:

- formazione per l'adozione del modello D.Lgs. 231, per la realizzazione di strategie di responsabilità sociale con approccio multistakeholder, per la costruzione di bilanci sociali e valorizzazione della CSR, integrati o bilanci di missione secondo lo standard GBS 2013, su sistemi di certificazione SA 8000 e Iso 26000, su modelli e strumenti per l'implementazione di filiere sostenibili e vendita etica per dare trasparenza e tutela alla catena di fornitura e ai clienti e per implementare la filiera, sull'ottenimento del rating di legalità, ecc.;
- consulenza e accompagnamento (action reasearch, accompagnamento per la realizzazione di check up aziendali sullo stato della RSI, attività di coaching per l'implementazione aziendale di un piano di responsabilità sociale, audit aziendali, ecc.;
- formazione specifiche per soggetti svantaggiati con la finalità di supportarli nella costruzione di competenze emergenti ed appetibili in ambito di RSI;
- disseminazione dei risultati attraverso siti web, blog, portali, social network, social media, newsletter, comunicati, video (storytelling) e workshop organizzati alla conclusione dell'intervento.







La DGR 948/2016 ha richiesto espressamente che i progetti finanziati si rivolgessero prioritariamente a lavoratori e imprese, imprese sociali, lavoratori e operatori di organizzazioni profit o non-profit, pubbliche o private che operano nell'economia sociale e soggetti svantaggiati. In aggiunta, per favorire il raggiungimento delle finalità progettuali, ha suggerito che venissero coinvolti attivamente nei progetti anche destinatari intermedi quali studenti, operatori di enti pubblici, ecc. In coerenza con le richieste regionali, i progetti finanziati si rivolgono ad un ampio ventaglio di destinatari, anche intermedi.

La Figura 3.2 rappresenta i destinatari che ricorrono maggiormente come tipologia negli interventi finanziari¹⁰. Se i lavoratori e i collaboratori delle imprese venete sono individuati quale target da tutti i progetti, i soggetti svantaggiati non sono indicati come destinatari delle attività dell'intervento in ragione delle specifiche caratteristiche del progetto: sviluppare l'integrazione tra set di indicatori e parametri economico-finanziari attraverso un lavoro di ricerca in azienda che conduca, al termine del progetto, a selezionare le imprese PIÙ e le imprese TOP di ciascuna delle province venete.

Tra i lavoratori e i collaboratori delle imprese venete, particolare attenzione è dedicata alle figure dei direttori generali, imprenditori e manager delle imprese venete i destinatari naturali dell'intervento in ragione del fatto che sono i principali attori cui compete la decisione di intraprendere azioni di responsabilità sociale e di eseguire tali azioni.

Infine, tra i destinatari intermedi figurano innanzitutto gli studenti, gli insegnanti, gli universitari e i ricercatori, oltre che alle loro strutture di riferimento indicate espressamente come soggetti con i quali interagire per massimizzare l'efficacia degli interventi.

1 2 3 1172-1-948-2016 2119-1-948-2016 3909-1-948-2016 1867-1-948-2016 1002-1-948-2016 1098-1-948-2016 552-1-948-2016 399-1-948-2016 35-1-948-2016 79-1-948-2016 52-1-948-2016 69-1-948-2016 2-1-948-2016 Lavoratori e collaboratori delle imprese venete Soggetti svantaggiati Direttori generali, imprenditori, manager delle imprese venete Lavoratori e operatori delle imprese sociali e delle organizzazioni profit o non profit che operano nell'economia sociale Studenti, insegnanti, scuole, universitari, borsisti, ricercatori Operatori di Ccomuni e altri enti pubblici* individuo individuo e organizzazione/ente/associazione

Figura 3.2 – Il target dei progetti finanziati

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

¹⁰ Per completezza di informazione si segnala che tra i destinatari sono ricompresi anche le associazioni, le associazioni di categoria, i clienti, i liberi professionisti e i lavoratori autonomi.







Infine, nell'ottica di favorire lo sviluppo di reti solidali che vedono le imprese più strutturate mettere in comune con le imprese più piccole servizi ed esperienze già attivate, vi è un tema trasversale - promosso dalla DGR in fase di programmazione e successivamente ripreso e sviluppato dalle singole iniziative – che caratterizza 10 interventi, indipendentemente dall'appartenenza ad un ambito tematico. Si tratta del tema "I grandi aiutano i piccoli" che prova a tradurre concretamente il principio, dotato di un considerevole fascino intuitivo, in base al quale le grandi imprese mettono in comune con le imprese più piccole servizi ed esperienze già attivate consentendo così alle micro e piccole imprese di migliorare le proprie competenze ed entrare a far parte di una rete ampia e solidale.

3.2.1 Partner coinvolti

I 13 progetti finanziati hanno coinvolto un ampio ventaglio di soggetti nell'attuazione degli interventi e si caratterizzano per la presenza di partner appartenenti al mondo dell'imprenditoria, del terzo settore, degli enti locali, della finanza e della società civile.



Figura 3.3 – I soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Nello specifico, così come auspicato dalla DGR 948/2016, i progetti di ciascun ambito tematico hanno sviluppato azioni interconnesse che hanno coinvolto differenti attori territoriali proprio nella convinzione che la partecipazione di alcune tipologie di attori - ad esempio scuole, università, enti locali e parti sociali – possa contribuire a diffondere e disseminare sul territorio regionale i risultati degli interventi finanziati da *Responsabilmente*.

Come evidenzia la Figura 3.4, se quattro su cinque dei soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016 sono imprese, gli altri attori appartengono prevalentemente a Pubbliche amministrazioni, organizzazioni di rappresentanza, istituti scolastici, università e società civile al fine di rafforzare l'insieme delle relazioni attive su un territorio e, nel contempo, favorire la sensibilizzazione, promozione e diffusione dei risultati delle iniziative e, soprattutto, della RSI.







D'altronde, proprio alcuni di questi soggetti – *in primis* le parti sociali, gli istituti scolastici e le università (ma anche le PA) – rappresentano quei "potenziatori dell'informazione" che possono amplificare l'efficacia degli interventi determinando un effetto moltiplicatore della conoscenza creata (e delle risorse investite).

Associazioni, 92

Enti locali, 40
Fondazioni*, 19
Istituto, scuola e università, 51
Parti sociali, 100

Altro, 63

Figura 3.4 – I soggetti coinvolti nell'attuazione dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Nello specifico, appare opportuno soffermarsi sulla partecipazione degli istituti scolastici e le Università nei differenti progetti in ragione della rilevanza strategica che rivestono le attività con gli studenti: il coinvolgimento delle scuole, infatti, consente di introdurre i giovani al concetto di Responsabilità sociale visto che i ragazzi di oggi saranno i lavoratori – e magari gli imprenditori - di domani.

In tale ottica, 11 progetti su 13¹¹ hanno coinvolto nel partenariato complessivamente 34 istituti scolastici e 4 Università. Nello specifico, se le iniziative dell'ambito 4 - Territorio e comunità locale presentano una marcata vocazione territoriale che ha determinato la collaborazione di soggetti provinciali, le quattro Università – in particolare l'Università Ca' Foscari di Venezia e l'Università degli Studi di Padova – partecipano, sempre con il ruolo di partner operativo rispettivamente a 8 e a 5 progetti.

Com'era logico attendersi, gli ambiti 1 - Governance dell'impresa e 4 - Territorio e comunità locale, che ambiscono rispettivamente a (1) promuovere la RSI come approccio orientato all'innovazione gestionale e alla sostenibilità introducendo di nuovi strumenti di governance e a (4) favorire la creazione di una rete che contribuisca a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio, sono quelli che hanno coinvolto il maggior numero di partner.

¹¹ Sono esclusi i due progetti *Sportivi ma con stile e responsabilmente: percorsi di RSI in imprese del settore sport&fashion* (ID 2119-1-948-2016) e *La variabile "planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile* (ID 4867-1-948-2016).







^{*} escluse le Fondazioni di Origine Bancaria

Λ Ambito Ambito 2 Ambito 3 Ambito 4 Ambito di riferimento e ID progetto Aziende Altri soggetti

Figura 3.5 – La composizione dei partenariati

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Come anticipato (cfr. nota 9), vi sono numerosi attori – 179 – che hanno partecipato in veste di attuatore, partner operativo oppure partner di rete a più di un progetto. Se nella maggior parte dei casi (85%) la partecipazione a più interventi si concretizza nel ruolo di partner di rete, in un caso su cinque il soggetto aderisce attivamente nelle vesti di partner operativo.

Particolare attenzione merita di essere riservata ai tredici attuatori dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016. Come evidenzia la Figura 3.6, sette attuatori compaiono anche nelle vesti di partner in altri interventi della DGR 948/2016 e otto attuatori sono presenti come partner nei progetti della DGR 254/2016.



Figura 3.6 –I soggetti attuatori e la partecipazione a differenti partenariati

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

La distribuzione territoriale degli attori coinvolti nell'attuazione degli interventi di Responsabilmente ricalca sostanzialmente la concertazione territoriale delle imprese, con una maggior partecipazione da parte dei soggetti della provincia di Vicenza e una minore attivazione dei partner delle province di Treviso e Verona.







Verona, 322

Venezia, 316

Rovigo, 94

Venezia, 316

Figura 3.7 -La distribuzione territoriale degli attori coinvolti

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Esaminando la distribuzione delle imprese beneficiarie tra i diversi comparti produttivi si evidenzia una maggiore partecipazione alle attività di *Responsabilmente* da parte di aziende appartenenti al comparto dei servizi. Sebbene vi siano iniziative in cui le imprese si distribuiscono in misura sostanzialmente omogenea tra il manifatturiero e i servizi¹² – le iniziative evidenziate con un asterisco * nella Figura 3.8 – e altre si caratterizzano per una concentrazione di imprese manifatturiere¹³ – le iniziative evidenziate con due asterischi ** nella Figura 3.8 – nel complesso solamente un'impresa su tre appartiene al comparto del manifatturiero.

Si conferma quanto già evidenziato da altri studi e ricerche condotti a livello nazionale: il tema della Responsabilità Sociale d'Impresa costituisce un elemento strategiche nelle politiche aziendali e ad oggi lo è (ancora) più nelle società di servizi che nelle aziende manifatturiere.



Figura 3.8 –Il settore economico di riferimento degli attori coinvolti

■ Industria ■ Servizi

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

¹³ Si tratta dei progetti La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il distretto conciario vicentino (ID 1098-1-948-2016) e Sportivi ma con stile e responsabilmente: percorsi di RSI in imprese del settore sport&fashion (ID 2119-1-948-2016).







¹² Si tratta dei progetti Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili (ID 399-1-948-2016), La variabile "Planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile (ID 4867--1-948-2016), Economia circolare - senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo (ID 79-1-948-2016), Capitale sociale e comunità di valore nel veneziano (ID 2-1-948-2016), CSR e territorio: competitività e sviluppo responsabile (ID 52-1-948-2016), Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino (ID 69-1-948-2016).

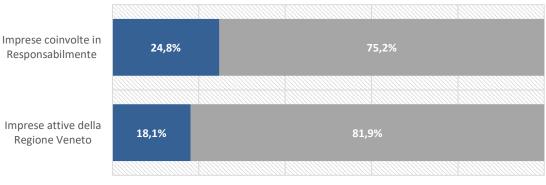
Approfondendo la natura dell'attività economica delle imprese coinvolte nei partenariati dei diversi progetti elaborando le informazioni a partire dal codice ATECO¹⁴¹⁵, si evidenzia come la maggior parte delle aziende ricada in sei settori di attività economica: Commercio al dettaglio e all'ingrosso (171), Attività dei servizi di ristorazione (79), Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale (46), Industrie alimentari (42), Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca (41) e Altre attività professionali, scientifiche e tecniche (38). A parte il caso delle Attività dei servizi di ristorazione che vede una concentrazione di imprese nell'ambito del progetto Modello di responsabilità sociale d'impresa per l'ecosistema di business della ristorazione (ID 1172-1-948-2016)¹⁶, le altre si distribuiscono sul territorio regionale.

Al riguardo, si ritiene di interesse segnalare che all'interno dei macrosettori, un elemento positivo è dato dal significativo coinvolgimento ad imprese appartenenti ai comparti produttivi ad alta intensità di tecnologia e conoscenza. Infatti, delle sei tipologie di attività economica maggiormente diffuse, la *Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca* (ATECO 28), le Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale (ATECO 70) e le Altre attività professionali, scientifiche e tecniche (ATECO 74) appartengono rispettivamente ai comparti produttivi ad alta intensità di tecnologia (ATECO 28) e di conoscenza (ATECO 70 e 74).

Le Figure 3.9 e 3.10 mostrano, infatti, come le imprese partner dei progetti finanziati dalla DGR 948/2016 che operano in comparti con contenuto tecnologico alto e medio-alto o che si collocano nei servizi ad alta o medio-alta intensità di conoscenza rappresentano una percentuale maggiore rispetto al totale delle imprese venete attive in questi comparti.

Questa analisi è basata sulla classificazione (delle attività economiche secondo il livello di tecnologia o di conoscenza) utilizzata da Eurostat per la produzione di statistiche nell'ambito delle attività di R&S.

Figura 3.9 –Quota di imprese partecipanti e imprese attive per livello di tecnologia del comparto manifatturiero



■ High /Medium-high technology ■ Low /Medium-low technology

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

¹⁶ La concentrazione territoriale delle attività economiche si verifica anche per la Fabbricazione di articoli in pelle e simili (21) per il progetto *La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il distretto conciario vicentino* (ID 1098-1-948-2016).



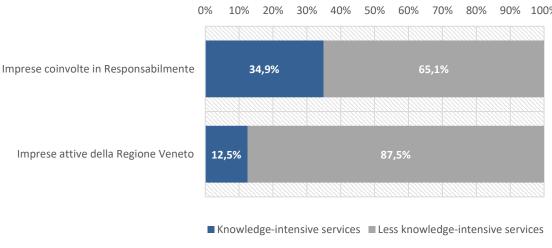




¹⁴ A partire dal 1° gennaio 2008 l'Istat ha adottato la classificazione delle attività economiche Ateco 2007, che costituisce la versione nazionale della nomenclatura europea Nace Rev. 2, pubblicata sull'Official Journal il 20 dicembre 2006 (Regolamento (CE) n.1893/2006 del PE e del Consiglio del 20/12/2006).

¹⁵ Il codice ATECO è disponibile solamente per 742 imprese su 1.630.

Figura 3.10 – Quota di imprese partecipanti e imprese attive per livello di intensità di conoscenza del comparto servizi



Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

3.2.2 Destinatari

Responsabilmente, attraverso ciascuno dei progetti finanziati e a prescindere dall'ambito tematico prescelto, si prefigge (anche) di organizzare numerose attività formative rivolte ai destinatari nell'ottica di sviluppare percorsi di potenziamento delle competenze nell'ambito tematico di riferimento.

Complessivamente, i 13 progetti finanziati dalla DGR 948/2016 hanno coinvolto 3.165 destinatari¹⁷. Come si evince dalla

¹⁷ Per completezza di informazione, appare opportuno precisare che poiché vi sono destinatari che sono stati coinvolti in più di un'attività di quelle previste dai progetti finanziati, *Responsabilmente* ha effettivamente interessato 2.101 destinatari.







Figura 3.11, la maggior parte dei destinatari hanno partecipato alle attività realizzate dai progetti finanziati nell'ambito 4 - Territorio e comunità locale.

D'altronde, l'ampio coinvolgimento di destinatari per i progetti dell'ambito 4 - Territorio e comunità locale costituisce una situazione ipotizzabile fin dalla pubblicazione della DGR. La richiesta dell'Amministrazione regionale che i progetti ricadenti in tale ambito tendessero a sperimentare un'azione inclusiva in grado di coinvolgere un numero consistente di imprese e attori (e, così, realizzare una rete permanente di imprese e stakeholder per la creazione di innovazione e sviluppo del capitale sociale sul territorio) ha determinato un ampio partenariato e, di conseguenza, una consistente platea di destinatari.







4 - Territorio e comunità locale,
1.792

2 - Filiera, clienti, catena di fornitura,
556

3 - Ambiente
naturale, energia
ed emissioni, 507

Figura 3.11 –Destinatari coinvolti per ambito

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

L'analisi dei destinatari per genere mostra come complessivamente la quota di femmine (1.530) e maschi (1.635) coinvolti negli interventi sia proporzionata, in realtà l'esame a livello di singolo intervento mostra situazioni differenziate. Se nel caso dei progetti *Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili* (ID 399-1-948-2016), *Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa* (ID 3909-1-948-2016) e *CSR e territorio: competitività e sviluppo responsabile* (ID 52-1-948-2016) è stata coinvolta solamente una donna ogni tre destinatari, il progetto *Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune* (ID 652-1-948-2016) è riuscito ad intercettare due donne ogni tre.



Figura 3.12 –Destinatari coinvolti per genere

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Rispetto alla classe d'età, la maggior parte (93,7%) dei destinatari ricade nella classe di età che comprende coloro che hanno tra i 35 e i 64 anni (2.190 pari al 69,3%), sebbene un destinatario su cinque appartenga alla classe di età "tra 25 e 34 anni". Anche in questo caso, il progetto







Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune (ID 652-1-948-2016) si distingue dagli altri per aver coinvolto nelle attività lavoratori con più di 65 anni.

Ambito Ambito 2 Ambito 3 Ambito 4 Ambito di riferimento e ID progetto ■ meno di 25 anni
■ da 25 a 34 anni
■ da 35 a 64 anni oltre i 65 anni

Figura 3.13 -Destinatari coinvolti per classe di età

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

L'esame dei destinatari per cittadinanza mostra come la quasi totalità abbia cittadinanza italiana. Una percentuale marginale di soggetti, invece, ha cittadinanza europea (metà dei quali di Stati Membri dell'Unione Europea). Si ritiene di interesse segnalare che, eccetto per poche eccezioni, i cittadini stranieri quasi mai sono stati coinvolti in più di un'attività formativa.

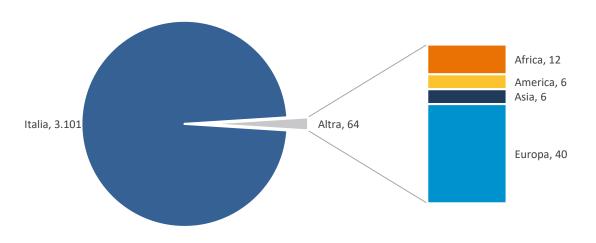


Figura 3.14 –Destinatari coinvolti per cittadinanza

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Come rappresentato dalla Figura 3.15, la maggior parte dei destinatari coinvolti hanno un'istruzione secondaria superiore (1.650 pari al 52,1%) o terziaria (1.186 pari al 37,5%). In realtà, due







progetti¹⁸ - Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa (ID 3909-1-948-2016), Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune (ID 652-1-948-2016) – hanno coinvolto prevalentemente destinatari con un'istruzione terziaria.

5A/5B, 85 6, 24 0, 14 1, 10 2A, 305 5A, 1077 3B/3C, 229

Figura 3.15 – Destinatari coinvolti per titolo di studio

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Rispetto alla condizione professionale, la quasi totalità è un occupato, con una quota minoritaria di disoccupati alla ricerca di prima occupazione coinvolti principalmente dai progetti dell'ambito 4 - Territorio e comunità locale.

