

# OLTRE I MARGINI

---

Esperienza e impatto  
di un progetto sociale  
a Baranzate, Milano



## UN PROGETTO DI



## IN COLLABORAZIONE CON



## STUDIO DI IMPATTO

### **Fondazione Bracco**

Gaela Bernini

### **Associazione La Rotonda**

Samantha Lentini (coordinamento Gruppo di lavoro), Don Paolo Steffano, Chiara Ugolotti, Serena Moretti, Elisa Leoni, Laura Fichera, Marinella Stura, Gabriella Lorenzi e Anna Nielsen

### **Politecnico di Milano - TIRESIA**

Mario Calderini, Irene Bengo, Alice Borrello, Debora Caloni, Gabriele Guzzetti

### **AICCON**

Paolo Venturi, Sara Rago, Francesca Santaniello

## COORDINAMENTO EDITORIALE

Cecilia Soldano, Fondazione Bracco

## PROGETTO EDITORIALE E GRAFICO

Biscione Associati - Milano

## Un ringraziamento a

Giuliano Faliva e Micaela Colamasi, Direzione Comunicazione e Immagine - Gruppo Bracco

Raffaella Lorenzut e Davide Sedini, Corporate Social Responsibility - Gruppo Bracco

Giangi Milesi, Simona Ghezzi, Rosaria Bergamini - Cesvi

Copertina stampata su carta Fedrigoni Stucco Acquerello,  
interno Fedrigoni Freelifa Cento

# OLTRE I MARGINI

Esperienza e impatto di un progetto sociale a Baranzate, Milano

DALL'INCONTRO AL PROGETTO

4

IL CASO STUDIO: L'ASSOCIAZIONE  
LA ROTONDA DI BARANZATE

6

VALUTAZIONE DELL'IMPATTO:  
LA CATENA DEL VALORE

9

ANALISI DINAMICA DI ORGANIZZAZIONE  
E GOVERNANCE

15

PENSANDO OLTRE

20

# DALL'INCONTRO AL PROGETTO

Tutto è partito da una lettera. Che Don Paolo Steffano aveva indirizzato alla Fondazione Bracco per chiedere aiuto. Lui, parroco della Parrocchia di Sant'Arialdo di Baranzate, si trovava di fronte a una situazione che richiedeva un intervento ampio a sostegno di una comunità problematica. Il suo Comune, alle porte di Milano, è il secondo in Italia per concentrazione di migranti residenti (33% su 11mila abitanti), in rappresentanza di ben 72 etnie. Lì, nel Quartiere Gorizia, dove vive il 70% dei migranti di Baranzate, La Rotonda, associazione creata da Don Paolo, si impegnava per rispondere alle esigenze di un difficile territorio di periferia.



Da quella lettera firmata da un uomo straordinario è nato nel 2016 il progetto di Fondazione Bracco "Oltre i margini", un'iniziativa molto articolata che unisce tre filoni di attività: l'inclusione sociale attraverso il lavoro, la tutela della salute dei soggetti ai margini e il contrasto alla povertà educativa. L'accesso al mondo del lavoro passa attraverso la sartoria sociale Fiori all'Occhiello, composta prevalentemente da abili sarte immigrate nel nostro Paese per sfuggire a povertà o persecuzioni. Il nostro impegno per la salute a Baranzate è garantito invece da due realtà sanitarie pubbliche e private d'eccellenza come l'Ospedale Sacco e il Centro Diagnostico Italiano. Può sembrare incredibile, ma nella Grande Milano del 2016 il nostro pediatra, al suo arrivo, riscontrò tre casi gravi di malnutrizione di bambini, oltre a una grande ignoranza sulla dieta corretta e sui cibi sani e consigliati. Questo progetto s'inserisce nel solco dell'impegno sociale di Bracco a favore delle comunità (nei Comuni di Ceriano e Cesano e nel quartiere di Lambrate, dove c'è la nostra storica sede, abbiamo dato vita con le istituzioni locali a tre Centri Psico-Pedagogici, spazi gratuiti di supporto alle famiglie e a bambini e adolescenti).

Questa è una cosa di cui andare orgogliosi.

I risultati dello studio d'impatto di "Oltre i margini", misurato a Baranzate, sono incoraggianti: ci sono più salute, più guadagno (sia per le persone che come IRPEF per lo Stato), più integrazione. Finora "Oltre i margini" ha coinvolto più di duemila beneficiari. Siamo certi che nel prossimo futuro riuscirà ad ampliare il suo raggio di intervento, portando a un sempre più tangibile miglioramento delle condizioni di vita a Baranzate e promuovendo esperienze e metodi che siano ispirazione per nuovi attori in altri territori.

