UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC

SCUOLA DI INGEGNERIA INDUSTRIALE

Corso di Laurea in Ingegneria gestionale – Classe L-9

Metriche ESG e partnership tra profit e non profit.

Caso di studio: Convenzione articolo 14 Dlgs 276/03 tra Naturcoop SCS, CAE azienda sponsor e SIECO s.r.l. beneficiario.

Relatore: Prof. Andrea Urbinati

Correlatore: Ing. Alessio Greco

Tesi di Laurea di: Angelica Leuzzi

Matricola n°0029283

Anno Accademico 2024 - 2025

AUTORIZZAZIONE ALLA CONSULTAZIONE DELLA TESI DI LAUREA E TRATTAMENTO DEI DATI PERSONALI

La sottoscritto/a __Angelica Leuzzi__ matricola __n° 0092983__ nata a __Legnano__ il __05/03/2003__ autore della tesi di Laurea dal titolo __Metriche ESG e partnership tra profit e non profit. Caso di studio: Convenzione articolo 14 Dlgs 276/03 tra Naturcoop SCS, CAE azienda sponsor e SIECO s.r.l. beneficiario __

Autorizza Non autorizza

la consultazione della tesi stessa, fatto divieto di riprodurre, in tutto o in parte, quanto in essa contenuto.

Autorizza Non autorizza

per quanto necessita l'Università Carlo Cattaneo - LIUC ai sensi della legge n. 196/2003 al trattamento, comunicazione diffusione e pubblicazione in Italia e all'estero dei propri dati personali per le finalità ed entro i limiti illustrati dalla legge.

Dichiara, inoltre:

- ☑ di aver preso atto che, ai sensi della legge 19 aprile 1925, n. 475 tutt'ora in vigore, per gli elaborati presentati agli esami per il conseguimento della laurea si configura il reato di plagio e che, qualora gli elaborati fossero opera, anche parziale di altri e quindi si manifestasse il plagio, il reato è punito con la reclusione da tre mesi ad un anno.
- ☑ di aver consegnato una copia dell'elaborato al Relatore e all'eventuale Correlatore;
  di aver caricato l'elaborato e il riassunto sulla propria Segreteria Online - SOL;
- ☑ che l'elaborato in formato elettronico è conforme alla copia a stampa in tutte le sue parti; di non avere libri in prestito dalla biblioteca Mario Rostoni;

☑ di essere a conoscenza della normativa antiplagio e di essere consapevole che l'elaborato sarà sottoposto al vaglio antiplagio del software "Turnitin".

CONSAPEVOLE CHE CHIUNQUE RILASCI DICHIARAZIONI MENDACI È PUNIBILE AI SENSI DEL CODICE PENALE E DELLE LEGGI SPECIALI IN MATERIA, AI SENSI E PER GLI EFFETTI DEGLI ART. 75 e 76 DPR 445/2000.

Firma _____

Sommario:

Abstract *7*

1. Il contesto di riferimento *7*

1.1. Obiettivi della tesi e motivazioni della ricerca 8

1.2. Metodologia della ricerca e percorso di analisi 9

1.3. Naturcoop SCS: missione, valori e ambito operativo 10

1.4. Le cooperative sociali di tipo B: struttura e funzionamento 11

1.5. Servizi offerti e inserimento lavorativo di persone svantaggiate 12

1.6. Impatto territoriale e sociale della cooperativa 14

1.7. SIECO S.r.l.: presentazione e modello di business 15

1.8. Motivazioni strategiche della collaborazione con Naturcoop 17

1.9. Orientamento alla sostenibilità e approccio ESG 19

1.10. Obiettivi dell'azienda sponsor nella partecipazione al Progetto Sociale al Quadrato 21

2. Quadro Teorico e Metodologie *24*

2.1. Stato dell'arte sulle metriche ESG 24

2.2. Le metriche ESG: cosa sono e a cosa servono 25

2.3. Principali framework di riferimento per la rendicontazione ESG 26

2.4. Limiti e criticità delle metriche ESG 27

2.5. ESG nelle cooperative sociali 28

2.6. Specificità delle cooperative sociali di tipo B in ottica ESG 28

2.7. Partnership tra profit e non profit: vantaggi e sinergie 29

2.8. Nuove forme di collaborazione tra settori: *cross-sector partnership* e valore condiviso 29

2.9. Benefici strategici delle collaborazioni ibride: prospettiva dell'impresa e della cooperativa 30

3. Il quadro normativo: Art. 14 D.lgs. 276/03 32

3.1. Normativa di riferimento: obiettivi e finalità dell'Articolo 14 32

3.2. Origini e contesto del D.lgs. 276/03 33

3.3. Finalità dell'Articolo 14: inclusione tramite esternalizzazione 34

3.4. Il progetto Sociale al Quadrato e il marketing sociale 35

3.5. Naturcoop e la declinazione del modello Sociale al Quadrato 35

3.6. Il marketing sociale come strategia di CSR 38

3.7. Comunicazione d'impatto e posizionamento etico dell'impresa 39

3.8. Agevolazioni per le imprese coinvolte 41

3.9. Adempimento all'obbligo della Legge 68/99 42

3.10. Mancate sanzioni, flessibilità gestionale e riduzione dei costi 43

3.11. Opportunità reputazionali e di reporting ESG 45

4. Il caso studio: la convenzione Naturcoop – S.I.ECO- CAE Service 47

4.1. Struttura dell'accordo e obiettivi comuni 47

4.2. Modalità operative della collaborazione 49

4.3. Inserimento dei lavoratori svantaggiati 50

4.4. Impatto sull'occupazione e sull'inclusione sociale 51

4.5. Inserimento di lavoratori svantaggiati: numeri e profili..... 51

4.6. Accompagnamento, formazione e affiancamento..... 52

4.7. Ritorni per il territorio e per il capitale sociale 53

4.8. Il marketing sociale del Progetto Sociale al Quadrato e posizionamento etico dell'impresa 55

4.9. KPI e metriche ESG specifiche del progetto 58

5. Proposta Metodologica e Modello Standardizzato per la Replicabilità del Sociale al Quadrato..... 61

5.1. Punti di forza, criticità emerse e proposte di miglioramento..... 61

5.2. Logica del miglioramento secondo il ciclo PDCA..... 65

5.3. Verso un modello replicabile: Proposta di standardizzazione del processo Sociale al Quadrato 67

5.4. Vantaggi della standardizzazione: efficienza, replicabilità, reporting ESG..... 68

5.5. Mappatura delle fasi operative (dalla selezione alla rendicontazione) 69

6. Conclusioni e Riflessioni sull'esperienza 71

Bibliografia:..... 75

Allegati: 84

Abstract

La tesi esplora il ruolo delle metriche ESG nelle partnership tra profit e non profit, analizzando la convenzione ex art. 14 del D.lgs. 276/2003 tra Naturcoop SCS, CAE Service Italia e SIECO S.r.l. L'obiettivo è dimostrare come un obbligo normativo possa tradursi in un modello di innovazione sociale ed economica.

Il progetto "Sociale al Quadrato" ha generato impatti significativi: inclusione lavorativa stabile di persone con disabilità, incremento del capitale sociale territoriale, valorizzazione di spazi pubblici attraverso attività di manutenzione e bonifica ambientale. Questi risultati si sono tradotti non solo in benefici per la comunità, ma anche in ritorni reputazionali e competitivi per le imprese coinvolte. Il marketing sociale ha infatti permesso di trasformare un costo obbligatorio in un asset comunicativo, rafforzando il posizionamento etico e la coerenza con gli SDGs.

Elemento innovativo è lo sviluppo di standardizzazione del modello, che prevede linee guida, strumenti e KPI replicabili, in grado di rendere l'iniziativa scalabile e più facilmente rendicontabile secondo i principali framework ESG. L'integrazione di tali metriche nel rating aziendale offre vantaggi strategici: migliora la trasparenza, accresce la fiducia degli investitori e consente di misurare oggettivamente l'impatto sociale e ambientale.

1. Il contesto di riferimento

La sostenibilità è un concetto che sta assumendo una rilevanza sempre maggiore nell'economia globale e nel mondo imprenditoriale. Le aziende moderne riconoscono che la strategia non può basarsi unicamente sugli interessi degli azionisti, ma deve considerare un'ampia gamma di stakeholder e puntare alla creazione di valore nel lungo termine. Ciò comporta l'integrazione delle tradizionali informazioni economico-finanziarie con dati non finanziari relativi agli impatti sociali e ambientali dell'attività d'impresa, in linea con le più recenti direttive europee sulla rendicontazione di sostenibilità (Manca, 2025). In altre parole, appare sempre più necessario perseguire uno sviluppo sostenibile basato su strategie aziendali coerenti e su una comunicazione trasparente degli impatti ambientali e sociali, oltre che economici.