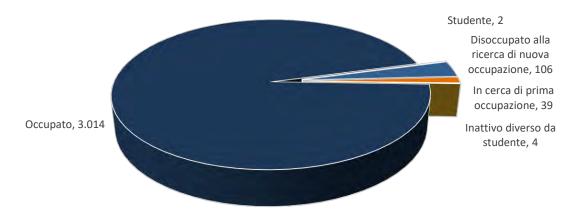


Figura 3.16 –Destinatari coinvolti per condizione professionale

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Infine, analizzando le caratteristiche dei destinatari per tipologia di rapporto lavorativo emerge un quadro in cui oltre due lavoratori su tre sono dipendenti.

¹⁸ Il progetto *Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino* (ID 69-1-948-2016) ha, comunque, una quota di destinatari con istruzione terziaria pari al 46,1%.







Autonomo, 930

Dipendente, 2.188

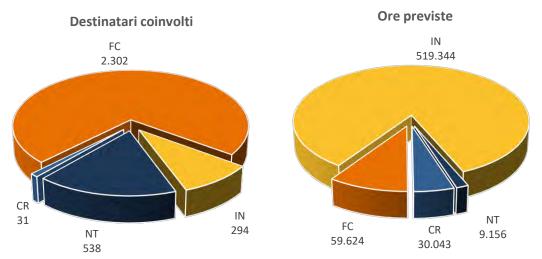
Figura 3.17 – Destinatari coinvolti per tipologia di rapporto lavorativo

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

In linea con le indicazioni dell'Allegato B alla DGR 948/2016, i progetti hanno previsto la realizzazione di differenti tipologie di interventi formativi: dalla formazione continua (con percorsi non a qualifica di breve, media e lunga durata), ad attività formative non tradizionali (*Coaching* di gruppo, Assistenza e consulenza di gruppo, Incontri per piani di sviluppo e reti, Incontro e scambio per la mobilità, Teatro d'impresa e Visite di studio/aziendali dentro i confini regionali), da attività individuali (*Action Research*, *Coaching* individuale, Assistenza e consulenza individuale, *Project work*, Interventi di *stage*/tirocinio, Visite di studio/aziendali dentro i confini regionali) ad attività di consulenza e ricerca che si sostanziano in borse individuali scambio centri oppure borse aziendali master.

La Figura 3.18 illustra il numero di destinatari coinvolti e le ore di attività di formazione (e ricerca) previste dai progetti finanziati. Se la formazione continua (FC) raccoglie il maggior numero di destinatari, le attività individuali (IN) incidono in misura sostanziale sul computo totale delle ore previste. D'altronde, le attività di *stage* del progetto *Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune* (ID 652-1-948-2016) prevedono di realizzare 496.800 ore di stage (per 23 soggetti) determinando così il 97% delle ore previste complessivamente dalle attività individuali.

Figura 3.18 –Destinatari coinvolti e ore di attività previste dagli interventi dei progetti della DGR



CR -Consulenza e ricerca; FC -Formazione continua; IN -Attività individuali; NT -Attività formative non tradizionali.

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.







Rispetto alle attività formative non tradizionali (NT), la Figura 3.19 mostra come queste siano predisposte esclusivamente dai progetti appartenenti agli ambiti 3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni e 4 - Territorio e comunità locale¹⁹ che prevedono principalmente attività di *Coaching* di gruppo e Assistenza e consulenza di gruppo per un impegno rispettivamente di 1.984 e 5.288 ore.

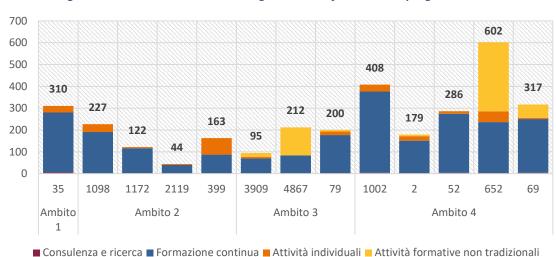


Figura 3.19 –Destinatari coinvolti dagli interventi formativi dei progetti della DGR

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

¹⁹ Per l'ambito 3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni si fa riferimento ai progetti *Economia circolare - senso* etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo (ID 79-1-948-2016), Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa (ID 3909-1-948-2016), La variabile "planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile (ID 4867-1-948-2016). Per l'ambito 4 - Territorio e comunità locale ai progetti *Capitale sociale e comunità di valore* nel veneziano (ID 2-1-948-2016), Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino (ID 69-1-948-2016), Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune (ID 652-1-948-2016).







3.3 Effetti attesi e primi risultati

Allo scopo di approfondire meglio le caratteristiche dei progetti finanziati si è fatto ricorso, come anticipato, anche ad un approfondimento di natura qualitativa, svolto intervistando i soggetti attuatori dei progetti finanziati a valere sull'avviso "Responsabilmente".

In particolare, si è cercato di comprendere meglio i risultati raggiunti attraverso questo bando, sia in termini di realizzazioni (*output*) che, in termini più generali, di effetti sul tessuto imprenditoriale veneto. Dal momento che la valutazione si inserisce nella fase conclusiva dei progetti biennali, avviati alla fine del 2016, risulta, infatti, impossibile parlare di veri e propri impatti dei progetti, ma si è comunque ritenuto utile sollecitare una riflessione da parte degli *stakeholder* coinvolti rispetto ai primi risultati raggiunti a fronte di quelli attesi (questi ultimi, sintetizzati a partire dal bando nella figura a seguire).

Ulteriori spunti di riflessione, a nostro giudizio utili, sono venuti dall'analisi delle eventuali criticità riscontrate nella fase di attuazione dei progetti, mettendo cioè in evidenza elementi di forza e debolezza delle azioni implementate in una logica di apprendimento continuo per gli stakeholder e per la stessa Amministrazione Regionale.

Integrazione tra il set di indicatori Laboratorio Elenco TOP di attuali e parametri permanente per imprese virtuose la RSI economicofinanziari Evento di portata Nuovi regionale per la percorsi tematici Rete permanente di imprese e stakeholder diffusione e la da applicare in per la creazione di ambito scolastico innovazione e sviluppo dell'elencoTOP per la diffusione e del capitale sociale sul la promozione dei di imprese territorio principi della RSI Evento di diffusione di Sviluppo di un modello portata regionale Creazione di filiere per la formativo sostenibili sperimentale valorizzazione dei multilivello migliori lavori di ricerca

Figura 3.20 – I risultati attesi dalla realizzazione degli interventi

L'Ambito tematico 1: Governance dell'impresa della DGR 948 del 22 giugno 2016 era finalizzato, mediante il finanziamento di un unico progetto a valenza regionale, a promuovere la RSI nel sistema economico veneto quale leva per la competitività, l'innovazione e la sostenibilità.

I risultati attesi di questo primo ambito erano l'integrazione tra il set di indicatori attuali per la misurazione della RSI e i parametri economico-finanziari dell'azienda e la definizione di un elenco di imprese virtuose "Top", da diffondere anche nel corso di un evento finale di portata regionale.







In accordo con la Regione, le attività progettuali si sono focalizzate sul conseguimento del primo risultato, riconsiderando invece l'opportunità di introdurre una logica premiale di tipo gerarchico contraria all'approccio inclusivo e di massimo coinvolgimento connaturata al progetto e, per di più, difficile da monitorare e controllare nel tempo.

Dal punto di vista dei **risultati**, a progetto quasi concluso il modello funzionale a valutare se la Responsabilità Sociale di Impresa sia effettivamente uno strumento di competitività per le aziende è stato sviluppato e testato. La progettazione e sperimentazione del set integrato di indicatori per verificare la correlazione fra RSI e performance economiche delle imprese ha avuto due importanti risultati. Il primo è una importante **conferma empirica della RSI come scelta strategica e vantaggio competitivo per le aziende**, poiché le analisi condotte evidenziano il ritorno economico per le imprese dell'investimento in RSI. Il secondo riscontro è, invece, un generale aumento della consapevolezza delle imprese coinvolte nella sperimentazione rispetto al tema della RSI. Si è, infatti, riscontrato che la maggior parte delle aziende già sviluppa attività e buone pratiche di RSI proprio per avere un vantaggio competitivo, spesso però in maniera inconsapevole. Attraverso gli incontri con le imprese è stato possibile far emergere queste pratiche, renderle visibili, innestando dunque un cambiamento culturale.

Il progetto ha anche perseguito l'obiettivo di sostenere l'introduzione di nuovi strumenti di governance in una logica di RSI delle aziende venete mediante attività di formazione e consulenza mirate nelle aziende. Da questo punto di vista, il progetto sembra aver centrato i risultati attesi e risposto alle aspettative delle aziende, anche se gli indicatori di monitoraggio relativi sono ancora in corso di valorizzazione (il progetto non è ancora terminato). In particolare, gli effetti del progetto per quanto concerne i percorsi di formazione e accompagnamento a supporto dell'innovazione della governance d'impresa mediante l'introduzione di alcuni strumenti di RSI sono stati positivi perché sono stati effettivamente adottati dalle aziende gli strumenti previsti (il bilancio sociale per una maggiore trasparenza sia all'interno che verso l'esterno e/o il Modello di Organizzazione e Gestione previsto dal D.Lgs. 231/01) o conseguiti i rating di legalità ai sensi del D.Lgs. n. 27/2012, in piena coerenza con i risultati attesi.

Aver dimostrato empiricamente che la RSI rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese ma, allo stesso tempo, le aziende oggi ne sono scarsamente consapevoli, in un mercato difficile come quello attuale dove le imprese faticano a restare competitive questo risultato porta con sé la necessità di continuare a diffondere anche nei prossimi anni questa consapevolezza fra le aziende e sviluppare la RSI sul territorio veneto. In termini di **sostenibilità** sembra, dunque, auspicabile continuare a sostenere la RSI utilizzando i contatti avviati nell'arco del biennio attraverso questa azione progettuale, anche in una logica di restituzione delle lezioni apprese.

L'Ambito tematico 2: Filiera, clienti, catena di fornitura della DGR 948/2016 era finalizzato a alla promozione di politiche e pratiche sostenibili nei rapporti con i fornitori e con i clienti con l'obiettivo di realizzare prodotti e servizi sicuri, a basso impatto ambientale, di facile smaltimento o recupero e di realizzare attività di marketing e commercializzazione eticamente corrette attivando un dialogo e una comunicazione aperti con clienti, fornitori e attori della filiera.

I risultati attesi, da diffondere nel corso di un evento di portata regionale, erano:

- Lo sviluppo di un modello formativo sperimentale multilivello
- Nuovi percorsi tematici da applicare in ambito scolastico per la diffusione e la promozione dei principi della RSI in sinergia con il mondo imprenditoriale
- Creazione di filiere sostenibili







I 4 progetti finanziati sono intervenuti per promuovere politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori, sostenere iniziative di dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti/consumatori e lo sviluppo di reti di fornitura "corte", oltre che favorire l'utilizzo di fornitori appartenenti al terzo settore, in tre casi su quattro con riferimento a uno specifico settore economico di attività: in due progetti per fornire una risposta alle richieste dei clienti (è il caso del distretto conciario vicentino e del settore moda e sport), in altri perché il comparto (la ristorazione commerciale) si contraddistingue per un elevato ricorso a pratiche di RSI, in primis il ricorso a catene di fornitura locali, spesso adottate in maniera poco consapevole.

Le diverse tipologie di attività realizzate, coerenti con quanto previsto dall'avviso (attività di formazione e accompagnamento, percorsi di ricerca applicata in azienda per l'analisi delle pratiche esistenti e da sviluppare, attività di consulenza a supporto all'adozione di catene di fornitura sostenibile, di comportamenti etici nelle relazioni tra fornitori e acquirenti e/o di sistemi di gestione della responsabilità sociale certificati, percorsi di inserimento occupazionale rivolti a target svantaggiati, ecc.) hanno in molti casi già portato ad alcuni risultati immediatamente visibili. Le aziende hanno: migliorato la propria capacità di comunicare adeguatamente a clienti e stakeholder i risultati e le politiche aziendali di RSI, con un vantaggio in termini di competitività, in alcuni casi anche intervenendo in maniera mirata sugli strumenti di comunicazione aziendale (ad esempio, modificando il sito Internet dell'azienda); possiedono i requisiti per l'ottenimento di certificazioni utili per la RSI; possono garantire una tracciabilità sul mercato grazie a una definita social identity dei prodotti; rispetto al settore della ristorazione, possono beneficiare di un disciplinare contenente indicazioni di buone pratiche di RSI che possono essere adottate dalle imprese del comparto.

Come già rilevato in altri ambiti (e non soltanto con riferimento a questo avviso, permane la **criticità** legata al coinvolgimento delle piccole aziende, sia nella fase iniziale che in quella attuativa, a causa di limiti in termini di tempo e risorse umane dedicate a disposizione.

L'Ambito tematico 3: Ambiente naturale, energia ed emissioni della DGR 948/2016 era finalizzato a promuovere azioni volte alla tutela ambientale, sostenere l'adozione di tecniche che assicurino la razionalizzazione delle risorse naturali (water footprint, energie rinnovabili) e la riduzione dell'inquinamento (carbon footprint, efficienza energetica), favorire azioni di sviluppo della sostenibilità ambientale dei prodotti/servizi e dei processi aziendali e promuovere un'educazione che coinvolga soggetti e settori diversi al fine di sviluppare il senso di responsabilità nella scelta di stili di vita eco-compatibili.

Risultati attesi previsti dalla DGR 948 per questo ambito tematico, da diffondere nel corso di un evento di portata regionale per la valorizzazione dei migliori lavori di ricerca, sono:

- Lo sviluppo di un modello formativo sperimentale multilivello;
- La definizione di nuovi percorsi tematici da applicare in ambito scolastico per la diffusione e la promozione dei principi della RSI in sinergia con il mondo imprenditoriale;

I **3 progetti finanziati**, tutti e tre operanti sull'intero territorio regionale, hanno realizzato diversi tipi di attività, in coerenza con quelle richiamate dalla stessa DGR (percorsi di ricerca applicata in azienda per l'analisi e lo studio delle pratiche esistenti e lo sviluppo di procedure e comportamenti che aumentino la sostenibilità ambientale, percorsi di supporto allo sviluppo di buone prassi "ambientali" e all'applicazione di buone pratiche europee; percorsi di co-apprendimento su tematiche specifiche e percorsi di inserimento in logica inclusiva), tutte serventi l'obiettivo di sostenere le imprese venete nello sviluppo di strategie aziendali capaci di coniugare la sostenibilità economica con quella ambientale.

Tutti i progetti hanno coinvolto due diverse tipologie di imprese: quelle, quasi sempre di maggiori dimensioni, che avevano già manifestato una sensibilità ambientale specifica e quelle,







spesso micro e piccole imprese, che invece non avevano ancora un orientamento verso una gestione d'impresa responsabile sotto il profilo ambientale.

Per le prime è stato possibile avviare interventi di formazione e consulenza che hanno portato all'implementazione di strategie di efficientamento energetico (identificazione delle possibili aree di impatto ambientale delle attività produttive; valutazione dell'entità di tali impatti e possibili interventi finalizzati a migliorarli, anche grazie l'uso di incentivi e agevolazioni), i cui effetti sono poi stati misurati dalle aziende stesse in collaborazione con i consulenti che li hanno accompagnati nel percorso. Nel caso delle seconde, invece, non è stato possibile concludere interventi pratici e adottare strategie concrete di efficientamento, ma le azioni progettuali si sono concentrate su interventi di sensibilizzazione per avvicinarle alla tematica, anche grazie all'aiuto delle aziende già sensibili al tema, nell'ottica "I grandi aiutano i piccoli" richiamata anche dalla DGR 948.

I risultati dei progetti sono stati, quindi, differenziati in funzione del target di riferimento.

Per le aziende già orientate verso la responsabilità ambientale di impresa è già possibile valutare positivamente gli output dei progetti, poiché le aziende hanno effettivamente introdotto dei miglioramenti in materia di RSI sotto il profilo ambientale. In alcuni casi, i lavoratori hanno acquisito competenze che hanno consentito una modifica degli aspetti organizzativi, ad esempio con una maggiore attenzione dedicata alla comunicazione degli impatti ambientali dell'agire d'impresa verso l'esterno.

Per le altre imprese l'effetto dei progetti è quello di aver fatto entrare in aziende prima poco sensibili concetti legati alla componente ambientale della RSI e aver contribuito alla maturazione di una consapevolezza delle potenzialità di comportamenti volti alla tutela ambientale, alla razionalizzazione delle risorse, alla riduzione dell'inquinamento e alla scelta di stili di gestione aziendale eco-compatibili anche in termini di maggiori opportunità di profitto dell'impresa e occasioni di business e di migliore soddisfazione di tutti gli stakeholders, in una logica di attenzione alle persone e al territorio di riferimento (anche se si tratta di un dato non "misurabile" compiutamente oggi ma solo dopo un certo intervallo di tempo dalla conclusione dei progetti).

Un altro effetto positivo dei progetti è anche l'aumento della collaborazione tra aziende virtuose e aziende all'inizio del proprio percorso di RSI, che ha gettato le basi per la costituzione di un network responsabile e ha attivato sensibilità sul tema, anche se non ha prodotto per nessuno dei progetti finanziati adesioni a reti formali.

Dal punto di vista della **sostenibilità**, l'avvio di un percorso di responsabilità ambientale richiede interventi di formazione e consulenza mirati e relativamente costosi, che difficilmente sarebbero affrontati su larga scala dalle piccole imprese in assenza di un finanziamento pubblico.

L'Ambito tematico 4: Territorio e comunità locale della DGR 948/2016 era finalizzato a promuovere lo sviluppo nel territorio di reti e azioni di collaborazione tra i diversi stakeholder.

Da un lato, favorendo la creazione, sul territorio, di una rete di imprese innovative che contribuisse a promuovere lo sviluppo del capitale sociale e la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori del territorio stesso, comprese partnership tra mondo profit e non profit. Dall'altro, facilitando l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e incentivando i rapporti con Università, Centri di ricerca e altri enti che si occupano di ricerca e sviluppo nel medesimo territorio. Proprio in virtù della forte caratterizzazione territoriale dei progetti da realizzare, l'avviso ha finanziato in tutto 5 progetti, definendo a monte le 5 aree di intervento previste (le province di Venezia, Vicenza e Verona e gli ambiti interprovinciali di Padova-Rovigo e Treviso-Belluno).

I risultati attesi di questo ambito tematico, da diffondere al termine delle attività attraverso un evento di diffusione di portata regionale per la valorizzazione dei migliori lavori di ricerca, erano:







- La realizzazione di una Rete permanente di imprese e stakeholder che crei innovazione e sviluppo del capitale sociale sul territorio;
- La creazione di un laboratorio permanente per la RSI;
- La definizione di nuovi percorsi tematici da applicare in ambito scolastico per la diffusione e la promozione dei principi della RSI in sinergia con il mondo imprenditoriale.

Nel loro complesso, i progetti, nella percezione degli attuatori, hanno senza dubbio avuto un rilevante impatto sulle aziende coinvolte, in termini di sviluppo di maggiore consapevolezza sul tema della RSI e sulla sua importanza da parte delle aziende locali e di acquisizione delle relative competenze (saper raccontare e valorizzare approcci responsabili). Da una parte si è, infatti, verificata l'emersione di pratiche implicite di RSI (organizzazione interna, welfare aziendale, sviluppo delle risorse umane, ecc.) prima messe in atto dalle imprese locali in modo inconsapevole (grazie alle previste azioni di check up aziendale, accompagnamento/consulenza e borse di ricerca). Dall'altra, vi è stato un forte aumento del numero di imprese locali interessate ad approfondire il tema RSI, come testimonia il fatto che in molti progetti una quota elevata di aziende è entrata a far parte del partenariato di rete di progetto *in itinere*, grazie al passaparola tra imprese e agli eventi aperti.