*Diana Bracco, Presidente della Fondazione Bracco*



Di fronte alla tentazione di chiamarsi fuori, di sentirsi troppo piccoli per giocare un ruolo determinante nelle sfide che contano, nel 2010 nasce La Rotonda, l'associazione di promozione sociale che guarda al territorio e alle persone, per costruire insieme piccole occasioni di rinascita e di trasformazione sociale ed economica in grado di diventare modello per imprese grandi.

L'Associazione ha intrapreso il percorso difficile di chi intende portare aiuto e sostegno alla cittadinanza, ma anche fiducia nel quartiere, generando circoli virtuosi, cercando di superare la logica dell'intervento di assistenza, promuovendo percorsi di accompagnamento all'autonomia. Abitare la periferia insegna a diventare cercatori d'oro, scovando nei territori apparentemente meno appetibili faglie di metallo prezioso.

Come costruttori di coesione abbiamo coinvolto nella nostra impresa nuovi capaci minatori, abbiamo stabilizzato molti progetti e abbiamo scelto il rischio di avventurarci oltre. Il modello di funzionamento dell'Associazione può essere definito come un'economia circolare dove al centro ci sono individui normalmente esclusi dai processi produttivi: un capitalismo umano che immette nel quartiere risorse (economiche, materiali e umane) che restituiscono ai beneficiari la possibilità di diventare soggetti attivi oltre che fruitori.

Fondazione Bracco ha sostenuto e accompagnato i nostri passi partendo dall'area della salute e subito allargando il suo contributo di competenza e comunicazione sulle altre aree di azione, dalla sartoria Fiori all'Occhiello alla valorizzazione culturale del quartiere. Tutto questo ci ha portato a continuare ad avventurarci Oltre i margini, per innescare nuovi processi creativi, per mettere in comunicazione i cunicoli della miniera con il centro della città e così arricchire di senso l'azione della comunità.

*Don Paolo Steffano, parroco di Sant'Arialdo, Baranzate*

# IL CASO STUDIO: L'ASSOCIAZIONE LA ROTONDA DI BARANZATE

Sono romeni, moldavi, albanesi, senegalesi, magrebini, cinesi, filippini, cingalesi, sudamericani, rom. Abitano per lo più nelle case del quartiere Gorizia, palazzoni che testimoniano gli effetti edilizi del boom dell'immediato secondo dopoguerra, talvolta privi di servizi di prima necessità. Un panorama periferico che avrebbe potuto tramutarsi in una Babele chiusa, in un ghetto a potenziale rischio radicalizzazione. Così non è, perché in questa sorta di terra di frontiera si stringono legami, si avviano attività, si creano spazi condivisi, si tenta la grande carta della riqualificazione sociale all'insegna dell'inclusione, a opera soprattutto dell'Associazione La Rotonda.

## Baranzate, il paese dove un abitante su tre è nato altrove

Separato da Bollate e reso comune autonomo nel 2004, Baranzate si trova a sette km dal centro di Milano, una distanza di poco conto solo sulla carta, se si considera la presenza fra gli 11.935 abitanti di 3.910 residenti stranieri (dati Istat 2017).

Nella Provincia di Milano, Baranzate è il comune con reddito medio pro capite più basso (€ 11.901) e la più alta percentuale di cittadini stranieri residenti (33%).



La storia de La Rotonda, iniziata nel 2010, evolve, come il suo stile di lavoro, dentro gli stretti confini di un quartiere e dei suoi ambienti, dei suoi elementi protettivi e dei suoi fattori di rischio. Qui, dove il contesto è più segnato, si scoprono forme di vicinanza e prossimità che rischiano di essere dimenticate nei grandi contesti urbani. Questa è Baranzate, un melting pot di nazionalità e culture, una sartoria sociale fatta delle storie di vita delle persone, un contesto periferico dove la relazione è la vera risorsa, universale, valida per tutti e a costo zero.

Per raggiungere i suoi obiettivi, La Rotonda stringe - in base alle caratteristiche di ogni intervento - relazioni con altre organizzazioni attive a Baranzate, con donatori, enti pubblici e privati, con aziende e fondazioni (in totale, circa 70 realtà), mettendo alla prova modalità di approccio e di gestione che possono essere lette come modelli validi al di là dei confini del Comune.

In questo contesto, l'Associazione avvia un legame privilegiato con Fondazione Bracco, che promuove la cultura, la ricerca scientifica, la tutela della salute, l'istruzione e la formazione professionale e sviluppa iniziative solidali che mirano al miglioramento della qualità della vita e all'inclusione. Questo ventaglio di interessi comuni induce Fondazione Bracco a diventare uno dei principali sostenitori de La Rotonda e a lanciare il progetto Oltre i margini, incentrato su salute e lavoro e rivolto in particolare a donne, adolescenti e bambini.

## Il progetto Oltre i margini

Obiettivo è migliorare le condizioni di vita dei migranti residenti a Baranzate attraverso la promozione di un modello lavorativo inclusivo e operando al contempo per dare risposta ai nuovi bisogni sanitari offrendo servizi di assistenza pediatrica, sensibilizzazione e informazione.