Il concetto di sostenibilità, introdotto a livello internazionale già dagli anni '80 con il Rapporto Brundtland (1987), è oggi inteso in maniera globale, includendo tre pilastri

inscindibili: ambientale, sociale ed economico. In definitiva, la sostenibilità implica "un benessere (ambientale, sociale, economico) costante e preferibilmente crescente" e la prospettiva di lasciare alle future generazioni una qualità della vita non inferiore a quella attuale (Treccani n.d.). Tali principi di sostenibilità ambientale, coesione sociale e sviluppo economico equilibrato costituiscono ormai il paradigma di riferimento per imprese e istituzioni a livello globale. I tre aspetti sono tra loro strettamente collegati e richiedono un approccio integrato: già nel 1992, al Summit della Terra di Rio de Janeiro, lo sviluppo sostenibile è divenuto un nuovo modello di progresso in cui crescita economica, tutela ambientale e inclusione sociale procedono di pari passo (United Nations, 1992a).

Alla luce di questa evoluzione, risulta evidente la necessità per le imprese di innovare e mettere in atto azioni concrete a supporto dello sviluppo sostenibile. L'innovazione, intesa classicamente come "atto di introdurre nuovi sistemi, metodi o processi" (Treccani 2023), per un'organizzazione come Naturcoop non è solo un obiettivo tecnologico ma rappresenta una volontà quotidiana di miglioramento continuo, guidata da valori sociali e ambientali. La cooperativa considera la creatività non come semplice intuizione estemporanea, ma come una sintesi di utilità e novità volta a generare soluzioni che abbiano impatto positivo sul territorio e sulla comunità. In questa visione, ogni progresso innovativo deve coniugarsi con la sostenibilità sociale, economica e ambientale, ritenuti elementi necessari per conseguire prodotti e servizi davvero responsabili e di successo (Naturcoop 2024). Si tratta di un orientamento strategico che incarna il "circolo virtuoso" dell'innovazione sociale: nuove idee e metodi organizzativi vengono applicati per soddisfare bisogni sociali emergenti, con benefici sia per l'impresa sia per la collettività. Proprio su questa linea si colloca l'impegno di Naturcoop nel supportare le aziende nell'assolvimento di obblighi normativi e nel rispetto di vincoli ambientali e sociali, proponendosi in modo diverso e nuovo sul mercato (Naturcoop 2024).

Alla luce di questa evoluzione, risulta evidente la necessità per le imprese di innovare e mettere in atto azioni concrete a supporto dello sviluppo sostenibile.

1.1. Obiettivi della tesi e motivazioni della ricerca

Il presente elaborato nasce dall'esperienza di tirocinio curriculare svolta presso Naturcoop Società Cooperativa Sociale, nel contesto del progetto Sociale al Quadrato, sviluppato in partnership con SIECO S.r.l. e CAE Service Italia attraverso la Convenzione ex art. 14 del D.lgs. 276/2003. L'obiettivo generale della tesi è analizzare

come uno strumento normativo, nato per adempiere a obblighi di legge in materia di inserimento lavorativo, possa trasformarsi in un modello innovativo di collaborazione tra profit e non profit, generando valore condiviso sia a livello sociale che aziendale.
Gli obiettivi specifici dell'elaborato sono: (i) approfondire il quadro teorico e normativo relativo alle metriche ESG e al ruolo delle cooperative sociali di tipo B nei processi di inclusione; (ii) descrivere in maniera sistematica le modalità operative e organizzative della convenzione Naturcoop–SIECO–CAE, con attenzione agli impatti sociali, ambientali e reputazionali; (iii) valutare i benefici per i diversi stakeholder, dalla comunità locale alle imprese coinvolte, evidenziando le logiche di marketing sociale e di posizionamento etico; (iv) proporre un modello standardizzato e replicabile che possa fungere da riferimento per future partnership analoghe.
L'esperienza sul campo ha permesso di osservare direttamente le dinamiche di collaborazione cross-sector e di raccogliere elementi utili a dimostrare come la misurazione e rendicontazione ESG possa rafforzare la sostenibilità e la competitività anche in contesti cooperativi di piccole dimensioni.