La seconda dimensione da analizzare parlando degli effetti dei progetti finanziati a valere sul quarto ambito tematico della DGR 948/2016 è quella di rete. Una prima valutazione dell'impatto di rete sull'ecosistema locale dei progetti sembra mettere in luce, nel complesso, effetti positivi in questo senso su quasi tutti i territori.20 In particolare, sembrano emergere una effettiva sensibilizzazione di tutti gli attori territoriali sul tema e la concretizzazione dell'approccio di rete al tema RSI promosso (tramite la creazione di laboratori permanenti- il Laboratorio territoriale Permanente, il Laboratorio dell'Economia e del Buon Vivere - la firma dell'Accordo di cooperazione, la creazione di gruppi di studio, ecc.). Inoltre, la messa in rete di stakeholder diversi (PA, scuole, imprese, Camere di Commercio), grazie a momenti di confronto su tematiche di interesse comune, non solo ha avviato il dialogo fra realtà poco collegate fra loro (imprese, no profit e Pubblica Amministrazione), ma in alcuni casi ha avuto come risultato inatteso quello di porre le basi per future micro-progettualità condivise²¹ o di portare gli enti a valorizzare e mettere in rete le progettualità già in essere del territorio (è il caso della collaborazione tra Camera di Commercio e Irecoop). Inoltre, è emersa chiaramente la necessità, condivisa da parte di tutti gli attori, di portare avanti questi momenti di confronto multistakeholder anche in futuro su tematiche specifiche (ad esempio sul tema della valorizzazione delle pratiche di RSI nelle gare di appalto) e con un fruttuoso coinvolgimento, in questa prospettiva di rete, del mondo no profit.

Importante sottolineare anche come, in questa logica di rete, i progetti abbiano contribuito a rafforzare sia il welfare aziendale, portando all'acquisizione di consapevolezza e competenze maggiori sul tema RSI fra il capitale umano delle imprese, sia il welfare territoriale, dando visibilità e spazi di confronto fra stakeholder diversi al tema della RSI e facilitando il confronto tra comunità del territorio e tessuto imprenditoriale locale.

Anche se si tratta di linee di intervento minori rispetto all'obiettivo generale delle progettualità a valere su questo ambito tematico, in più progetti si è, inoltre, riscontrato un buon esito, dal

²¹ È il caso dei progetti "Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune" nel territorio veronese e "Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino" nella provincia di Vicenza.







²⁰ Fa eccezione, in questo senso, il progetto realizzato nella provincia di Venezia, nell'ambito del quale, pure a fronte dello svolgimento delle attività previste, si sono incontrate maggiori difficoltà nella messa in rete dei diversi soggetti operanti perché non è stata percepita appieno l'importanza della logica di rete.

punto di vista occupazionale e dello sviluppo di competenze, degli interventi con destinatari disoccupati/svantaggiati (bootcamp, tirocini), oltre che una partecipazione superiore alle attese delle scuole.

Al di là di alcune problematiche legate ad aspetti di natura gestionale e burocratica (per le quali si rimanda alle schede contenute in allegato), una **criticità**, segnalata da tutti i progetti, è stata rappresentata dalla difficoltà di coordinamento di partenariati di rete così ampi ed eterogenei, costituiti da realtà – imprese di dimensioni e settori differenti, università, enti locali, associazioni no profit, organizzazioni datoriali e sindacali, ecc. – molto diverse fra loro per sensibilità, modalità di lavoro, ecc. I soggetti attuatori segnalano, dunque, che il coordinamento si è rivelato molto oneroso in termini di tempo e risorse, sebbene si riconosca il valore aggiunto di questo approccio di rete.

Altro elemento problematico, comune a più progetti, è stata la difficoltà di coinvolgere in attività di formazione le imprese più piccole, che hanno manifestato problemi a mantenere le proprie risorse umane in formazione oltre un certo tempo. In questo senso, questa tipologia di offerta potrebbe essere utilmente ripensata per il futuro privilegiando percorsi di formazione brevi e con un taglio più pratico (project work, studi di caso, ecc.) che, in virtù della loro declinazione più operativa e applicabile, rendono più immediata la percezione del possibile utilizzo delle competenze apprese nel contesto aziendale.

Dal punto di vista della **sostenibilità** della progettualità messe in campo, se un finanziamento regionale viene percepito come imprescindibile per poter proseguire un'azione "di rete" multistakeholder di tipi sistemico che garantisca il coordinamento fra gli interventi messi in campo nei diversi territori, si manifesta invece una certa fiducia nelle possibilità di ricorrere ad altre fonti di finanziamento (fondi interprofessionali, bandi europei, band di fondazioni bancarie, ecc.), se non direttamente alle risorse aziendali nel caso di imprese di dimensioni maggiori, per quanto concerne lo sviluppo della RSI nelle singole imprese.

Seppure perseguendo obiettivi specifici differenti, i progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016 concorrono dunque tutti alla finalità generale di diffondere i principi della Responsabilità Sociale di Impresa intesa come leva competitiva e di supportare le aziende nell'adozione di strumenti e misure di RSI nelle proprie scelte strategiche.

Per i primi tre ambiti tematici le azioni previste hanno comportato il coinvolgimento di un numero rilevante di imprese venete, destinatarie di percorsi di formazione, accompagnamento, ricerca, ecc. funzionali allo sviluppo di specifiche dimensioni della RSI - la responsabilità ambientale (Ambito 3) o la sostenibilità e la trasparenza nei rapporti con i clienti e i fornitori (Ambito 2) – o all'adozione di strumenti e misure di RSI più generali o alla partecipazione ad azioni di ricerca (Ambito 1), concentrandosi di fatto su una dimensione aziendale, mentre con l'ultimo ambito tematico il focus si è spostato sul territorio, in una logica più ampia di RSI "di comunità", in parte analoga, come meglio richiamato nel par. 4.3, a quella sviluppata nell'ambito dell'Azione 1 con l'implementazione di una rete di welfare territoriale a supporto della conciliazione.

I progetti finanziati hanno, nel complesso, raggiunto i risultati attesi previsti da ciascun ambito, ma sembra possibile identificare, quale risultato comune alle diverse azioni messe in campo, in parte inatteso, l'emersione di pratiche di RSI "inconsapevole": a fronte di un nucleo di imprese, spesso di piccolissime dimensioni, che risultano ancora estranee alle logiche della responsabilità di impresa esiste, infatti, un corpus di aziende che mettono in atto pratiche di RSI in maniera non strutturata e poco cosciente, con le quali sembra quanto mai opportuno proseguire il percorso avviato.

Anche i risultati raggiunti in termini di evidenza empirica del ritorno economico degli investimenti in RSI a valere sul progetto regionale finanziato nell' Ambito 1 richiamano inevitabilmente







l'opportunità di continuare a sostenere un percorso di informazione e sensibilizzazione verso i temi della RSI che coinvolga le imprese venete. In questo senso, la Regione Veneto potrebbe continuare a svolgere un ruolo chiave in questa direzione, lungo un duplice binario che da un lato sostenga con un avviso ad hoc percorsi di informazione e diffusione sui temi della RSI volti ad accrescere il livello di consapevolezza del tessuto imprenditoriale, dall'altro promuova politiche che incentivino le aziende, anche quelle di piccole dimensioni, a sviluppare la RSI a vantaggio delle imprese ma anche del territorio nel suo insieme attraverso opportune forme di sostegno, centrate più che sulla formazione tradizionale su attività consulenziali e percorsi brevi dal taglio fortemente operativo, che rendano più agevole il coinvolgimento delle aziende di dimensioni minori.







4 L'ATTUAZIONE DELLA DGR 254/2016 "PARI OPPORTUNITÀ NEL LAVORO CHE CAMBIA"

4.1 L'avviso pubblico

Con la Deliberazione della Giunta Regionale n. 254 del 08 marzo 2016, la Regione Veneto ha approvato l'avviso pubblico per la presentazione di proposte progettuali che perseguono l'obiettivo specifico 3 del POR FSE 2014-2020 di aumentare l'occupazione femminile, nell'ambito della priorità 8.iv — "l'uguaglianza tra uomini e donne in tutti i settori, incluso l'accesso all'occupazione e alla progressione della carriera, la conciliazione della vita professionale con la vita privata e la promozione della parità di retribuzione per uno stesso lavoro o un lavoro di pari valore".

A valere su questo Avviso potevano essere presentati progetti di durata biennale con un partenariato numericamente molto ampio e qualitativamente eterogeneo così da assicurare sia l'integrazione territoriale con ricadute a livello sovra provinciale sia interventi multidisciplinari in termini di competenze ed ambiti d'intervento.

Per favorire la partecipazione di destinatari in particolari condizioni di svantaggio, è stato previsto il finanziamento anche servizi di conciliazione²², per la cui realizzazione la Regione ha adottato unità di costo standard.

Le risorse stanziate ammontavano complessivamente a 5.000.000,00 Euro relativi all'Asse I Occupabilità - POR FSE 2014-2020. La Figura 4.1 mostra la distribuzione delle risorse stanziate per esercizio e per quota di finanziamento comunitario, statale e regionale.



Figura 4.1 – Risorse stanziate

Per raggiungere l'obiettivo specifico dell'incremento dell'occupazione femminile la Regione Veneto ha, nello specifico, individuato tre diverse aree d'intervento e ha ritenuto necessario che ogni proposta progettuale si concentrasse esclusivamente su un'unica azione. Per ciascuna azione prevista, la seguente Tabella 4.1 presenta finalità, principali target e risultati/output attesi.

²² In particolare, quelli finalizzati: al riconoscimento dei servizi di baby sitting; al riconoscimento dei servizi di assistenza a minori di età inferiore ai 14 anni e/o disabili/anziani bisognosi, parenti o affini dei destinatari entro il terzo grado.







Tabella 4.1 – Finalità, target e risultati attesi per azione

Azione	Finalità	Target	Output/Risultato atteso
Azione 1 - Una rete regionale di conciliazione a sostegno di ser- vizi di welfare per il work-life ba- lance	Realizzare una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance che possa rispondere alle diverse esigenze di imprese, lavoratori/trici e famiglie.	 Aziende (micro e PMI) Lavoratori/trici Per favorire il raggiungimento della finalità progettuale potranno essere coinvolti nelle attività anche: Enti pubblici territoriali Servizi del territorio (pubblici, privati e privato sociale – profit e no profit). I destinatari riferibili a tali enti/servizi non contribuiscono al raggiungimento del target destinatari previsti dalla Direttiva, ma si configurano quali destinatari intermedi per il conseguimento delle finalità progettuali previste. 	 Creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare, che permetta il coordinamento delle diverse reti di servizi di welfare (territoriale e/o aziendale) già esistenti. Offerta di nuovi servizi di conciliazione sul territorio regionale e implementazione di quanto già esistente. Accordi di reti tra pubblico e privato.
Azione 2 - Nuovi modelli organiz- zativi – modelli innovativi di or- ganizzazione del lavoro a supporto della concilia- zione vita-lavoro	Favorire, in particolare all'interno di micro e PMI, la realizzazione di specifici interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, sostenendo anche la riorganizzazione della struttura aziendale qualora necessaria.		 Progettazione e realizzazione di percorsi formativi per il personale coinvolto nella riorganizzazione degli orari e/o in altre azioni di conciliazione. Adozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e/o di altre azioni di conciliazione che rispondano alle esigenze di conciliazione dei diversi stakeholder coinvolti. Definizione di accordi (aziendali e/o di contrattazione di Il livello) per la riorganizzazione del lavoro.
Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa	Favorire l'occupazione femminile, realizzando interventi che offrano nuove e qualificate opportunità di lavoro.	Disoccupate (ivi comprese inoccupate e inattive)/occupate	 Incremento dell'occupazione femminile sia in termini di lavoro dipendente che in termini di lavoro autonomo. Creazione, promozione e supporto all'avvio d'impresa per la realizzazione di nuovi servizi/prodotti. Miglioramento della situazione lavorativa.







Le proposte progettuali per conseguire le proprie finalità e raggiungere i propri obiettivi potevano prevedere un insieme articolato di attività formative e di accompagnamento, In particolare:

- **a.** Attività formative: Metodologie formative indoor; Formazione outdoor; Borse per la partecipazione a corsi di alta formazione
- b. Attività di accompagnamento: Assistenza/consulenza (individuale e/o di gruppo); Coaching (individuale e/o di gruppo); Counseling (individuale e/o di gruppo); Mentoring (esclusivamente individuale); Visita di studio (individuale e/o di gruppo); Visita aziendale (individuale e/o di gruppo); Action research; Seminari informativi; Workshop/focus group; Ricerca attiva del lavoro; Sportello; Project work; Orientamento (individuale e/o di gruppo); Tirocinio (individuale); Borsa di ricerca (individuale); Incontri per piani di sviluppo e reti; Incentivi per il ricorso temporaneo a competenze manageriali Incentivi all'assunzione; Borse di alto apprendistato; Mobilità professionale transnazionale e territoriale; Mobilità formativa
- c. Attività di accompagnamento all'avvio d'impresa: studi di fattibilità per la creazione di nuova impresa; acquisizione di conoscenze e competenze e realizzazione specifici percorsi formativi per la creazione di nuovi servizi/imprese; azioni di formazione/accompagnamento per l'individuazione e la definizione delle business ideas; attività di accompagnamento all'avvio d'impresa (ricerche di mercato, azioni di marketing territoriale, predisposizione domande di finanziamento, supporto ricerca partner tecnologici, supporto in materia di proprietà intellettuale, supporto finanziario allo start-up d'impresa FESR).

Gli interventi formativi e di accompagnamento sono stati rivolti alle seguenti tipologie di destinatari: Donne disoccupate, inoccupate e inattive; Donne occupate in rientro da congedi di maternità; Donne occupate; Uomini occupati che rientrano da congedi di paternità; Uomini coinvolti in nuove forme di lavoro family friendly.

Lavoratori/trici dovevano essere occupati/e presso imprese private operanti in unità localizzate sul territorio regionale. Le donne disoccupate, inoccupate o inattive dovevano essere residenti o domiciliate sul territorio regionale. Priorità è stata data alla partecipazione di donne over 30, data la compresenza di Garanzia Giovani. Sono stati ammessi alla partecipazione anche i titolari d'impresa, coadiuvanti d'impresa, nonché i liberi professionisti e i lavoratori/trici autonomi purché rientranti in una delle precedenti tipologie. Tra i destinatari ammissibili sono stati inclusi i giovani assunti con contratto di apprendistato, purché la formazione svolta nell'ambito del progetto presentato non sostituisse in alcun modo la formazione obbligatoria per legge, prevista per gli apprendisti.

4.2 I progetti finanziati

A valere sull'Avviso approvato dalla DGR n. 254 del 08 marzo 2016, nel corso dell'esercizio finanziario 2016, sono stati finanziati 14 progetti. La metà (7) nell'ambito dell'Azione 2 "Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vitalavoro", un solo progetto nell'ambito dell'Azione 1 "Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance". Gli altri (6) sull'Azione 3 "Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa".

La seguente Tabella 4.2 riporta per ciascun progetto, l'azione di riferimento, il titolo, il nome dell'ente attuatore e, sebbene in estrema sintesi, le finalità.







Tabella 4.2 – DGR 254/2016. Progetti realizzati (titolo, ente attuatore e finalità) per Azione di riferimento

Azione	Nome azione	Codice Progetto	Ente attuatore	Titolo progetto	Finalità
Azione 1	Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance	3562-1-254- 2016	ENTE BILATERALE RE- GIONALE VENETO FVG	WelfareNet: Reti In Rete	Il progetto mira a creare una rete regionale di servizi di welfare che valorizzi e coordini le reti e i servizi già presenti nei vari territori, dotando i soggetti coinvolti degli strumenti utili per raggiungere tale obiettivo.
		1075-1-254- 2016	CONFINDUSTRIA VE- NETO SIAV SPA	Rose 'n' Blue - organizzazioni al plurale	Sulla scorta delle indicazioni contenute nel documento ITALIA 2020 – Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro - Siav ha realizzato il progetto GREEN ROSE finanziato dalla Legge 125 – Min.Lav. (2013-14) e riconosciuta quale "buona prassi" per supportare le imprese al femminile ad inserirsi con più decisione nei processi di innovazione e sostenibilità. Rose'n'Blue si colloca ora in continuità con questa buona prassi ed intende intervenire più estesamente sull'organizzazione del lavoro "al plurale", inclusiva dei generi e delle connotazioni demografiche.
		1098-1-254- 2016	CESAR SRL	Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunita' di pic- cole imprese	Il progetto, a partire dai bisogni formativi delle aziende partner, intende mettere in atto azioni e sviluppare strategie coerenti con quanto definito dalla direttiva per l'AZIONE 2.
	Nuovi modelli organizza-	20-1-254-2016 ovi modelli organizza-		Smart work, smart life	Il progetto è un'azione positiva innovativa che sperimenta in azienda, al di là di quanto stabilito nel contratto di lavoro in adozione, forme di flessibilità e servizi tali da permettere la conciliazione tra vita lavorativa e vita perso- nale dei lavoratori e delle lavoratrici
Azione 2	tivi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro	35-1-254-2016	ASCOM SERVIZI PADOVA SPA	Wel-Plan!	Obiettivo generale del presente progetto è, in relazione allo sviluppo di interventi di innovazione organizzativa di welfare da parte delle micro e PMI venete, favorire la rimozione delle asimmetrie informative arantendo l'effettiva adozione da parte delle imprese di interventi di riorganizzazione del lavoro con positiva ricaduta sull'incremento dell'occupazione femminile.
		4358-1-254- 2016	FORMASET S.C.a R.L.	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	Il progetto intende promuovere politiche di genere che puntino all'aumento dell'occupazione femminile in quanto strategie trasversali per una società e un'economia più dinamiche.
		4867-1-254- 2016	ERGON SRL	Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e ge- nerazione di valore	Il progetto si propone di accompagnare le imprese venete nella gestione del cambiamento dell'organizzazione del lavoro, creando modelli che rispondano alle esigenze di "work life balance" di ciascuna azienda –o gruppo di aziende- integrando le logiche di guadagno economico con approcci orientati al miglioramento del welfare aziendale e della soddisfazione dei lavoratori.
		4940-1-254- 2016	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE SCARL	Lavorare smart: soluzioni agili per competere	Il percorso intende analizzare la possibilità di introdurre la nuova e mo- derna modalità organizzativa del lavoro denominata smart-working in azienda, per rispondere alle esigenze sia delle persone che del contesto produttivo dell'azienda.