### LE AREE DI INTERVENTO

#### LAVORO

##### **SARTORIA FIORI ALL'OCCHIELLO**

Nasce nel 2014 per offrire un'occasione lavorativa alle donne del Quartiere incontrate attraverso lo sportello di sostegno "Donne senza frontiere". Grazie a Oltre i margini, la sartoria ha beneficiato del "migrant mentoring" e di uno spazio di baby sitting. Nel 2017 la sartoria ha partecipato a Milano Moda per il Sociale, mostra evento presentata da Fondazione Bracco con il patrocinio del Comune di Milano e della Camera Nazionale della Moda Italiana.

##### **CAFFÈ DELLE DONNE**

Grazie al progetto Oltre i margini è stato aperto a Baranzate uno spazio dedicato alla socializzazione tra donne della medesima etnia, ma anche all'integrazione tra culture. All'interno del Caffè, oltre allo spazio dedicato all'accoglienza e alla relazione informale, trovano sede uno sportello lavoro e le scuole di italiano dedicate alle donne.

#### SALUTE

##### **SPORTELLO MEDICO PORTA DELLA SALUTE**

Con il contributo del Centro Diagnostico Italiano, offre assistenza pediatrica e test gratuiti per la prevenzione del Papilloma virus. Gli esperti dell'Ospedale Sacco fanno, invece, opera di corretta informazione tramite corsi sulla prevenzione delle malattie sessualmente trasmissibili e laboratori di cucina indirizzati a donne in gravidanza e in allattamento.

A due anni dall'avvio del progetto, l'operato de La Rotonda - che continua, in parallelo, a garantire sostegno alimentare e housing, oltre che a organizzare eventi pro-integrazione - è stato scelto come caso studio, oggetto di una **ricerca integrata**.



Tiresia, il centro di ricerca sull'Innovazione e l'Impatto Sociale della School of Management del Politecnico di Milano ne ha valutato l'**impatto sociale, vale a dire gli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento.**



Aiccon, Associazione Italiana per la Promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit, **ha realizzato un caso di studio approfondendo organizzazione, governance e sviluppo de La Rotonda.**



# VALUTAZIONE DELL'IMPATTO: LA CATENA DEL VALORE

L'interesse delle organizzazioni sociali nel misurare e comunicare il proprio impatto è cresciuto notevolmente negli ultimi anni. Le esigenze a cui la misurazione di impatto sociale risponde sono molteplici: da un lato vi è la richiesta da parte del finanziatore pubblico o privato di comprendere l'effettivo ritorno dei propri investimenti e dall'altro una necessità delle organizzazioni di valutare l'impatto sociale che i servizi e/o beni offerti generano sui beneficiari diretti e sulla comunità in cui operano.

La "misurazione" di un operato come quello de La Rotonda non è semplice da realizzare perché si basa su elementi che possono sembrare intangibili e per tutti gli intrecci che ne caratterizzano l'operato, ma è importante, perché serve sia ad accrescere le competenze interne, in termini di efficienza strategica e di coinvolgimento del team, sia ad acquisire autorevolezza all'esterno, con la possibilità di attrarre nuovi investimenti.

## IL METODO

La metodologia applicata ha consentito di mappare le dimensioni di valore e analizzarle in modo qualitativo e quantitativo attraverso la definizione di indicatori appositamente selezionati da letteratura scientifica e practitioner o costruiti ad hoc. Al fine di raccogliere i dati necessari per il popolamento degli indicatori, sono state coinvolte più 200 persone tra membri dell'associazione e beneficiari.

A partire dalla definizione del contesto, lo studio ha affrontato l'analisi e il coinvolgimento degli stakeholder, la mappatura del processo di cambiamento, la definizione della metodologia e degli indicatori e si conclude con la valutazione dell'impatto e la comunicazione dei risultati.

## PERIMETRO DELLO STUDIO E STAKEHOLDER

Lo studio riguarda le sei aree di attività de La Rotonda.



Una sartoria che crea opportunità concrete di lavoro per donne e uomini provenienti da paesi lontani.



Uno spazio di ascolto e cura dedicato alle fasce più deboli (anziani, donne e bambini).



Promozione di azioni concrete (eventi, incontri culturali) per facilitare l'integrazione e sostenere la partecipazione attiva dei migranti presenti sul territorio.



Servizi di educazione per costruire cittadini del futuro e contrastare dispersione scolastica e povertà educativa di minori e famiglie.



L'Associazione si impegna a rispondere in maniera concreta a bisogni emergenti sul tema abitativo grazie ad alloggi messi a disposizione dei richiedenti.



Interventi di sostegno alimentare e beni primari con l'obiettivo di promuovere la solidarietà e facilitare integrazione e autonomia.