1.2. Metodologia della ricerca e percorso di analisi

Il lavoro si è basato su una metodologia di tipo qualitativo-quantitativo, che ha permesso di integrare analisi teorica e sperimentazione pratica. La parte teorica ha previsto lo studio della letteratura accademica, delle normative nazionali ed europee e dei principali framework di rendicontazione ESG, con particolare attenzione al ruolo delle cooperative sociali di tipo B. La parte empirica si è sviluppata invece durante il tirocinio presso Naturcoop, attraverso l'osservazione diretta delle attività, la raccolta di documentazione interna, interviste con i responsabili di progetto e l'analisi dei dati disponibili.
L'adozione di questo approccio misto ha consentito di cogliere la complessità del fenomeno in esame: da un lato fornendo un solido inquadramento teorico e normativo, dall'altro restituendo una visione concreta delle dinamiche operative e degli impatti generati dalla convenzione ex art. 14. In questo modo la tesi non si limita a descrivere un caso studio, ma propone un modello di analisi replicabile, in grado di coniugare rigore scientifico e utilità applicativa.

1.3. Naturcoop SCS: missione, valori e ambito operativo

Naturcoop SCS (Società Cooperativa Sociale) è una cooperativa sociale di tipo *B* fondata il 15 febbraio 1986 a Somma Lombardo (VA) per iniziativa di volontari legati al territorio (Confcooperative Insubria, 2015). Dalla sua nascita, Naturcoop persegue la missione di offrire opportunità di lavoro a persone provenienti da situazioni di svantaggio, trasformando situazioni di disagio in vantaggi per l'intera comunità (Confindustria Varese, 2022). I valori fondanti di Naturcoop includono la solidarietà, l'inclusione sociale e la valorizzazione delle risorse umane più fragili, in linea con i principi del movimento cooperativo. Sin dagli esordi la cooperativa si è impegnata a connettere la propria attività imprenditoriale con finalità sociali, operando secondo logiche di economia civile in cui l'efficienza aziendale si coniuga con il beneficio collettivo.

In termini di ambito operativo, Naturcoop si è evoluta offrendo nel tempo una gamma diversificata di servizi sia nel settore ambientale sia in quello produttivo. Grazie all'esperienza maturata, la cooperativa è oggi in grado di proporre servizi integrati e diversificati che comprendono principalmente:

la manutenzione del verde pubblico e privato (cura di parchi, giardini e aree verdi);

servizi di igiene urbana, pulizie e disinfestazione (raccolta rifiuti abbandonati, pulizia strade e piazze, sanificazioni ambientali);

attività di grafica e stampa digitale (laboratorio per produzioni grafiche e cartellonistica).

Accanto a questi settori operativi, Naturcoop ha sviluppato un'Area Sociale interna dedicata specificamente al supporto e monitoraggio dei percorsi di inserimento lavorativo, curando i rapporti con i servizi socio-assistenziali del territorio (Confcooperative Insubria 2015). Questo approccio integrato tra attività produttive e sostegno socio-educativo riflette i valori della cooperativa e garantisce un accompagnamento efficace dei lavoratori svantaggiati durante la loro esperienza lavorativa.

La missione dichiarata di Naturcoop è proprio quella di creare inclusione tramite il lavoro. La cooperativa finalizza la propria attività imprenditoriale all'inserimento nel mondo del lavoro di persone appartenenti a categorie fragili: disabili fisici e psichici, minori e adulti in difficoltà, ex tossicodipendenti, persone sottoposte a misure alternative alla detenzione, disoccupati di lungo periodo (Confcooperative Insubria 2015). Questo obiettivo sociale è perseguito senza perdere di vista la necessità di operare con criteri di efficacia ed efficienza

tipici dell'impresa. Naturcoop, infatti, compete sul mercato dei servizi ambientali e di pulizia, ma reinveste gli utili nelle proprie attività istituzionali e non distribuisce dividendi, come previsto dalla normativa per le cooperative sociali (Legge 381/1991). I valori di riferimento della cooperativa includono la centralità della persona, la partecipazione democratica (tipica del modello cooperativo) e la volontà di coniugare sviluppo economico e coesione sociale all'interno della comunità locale.