Azione	Nome azione	Codice Progetto	Ente attuatore	Titolo progetto	Finalità
		1002-1-254- 2016	FOREMA SRL	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	Obiettivo generale della proposta progettuale è di favorire l'occupazione femminile, attraverso la realizzazione di una pluralità di interventi in grado di offrire nuove e qualificate opportunità di lavoro.
		145-1-254-2016	ENAC ENTE NAZIONALE CANOSSIANO	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	Il progetto si pone l'obiettivo di favorire l'occupazione femminile, con prio- rità alle donne over30, attraverso interventi per supportare nuove e qualifi- cate opportunità di lavoro e nuove imprese nel settore dell'ICT.
Azione 3 Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa	portunità di lavoro e	1500-1-254- 2016	FORMAT	#NoGenderGap	Il progetto vuole promuovere l'"uguaglianza tra uomini e donne" attraverso misure di inserimento delle donne nel mercato del lavoro e strumenti di sostegno all'autoimprenditorialità e all'autoimpiego con interventi specifici di formazione di competenze tecnico-professionali, competenze trasversali e metacompetenze erogate con metodologie formative innovative indoor (edugame, storytelling, scrum) e outodoor (learning week), attività di accompagnamento (coaching, sportello, ricerca attiva del lavoro, tirocini, mobilità professionale transnazionale e territoriale, mobilità formativa transnazionale)
		15-1-254-2016	CESCOT VENETO	Artemisia	Creazione, promozione e supporto all'avvio d'impresa per la realizzazione di nuovi servizi/prodotti e il miglioramento della situazione lavorativa femmi- nile sia in termini di lavoro dipendente che di lavoro autonomo
		4940-2-254- 2016	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INNO- VAZIONE SCARL	Innovazione: sostantivo femminile	Il progetto ha quale finalità principale quella di favorire l'occupazione fem- minile, realizzando interventi che offrano nuove e qualificate opportunità di lavoro riducendo il gap di genere.
		69-1-254-2016	FONDAZIONE CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO	Donne che si mettono in gioco: percorsi per il LAVORO E L'IM- PRENDITORIALITA'	Il focus del progetto è sullo sviluppo delle competenze imprenditive, quali spirito di iniziativa, creatività, tenacia, lavoro di squadra, conoscenza dei rischi e senso di responsabilità.

Fonte: Ns. elaborazione su dati DGR 254/2016 e dati forniti dalla Regione Veneto.







I 14 progetti realizzati si sono complessivamente articolati in 246 interventi, come evidenziato dall'analisi dei titoli degli interventi previsti in ciascun progetto (Figura 4.2): si va dai 6 diversi interventi contati per il progetto "Rose 'n' Blue - Organizzazioni al plurale" ai 33 interventi del progetto "Imprendiamo: donne al lavoro family friendly". In generale, i progetti dell'Azione 3, volti a creare nuove opportunità di lavoro e ad avviare nuove imprese, presentano una maggiore articolazione di interventi (ovvero contano più titoli di interventi). La Tabella A4.1 nell'Appendice statistica riporta in dettaglio i titoli (l'elenco dei titoli) dei diversi interventi in cui ciascun progetto è stato articolato.

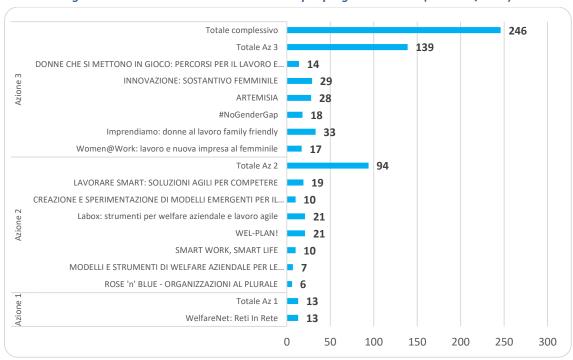


Figura 4.2 – Numero di interventi realizzati per progetto e azione (DGR 254/2016)

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

L'analisi per tipologia di interventi in cui sono stati articolati i progetti mostra che gli interventi più diffusi sono le "attività individuali" (35,8%) e quelle di "formazione continua" (34,6%), seguite dalle "attività formative non tradizionali" (26,8%) (Tabella 4.3). Solo in 5 casi sono stati previsti interventi di "mobilità formativa e professionale" (3 progetti dell'Azione 3). E solo in 2 casi infine gli interventi sono stati di "consulenza e ricerca" (2 progetti dell'Azione 2). La Tabella A4.2 nell'Appendice statistica riporta in dettaglio le diverse tipologie (l'elenco disaggregato delle tipologie) di intervento in cui ciascun progetto è stato articolato (e che sono stati riaggregati nelle macro-tipologie riportate in Tabella 4.3).

Nel caso dell'Azione 2, la tipologia di intervento più presente è la "formazione continua" (il 42,6% degli interventi previsti): non a caso tra i risultati attesi di questa Azione è stata prevista la progettazione e realizzazione di percorsi formativi per il personale coinvolto nella riorganizzazione degli orari e/o in altre azioni di conciliazione. Mentre in quello dell'Azione 3 la maggior parte degli interventi previsti (il 47,5%) è costituito da "attività individuali", in quanto includono molto spesso attività di accompagnamento più pertinenti per creare nuove opportunità di lavoro e soprattutto per avviare nuove imprese o intraprendere attività da lavoro autonomo.

La quota più elevata di interventi di "formazione continua" e di "attività formative non tradizionali" è stata prevista rispettivamente nei progetti "Rose 'n' Blue - organizzazioni al plurale" (66,7%) e "Lavorare Smart: soluzioni agili per competere" (52,6%) dell'Azione 2, mentre quella più alta di attività individuali si rileva per il progetto "Artemisia" (78,6%) dell'Azione 3.







Tabella 4.3 – Numero di interventi per (macro) tipologia di intervento e per progetto/azione (DGR 254/2016)

Azione	Progetto	Forma- zione con- tinua	Attività formative non tradi- zionali	Attività in- dividuali	Mobilità formativa e profes- sionale	Consu- lenza e ri- cerca	Totale	Totale v.a.
Azione 1	WelfareNet: Reti In Rete	30,8	38,5	30,8	0,0	0,0	100	13
	Totale	30,8	38,5	30,8	0,0	0,0	100	13
Azione 2	ROSE 'n' BLUE - ORGANIZZAZIONI AL PLURALE	66,7	0,0	16,7	0,0	16,7	100	6
	MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE COMUNITÀ DI PICCOLE IMPRESE	57,1	28,6	14,3	0,0	0,0	100	7
	SMART WORK, SMART LIFE	40,0	50,0	10,0	0,0	0,0	100	10
	WEL-PLAN!	57,1	28,6	14,3	0,0	0,0	100	21
	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	28,6	28,6	38,1	0,0	4,8	100	21
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMERGENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIENDALE E GENERAZIONE DI VALORE	30,0	50,0	20,0	0,0	0,0	100	10
	LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE	36,8	52,6	10,5	0,0	0,0	100	19
	Totale	42,6	36,2	19,1	0,0	2,1	100	94
Azione 3	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	23,5	17,6	58,8	0,0	0,0	100	17
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	30,3	27,3	42,4	0,0	0,0	100	33
	#NoGenderGap	44,4	5,6	27,8	22,2	0,0	100	18
	ARTEMISIA	7,1	10,7	78,6	3,6	0,0	100	28
	INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE	37,9	34,5	27,6	0,0	0,0	100	29
	DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'	42,9	7,1	50,0	0,0	0,0	100	14
	Totale	29,5	19,4	47,5	3,6	0,0	100	139
Totale		34,6	26,8	35,8	2,0	0,8	100	246
Totale v.a.		85	66	88	5	2	246	







Alcuni progetti sono stati realizzati solo in una sede (ovvero in un solo comune), altri su più sedi (fino ad arrivare ad essere presenti in 4 comuni) (Tabelle 4.4 e Figura 4.3). In totale si contano 37 sedi di progetto. I progetti sono stati realizzati in tutte le province venete. La provincia di Padova è la più presente (27%): tutti i progetti realizzati nella provincia di Padova si concentrano esclusivamente nel comune di Padova (comune nel quale si registra quindi la maggiore concentrazione di sedi dei progetti). Altri comuni in cui si registrano numerosi sedi di progetto sono quelli di Venezia (16,2%) e di Vicenza (13,5%).

Tabella 4.4 – Sede/sedi (comune/provincia) di ciascun progetto (DGR 254/2016)

Azione	Progetto	Sede progetto (comune)	Sede di progetto (provincia)
		Noale	Venezia
Azione 1	WelfareNet: Reti In Rete	Padova	Padova
		Venezia	Venezia
	ROSE 'n' BLUE - ORGANIZZAZIONI AL PLURALE	Padova	Padova
	NOSE II BEOL - ONGANIZZAZIONI AL PLONALL	Venezia	Venezia
	MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE COMUNITA' DI PICCOLE IMPRESE	Vicenza	Vicenza
	SMART WORK, SMART LIFE	Belluno	Belluno
	SIVIANT WORK, SIVIANT LIFE	Longarone	Belluno
		Belluno	Belluno
	WEL-PLAN!	Padova	Padova
	WLL-FLAN:	Venezia	Venezia
Azione 2		Vicenza	Vicenza
AZIONE Z		Padova	Padova
	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	Treviso	Treviso
	Labox. Strumenti per wenare aziendale e lavoro agne	Venezia	Venezia
		Vicenza	Vicenza
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMER- GENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIENDALE E GENERAZIONE DI VALORE	Padova	Padova
		Belluno	Belluno
	LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE	Padova	Padova
		Rovigo	Rovigo
	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	Padova	Padova
		Schio	Vicenza
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	Verona	Verona
		Vicenza	Vicenza
		Padova	Padova
	#NoGenderGap	Rovigo	Rovigo
	#Nodelidel dap	Treviso	Treviso
		Venezia	Venezia
Azione 3		Grisignano di Zocco	Vicenza
Azione 5	ADTEMICIA	Padova	Padova
	ARTEMISIA	San Donà di	Vanazia
		Piave	Venezia
		Venezia	Venezia
		Belluno	Belluno
	INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE	Padova	Padova
	INNOVAZIONE. SOSTANTIVO PEIVIIVIIIVILE	Verona	Verona
		Villorba	Treviso
	DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LA- VORO E L'IMPRENDITORIALITA'	Vicenza	Vicenza

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.







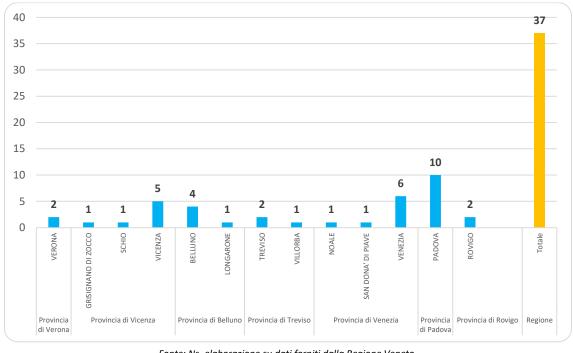


Figura 4.3 – Numero di sedi dei progetti realizzati (DGR 254/2016) per comune e provincia

4.2.1 Partner coinvolti

I progetti realizzati, in accordo con quanto previsto dalla DGR n. 254 del 08 marzo 2016, sono stati caratterizzati dalla presenza di un partenariato ampio, sia dal punto di vista numerico che da quello qualitativo.

Nel complesso, nei progetti realizzati sulle tre azioni previste dalla DGR n. 254. sono stati coinvolti 1.863 soggetti, di cui 1.694 hanno partecipato ad un solo progetto (partner univoci) e 169 a più progetti (da un minimo di 2 fino ad un massimo di 8).

Contando i soggetti coinvolti nei partenariati di ciascun singolo progetto/azione, indipendentemente dal fatto che siano stati coinvolti in più progetti/azioni, si arriva ad un numero di soggetti coinvolti nei partenariati di progetto pari a 2.082 (Tabella 4.5), di cui la maggior parte (il 61,2%) concentrata in progetti dell'Azione 2, in particolare:

- Wel-Plan! (16,3%)
- Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese (14,3%)
- Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile (12,4%)

Sull'unico progetto dell'Azione 1 "Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance", in ragione probabilmente anche della natura stessa del progetto e dell'azione, volti a creare una rete regionale di servizi di welfare che valorizzi e coordini le reti e i servizi già presenti nei vari territori, è stato coinvolto il numero più elevato di partner di progetto, ovvero 458 pari ad oltre 1/5 (il 22%) del totale dei soggetti complessivamente coinvolti nei partenariati dei progetti realizzati sulle tre Azioni previste.

I partenariati costituitesi per ciascuno dei progetti realizzati sull'Azione 3 hanno invece coinvolto complessivamente 350 soggetti, parti al 16,8% del totale.

Questi risultati sia pure con alcune differenze sia in valore assoluto che in percentuale sono sostanzialmente confermati anche nel caso dei partner che hanno partecipato ad un solo progetto.







Il grosso dei partner si concentra infatti sui progetti dell'Azione 2. Sull'unico progetto dell'Azione 1 si registra il numero più elevato di partner di progetto. I progetti dell'Azione 3 raccolgono in complesso la quota di soggetti più bassa tra le 3 Azioni.

Tabella 4.5 – Numero di soggetti (partner) coinvolti per progetto / azione (DRG 254/2016) sul totale dei partner e sul totale dei partner che hanno partecipato ad un solo progetto (partner univoci)

A-11	Drogotti		partner	Partner univoci		
Azioni	Progetti	v.a.	%	v.a.	%	
Aziono 1	WelfareNet: Reti In Rete	458	22,0%	336	19,8%	
Azione 1	Totale Az. 1	458	22,0%	336	19,8%	
	ROSE 'n' BLUE - ORGANIZZAZIONI AL PLURALE	138	6,6%	131	7,7%	
	MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE COMUNITÀ DI PICCOLE IMPRESE	298	14,3%	288	17,0%	
	SMART WORK, SMART LIFE	10	0,5%	7	0,4%	
	WEL-PLAN!	339	16,3%	264	15,6%	
Azione 2	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	258	12,4%	213	12,6%	
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMER- GENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIENDALE E GENERAZIONE DI VALORE	68	3,3%	58	3,4%	
	LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE	163	7,8%	132	7,8%	
	Totale Az. 2	1.274	61,2%	1.093	64,5%	
	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	50	2,4%	44	2,6%	
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	59	2,8%	47	2,8%	
	#NoGenderGap	41	2,0%	39	2,3%	
Azione 3	ARTEMISIA	60	2,9%	36	2,1%	
	INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE	101	4,9%	69	4,1%	
	DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LA- VORO E L'IMPRENDITORIALITA'	39	1,9%	30	1,8%	
	Totale Az. 3	350	16,8%	265	15,6%	
Totale com	plessivo	2.082	100,0%	1.694	100,0%	

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Oltre il 90% dei soggetti dei partenariati costituitesi ha rivestito il ruolo di partner di rete nei progetti realizzati sulle 3 Azioni previste (Figura 4.4). Un altro 8,7% quello di partner operativo. Ciascun progetto ha previsto un ente attuatore (che nell'insieme rappresentano lo 0,7% di tutti i soggetti coinvolti nei partenariati dei progetti realizzati) Uno di questi soggetti (*T2I - Trasferimento Tecnologico e Innovazione SCARL*) ha ricoperto il ruolo di ente attuatore in 2 progetti, uno realizzato sull'Azione 2 ("Lavorare smart: soluzioni agili per competere") e l'altro sull'Azione 3 ("Innovazione: sostantivo femminile") (Tabella 4.6).

I soggetti che hanno svolto il ruolo di ente attuatore nei progetti realizzati nell'ambito della DGR 254/2016 e che hanno svolto tale ruolo anche in progetti realizzati nell'ambito della DGR 948/2016 sono complessivamente 5: ASCOM Servizi Padova SpA; Cesar Srl; Ergon Srl; Forema Srl; Fondazione Centro Produttività Veneto. Altri 3 soggetti (ESAC SpA; IRECOOP Veneto e Istituto Veneto per il Lavoro), che hanno svolto il ruolo di partner operativo in progetti realizzati a valere sulla DGR 254/2016, hanno ricoperto (almeno) il ruolo di ente attuatore in progetti della DGR 948/2016.

Considerando i soli partner univoci, la quota di partner di rete aumenta e arriva a sfiorare il 95%, diminuisce invece quella dei partner operativi che si attesta a poco più del 5%. Diminuiscono i



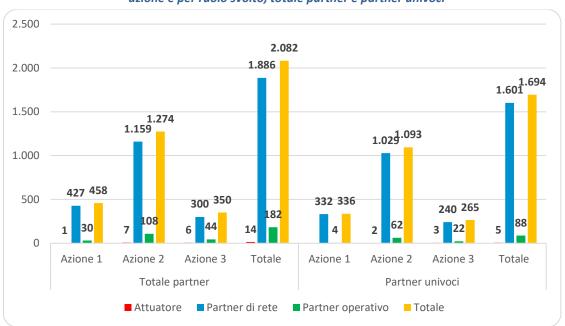




soggetti attuatori, che diventano 5 (Tabella 4.7). Dunque, più della metà dei soggetti o enti attuatori ha partecipato a più progetti, sia pure con ruoli diversi. In un caso, come già visto, un soggetto ha assunto il ruolo di ente attuatore in 2 progetti su 2 diverse Azioni.

In Appendice nelle Tabelle A4.3 e A4.4 viene riportato il ruolo svolto dall'insieme dei soggetti dei partenariati di ciascun progetto/azione, rispettivamente nel caso del totale dei partner e in quello dei partner univoci.

Figura 4.4 – Numero di soggetti/partner coinvolti nei partenariati dei progetti DRG 254/2016 per azione e per ruolo svolto, totale partner e partner univoci



Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.

Tabella 4.6 – Enti attuatori dei progetti realizzati nell'ambito della DGR 254/2016 per progetto/azione (totale dei partner)

Azione	Progetto	Soggetti/Enti attuatori
Azione 1	WelfareNet: Reti In Rete	ENTE BILATERALE REGIONALE
	ROSE 'n' BLUE - ORGANIZZAZIONI AL PLURALE MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE CO- MUNITÀ DI PICCOLE IMPRESE	CONFINDUSTRIA VENETO SIAV SPA CESAR SRL
	SMART WORK, SMART LIFE	FORCOOP CORA VENEZIA SOCIETA' COOPERATIVA
Azione 2	WEL-PLAN!	ASCOM SERVIZI PADOVA SPA
Azione z	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	FORMASET S.C.a R.L.
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMERGENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIENDALE E GENE- RAZIONE DI VALORE	ERGON SRL
	LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLO- GICO E INNOVAZIONE SCARL
	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	FOREMA SRL
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	ENAC ENTE NAZIONALE CANOS- SIANO
	#NoGenderGap	FORMAT
Azione 3	ARTEMISIA	CESCOT VENETO
	INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLO- GICO E INNOVAZIONE SCARL
	DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LA- VORO E L'IMPRENDITORIALITA'	FONDAZIONE CENTRO PRODUTTI- VITA' VENETO

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.







Tabella 4.7 – Enti attuatori dei progetti realizzati nell'ambito della DGR 254/2016 per progetto/azione (partner univoci)

Azione	Titolo progetto	Ente attuatore
Azione 2	MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE	1098 - CESAR SRL
	COMUNITA' DI PICCOLE IMPRESE	
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMER-	4867 - ERGON SRL
	GENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIEN-	
	DALE E GENERAZIONE DI VALORE	
Azione 3	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	1002 - FOREMA SRL
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	145 - ENAC ENTE NAZIONALE CANOSSIANO
	#NoGenderGap	1500 - FORMAT

Il budget a disposizione per la realizzazione di ciascun progetto non ha contemplato risorse per i partner di rete. È stato distribuito tra enti attuatori e partner operativi (rispettivamente in misura parti al 57,5% e al 42,5% del budget totale) (Figura 4.5). L'Azione 1 (nell'ambito del quale è stato realizzato un unico progetto, "WelfareNet: Reti In Rete") è l'unica nella quale la quota di budget a disposizione dei partner operativi (61,6%) supera quella a disposizione degli enti attuatori (il 38,4%). Si tratta di un progetto la cui finalità è quella di creare una rete regionale di servizi di welfare che valorizzi e coordini le reti e i servizi già presenti nei vari territori, dotando i soggetti coinvolti degli strumenti utili per raggiungere tale obiettivo. Inoltre, questo progetto, per numero di partner operativi (30 versus 46), è secondo solo al progetto "Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile" dell'Azione 2 e, per quota di budget allocato ai partner operativi (il 63,6%), è secondo solo al progetto "Lavorare smart: soluzioni agili per competere"

La quota di budget a disposizione dell'ente attuatore è particolarmente alta (97,7%) nel caso del progetto "Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile" (Azione 3) che, tra tutti i progetti realizzati, conta il numero più basso di partner operativi (solo 2), ai quali si aggiungono 47 partner di rete (su un totale di 50 partner) a disposizione dei quali, come già detto, non era previsto budget.