Gli stakeholder - vale a dire i diversi portatori d'interesse che direttamente o indirettamente influenzano o sono influenzati dalle attività de La Rotonda - includono 32 diversi tipi di interlocutori tra risorse interne, beneficiari diretti e indiretti, partner, finanziatori e più in generale gli attori del network con cui La Rotonda interagisce. Per ciascuno sono stati analizzati interessi e aspettative, capacità e motivazione allo sviluppo del progetto, azioni in grado di soddisfarne i bisogni.

Così facendo, si è arrivati a identificare tra le risorse interne e i beneficiari (diretti e indiretti) gli stakeholder chiave, vale a dire le 15 figure più rilevanti per la misurazione d'impatto.

## I 15 STAKEHOLDER CHIAVE

### RISORSE INTERNE

- Management de La Rotonda
- Coordinatori aree progettuali
- Educatori
- Personale sanitario
- Mediatori culturali
- Psicologi
- Volontari

### BENEFICIARI

- Minori
- ROM
- Donne
- Detenuti
- Stranieri/gruppi informali etnici
- Sarte e sarti
- Famiglie
- Comunità locale

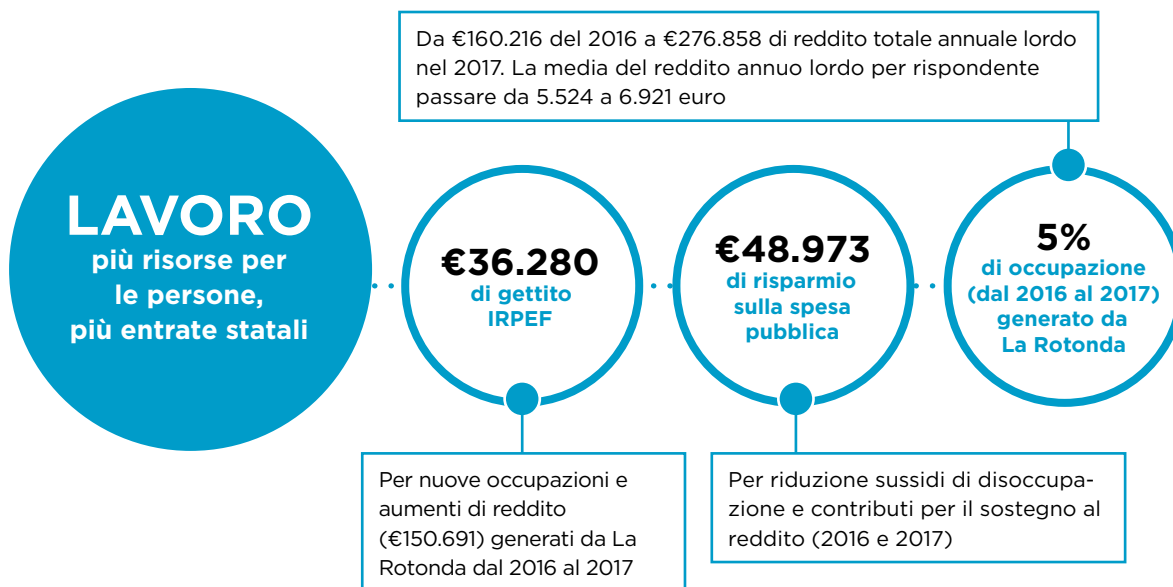
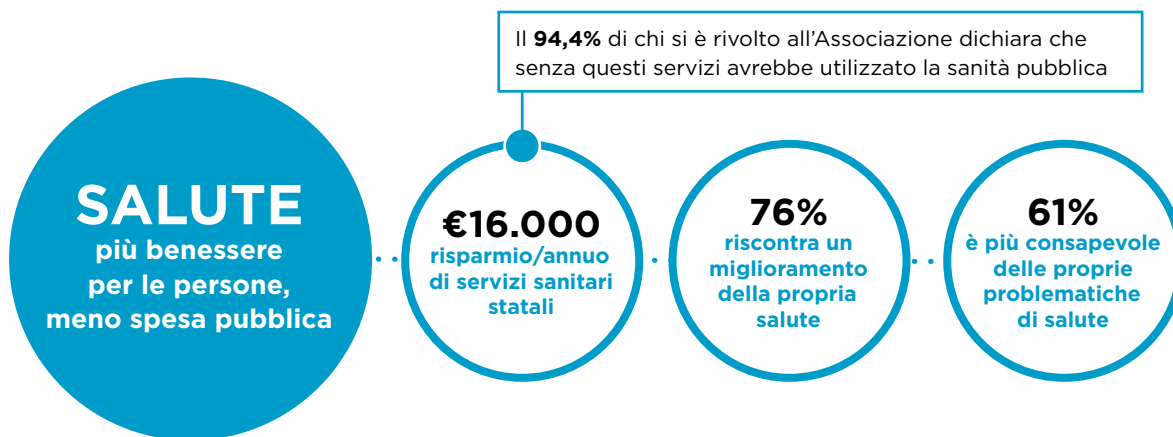
## IL MODELLO DI VALUTAZIONE

Per valutare i risultati e i cambiamenti generati, il modello prescelto è la catena del valore, basata sui processi e sul valore generato.