Considerando solo i partner univoci, a parità del fatto che i partner di rete non dispongono di budget, la quota di budget dei soggetti attuatori sale al 68,1% e quella dei partner operativi scende al 31,9%. I partner operativi infatti diminuiscono: sono più che dimezzati (da 182 a 88) quando si considerano solo quelli che hanno partecipato ad un solo progetto. Aumenta tuttavia il numero di progetti in cui non compaiono risorse per i soggetti attuatori poiché considerando solo i partner univoci ne rimangono solo 5.

Le Tabelle A4.5 e A4.6 in Appendice riportano la distribuzione del budget tra i diversi partner a seconda del ruolo svolto per ciascun progetto/azione, rispettivamente nel caso del totale dei partner e in quello dei partner univoci.







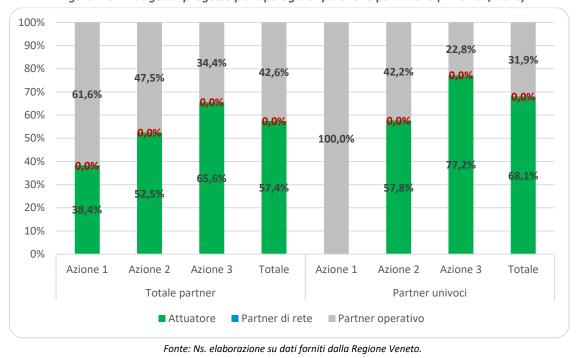


Figura 4.5 – Budget di progetto per tipologia di partner e per azione (DRG 254/2016)

La maggior parte dei partner di progetto sulle 3 Azioni sono "aziende" (l'86,7%) (Figura 4.6). Particolarmente alta è la quota di aziende tra i partner dei progetti dell'Azione 2 (il 91,8%), specie nel caso dei progetti "Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese" e "Rose 'n' Blue - Organizzazioni al plurale" (oltre il 94%). Infatti, tale azione è finalizzata a favorire interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all'interno di singole aziende e/o di reti di imprese di diverse dimensioni. La quota di altre tipologie di partner (enti locali, fondazioni, associazioni, ecc...) è invece mediamente più elevata nel caso dei progetti dell'Azione 3 (23,1%), soprattutto per il progetto "Imprendiamo: donne al lavoro family friendly" (40,7%). Ma anche nel caso dell'unico progetto dell'Azione 1 (20,3%). Nelle Azione 1 e 3 infatti è necessario realizzare quegli interventi che consentano, da un lato, di supportare la creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance e dall'altro e, dall'altro, di introdurre nuove modalità organizzative e gestionali dei tempi di lavoro o servizi capaci di qualificare l'azienda come family friendly per offrire alle donne nuove opportunità lavorative e/o di avviare nuove imprese.

Considerando i partner che hanno partecipato ad un solo progetto, la quota di "aziende" sale al 93%, raggiungendo il 97% nel caso dell'Azione 2. Nel caso del progetto "Smart Work, Smart Life" rimangono solo aziende considerando i partner univoci. La quota di altri soggetti, pur riducendosi complessivamente al 7%, nel caso dei progetti dell'Azione 1 e 3 sfiora in media il 14%.

Le Tabelle A4.7 e A4.8 in Appendice riportano la distribuzione dei partner per tipologia (azienda o altro soggetto) in ciascun progetto/azione, rispettivamente nel caso del totale dei partner e in quello dei partner univoci.







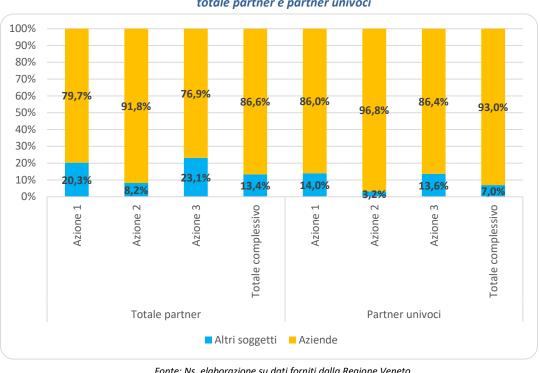


Figura 4.6 – Partner dei progetti DGR 254/2016 per tipologia (Azienda o altri soggetti), totale partner e partner univoci

Nella maggior parte dei progetti i soggetti che costituiscono il partenariato sono Piccole e Medie Imprese (PMI) (il 67%) (Figura 4.7), in maniera coerente con quanto previsto dalla DGR 254 di porre particolare attenzione alle micro e alle piccole medie – imprese, esplicitata soprattutto nell'ambito delle Azioni 1 e 2 (mentre nel caso dell'Azione 3 la creazione di impresa è uno dei possibili esiti per le donne). Le PMI sono particolarmente presenti nei partenariati dei progetti realizzati sull'Azione 2 (72,8%) e, in particolare, nel caso del progetto "Lavorare Smart: soluzioni agili per competere" dove rappresentano il 79,1% dei partner di progetto. Le grandi imprese sono lo 0,8% dei partner e sono particolarmente presenti sui progetti realizzati sull'Azione 3 (l'1,7%). Tuttavia, si consideri che l'informazione sulla dimensione di impresa non è a disponibile per il 32,2% dei partner.

Se si considerano i partner univoci, il numero di partner per i quali non è disponibile l'informazione sulla dimensione di impresa, scende al 22%. Mentre la quota di PMI sale al 77%, raggiungendo l'80,2% nel caso dell'Azione 2, superando il 93% nel caso del progetto "WEL-PLAN!". La quota di grandi imprese sul totale di partner univoci si attesta allo 0,9%. E, nel caso dei progetti dell'Azione 3, supera il 2% e diviene particolarmente rilevante per il progetto "Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile" (nel quale sfiora il 7%).

La distribuzione dei partner di ciascun progetto/azione per tipologie di soggetto e per dimensione di impresa viene presentata nelle Tabelle A4.9 e A4.10 in Appendice, sia per il totale dei partner che per i partner univoci.







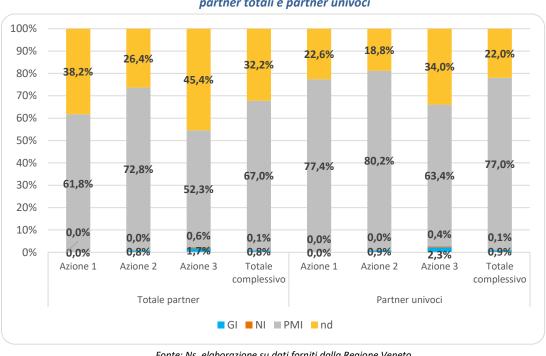


Figura 4.7 – Dimensione di impresa dei partner dei progetti DGR 254/2016 per azione, partner totali e partner univoci

Il 97% dei soggetti (pari a 2.2020) dei partenariati, costituitisi nell'ambito dei 14 progetti realizzati a valere sulla DGR 254, hanno sede legale in Veneto, una quota molto elevata che varia dal 92,3% nel caso dei progetti dell'Azione 3 al 98% nel caso di quelli dell'Azione 2 (Figura 4.8). Nello specifico, l'80,3% dei partner ha sede legale nelle province di Padova (23,37%), Venezia (21,2%), Vicenza (20,4%) e Vicenza (15%). Il restante 16,7% nelle altre tre province venete (Belluno, Rovigo e Treviso) (Figura 4.9). Tutti i 68 partner del progetto "Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore" hanno sede legale in Veneto, coprendo tutte le province venete e con la maggior concentrazione di partner nella provincia di Treviso (il 35,3%). Un altro 2,4% (pari a 50) dei soggetti costituenti i partenariati ha sede legale in altre 11 regioni italiane, mentre per un residuale 0,6% l'informazione sulla localizzazione della sede legale non è disponibile.

Questi risultati trovano sostanzialmente conferma, in termini percentuali, anche nel caso dei partner univoci: il 97%(pari a 1.643) ha sede in Veneto, oltre il 98% per l'unico progetto dell'Azione 1 e per i progetti dell'Azione 2 e oltre il 90% per i progetti dell'Azione 3. La provincia veneta su cui si concentra il maggior numero di partner (univoci) è quella di Padova (il 23,4%), seguita da quella di Vicenza (22,3%). Il 2,3% (pari a 39 soggetti) ha poi sede in altre 11 regioni italiane, mentre per i rimanenti 12 soggetti (0,7%) l'informazione non è disponibile.

La sede legale dei partner di ciascun progetto/azione viene riportata, sia per tutti i partner che per i partner univoci, nelle Tabelle A4.11-- A4.14 in Appendice.



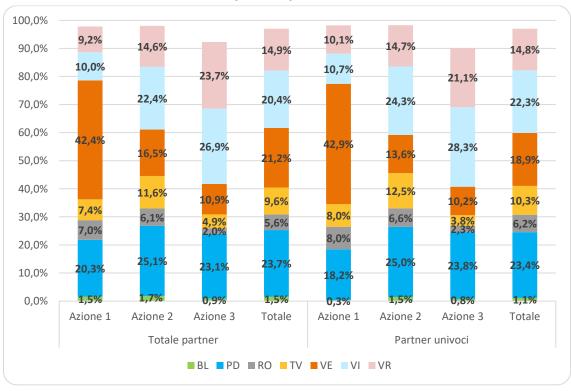




totale partner e partner univoci 100% 90% 80% 70% 60% 90,2% 92,3% 97,0% 97,0% 97,8% 98,0% 98,2% 98,3% 50% 40% 30% 20% 10% 4,6% 2,2% 2,4% 1,6% 2,3% 1,9% 1,8% 0,6% 0,7% 0% 0,0% 0,0% Azione 2 Azione 3 Totale Azione 1 Azione 2 Azione 3 Totale Azione 1 Totale partner Partner univoci ■ Altre regioni ■ Veneto nd

Figura 4.8 – Sede legale (regione) dei partner dei progetti DGR 254/2016 per Azione,

Figura 4.9 - Partner dei progetti DGR 254/2016 con sede legale in regione, per provincia e per Azione, totale partner e partner univoci



Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.







La maggior parte dei soggetti che compongono i partenariati (il 43,3%) svolge la propria attività nei settori del commercio all'ingrosso e al dettaglio (il 15,6%), delle attività professionali scientifiche e tecniche (il 14,5%) e delle attività manifatturiere (il 13,3%) (Tabella 4.8). Interessante il coinvolgimento di questi ultimi due settori che, a differenza del primo, solitamente si connotano per un maggior coinvolgimento di uomini piuttosto che di donne.

Nel caso dei partner dei progetti realizzati a valere sull'Azione 2, con percentuali superiori alla media per tutti e tre i settori. La quota di partner che rientrano nel settore delle attività manifatturiere è particolarmente elevata (il 32,9%) nel caso del progetto "Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese" dell'Azione 2. Quella di partner del settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio (36,3%) nel progetto "Wel-Plan!" dell'Azione 2. Mentre quella di partner del settore delle attività professionali scientifiche e tecniche è più alta in un altro progetto ancora dell'Azione 2, ossia "Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile" (39,2%).

Anche limitando l'analisi ai soli partner univoci, i settori prevalenti sono quelli commercio all'ingrosso e al dettaglio (il 18%), delle attività professionali scientifiche e tecniche (il 16,4%) e delle attività manifatturiere (il 15,7%). I partner che svolgono la propria attività nel settore del commercio all'ingrosso e al dettaglio raggiungono il 25,6% nel caso dell'unico progetto realizzato sull'Azione 1. Quelli dei settori delle attività manifatturiere e delle attività professionali scientifiche e tecniche raggiungono percentuali superiori alla media nel caso dei progetti dell'Azione 2 (rispettivamente il 19,5% e il 18,1%).

La distribuzione dei soggetti del partenariato di ciascun progetto/azione per settori di attività economica viene riportata, sia per tutti i partner che per i partner univoci, nelle Tabelle A4.15-A4.18 in Appendice statistica.

Tabella 4.8 – Partner dei progetti DGR 254/2016 per settore di attività economica e per Azione, totale partner e partner univoci

		Totale par	tner			Partner	univoci	
Settori	Azione 1	Azione 2	Azione 3	Totale	Azione 1	Azione 2	Azione 3	Totale
Agricoltura	0,0%	0,3%	0,6%	0,3%	0,0%	0,4%	0,8%	0,4%
Attività manifatturiere	5,0%	17,3%	9,7%	13,3%	6,0%	19,5%	12,5%	15,7%
Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di ge- stione dei rifiuti e risana- mento	0,2%	0,5%	0,3%	0,4%	0,3%	0,5%	0,0%	0,4%
Costruzioni	1,3%	4,6%	1,1%	3,3%	1,8%	5,3%	1,5%	4,0%
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli	20,3%	16,1%	7,4%	15,6%	25,6%	17,7%	9,4%	18,0%
Trasporto e magazzinag- gio	0,0%	1,1%	0,6%	0,8%	0,0%	1,3%	0,8%	0,9%
Attività dei servizi di al- loggio e di ristorazione	9,2%	1,8%	1,4%	3,4%	11,9%	1,9%	1,9%	3,9%
Servizi di informazione e comunicazione	2,2%	1,6%	9,1%	3,0%	2,7%	1,6%	10,9%	3,3%
Attività finanziarie e assi- curative	0,9%	2,0%	0,3%	1,5%	1,2%	2,4%	0,4%	1,8%
Attività immobiliari	0,7%	2,4%	1,4%	1,9%	0,6%	2,8%	1,9%	2,2%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	10,7%	17,0%	10,6%	14,5%	13,4%	18,1%	12,8%	16,4%
Noleggio, agenzie di viag- gio, servizi di supporto alle imprese	3,3%	2,1%	5,1%	2,9%	3,9%	2,3%	5,7%	3,1%







Settori	Azione	Azio	partner ne Azior 3	ne Totalo	Azione e 1		r univoci Azione 3	Totale
Amministrazione pub- blica e difesa; assicura- zione sociale obbligatoria	0,2%	0,1%	0,3%	0,1%				
Istruzione	0,9%	0,2%	1,7%	0,6%	0,9%	0,2%	1,9%	0,6%
Sanità e assistenza so- ciale	1,3%	1,5%	1,4%	1,4%	1,8%	1,6%	1,5%	1,6%
Attività artistiche, spor- tive, di intrattenimento e divertimento	2,6%	0,5%	0,3%	1,0%	3,6%	0,6%	0,4%	1,2%
Altre attività di servizi	3,1%	4,5%	3,1%	3,9%	3,9%	4,9%	3,8%	4,5%
nd	38,2%	26,4%	45,4%	32,2%	22,6%	18,8%	34,0%	22,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

La quota di partner che operano nel settore dei servizi ad alta conoscenza (KIS) è molto più elevata di quella di partner che operano nelle attività manifatturiere ad alta tecnologia (il 22,5% contro lo 0,3%)²³ (Figura 4.10). I primi raggiungono il 24,6% sui progetti dell'Azione 3, mentre la quota più elevata dei secondi si registra sull'Azione 1 (0,4%). Nel complesso, la concentrazione di soggetti del partenariato che operano nel settore dei servizi ad alto contenuto di conoscenza è più elevata nel caso del progetto "Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile" dell'Azione 2 (il 51,9%), mentre quella mediamente più elevata di soggetti che rientrano nel settore delle attività manifatturiere ad alta tecnologia si registra sul progetto "Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore" (il 2,9%) sempre dell'Azione 2. Non ci sono soggetti che operano nel manifatturiero ad alta tecnologia nei progetti dell'Azione 3.

La quota di partner che rientrano nei servizi ad alta intensità di conoscenza aumenta (in media) su tutte e tre le Azioni se si considerano solo i partner che hanno partecipato ad un unico progetto dell'Avviso approvato dalla DGR n. 254. E si conferma più elevata nel caso dei progetti dell'Azione 3 (il 28,3%). I soggetti che operano nelle attività manifatturiere ad alta tecnologia diminuiscono di una unità, da 7 a 6, e nel caso dell'unico progetto dell'Azione 1 (dove erano 2 e nel caso di partner univoci ne rimane solo 1).

L'analisi dei soggetti che operano nei servizi ad alto contenuto di conoscenza o nel manifatturiero ad alta tecnologia viene riportata per ciascun progetto/azione, sia per tutti i partner che per i partner univoci, nelle Tabelle A4.19 e A4.20 in Appendice.

²³ I partner che rientrano nel manifatturiero ad alta tecnologia sono solo 7. Per ricostruire servizi ad alto contenuto di conoscenza e manifattura ad alta tecnologia si è fatto riferimento alle definizioni Eurostat https://ec.europa.eu/eu-rostat/cache/metadata/Annexes/htec_esms_an3.pdf







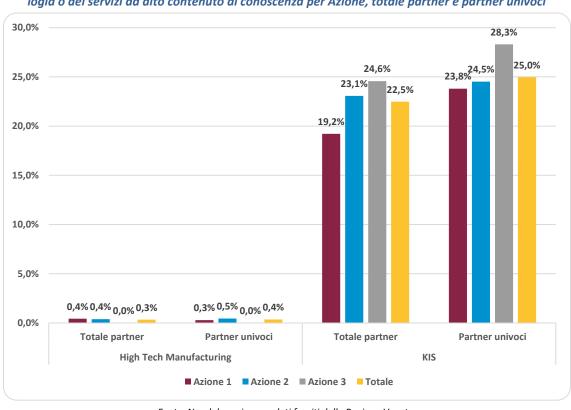


Figura 4.10 –Quota di pPartner dei progetti DGR 254/2016 nei settori della manifattura ad alta tecnologia o dei servizi ad alto contenuto di conoscenza per Azione, totale partner e partner univoci

4.2.2 Destinatari

I progetti realizzati sulle 3 Azioni previste dall'Avviso approvato con DGR n. 254 hanno raggiunto complessivamente 3.449 destinatari, i quali sono stati complessivamente coinvolti in 6.435 interventi (una media di circa 2 interventi per destinatario) (Tabella 4.9).

I destinatari che hanno partecipato ad un solo intervento sono stati 2.103, il 61% del totale dei destinatari. Gli altri 1.346 (pari al 39%) hanno partecipato a più interventi, almeno 2 fino ad arrivare ad un massimo di 14 interventi nel caso di un destinatario, 2 su un progetto e 12 su un altro progetto. Dunque i destinatari possono aver partecipato anche a più progetti. Nello specifico, quelli che hanno partecipato a più progetti sono stati 87 (pari al 2,5% del totale dei destinatari): 86 a 2 progetti e 1 a 3 progetti.

La maggioranza dei destinatari (il 63%) è stato coinvolto nei progetti realizzati nell'ambito dell'Azione 2., in particolare:

- Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile (13,2%)
- Wel-Plan! (12,4%)
- Lavorare smart: soluzioni agili per competere (12,3%).

Questi 3 progetti da soli hanno raggiunto il 38% circa dei destinatari, una quota superiore a quella del totale dei destinatari dei progetti dell'Azione 3 (il 25,8%).

L'unico progetto realizzato sull'azione 1 ha intercettato poco più dell'11% dei destinatari.







Tabella 4.9 – Numero di destinatari e di interventi dei progetti DRG 254/2016 per progetto e per Azione (totale destinatari)

Ariono	Titolo progetto	Num destir		Numero Interventi	
Azione	Titolo progetto	v.a.	%	v.a.	%
Azione 1	WelfareNet: Reti In Rete	385	11,2	471	7,3
Totale Azio	ne 1	385	11,2	471	7,3
	ROSE 'n' BLUE - ORGANIZZAZIONI AL PLURALE	202	5,9	246	3,8
	MODELLI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE CO- MUNITÀ DI PICCOLE IMPRESE	313	9,1	400	6,2
	SMART WORK, SMART LIFE	91	2,6	804	12,5
Azione 2	WEL-PLAN!	429	12,4	561	8,7
ALIONE Z	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	456	13,2	349	5,4
	CREAZIONE E SPERIMENTAZIONE DI MODELLI EMERGENTI PER IL WORK LIFE BALANCE: WELFARE AZIENDALE E GENERAZIONE DI VALORE	260	7,5	679	10,6
	LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE	423	12,3	331	5,1
Totale Azio	ne 2	2.174	63,0	3.370	52,4
	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	94	2,7	181	2,8
	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	84	2,4	324	5,0
	#NoGenderGap	130	3,8	175	2,7
Azione 3	ARTEMISIA	62	1,8	449	7,0
	INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE	230	6,7	816	12,7
	DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'	290	8,4	649	10,1
Totale Azio	Totale Azione 3		25,8	2.594	40,3
TOTALE	TOTALE			6.435	100

Le donne rappresentano più del 72% del totale dei destinatari (Figura 4.11)²⁴ Particolarmente alta è la quota di donne nel caso dei progetti dell'Azione 3 (99,9%). In tutti questi progetti, infatti, i destinatari sono tutte donne, tranne nel progetto "Innovazione: sostantivo femminile" i cui destinatari sono tutte donne tranne un uomo. L'unico progetto in cui la maggioranza dei destinatari sono uomini (il 63,7%) è il progetto "Smart work, Smart life "realizzato sull'Azione 2, mentre l'unico progetto realizzato sull'Azione 1 è quello che (in media) registra la quota mediamente più contenuta di donne (il 53,3%). Questo risultato è in linea col fatto che l'avviso approvato con DGR n. 254, nell'ottica di agire in una reale prospettiva di genere, ha inteso rivolgersi non solo alle donne, ma anche agli uomini quali destinatari finali degli interventi realizzati.

Questi risultati trovano sostanzialmente conferma anche quando si considerano i 2.103 destinatari che hanno partecipato ad un unico intervento, sebbene nel complesso la quota di donne scenda al 67% circa (Figura 4.12).

L'80% circa dei destinatari è nato in Veneto. La quota di destinatari nati in Veneto è in media più alta nel caso dei progetti realizzati sull'Azione 2 (l'84,6%), soprattutto in quello del progetto "Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese" (91,4%). Mentre la quota più elevata di destinatari nati in paesi extra UE28 si registra sull'Azione 3 (il 14%) e, in

²⁴ La Figura 4.12 riporta invece le caratteristiche dei destinatari che hanno partecipato ad un unico intervento (destinatari univoci).







particolare, sul progetto "Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialità" (il 24,1%), a fronte di un valore medio di destinatari nati in paesi extra UE28 pari al 5,6%%. I destinatari nati in Italia ma non in Veneto ammontano al 12,3%. Rispetto ai progetti realizzati sull'Azione 3 è opportuno sottolineare che da un lato si rivolgono esclusivamente a donne e dall'altro registrano una buona quota di donne extracomunitarie. Dunque, hanno garantito supporto anche alle donne migranti che più delle altre rischiano di non riuscire ad accedere nel mercato del lavoro e quindi di essere marginalizzate.

Considerando i destinatari univoci, la quota di coloro nati in Veneto sale all'82% circa, mentre quella di nati in paesi extra europei scende al 3,9% e, in media, rimane sostanzialmente stabile sulle Azioni 1 e 2 e si riduce sull'Azione 3.

Il 61,1% dei destinatari ha un'età compresa tra i 35 e i 54 anni. I destinatari tra i 35 e i 54 raggiungono il 65,1% nel caso dei progetti dell'Azione 3: in particolare, oltre i ¾ (il 76,2%) dei destinatari del progetto "Imprendiamo: donne al lavoro family friendly" rientrano in questa fascia di età. La quota di destinatari tra i 25 e i 34 anni di età è in media pari al 22,9%, raggiungendo il livello più alto (il 28,3%) nel caso dell'unico progetto realizzato nell'ambito dell'Azione 1. Nel complesso, oltre l'80% dei destinatari ha 30 anni ed oltre, target al quale, secondo l'Avviso, bisognava dare priorità data la contemporanea presenza di Garanzia Giovani. Nel caso dell'Azione 3 quasi il 90% dei destinatari è over 30, rispetto all'88,6% dell'Azione 2 e l'81,8% dell'Azione 1.

Considerando i destinatari univoci, la quota di 35-54enni si riduce invece al 59,9%. Tutti i destinatari univoci nel caso del progetto "Imprendiamo: donne al lavoro family friendly" hanno un'età compresa tra i 35 e i 44 anni. D'altra parte, aumenta al 28,3% la quota di destinatari tra i 25 e i 35 anni, i quali nel caso dell'unico progetto dell'Azione 1 arrivano a rappresentare il 29,6% dei destinatari. Circa l'87% dei destinatari univoci ha 30 anni ed oltre, con la loro quota che oscilla dall'80,2% dell'Azione 1 all'88,2% dell'Azione 2. La quota di destinatari con 30 anni ed oltre nel caso dell'Azione 3 scende invece all'85,5%.

Quasi il 97% dei destinatari ha cittadinanza italiana. Quelli con cittadinanza straniera sono il 3,3% (l'1,1% con cittadinanza di paesi UE28 e un altro 2,2% con cittadinanza di paesi extra UE28). La quota di destinatari con cittadinanza italiana è particolarmente elevata nel caso dei progetti dell'Azione 2 (il 98,8%) e, tra questi, arriva al 99,6% per il progetto "Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile". I destinatari con cittadinanza straniera raggiungono l'8,8% nel caso dei progetti dell'Azione 3, il 6,9% con cittadinanza extracomunitaria. Nell'ambito dell'Azione 3 si individuano sia il progetto con la quota più alta di cittadini stranieri, sia comunitari (il 3,1%) che extracomunitari (il 10,3%) ("Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialità") che quello in cui tutti i destinatari sono cittadini italiani ("Artemisia").

I cittadini italiani nel caso dei destinatari univoci arrivano a rappresentare il 97,9%. Tutti i destinatari che hanno partecipato ad un unico intervento sono italiani non solo nel caso del progetto "Artemisia" (Azione 3), ma anche in quello del progetto "Smart work, smart life" (Azione 2) e I destinatari stranieri diminuiscono al 2,1% nel confronto col totale dei destinatari e quelli extracomunitari in particolare all'1,1%. La quota più alta di extracomunitari si continua a registrare sul progetto "Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialità" (10,2%) (Azione 3). E più in generale sull'Azione 3, sebbene in misura più contenuta (5%)rispetto al totale dei destinatari.

Oltre i 4/5 dei destinatari (l'81,7%) hanno un livello di istruzione medio-alto (almeno il diploma di istruzione secondaria superiore che consente l'accesso all'università): i destinatari con il diploma si attestano al 49,1%, quelli con un diploma terziario o universitario al 3,2% e quelli con una laurea o un post-laurea al 29,5%. La quota di destinatari con un livello di istruzione medio – alto è particolarmente elevata sull'insieme dei progetti dell'azione 3 e in particolare supera, seppur di poco, il 90% nel caso dei progetti "Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile"







e "Artemisia". La quota di persone con un livello di istruzione medio-basso (fino al diploma di qualifica professionale di scuola secondaria superiore) è pari al 18,3% ed è in media più elevata nel caso dell'unico progetto realizzato sull'Azione 1 (il 24,4%).

Considerando i destinatari univoci sale leggermente la quota di destinatari con un livello di istruzione medio-basso (il 19,5%). Si conferma che la loro quota è superiore alla media (24,7%) nel caso del progetto "WelfareNet: Reti In Reti" realizzato sull'Azione 1. In tre dei progetti realizzati nell'ambito dell'Azione 3, considerando i destinatari univoci, non si individuano più destinatari con livelli di istruzione medio-bassi (ossia con la scuola d'obbligo o con il diploma di qualifica professionale).

La quasi totalità dei destinatari risiede in Veneto (il 96,6%), in particolare nelle province di Vicenza (21%), Verona (20,3%), Padova (19%), Venezia (16%) e Treviso (13,9%). Solo 119 destinatari risiedono fuori regione. Di questi, 66 sono destinatari di progetti realizzati sull'Azione 2, 29 dell'unico progetto sull'Azione 1 e 24 dei progetti dell'Azione 3.

Anche tra i destinatari univoci oltre il 96% dei destinatari risiede in Veneto (il 39,2% in provincia di Venezia e Vicenza). Quelli residenti fuori regione sono 78, di cui 48 complessivamente sui progetti dell'Azione 2.

La condizione occupazionale attuale di oltre i tre quarti dei destinatari (il 78,8%) è quella di occupato. In maniera coerente con quelle che sono le finalità delle Azioni 1 e 2, i destinatari dei progetti realizzati su queste azioni sono quasi tutti occupati (il 99% circa), mentre i destinatari dei progetti realizzati sull'Azione 3 sono soprattutto disoccupati alla ricerca di nuova occupazione (il 75,5%). In particolare, a valere sull'Azione 2, tutti i destinatari dei progetti "Smart work, smart life" e "Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore" sono occupati, mentre il 93% circa dei destinatari del progetto "Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile" (Azione 3) sono disoccupati. Pochi quelli in cerca di prima occupazione, probabilmente anche in virtù della concomitante presenza, fino ai 29 anni, dell'iniziativa Garanzia Giovani.

Anche considerando i destinatari che hanno partecipato ad un solo intervento, la quasi totalità (il 98% circa) dei destinatari dei progetti delle Azioni 1 e 2 è nella condizione di occupato. Il 56% circa dei destinatari dei progetti dell'Azione 3 è disoccupato (una quota inferiore a quelle registrata per il totale dei destinatari). Su un progetto dell'Azione 3 ("Innovazione: sostantivo femminile", la cui finalità principale è favorire l'occupazione femminile, realizzando interventi che offrano nuove e qualificate opportunità di lavoro riducendo il gap di genere), se si considerano solo i destinatari univoci, la quota degli occupati (all'incirca il 75%) supera quella dei disoccupati (il 25% circa).

Infine, guardando al rapporto di lavoro dei destinatari si osserva che si tratta di dipendenti nel 70,6% dei casi, con un picco dell'81,8% per l'insieme dei progetti realizzati nell'ambito dell'Azione 3 e, in particolare, dell'89,4% per il progetto "Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile". Gli autonomi che in media rappresentano il 28,1%, raggiungono il 32,1% nel caso dei progetti dell'Azione 2 e il 36,9% per l'unico progetto realizzato sull'Azione 1. È comunque nell'ambito dell'Azione 2 che si identifica il progetto "Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese" con la quota più alta di autonomi (il 47,9%).

Considerando i destinatari univoci aumenta leggermente la quota di autonomi (31,2%), la quale supera il 32% sulle Azioni 1 e 2 e sfiorano il 20% sull'Azione 3, dunque nel confronto col totale dei destinatari con una percentuale più bassa nel caso dell'Azione 1, simile in quello dell'Azione 2 e più elevata in quello dell'Azione 3.







Le Tabelle A.4.21-A.4.24 in Appendice riportano in dettaglio per ciascun progetto / azione tutte le caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari, sia nel caso del totale dei partner che dei destinatari univoci.

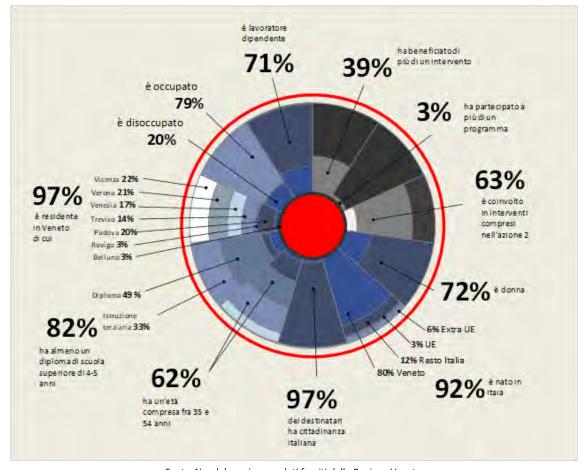


Figura 4.11 - Caratteristiche socio-anagrafiche del totale dei destinatari (N=3.449)

Fonte: Ns. elaborazione su dati forniti dalla Regione Veneto.







un solo Intervento) (N=2.103)

Figura 4.12 - Caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari univoci (ossia che hanno partecipato ad un solo intervento) (N=2.103)

4.3 Effetti attesi e primi risultati

L'approfondimento di natura qualitativa realizzato mediante interviste ai soggetti attuatori dei progetti finanziati a valere sull'avviso "Pari opportunità nel lavoro che cambia: investiamo nell'occupazione femminile" ha consentito di evidenziare alcuni utili spunti di riflessione rispetto ai progetti realizzati nel corso del biennio 2016-2018.

In maniera simile a quanto anticipato per i progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016, i progetti a sostegno dell'occupazione femminile finanziati con la DGR 254 del 2016 si sono conclusi da poco tempo (nel mese di luglio 2018) e risulta, pertanto, impossibile parlare di veri e propri impatti dei progetti. Cionondimeno, nel corso delle interviste con i principali stakeholder si è cercato di focalizzare l'attenzione sulla percezione degli attuatori rispetto ai primi risultati raggiunti, sia in termini di realizzazioni (output) che, in termini più generali, di effetti sul tessuto imprenditoriale veneto. Si è cercato, inoltre, di approfondire eventuali problematiche verificatesi nel corso dei progetti, in una prospettiva valutativa di "learning", finalizzata a sostenere il miglioramento degli interventi finanziati mediante l'apprendimento di punti di forza ed elementi di debolezza di quanto finora realizzato.







Si riportano a seguire, a fronte dei risultati attesi complessivamente previsti dalla DGR 254/2016 (cfr. figura 4.13), le principali evidenze per ciascuna Azione finanziata dall'avviso.

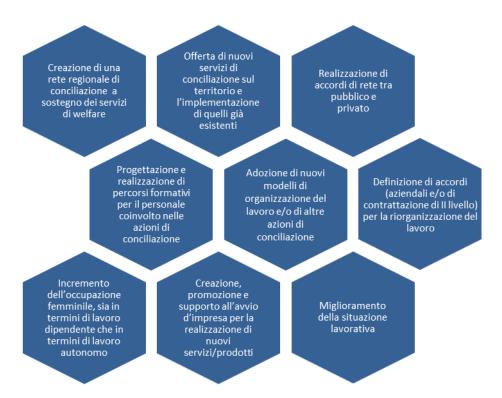


Figura 4.13 - I risultati attesi dalla realizzazione degli interventi

L'Azione 1 della DGR 254 dell'8 marzo 2016 era finalizzata, mediante il finanziamento di un unico progetto, a realizzare una rete regionale di conciliazione che, attraverso il coordinamento di reti già esistenti e sinergie operative tra pubblico e privato, eroghi servizi di welfare in grado di rispondere in modo flessibile ed innovativo alle molteplici esigenze in tema di work life balance delle imprese (con un focus sulle micro imprese e le PMI), dei lavoratori e, di conseguenza, delle famiglie.

I risultati attesi della prima azione erano:

- La creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare, che consenta il coordinamento delle diverse reti di servizi di welfare (territoriale e/o aziendale) già esistenti;
- L'offerta di nuovi servizi di conciliazione sul territorio regionale e l'implementazione di quelli già esistenti;
- La realizzazione di accordi di rete tra pubblico e privato.

Il progetto realizzato, "WelfareNet: Reti in rete" rappresenta un modello innovativo di welfare aziendale, contrattuale e territoriale che risponde pienamente all'esigenza di portare i benefici del welfare aziendale anche nella piccola e piccolissima impresa, a quella di mettere insieme benefit aziendali e strumenti conciliativi della contrattazione e bilateralità e, da ultimo, all'esigenza di valorizzare e arricchire il territorio facendo dialogare il pubblico con il privato e il privato sociale.







Il progetto, che nasce con la volontà di estendere su scala regionale una modellizzazione e una sperimentazione provinciali avviate negli anni precedenti grazie ai finanziamenti della DGR 448/2014 (Azione Reti territoriali per la conciliazione), ha messo in campo con successo una molteplicità di azioni, che vanno dalle attività formative alla consulenza individuale e di gruppo per le aziende, dai focus group sulla bilateralità e il welfare agli incontri per piani di sviluppo e reti per mettere in rete gli operatori dei servizi, dagli sportelli fino all'attivazione di servizi innovativi quali i WelfarePoint, ovvero punti informativi territoriali o multi-aziendali dei servizi di welfare che rappresentano una vetrina per gli erogatori di servizi, pubblici e privati, ma svolgono anche una funzione di raccolta delle esigenze di servizi del territorio, diventando di fatto un vero e proprio incrocio di domanda/offerta di servizi di welfare, e, quindi, anche di consulenza e di facilitazione all'avvio di nuovi servizi.

Tutte le attività realizzate nell'ambito del progetto sono funzionali alla valorizzazione e messa in rete dei servizi territoriali esistenti e al miglioramento della visibilità e della fruibilità dei servizi, nonché alla creazione di sinergie e opportunità tra i vari erogatori con un ampliamento dell'offerta e un migliore coordinamento dei servizi esistenti. Inoltre, supportano l'attivazione e la gestione di convenzioni con aziende del territorio e il collegamento fra queste e le esigenze dei lavoratori e dei cittadini, innestandosi su una piattaforma on line (WelfareNet) che, prima in Italia, mette in rete in maniera coordinata e capillare i servizi territoriali di welfare di tutta la regione Veneto.

Il progetto ha funzionato molto bene per lavoratori e aziende, perché ha accresciuto il benessere dei primi e ha contribuito a modificare l'atteggiamento del tessuto imprenditoriale regionale, facendo capire alle aziende l'importanza dello sviluppo di piani di welfare, non soltanto come vantaggio per i lavoratori, ma anche come beneficio per le aziende stesse in termini di miglioramento della produttività e del clima aziendale, di riduzione del turn over, di maggiore visibilità aziendale in termini di marketing e comunicazione, ecc.

Il progetto ha avuto effetti positivi anche sul territorio, nella misura in cui le reti di servizi si sono arricchite anche delle risorse messe a disposizione dalle aziende sotto forma di voucher per i propri dipendenti, nell'ambito di un'offerta più coordinata e integrata rispetto al passato.