L'efficacia dell'attività e dell'organizzazione de La Rotonda è stata al centro di un questionario, riferito al periodo compreso tra gennaio e novembre 2017. Al questionario ha risposto un campione comprendente personale interno e utenti dei servizi sanitari, educativi, di housing, di sostegno familiare. Ai rispondenti è stata chiesta un'autovalutazione, vale a dire una risposta (digitale e a risposte chiuse) basata sulla percezione personale di quello che fa La Rotonda.

## RISULTATI



## RISPARMIO

per le famiglie: salute, sostegno, casa

Cibo secco (67%), cibo fresco (79%), pannolini/latte/omogeneizzati (23%), bollette (8,3%), abiti/lenzuola/coperte (23%), altre tipologie (4%)

**31%**  
delle famiglie  
rispondenti ha  
ricevuto sostegni  
dall'Associazione

**14**  
famiglie  
usufruiscono del  
servizio di  
housing

Risparmio totale di €61.400 (circa €4.800 a famiglia). Tariffe agevolate rispetto alla media del mercato degli affitti a Baranzate

## INTEGRAZIONE

e vivibilità  
del quartiere

**85%**  
dei rispondenti  
che usufruiscono  
dell'housing ha  
migliori condizioni  
abitative

**67%**  
dei rispondenti  
ha una percezione  
di maggiore  
sicurezza

**90%**  
dei rispondenti  
vede un migliora-  
mento delle com-  
petenze interculturali

Grazie agli eventi organizzati dall'Associazione

## SVILUPPI/PROSSIMI PASSI

La metodologia ha rafforzato il sistema di raccolta dati e di monitoraggio e ha saputo raggiungere una significatività statistica dei risultati, modellizzando la complessa realtà in cui La Rotonda opera. Ma c'è ancora da fare: occorre migliorare l'attività di raccolta dati (è difficile raccogliere molti dati da una popolazione eterogenea e in gran parte linguisticamente non competente) ed è necessario anche lavorare sui proxy utilizzati per descrivere fenomeni non osservabili direttamente.

I prossimi passi prevedono quindi:

- Semplificazione e selezione degli indicatori prioritari per la valutazione dell'impatto sociale
- Un sistema integrato di raccolta ed elaborazione dati (ex ante ed ex post) condiviso
- L'ampliamento della valutazione dell'impatto sociale in termini di generazione di nuove economie (nuove attività commerciali e nuove associazioni sul territorio).



# ANALISI DINAMICA DI ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE

L'impatto è importante così come la dinamica dei processi intorno ai servizi. Ma non c'è solo l'impatto. Il futuro di Oltre i margini, e di tutti i progetti che gli fanno da contorno, dipende dall'abilità con cui La Rotonda riuscirà a stare al passo con una naturale e progressiva evoluzione organizzativa al suo interno e operativa all'esterno. Il dipanarsi di questo processo è al centro dello specifico rapporto di ricerca redatto da Aiccon, l'Associazione per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit.

## IL METODO

Lo studio è partito da un'analisi desk dei diversi materiali documentali e da una mappa dei portatori di interesse e di risorse seguita dall'osservazione partecipante delle principali ritualità collettive e pratiche dell'Associazione. In questa fase è emersa la presenza di una "buffer zone" organizzativa, vale a dire circa 100 persone esterne all'organizzazione che con il proprio operato, informale o riconosciuto, contribuiscono di fatto alle attività de La Rotonda. Infine si è proceduto a descrivere gli elementi di infrastruttura e di replicabilità del progetto attraverso interviste a testimoni privilegiati che rappresentano gli stakeholder primari dell'Associazione.

## L'IMPRINTING ORGANIZZATIVO

Nata nel 2010, dal punto di vista organizzativo La Rotonda passa già nel 2014 a un modello di servizio che non si limita a esaudire i bisogni delle persone, ma vuole farne emergere individuali potenzialità.

La Rotonda si è progressivamente sganciata dalla parrocchia di provenienza, ha stretto legami con enti pubblici e filantropici e ha infine ampliato il bacino dei suoi operatori, altamente qualificati e attentamente selezionati.

Agli occhi dei rilevatori, almeno nei primi sette anni di attività, La Rotonda ha erogato servizi ai più bisognosi, basandosi sulla relazione individuale e familiare, tramite operatori che vivono nel quartiere (se sono stranieri, vengono stimolati a diventare mediatori culturali).

L'azione dell'Associazione si fa via via sempre più evidente e incisiva: per i rappresentanti delle istituzioni locali, qualunque intervento a Baranzate deve essere preceduto da un confronto con La Rotonda, la cui autorevolezza e competenza viene unanimemente riconosciuta.

In sintesi, sono sette i punti su cui La Rotonda si distingue rispetto al tradizionale ciclo di vita del non profit italiano a movente ideale, in particolare di emanazione religiosa e con forte adesione ai tessuti comunitari:

- L'Associazione ha saputo essere molto più di un mero "braccio operativo" della Parrocchia, grazie a un effettivo "passaggio di consegne" di capacità esecutiva e anche (e soprattutto) di capacità propositiva
- L'approccio alle risorse di origine pubblica e filantropica è stato interpretato in modo critico, antepoendo al fabbisogno economico immediato valutazioni di principio e modelli di servizio
- Percorsi di crescita interna delle diverse figure (operatore, coordinatore, dirigente) e arruolamenti esterni hanno costituito un capitale umano di qualità con forti competenze
- L'amministrazione economico-finanziaria e gestionale dell'Associazione ha introdotto rigidità organizzativo-procedurali in un quadro caratterizzato da elementi di flessibilità dei ruoli e fluidità dei processi
- Il modello di crescita dell'Associazione rispetta l'architettura societaria del soggetto gestore (forma giuridica associativa) e il contesto socio-economico (il quartiere) e riesce così a evitare il rischio di uno scaling per pura replicazione
- Il "modello di business" adottato da una parte genera (o rigenera) economie coesive dei luoghi (negozi, sartoria) e dall'altra adotta una filantropia di scopo, vocata a cofinanziare "l'ultimo miglio" di processi generativi e di empowerment che da soli non raggiungono un equilibrio economico finanziario
- La valutazione è apprezzata come percorso di apprendimento e di competenza ad ampio raggio (in particolare tra i coordinatori dei servizi) e non è ridotta a pratica tecnocratica accentrata su una figura di staff
- La quantità e la varietà di attori con cui l'Associazione collabora sono un tratto distintivo: sono stati mappati circa 70 soggetti che possono essere classificati, in senso tradizionale, lungo uno spettro che muove dall'attivazione individuale e di gruppi informali radicati nel territorio, fino a istituzioni pubbliche e filantropiche che operano anche al di fuori del contesto di azione dell'Associazione.



## IL MODELLO DI SERVIZIO

In sintesi, il modello di offerta dell'Associazione ruota intorno alle seguenti componenti:

- **Politica della porta aperta** e facile accesso ai servizi: operatori e volontari (oltre 100 persone) passano da un touch point “fisico” all’altro e così incontrano le persone, parlano, si aggiornano sulle situazioni, invitano alle iniziative, ...
- **Erogazione relazionale dei singoli servizi:** questo facilita l'emersione del bisogno e la sua evoluzione nel tempo. La Rotonda si relaziona alla persona e al suo bisogno in una prospettiva territoriale che considera il contesto sociale, economico, culturale del quartiere
- **Trattamento integrato della domanda sociale:** la persona e la famiglia sono considerate nella complessità e nell'interconnessione dei bisogni in una sorta di “case management di prossimità”, cioè in un accompagnamento orizzontale tra bisogni e servizi
- **Recruitment area based di operatori e volontari:** chi lavora o contribuisce alle attività dell'Associazione vive il territorio, spesso ci abita, ha senso di appartenenza ed è motivato al miglioramento
- **Progressiva integrazione di abitanti stranieri nella strategia di intervento, con diversi ruoli:** a partire dal più leggero e meno formalizzato (per esempio quello del “mentor”) fino a quello degli operatori (come mediatori culturali).



## I RISULTATI

E ora? Secondo quali direttive attuare un salto di qualità?

Allo stato attuale non sembra efficace definire un unico modello strategico e operativo per una “associazione di processi” orientata, come La Rotonda, a realizzare cambiamenti sistemici. È utile, piuttosto, far lavorare diverse modalità nei principali ambiti di intervento.



### MODELLO SCALING OUT

Innovazioni di successo in altri contesti per aumentare il numero di beneficiari.

**Si basa su mercati coesivi e touch point.**

Appare quasi antitetico rispetto allo stile di lavoro de La Rotonda, eppure presenta alcuni tratti in comune: l'utilizzo di touch point e di prestazioni di servizio con finalità di problem setting; iniziative di mercato (negozi di prossimità, produzione di capi di abbigliamento) finalizzate all'inclusione di persone a vario titolo “svantaggiate” ma anche strumento per rigenerare in senso coesivo mercati locali e più ampie filiere che consentono di ingaggiare attori extralocali.



### MODELLO SCALING UP

Modifica le regole del gioco a livello istituzionale, di politiche e di sistemi normativi.