Nonostante alcune criticità legate alle difficoltà di coordinamento di una partnership estremamente ampia, ad alcuni problemi in corso di attuazione legate al ruolo di alcuni partner istituzionali e alla necessità di realizzare alcune attività con risorse della partnership perché non finanziabili attraverso il progetto ma funzionali ad un migliore svolgimento, il progetto ha raggiunto ottimi risultati ed è devenuto un modello innovativo noto su scala nazionale e non solo, per cui si darà continuità, anche per il futuro, a quanto finora realizzato.

L'Azione 2 della DGR 254 dell'8 marzo 2016 era finalizzata a favorire interventi per la conciliazione/armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro all'interno di singole aziende e/o di reti di imprese di diverse dimensioni, con particolare attenzione alle micro e PMI.

Risultati attesi dell'Azione erano:

- La progettazione e la realizzazione di percorsi formativi per il personale coinvolto nella riorganizzazione degli orari e/o in altre azioni di conciliazione;
- L'adozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro e/o di altre azioni di conciliazione che rispondano alle esigenze di conciliazione dei diversi stakeholder coinvolti;
- La definizione di accordi (aziendali e/o di contrattazione di II livello) per la riorganizzazione del lavoro.







I 7 progetti finanziati a valere sull'Azione hanno messo in campo azioni coerenti con quanto previsto dalla DGR per il raggiungimento dei risultati attesi, lavorando direttamente con le imprese in una logica di rafforzamento del welfare aziendale per supportare modelli organizzativi innovativi a sostegno della conciliazione vita-lavoro. In particolare, nell'ambito dei progetti sono state svolte attività di analisi dell'organizzazione e dei fabbisogni aziendali in relazione alle politiche di work life balance, percorsi di formazione sulle tematiche della conciliazione per l'avvio di nuove forme di organizzazione del lavoro e il gender balance rivolti ai vertici aziendali e a lavoratori/trici, attività di accompagnamento (consulenza) alle imprese che intendono implementare piani di flessibilità aziendale o nuove forme di organizzazione del lavoro²⁵ e successiva sperimentazione delle nuove organizzazioni del lavoro (orari, processi e luoghi di lavoro) e/o delle altre azioni identificate, ecc.

Dal punto di vista delle **realizzazioni** a fine progetto nel complesso non risultano scostamenti significativi e pressoché tutte le attività di formazione e consulenza/accompagnamento previste sono state complessivamente portate a termine, con il coinvolgimento di un numero molto elevato di imprese e lavoratori (complessivamente oltre 2mila destinatari).

Dal punto di vista dei risultati, in alcuni casi il risultato è già evidente a fine progetto (le aziende sono uscite con un piano di welfare o di coworking²⁶ oppure hanno introdotto servizi come il maggiordomo aziendale, il servizio di car pooling o attività per i bambini in azienda nei giorni di chiusura delle scuole, 27 ecc.), mentre in altri casi la valutazione appare più difficile perché non è ancora iniziata l'attività di monitoraggio prevista per verificare l'effettiva implementazione dei modelli organizzativi e/o il risultato atteso è difficile da quantificare poiché legato soprattutto ad una maggiore diffusione della cultura aziendale sul tema della RSI per migliorare i modelli organizzativi, che può essere più utilmente valutata trascorso un intervallo di tempo più consistente. Trattandosi di progetti terminati da pochi mesi, i soggetti attuatori non sempre hanno ancora chiaro il quadro dei risultati effettivamente raggiunti. Nella maggior parte dei casi le aziende sembrano, comunque, aver già adottato alcune misure considerate di primo livello – in primis una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro - mentre sono più rari i casi di aziende che hanno introdotto misure anche più avanzate come, a titolo di esempio, il car pooling o il maggiordomo aziendale. Piuttosto limitato sembra anche il risultato conseguito dal punto di vista del welfare contrattuale: soltanto all'interno di un progetto si segnala che sono stati sottoscritti due accordi contrattuali di secondo livello,28 nonostante la contrattazione collettiva di II livello possa senz'altro risultare un prezioso strumento per promuovere l'avvio di processi virtuosi di cambiamento per una migliore organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro in un'ottica di pari opportunità.

Nella percezione dei soggetti attuatori sembra, invece, essere stato raggiunto l'obiettivo di informare e disseminare una nuova cultura del welfare, con risultati positivi su aziende e lavoratori. In particolare, i progetti hanno contribuito al rafforzamento del welfare aziendale, meno diffuso fra le micro e le PMI spesso anche a conduzione familiare che contraddistinguono il contesto produttivo regionale, dove le tematiche della conciliazione e dello smart working spesso non sono ancora adeguatamente affrontate per problemi culturali: tuttavia, una volta

²⁸ Il già citato progetto Labox.







²⁵ Nello specifico, i percorsi consulenziali di accompagnamento alle imprese nella definizione e realizzazione di nuove forme di organizzazione del lavoro fanno riferimento a: i) la dimensione temporale (flessibilità dei tempi di lavoro, in ordine turnazioni, congedi parentali, pause, permessi, ecc.); ii) la dimensione spaziale (diversa organizzazione degli spazi di lavoro, attraverso telelavoro, lavoro decentrato, mobilità del posto di lavoro, smart working, ecc.); iii) i processi di lavoro (distribuzione delle competenze, lavoro di team, sistemi di delega, orari delle riunioni, priorità, carichi di lavoro, pianificazione, retribuzioni, progressioni di carriera, ecc.).

²⁶ Progetto Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile

²⁷ Progetto Smart work, smart life

che le imprese sono informate ed accompagnate e comprendono che il benessere dei lavoratori coincide con il benessere aziendale e con un aumento della competitività, il grado di sensibilità delle imprese cresce considerevolmente. I progetti hanno anche il merito di aver fornito alle aziende che non avevano mai adottato misure a sostegno della conciliazione una sorta di "cassetta degli attrezzi", un insieme di strumenti utili all'introduzione di misure di welfare aziendale e di lavoro agile e family friendly, che saranno utili per gestire e valorizzare al meglio le risorse umane e accrescere la competitività anche grazie ad una maggiore motivazione e orientamento al risultato della forza lavoro.

Nel complesso i progetti non hanno avuto particolari criticità in fase di attuazione, se non una diffusa difficoltà a conciliare la tempistica di progetto con le esigenze aziendali, aspetto questo tanto più rilevante al diminuire delle dimensioni aziendali. Sempre per la stessa motivazione sono stati nel complesso più apprezzati i percorsi formativi di breve durata rispetto ai percorsi più lunghi, per cui in qualche caso è stato richiesto di dividere l'attività di formazione in più fasi in modo da garantire la partecipazione dei lavoratori non ostacolando l'attività produttiva. Da ultimo, per alcuni progetti parte delle aziende che avevano aderito come partner di rete non hanno poi partecipato effettivamente e si è dovuto procedere alle relative sostituzioni.

Per favorire una maggiore diffusione di queste tematiche e l'adozione di misure *ad hoc* appare comunque necessario investire ancora sulla cultura delle aziende e sul loro accompagnamento. In questo senso, da un punto di vista di **sostenibilità** dei progetti, l'importanza di un sostegno finanziario pubblico regionale appare centrale e necessaria anche per il futuro perché le aziende di piccole dimensioni, nonostante sia complessivamente aumentata la sensibilità rispetto al tema della RSI, in molti casi non sarebbero disposte a investire proprie risorse, dando invece la priorità ad investimenti di altra natura.

Il **partenariato** operativo dei progetti è in media non troppo numeroso (fra i 5 e i 7 soggetti, con i quali il soggetto attuatore ha in genere rapporti di collaborazione e partenariato preesistenti) e ben funzionante e un ruolo di rilievo è attribuito alle organizzazioni sindacali, il cui ruolo è giudicato fondamentale ai fini della sensibilizzazione delle aziende sui temi della conciliazione anche sulle specifiche contrattuali.

Ultimo elemento che sembra utile sottolineare è, infine, il fatto che nella maggior parte dei casi i progetti finanziati a valere sull'Azione 2 agiscono direttamente o indirettamente sull'intero territorio regionale, elemento questo che fa presumere un **effetto potenziale di lungo termine sul rafforzamento del welfare territoriale**

L'Azione 3 della DGR 254 dell'8 marzo 2016 era finalizzata a promuovere l'occupazione femminile attraverso interventi che offrissero nuove e qualificate opportunità di lavoro, favorendo l'inserimento nel mercato del lavoro di donne disoccupate, sostenendole nell'avvio d'impresa e in percorsi di autoimpiego oppure facilitandone l'inserimento alle dipendenze nei diversi settori produttivi. In aggiunta, l'azione prevedeva anche la possibilità di coinvolgere in gruppi misti anche donne occupate, al fine di rafforzarne il profilo professionale in un'ottica di pari opportunità, anche attraverso interventi per il rafforzamento di competenze trasversali e metacompetenze utili nello sviluppo di percorsi di carriera professionale.

Risultati attesi di questa azione erano:

- L'incremento dell'occupazione femminile, sia in termini di lavoro dipendente che in termini di lavoro autonomo;
- La creazione, promozione e supporto all'avvio d'impresa per la realizzazione di nuovi servizi/prodotti;
- Il miglioramento della situazione lavorativa.







In maniera coerente con tali obiettivi e con le tipologie di attività previste dall'avviso, i 6 progetti finanziati si sono focalizzati su percorsi formativi e di accompagnamento volti a rafforzare le competenze tecnico-professionali e, soprattutto, quelle trasversali delle donne ai fini del miglioramento della loro occupabilità. Ad esclusione di due progetti che hanno previsto percorsi per la formazione di competenze specialistiche in ambito ICT (settore fortemente in crescita ma con una significativa sotto-rappresentazione della componente femminile), la maggior parte dei progetti si è infatti concentrata su interventi formativi volti allo sviluppo di soft skills e competenze trasversali, particolarmente funzionali anche all'avvio di percorsi di impresa e/o di lavoro autonomo. A questi sono state affiancate numerose attività di orientamento e accompagnamento: learning week, coaching di gruppo, workshop, focus group, sportelli informativi e orientativi, attività individuali di accompagnamento all'avvio di impresa e assistenza rispetto allo sviluppo di un business plan, orientamento al ruolo, ecc.

Un **punto di forza** dei progetti è stato rappresentato dal fatto che, come richiesto dall'avviso, si è trattato di **interventi** formativi **costruiti su misura** e che hanno fatto **largo utilizzo di metodologie innovative di tipo esperienziale per lo sviluppo delle competenze trasversali**. Tutti i percorsi sono, infatti, caratterizzati da un approccio di genere, che prevedeva da un lato un focus specifico sulle meta-competenze e sulle competenze comunicative, relazionali, di *problem solving*, ecc. per contribuire all'acquisizione di una maggiore consapevolezza di sé e all'incremento della propria autostima da parte delle partecipanti e, dall'altro favoriva concretamente l'occupabilità mediante il ricorso ad esperienze concrete di lavoro (tirocini e stage, esperienze di mobilità professionale transnazionale e territoriale, ecc.). In particolare, tutti i progetti hanno previsto esperienze di formazione in azienda e alcuni hanno realizzato anche azioni di mobilità nazionale e transnazionale nell'ottica di ampliare gli orizzonti lavorativi e, nel caso delle seconde, supportare anche il rafforzamento delle competenze linguistiche.

L'utilizzo di tecnologie innovative finalizzato allo sviluppo di competenze trasversali è stato, peraltro, molto apprezzato dalle partecipanti, che spesso, nelle parole degli attuatori, "hanno preso coscienza di capacità che non pensavano di possedere".

Dal punto di vista delle realizzazioni, tutti i progetti hanno concluso regolarmente le attività, con pochi scostamenti di scarso rilievo e il numero di destinatarie previsto è stato complessivamente raggiunto (oltre 2.500 donne).

I progetti sono terminati nel mese di luglio 2018 e una corretta valutazione degli *outcome* relativi al miglioramento della condizione professionale delle destinatarie richiederebbe almeno un intervallo di 6/12 mesi dalla conclusione degli interventi. Ad oggi, i dati sugli esiti occupazionali sono parziali, legati ad informazioni in possesso dell'ente attuatore che in alcuni casi testimoniano dell'efficacia dei percorsi attivati, ma non sono desunte da un monitoraggio strutturale. Non sembra, peraltro, in previsione un *follow up* degli esiti occupazionali raggiunti.

Il progetto sembra, comunque, aver avuto effetti positivi in termini di: riattivazione di donne fuoriuscite dal mercato del lavoro e aver contribuito a promuovere una cultura imprenditoriale fra le donne. Effetto positivo dei progetti è stato anche quello di favorire la diffusione di una cultura delle pari opportunità di genere anche presso le imprese coinvolte, focalizzando l'attenzione anche sul tema della conciliazione vita-lavoro che rappresenta una leva strategica per favorire l'occupazione femminile e uno degli elementi chiave per lo sviluppo di un sistema imprenditoriale socialmente responsabile.

Fra le **criticità rilevate** dagli attuatori ci sono alcune rigidità dello strumento finanziato che si scontrano con il carattere fortemente personalizzato degli interventi attivati, per i quali risulta spesso difficile prevedere a monte le modalità specifiche dei tirocini da attivare e sarebbe più utile, ad esempio, prevedere la possibilità di una rimodulazione dei percorsi sulla base delle reali







aspirazioni delle partecipanti verificate in corso d'opera, secondo un approccio realmente "tailor made".

Un altro elemento problematico, di carattere più specifico, è legato all'effettiva possibilità di utilizzare il bonus conciliazione previsto dall'avviso per le donne che avessero responsabilità di cura nei confronti di minori di età inferiore ai 14 anni e/o di disabili o anziani bisognosi di assistenza, al fine di sostenerne la partecipazione agli interventi in un'ottica di work life balance. Da un lato, i moduli per la richiesta sono usciti quando già erano da tempo stati avviati i percorsi, dall'altro il bonus avrebbe coperto non avrebbe coperto tutte le necessità (specie con riferimento ai servizi per i minori). Di fatto, nessuno dei soggetti attuatori ha utilizzato questo strumento, facendo presenti le criticità incontrate alla Regione Veneto.

Nell'ambito del nuovo bando a valere sulla DGR 1311 del 10 settembre 2018 è stato previsto è stato, comunque previsto uno strumento più flessibile che superasse le problematiche precedenti, mediante il riconoscimento di un voucher di conciliazione (di 200 euro al mese per massimo 10 mesi) per i destinatari della Linea 4 – Donne in prima linea con responsabilità di cura.

Sul piano della **sostenibilità**, si tratta di interventi di natura principalmente formativa, difficilmente replicabili in assenza di un finanziamento pubblico, dal momento che l'accesso di donne prevalentemente disoccupate a percorsi di formazione e accompagnamento risulterebbe fortemente ridimensionato in caso di fruizione a pagamento.

Da ultimo, sembra opportuna una riflessione rispetto al **partenariato dei progetti**, in larga misura costruito a partire da rapporti preesistenti e che, accanto al soggetto attuatore costituito da un ente di formazione, vede sempre la presenza, coerentemente con le richieste dell'avviso, di soggetti accreditati per i servizi al lavoro e, per quasi tutti i progetti, del Sistema camerale, funzionale alla realizzazione dei percorsi di sviluppo di nuove imprese femminili (auto imprenditorialità)²⁹, oltre che delle imprese.

Su quest'ultimo versante, il contributo dei partner aziendali si è per lo più limitato alle disponibilità per ospitare i tirocini delle destinatarie dei percorsi di formazione, mentre solo in qualche caso c'è stata una fattiva collaborazione per la progettazione dell'iter formativo, anche se nel corso dei colloqui i soggetti attuatori hanno comunque evidenziato come rapporti costanti con le aziende consentano loro di fare la necessaria analisi dei fabbisogni d'impresa rispetto al territorio di riferimento.

Nel complesso, i 14 progetti finanziati realizzati a valere sulla DGR 254 dell'8 marzo 2016 risultano pienamente coerenti con l'obiettivo generale di sostenere l'occupazione femminile affrontando il problema del gap di genere da angolazioni diverse, mediante iniziative fra loro differenti ma tutte concorrenti al medesimo obiettivo. Le prime due Azioni, fra loro più strettamente correlate, intervengono in via prioritaria sulla conciliazione vita lavoro, da un lato attraverso un'azione di sistema a valenza regionale per la creazione di una rete veneta di welfare aziendale, territoriale e contrattuale, dall'altro attraverso un lavoro mirato nelle aziende per promuovere l'adozione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro. Nel primo caso, dunque, c'è un focus specifico sul welfare territoriale, nel secondo su quello aziendale, creando una evidente connessione fra il tema delle pari opportunità e quello della Responsabilità Sociale di Impresa.

La terza azione mette in campo, invece, interventi di natura prettamente formativa, seppure caratterizzati da metodologie innovative e da un approccio di genere, con l'obiettivo dichiarato

²⁹ In particolare si segnala il coinvolgimento dei Servizi nuove imprese e Imprenditoria Femminile delle Camere di Commercio e di T2I Trasferimento tecnologico ed innovazione scarl, società consortile per l'innovazione promossa dalle Camere di Commercio di Treviso e Rovigo (è ente attuatore di un progetto e partner operativo in altri).







di accrescere l'occupabilità e i livelli di occupazione femminili offrendo nuove e qualificate opportunità per la creazione di occupazione dipendente, autonoma o l'avvio di impresa e l'esito indiretto di aver comunque promosso una cultura delle pari opportunità nelle aziende coinvolte.

Nel complesso, nonostante una certa difficoltà nella valutazione degli effetti degli interventi (ad esclusione di Welfare Net) legata in parte ad una certa carenza di un monitoraggio "in chiave valutativa" all'interno della maggior parte dei progetti, in parte allo svolgimento della presente valutazione a breve distanza dalla conclusione degli interventi, **sembra comunque possibile riscontrare complessivamente buoni esiti.**

In particolare, un risultato positivo degli interventi progettuali realizzati nelle prime due azioni è senz'altro quello di aver contribuito a sensibilizzare le micro e le piccole e medie imprese rispetto al tema della conciliazione vita lavoro e a quello più generale del welfare, avviando con una parte di esse percorsi, sperimentazioni e introduzione di strumenti che nel medio periodo potranno concretamente supportare la presenza femminile nel mondo del lavoro.







5 LA SURVEY SULLE IMPRESE SENSIBILI AI TEMI DELLA RSI: UNA SINTESI

Il naturale sviluppo dell'attività di valutazione della Responsabilità sociale di impresa avviata con il presente Rapporto tematico è rappresentata dalla realizzazione di un'indagine che coinvolgesse le imprese della Regione Veneto per analizzare verso quali aree di intervento l'azienda è orientata a muoversi, quali sono le aspettative rispetto alla relazione con le Istituzioni e quali sono le tipologie di intervento che possono più efficacemente essere perseguite stanti i meccanismi di implementazione del POR.

L'indagine, realizzata con metodo CATI (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*), ha interessato 3.265 imprese con sede legale e/o con sede operativa nella Regione Veneto³⁰. Il totale dei **rispondenti** è risultato di **634 imprese**, pari ad un tasso di risposta del 19,4%.

La Responsabilità Sociale d'Impresa: si fa, ma non si sa

Il primo elemento di interesse dell'indagine è rappresentato dalla ricostruzione dello status quo, vale a dire del posizionamento della singola impresa sui diversi ambiti di RSI.