**Si basa su Filantropia “venture” e governance istituzionale.**

Viene perseguito dall'Associazione secondo modalità del tutto particolari. La Rotonda utilizza la Filantropia venture (assunzione del rischio e condivisione di importanti elementi di significato che sostanziano la missione). Nelle relazioni con governance e gestione delle politiche locali, non si “chiama fuori” dagli schemi tradizionali di regolazione del welfare, ma piuttosto assume un orientamento pragmatico che genera importanti apprendimenti per sé e per le altre istituzioni, pubbliche e filantropiche, con le quali si trova a operare.



### **MODELLO SCALING DEEP**

Incide su valori e culture che definiscono la qualità delle relazioni tra individui e gruppi.

**Si basa su “buffer zone” e governance plurale e inclusiva.**

È il modello prevalente per La Rotonda. Punta a modificare relazioni e azioni nel contesto territoriale di riferimento. In questo senso, direttrici di crescita per l'Associazione possono essere i tanti soggetti (la cosiddetta buffer zone) che intervengono nei processi senza partecipare alle decisioni o all'organizzazione, dilatando così i confini organizzativi alla ricerca di una giusta equidistanza tra elementi di governo formale (organi statutari) e sostanziale (leadership carismatiche).

### **SVILUPPI/PROSSIMI PASSI**

Per quanto riguarda il modello di servizio, La Rotonda, capace di innescare un dinamica virtuosa di processo intorno a servizi ad alto valore sociale, conta alcuni elementi caratterizzanti come la leadership carismatica, le competenze e la cintura esterna (buffer zone) inglobata nell'organizzazione e nella produzione dei suoi processi. Aree di sviluppo sono la comprensione di come la governance possa fare leva su questi punti di forza e il consolidamento e sviluppo del percorso di economia coesiva, che tra Milano e Baranzate può avere una crescita importante. Questo grazie anche al rapporto con Fondazione Bracco, che va oltre la filantropia istituzionale, facendo coesistere un rapporto di senso con la capacitazione delle risorse locali all'insegna dello scambio e del confronto.

# PENSANDO OLTRE

MARIO CALDERINI, DIRETTORE DI TIREZIA E PAOLO VENTURI, DIRETTORE DI AICCON

Il tratto più sorprendente dell'ultima stagione di interventi di rigenerazione urbana è la centralità di una nuova generazione di innovazioni sociali nate dalla ricombinazione di risorse e soluzioni eterogenee, fino a oggi confinate in ambiti separati, capaci di produrre quella trasformazione inattesa che viene spesso descritta come il passaggio da “spazi in luoghi”.

In uno scritto recente, Ruckstuhl et. al. (2018) usano un dipinto, l'Allegoria del Buon Governo di Ambrogio Lorenzetti, per introdurre il concetto di Urban Enterprise, una metafora che cerca di cogliere la capacità delle comunità urbane di creare e capitalizzare valore sociale positivo con meccanismi riconducibili a una vera e propria funzione di produzione di comunità. Lo sviluppo è in grado di rigenerarsi, infatti, solo intorno a una rinnovata capacità di riconoscere la comunità come mezzo per prendersi cura di sé e come esito di economie che riconoscono la produzione come “fatto sociale”, economie ibride capaci di tenere insieme dono e mercato, partecipazione e imprenditorialità.

L'idea su cui si articola la sperimentazione è che una progettazione integrata di infrastrutture sociali e comunitarie, infrastrutture digitali e infrastrutture fisiche, assistita da strumenti di finanza a impatto, possa trasformare le comunità e le reti sociali in produttori di impatto sociale positivo e che solo la generazione e la capitalizzazione di tale impatto possa garantire, nel medio-lungo periodo, la tenuta del valore economico degli asset fisici e immobiliari realizzati nell'ambito di operazioni di rigenerazione urbana.

D'altra parte, anche tra gli stessi sviluppatori va diffondendosi una crescente consapevolezza dell'ampliarsi dello iato tra il valore degli asset in portafoglio, basato sulla consistenza e sulla qualità fisica e tangibile degli asset stessi, e le realistiche aspettative sul loro valore di realizzo. Quest'ultimo, in molte delle aree particolarmente difficili delle grandi città italiane, è presumibilmente molto inferiore al valore presunto di mercato determinato secondo parametri puramente immobiliari e anzi plausibilmente vicino allo zero, se non negativo, in un numero non trascurabile di casi.

In altri termini, in assenza di un mercato, il valore degli asset non può trovare corrispondenza nelle tradizionali misure economiche ma è unicamente funzione e riflesso del valore della progettualità sociale che può esprimersi all'interno o al contorno di questi. È forse quindi venuto il tempo di guardare al tema della rigenerazione delle periferie come occasione per ridisegnare “una diversa idea di città”. Un design urbanistico, infatti, incapace di valorizzare i “flussi relazionali” e i “piaceri



e rituali della collaborazione” (R. Sennet), di progettare ecosistemi di economia sociale e di reti comunitarie si dimostrerebbe ben presto insostenibile; la cifra della città-comunità non è tanto la più grande dimensione, quanto piuttosto la capacità di realizzare coesione e densità sociale e di esprimere un’identità come geo-comunità economica e culturale.