Dalle interviste alle imprese emerge come la cultura della responsabilità e della sostenibilità, cominci ad essere diffusa, sebbene le imprese non siano sempre consapevoli di svolgere attività responsabili sul piano sociale e ambientale: se tre imprese su quattro hanno adottato misure, strumenti e dispositivi riconducili alla RSI, solamente un'impresa su quattro sa di adoperare tali misure.

Sembra pertanto opportuno dedicare ulteriore attenzione al tema della consapevolezza delle imprese. Un contributo in tal senso dovrebbe arrivare proprio dall'attuazione della DGR 948/2016 Responsabilmente i cui interventi prevedono attività volte a sensibilizzare le imprese e a comunicare i risultati dei progetti principalmente attraverso strumenti web e social, ma anche grazie alla realizzazione di workshop di progetto e all'organizzazione di eventi conclusivi.

In effetti, la consapevolezza degli intervistati rispetto all'utilizzo di strumenti riconducibili alla RSI è maggiore per le imprese che hanno partecipato a vario titolo ai progetti finanziati dalla DGR 948/2016, per la quale un'impresa su tre sa di adoperare tali misure, e cresce in maniera esponenziale per quei soggetti che sono stati coinvolti nell'attuazione degli interventi realizzati da entrambe le DGR (la DGR 254/2016 e la DGR 948/2016): ben oltre la metà degli intervistati (61%) appartenenti a questa categoria sono a conoscenza dell'attuazione di dispositivi di RSI da parte della propria impresa.

Se è prematuro esprimere giudizi in merito all'efficacia delle due DGR – i progetti finanziati sono ancora in corso – i risultati dell'indagine delineano un quadro in cui gli interventi realizzati sembrerebbero aver contribuito ad accrescere la consapevolezza delle imprese in tema di RSI.

³⁰ Nello specifico, l'indagine ha interessato le 3.265 imprese che nel corso degli ultimi cinque anni 2014-2018 sono state coinvolte in iniziative della Regione Veneto che si sono contraddistinte per avere come oggetto il tema della Responsabilità sociale di impresa e una connessione con i Fondi Strutturali e di Investimento Europei, vale a dire le imprese che nell'arco del triennio 2014-2016 hanno compilato il questionario di autovalutazione della RSI proposto dalla Regione del Veneto e successivamente adottato dal MISE e le imprese coinvolte come partner di rete oppure partner operativi dai progetti finanziati dalle DGR n. 254/2016 e n. 948/2016.







RSI e reputazione: un connubio strategico per le imprese

Focalizzando l'attenzione sugli ambiti della RSI in cui si collocano le esperienze delle imprese intervistate, l'indagine mostra come oltre la metà delle imprese abbia sviluppato pratiche di sostenibilità in relazione all'ambiente, ai fornitori e ai clienti, proprio gli ambiti strategici le cui scelte possono incidere maggiormente sul modo in cui la collettività può riconosce un valore nel modo di operare delle imprese. Nello specifico, quasi la metà delle imprese (242) ha attivato strumenti riconducibili alla sostenibilità ambientale e dei rapporti con fornitori e clienti.

Per contro, le aziende che hanno partecipato all'indagine sembrano avere ancora poca attitudine con gli strumenti di gestione e comunicazione della RSI: più di due imprese su tre non hanno nessuno strumento per la gestione e la comunicazione della RSI attivo.

Gli ambiti strategici nel concetto di RSI: le imprese puntano sull'ambiente

L'indagine ha cercato inoltre di delineare l'orientamento aziendale in tema di RSI, chiedendo alle imprese intervistate di riflettere sulle azioni previste nel prossimo triennio.

Dalle interviste emerge che le imprese intervistate hanno una buona propensione alla RSI. Se al momento dell'indagine tre imprese su quattro hanno attivato almeno un dispositivo di RSI, più della metà afferma che nei prossimi tre anni ha intenzione di continuare a sviluppare strumenti nelle aree in cui è già impegnata oppure di sviluppare nuovi servizi/strumenti di RSI che al momento non sono attivi.

Si conferma l'orientamento imprenditoriale di preferire l'attivazione di quegli strumenti che sembrano poter avere un maggior effetto sulla reputazione dell'impresa, utile al posizionamento e all'immagine dell'azienda stessa. Nello specifico, l'ambito maggiormente attrattivo attiene alla promozione di strumenti di sostenibilità ambientale. D'altronde, come insegna la green economy, il mercato premia le aziende che investono nella sostenibilità ambientale.

Dal welfare aziendale al welfare territoriale: fare rete per rafforzare la RSI

Negli ultimi anni le imprese micro e le piccole e medie imprese (da ora MPMI) hanno cominciato a partecipare a momenti di condivisione e collaborazione con altre aziende per dare vita a reti strutturate che consentissero di dare vita ad un modello di welfare diverso: sussidiario, integrato e territoriale. E, infatti, dalle risposte delle imprese intervistate emerge come la principale motivazione all'origine dell'adesione alla rete consista proprio nella convinzione di poter fruire di servizi che altrimenti non sarebbe stato possibile utilizzare.

Tuttavia, l'evoluzione del welfare aziendale a livello territoriale è ancora poco diffusa: meno di un'impresa su dieci ha dichiarato di aver attivato strumenti di RSI per iniziativa aziendale in rete con altre imprese.







6 CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE E SUGGERIMENTI

Questo Rapporto tematico sulla Responsabilità Sociale di Impresa ha cercato di affrontare il tema a partire da due paradigmi principali:

- una visione il più ampia possibile del perimetro di indagine, nei limiti, ovviamente, posti a riguardo dal dibattito teorico e dalla comunità scientifica di riferimento;
- un'indagine articolata in più direzioni per coprire tutti i possibili punti di vista degli attori di
 questa policy: gli attuatori dei progetti finanziati, i partner corresponsabili di progetto, le
 aziende coinvolte nell'attuazione, i destinatari degli interventi, le imprese che a diverso titolo e in diverso modo hanno mostrato sensibilità nei confronti della RSI.

Il filo rosso che lega tutti questi diversi soggetti contemplati nel presente approfondimento è che, per l'appunto, non sono soggetti generici, statisticamente rappresentativi di qualcosa, ma sono attori concreti di questa policy. Insieme alla Regione, ognuno nel ruolo ricoperto, con il supporto o meno di finanziamenti pubblici, ha contribuito a implementare la politica regionale in materia di RSI. Ed è importante che continuino su questa strada perché è già stato possibile osservare i primi effetti positivi.

La ragione di questa scelta, condivisa dalla Committenza, è da ricondursi alla finalità strettamente valutativa di questo approfondimento e, dunque, nella necessità di dare una operatività concreta ai risultati e alle riflessioni che il percorso di ricerca ha offerto, senza trascurare, in prima istanza, nessuna delle possibili linee di intervento attivabili nel quadro di una politica regionale di RSI.

La valutazione, infatti, ha come finalità essenziale quella di supportare i processi decisionali per contribuire a migliorare l'implementazione del Programma. Siamo ormai a metà di questo ciclo di programmazione ed è importante che i prossimi bandi di gara su questi temi possano contare su dati e riflessioni in merito ai risultati che hanno avuto e agli effetti che hanno prodotto.

Nei capitoli precedenti è possibile trovare tre paragrafi di conclusioni relative a parti specifiche di questo approfondimento: l'analisi di quanto realizzato nell'ambito della DGR 254/2016, della DGR 948/2016 e una sintesi (tratta dal Rapporto dedicato) della survey che ha coinvolto un significativo campione di aziende che, a diverso titolo, avevano mostrato interesse alla RSI e al rapporto con le Istituzioni pubbliche (perché avevano avuto un finanziamento regionale, perché avevano partecipato senza contributi ad un progetto finanziato oppure perché avevano compilato il questionario di autovalutazione sul proprio posizionamento in materia di RSI).

Data la complessità e anche la diversità di tutte queste linee di intervento, è parso ovvio dedicare riflessioni distinte e specifiche per ognuno.

Dunque, in questa sede, ci limiteremo a proporre alcune riflessioni di ordine più generale e che prescindono dai singoli risultati per i quali rimandiamo ai capitoli di pertinenza, nell'auspicio che tutto ciò possa contribuire a facilitare le decisioni future.

La qualità del sistema di offerta

I progetti finanziati sono andati tutti sostanzialmente bene. Se dobbiamo valutare gli *output* (ovvero i risultati di efficacia ed efficienza rilevabili alla fine dell'intervento) possiamo dire che nell'insieme tutti hanno fatto quello che dovevano e, sulla base delle interviste fatte agli attuatori, ci sentiamo anche di dire che hanno fatto un lavoro di qualità. Il sistema di offerta, su questi specifici ambiti, è buono, molto orientato alla concretezza e ai risultati, con una buona, anzi ottima consapevolezza del significato che sta dietro le azioni realizzate.

Probabilmente la Committenza ha già questo tipo di informazione o ne ha il sentore: per parte nostra, confermiamo. Anche se, preme sottolineare che, non sempre, c'è piena chiarezza su cosa possa essere ricondotto o meno sotto il "cappello" della RSI.







Dal punto di vista degli *outcome* (gli effetti che si vedono dopo un po' di tempo dalla fine del progetto) abbiamo meno certezze perché i progetti sono finiti da troppo poco tempo e alcuni stanno finendo ora. Tuttavia, in diversi casi è già stato possibile osservare dei primi effetti concreti che lasciano molto ben sperare. Naturalmente, non possiamo non raccomandare di calendarizzare, a tempo debito, una valutazione degli effetti che sono stati generati da questi progetti e dei cambiamenti che hanno prodotto.

Poter disporre, su questi temi, di un sistema di offerta solido e affidabile è certamente un conforto dal punto di vista della buona riuscita del Programma comunitario, ma è anche, soprattutto, la possibilità di pensare ad una programmazione ancora più innovativa e sperimentale. In altri termini, ci sembra che, quantomeno sui temi trattati, ci siano tutte le condizioni affinché la Regione possa immaginare dei futuri, prossimi bandi di gara in grado di esplorare percorsi ancora più avanzati di alcuni di quelli che sono stati realizzati. Certamente, è necessario insistere su questa strada se si vogliono consolidare i potenziali buoni risultati. Questi progetti hanno contribuito a creare una maggiore cultura e sensibilità, in alcuni casi hanno prodotto delle opportunità eccellenti. Ma non possiamo ancora parlare di prassi consolidate e pienamente consapevoli.

Qualcosa di più che buone pratiche

Come ovvio, non tutti i 27 progetti valutati sono da considerare buone pratiche, pur essendo classificabili come buoni progetti, andati a buon fine. Tuttavia, non sono pochi quelli che meritano, a pieno titolo, di essere considerati progetti esemplari: quelli da copiare, per intenderci. Non li citiamo perché sono già evidenziati nelle conclusioni di pertinenza.

Ma, fra i 27, c'è qualcosa di più e di diverso da quelle che possiamo considerare buone pratiche o progetti esemplari. Ad esempio, un progetto come WelfareNet non è solo una buona pratica, ma l'attuazione di un modello alternativo di policy, che prescinde dagli specifici contenuti progettuali. Non paliamo di nuovi modelli di governance delle imprese, ma di nuovi modelli di governance della policy di RSI. Non usiamo volutamente il termine "innovativo" perché è un po' troppo generico. In generale, parliamo di innovazione quando ci troviamo di fronte a qualcosa di meglio (di quello che avevamo prima) e di "un po" diverso da quello che avevamo prima. L'innovazione si colloca in un continuun che ce la rende riconoscibile e accettabile. Nessuno rifiuta una cosa innovativa. In progetti come WelfareNet è riduttivo parlare di innovazione. È più coerente parlare, appunto, di modelli alternativi, innovativi, certo, ma che ci pongono di fronte a delle scelte: dobbiamo decidere se è una strada che interessa percorrere fino in fondo, oppure se ci accontentiamo di esibirla come una buona pratica, appunto. Un risultato, questo, dal punto di vista della valutazione di impatto, piuttosto significativo. La sensazione, curiosamente, è che (tra i numerosi attori che sono stati coinvolti in questa iniziativa e, forse, anche dalla Regione stessa), non sia stata ben compresa la portata e le potenzialità di alcuni risultati tra i quali quello citato, che sono stati ottenuti.

Un altro punto di vista

Francamente non è facile dare suggerimenti quando le cose realizzate sono andate bene e prefigurano un successo anche dal punto di vista dell'impatto o degli effetti, per meglio dire. Se la Regione vuole continuare sulle linee di programmazione fin qui implementate non c'è nessuna ragione perché non debba farlo. Anzi, come detto prima, suggeriamo caldamente che venga mantenuto l'impegno su questa specifica *policy*.

Tuttavia, a nostro avviso ci sono le condizioni per osare ulteriormente, se si desiderasse farlo. Ad esempio, i progetti realizzati ci dicono chiaramente che sul tema della RSI ci sono attori importanti come le aziende (anche singole, non solo rappresentate), oltre che le parti sociali, le fondazioni di origine bancaria, le fondazioni di Comunità e altri ancora che, forse, avrebbe senso non considerare solo come potenziali beneficiari e attuatori, ma come attori veri e propri che







potrebbero essere (maggiormente) coinvolti nella definizione delle linee sulle quali sviluppare la programmazione. Ci si muove in un terreno, quello della RSI, in cui gli attori a volte sono erogatori, a volte attuatori, a volte destinatari. Questa compresenza di ruoli comporta conseguenze che, forse, vale la pena approfondire in una logica di governo della *policy*.

Da non sottovalutare, tra l'altro, il pericolo che questa ricchezza di offerta e di ruoli in essere potrebbe comportare dal punto di vista della sovrapposizione da un lato, e della non copertura dall'altro, di bisogni in continua evoluzione e sempre più parcellizzati.

Le aziende, in particolare, quelle che sono state più coinvolte nei progetti finanziati, cominciano ad essere pienamente consapevoli del ruolo sociale che hanno. L'attenzione che rivolgono alle Istituzioni ci pare molto poco strumentale e poco legata all'opportunità di avere risorse finanziarie (generalmente poco appetite quando, a fronte, ci sono complessità burocratiche come quelle previste dai fondi comunitari) e, piuttosto, legata al desiderio di incidere e intervenire nei processi sociali dei territori in cui operano. Perché il nesso e la relazione che c'è comincia ad essere molto evidente. Anche se, ovviamente, i finanziamenti pubblici sono un volano indispensabile e non sostituibile.

In particolare, sui temi più riconducibili all'area della Responsabilità sociale, a nostro avviso ci sono già le piene condizioni per cominciare a superare la logica del "secondo welfare". Le imprese, quelle più grandi ovviamente, lo stanno già facendo, in parte, attraverso dispositivi di welfare aziendale indirizzato alle famiglie, ancor prima che ai lavoratori e alle lavoratrici, e alla Comunità locale (si pensi, ad esempio, ai servizi di cura per minori e anziani progettati insieme alle Istituzioni e anche a vantaggio di famiglie che nulla hanno a che fare con l'azienda).

La RSI, come abbiamo visto, si muove in varie direzioni.

I progetti finanziati a valere sulla DGR 254/2016 (area della Responsabilità sociale) orientano prevalentemente l'attenzione verso la qualità della vita delle persone (lavoratori e lavoratrici, loro famiglie, altre famiglie del territorio) e verso lo sviluppo delle Comunità locali in cui producono.

I progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016 (area della Responsabilità economica) orientano l'attenzione, prevalentemente, sui processi organizzativi interni e sui processi della catena produttiva e sulle risorse materiali ed energetiche (area della Responsabilità ambientale).

Dalle diverse linee di indagine percorse ci pare che l'attenzione delle imprese sia rivolta prioritariamente alle aree della Responsabilità ambientale e della Responsabilità sociale.

Scegliere se continuare a muoversi a tutto campo, piuttosto che muoversi su alcune di queste aree considerate prioritarie, è scelta squisitamente politica. Non ci sono progetti andati male. Ci sono progetti andati meglio di altri. Ci sono progetti che offrono potenzialità di sviluppo più alte di altri. Su tali aspetti proponiamo la riflessione, non solo in vista dei futuri bandi di gara, ma della futura programmazione 2021-2027 di cui si stanno ponendo le basi ora.

Qualche area di miglioramento

Detto ciò, qualche area di miglioramento c'è sul versante amministrativo e procedurale. Alcuni, importanti, punti di criticità sono stati messi in evidenza nei diversi capitoli e, dunque, non li riprendiamo in questa sede. Su alcuni si può intervenire perché riconducibili all'organizzazione regionale. Su altri, legati all'attuale programmazione, si può cercare di influenzare il processo da poco iniziato sulla nuova programmazione. La Regione Veneto è riuscita a sperimentare formule innovative su alcuni interventi (ad esempio, di tipo formativo), mentre in altri casi non è riuscita a superare i vincoli esistenti. Però ha a disposizione un ottimo campionario di esempi concreti sui quali potrebbe essere portata l'attenzione confidando che, prima o poi, anche i Regolamenti comunitari riescano a superare la tradizionale frattura fra ciò che dicono di voler fare e ciò che accettano di rendicontare.







	ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO						
Punti di forza ed ele- menti di innovazione	Tra gli elementi di maggiore innovazione del progetto si evidenziano, in particolare, le metodologie di tipo esperienziale (Palestra Formativa, lo Scrum e le Small Technique) che hanno sorpreso positivamente le partecipanti nel supportare il processo di cambiamento e di sviluppo e rafforzamento delle competenze trasversali. Un valore aggiunto al progetto è stato costituito dai tirocini aziendali. L'esperienza, di lunga durata, per un'utenza debole, come quella delle donne disoccupate, ha rappresentato una occasione di rientro "calmierato" nel mondo del lavoro, ancora più favorevole lì dove è stato possibile attivare il percorso in modalità part-time.						
Sostenibilità	Il soggetto attuatore intende riproporre un'azione di inserimento lavorativo per donne disoccupate anche alla luce del buon impatto in termini di incremento delle competenze tecniche e trasversali delle partecipanti e dell'interesse delle aziende. L'idea, su cui sta lavorando l'ufficio progettazione, è di partecipare al nuovo bando coinvolgendo l'attuale partnership ed eventuali altri aziende, ampliando l'azione anche sul tema dello smart working (linea 2 e linea 4 della DGR nr. 1311 del 10 settembre 2018), con la consapevolezza che iniziative di questo tipo non possono essere realizzate senza un finanziamento di tipo pubblico che assicuri l'accesso gratuito a percorsi di formazione						
	per l'inserimento lavorativo. Si tratterà di percorsi diversi da quelli appena realizzati, ma non dissimili (per profili professionali e metodologie formative).						
Relazione con le Istitu- zioni	Non sono state evidenziate particolari complessità nelle relazioni con gli uffici regionali. Le modifiche richieste (relative ai tirocini), sono state accordate dalla Regione senza difficoltà. Le uniche criticità riguardano, invece, le già citate complessità di accesso al bonus conciliazione.						
Sensibilità verso la RSI	La realizzazione del progetto ha consentito di porre attenzione ai temi delle pari opportunità, della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, nel mondo della formazione e nei contesti produttivi. Occorre promuovere e diffondere maggiormente una cultura delle pari opportunità: positivamente, la Regione Veneto si sta muovendo in questo senso anche sostenendo le piccole aziende nell'attivare interventi di welfare aziendale. Quello che manca, infatti, è proprio la promozione di una cultura attenta a queste tematiche, poiché spesso le aziende (e di conseguenza le/i dipendenti) sono inconsapevoli di attuare interventi di promozione delle pari opportunità, di welfare aziendale.						