Premessa di ogni azione di rigenerazione diventa perciò la creazione di un contesto abilitante e di un ecosistema coeso di attori capaci di co-produrre con la comunità luoghi e soluzioni utili al ben-essere dei cittadini. È forse questo l’inizio di una nuova generazione di politiche generative a sostegno dell’innovazione, politiche che misureranno il loro impatto nella capacità di convertire “beni e risorse private” in opportunità e lavoro per il bene comune.

In questa prospettiva, l’intero impianto si regge sulla capacità di valutare l’impatto degli interventi, per disporre di una misura di sottostante sociale in grado di mantenere in equilibrio virtuoso il valore creato in termini di bene comune e i legittimi interessi economici dei diversi portatori di interesse.

L’impianto politico si regge quindi su un approccio strutturato alla valutazione d’impatto, poiché il valore sociale generato dall’intervento deve poter essere rendicontato credibilmente, al fine di legittimare gli interventi, affinare la qualità della progettazione e poter esser contrapposto alla misura di valore economico nella strutturazione delle operazioni pubblico-privato e infine ancora attrarre l’interesse di investitori a impatto.

Pertanto, la misurazione di impatto non deve essere confinata a una mera dimensione rendicontativa, ma deve informare l’intero processo di progettazione, monitoraggio, gestione e infine rendicontazione dell’intervento. In questo senso, il coinvolgimento sistematico dei diversi portatori di interesse, l’articolazione analitica delle dimensioni di valore che descrivono gli obiettivi dell’intervento e la necessità di disporre di dati e informazioni affidabili e trasparenti costituiscono di per sé elementi in grado di migliorare la qualità dell’intervento, al di là della semplice misurazione di impatto.

Per questo motivo, accanto alla necessità di rendicontare socialmente l’impatto dell’intervento e verificare l’efficacia dei modelli di azione posti in essere, la valutazione di impatto deve essere considerata un elemento imprescindibile di ogni operazione di rigenerazione basata sul coinvolgimento attivo delle comunità e delle reti sociali, rifuggendo da metodi generalisti e standardizzati ma costruendo in modo partecipativo e condiviso un processo di valutazione che si modelli fedelmente agli obiettivi, allo spirito, al contesto e soprattutto alle aspirazioni delle comunità interessate.

## I PROGETTI DEL GRUPPO BRACCO A FAVORE DELLE PERIFERIE URBANE

L'impegno a favore di territori e comunità e il legame con le aree in cui sono presenti insediamenti aziendali è per il Gruppo Bracco un valore fondativo, consolidato in 90 anni di storia imprenditoriale.

### LA FILIERA DELLA SOLIDARIETÀ

È il progetto di responsabilità sociale attivo nel quartiere Lambrate di Milano, sede storica dell'azienda, sviluppato da Gruppo Bracco, Ronda della Carità e Solidarietà Onlus Milano, Banco Alimentare della Lombardia a partire da maggio 2017, con l'obiettivo di creare una rete di supporto (ascolto e intervento) per chi vive senza fissa dimora o in grave emarginazione a Milano.



#### Beneficiari

30 persone senza fissa dimora a rischio emarginazione del Comune di Milano



#### Risultati

Oltre **20.000 kg di cibo** donati da Banco Alimentare della Lombardia al Centro Diurno Ronda della Carità grazie al supporto di Bracco | **30 ore di supporto psicologico** | **30 Emocromo ed elettrocardiogrammi** | **2 tirocini formativi** in Bracco | **Pacchi viveri e materiali di prima necessità** per emergenza freddo | **Supporto e forniture informatiche** al Centro Diurno.



#### Temi

Sostegno | Prevenzione Psicologia | Formazione Tirocini | Emergenza freddo

### CENTRO PSICO PEDAGOGICO

Dal 2017 è attivo anche a Milano il Centro Psico Pedagogico, presente da 20 anni a Cesano Maderno e Ceriano Laghetto, dove Bracco ha un importante sito produttivo. Il servizio, gratuito, mira a prevenire il disagio scolastico e promuovere il benessere psicologico dei minori e delle famiglie supportando alunni, genitori e insegnanti dei territori di riferimento.



#### Beneficiari

Studenti, genitori, insegnanti



#### Risultati

In 20 anni di attività **5.000 studenti**, **10.000 genitori**, **400 insegnanti** supportati, **12 scuole** coinvolte. Nel 2017: **191 casi** affrontati | **1500 ore di supporto** | **14 operatori**.



#### Temi

Prevenzione disagio scolastico | Supporto psicologico

Per conoscere anche gli altri progetti a cui il Gruppo Bracco sta lavorando: [www.bracco-sustainability.com](http://www.bracco-sustainability.com)

# BARANZATE: UNA STORIA DI AGGREGAZIONE SOCIALE