1.4. Le cooperative sociali di tipo B: struttura e funzionamento

Naturcoop appartiene alla tipologia delle cooperative sociali di tipo B, definite dalla normativa italiana come quelle cooperative finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in attività produttive (diverse dalla gestione di servizi socio-sanitari e educativi) (Legge 381/1991, art. 1, lett. b). La disciplina di riferimento è la Legge 8 novembre 1991 n. 381, che all'art. 1 distingue le cooperative sociali di tipo *A* (erogatrici di servizi socio-sanitari ed educativi) dalle cooperative di tipo B orientate invece a creare occupazione per determinate categorie di soggetti fragili. In base alla legge, sono considerate "persone svantaggiate" non solo le persone con disabilità (invalidi fisici, psichici o sensoriali), ma anche altre categorie come gli ex degenti di ospedali psichiatrici, i tossicodipendenti in trattamento, gli alcolisti, i minori in età lavorativa con difficoltà familiari, i condannati ammessi a misure alternative alla detenzione, e altre persone in condizioni di comprovata difficoltà di inserimento sociale (Legge 381/1991, art. 4). Tale definizione ampia riflette la volontà del legislatore di promuovere la funzione inclusiva delle cooperative sociali, riconoscendone il ruolo nell'economia sociale (Italia, 1991).

Una caratteristica strutturale importante delle coop di tipo B è l'obbligo di coinvolgimento minimo di lavoratori svantaggiati nella base occupazionale: la legge prevede infatti che le persone svantaggiate costituiscano almeno il 30%dei lavoratori della cooperativa (Legge 381/1991, art. 4, comma 2). Questo vincolo garantisce che l'attività cooperativa mantenga effettivamente la finalità sociale di inserimento, bilanciando la componente produttiva con quella inclusiva. Le cooperative sociali godono inoltre di alcune agevolazioni normative e fiscali finalizzate a sostenerne l'azione: ad esempio, per i lavoratori disabili assunti in cooperativa sono previste aliquote contributive ridotte o azzerate (INPS, circ. 226/1992); gli utili di esercizio non sono soggetti a imposta sul reddito delle società nella misura in cui vengano reinvestiti nell'attività sociale (e per legge non possono essere distribuiti tra i soci sotto forma di dividendi); infine enti pubblici e aziende

private possono stipulare convenzioni speciali con cooperative di tipo B, in deroga ad alcune procedure di appalto, per l'affidamento di lavori o servizi allo scopo di favorire l'occupazione di persone svantaggiate (Legge 381/1991, art. 5). Quest'ultimo strumento ha aperto la strada a collaborazioni innovative tra settore pubblico, imprese profit e cooperative sociali, permettendo di coniugare l'adempimento di obblighi di legge o bisogni sociali con l'efficientamento nella fornitura di servizi (Policlinico Sant'Orsola, n.d.).

Dal punto di vista organizzativo, le cooperative di tipo B possono avere tra i soci sia persone fisiche sia enti pubblici o privati. È ammessa la presenza di soci volontari (non remunerati, salvo rimborsi spese) fino a un massimo del 50% dei soci complessivi, mentre i soci lavoratori ordinari devono rappresentare almeno la maggioranza dei soci con diritto di voto (Policlinico Sant'Orsola, n.d.). Questa particolarità consente l'apporto di volontariato all'interno dell'impresa sociale, mantenendo tuttavia il controllo in mano ai soci che contribuiscono direttamente all'attività. Le cooperative sociali sono dunque strutture ibride dal punto di vista giuridico-economico: da un lato operano sul mercato come imprese, dall'altro perseguono esplicitamente finalità di interesse generale (inserimento lavorativo o erogazione di servizi socio-assistenziali) e sono per questo riconosciute e sostenute dalla legge. Il modello delle coop sociali di tipo B si è dimostrato, negli ultimi decenni in Italia, uno strumento efficace di politica attiva del lavoro e inclusione, capace di coinvolgere il Terzo Settore nel raggiungimento di obiettivi di welfare (es. integrazione lavorativa di categorie protette) in sinergia con il settore pubblico e quello profit.

1.5. Servizi offerti e inserimento lavorativo di persone svantaggiate

Coerentemente con la sua missione, Naturcoop ha sviluppato modalità operative mirate a realizzare inserimenti lavorativi di persone svantaggiate con efficacia e sostenibilità. La cooperativa opera come impresa sociale capace di concludere contratti di servizio con enti pubblici e aziende private, impegnandosi a svolgere attività (servizi per il verde, pulizie, raccolta rifiuti, ecc.) attraverso l'impiego di una quota significativa di lavoratori appartenenti a categorie protette. Negli ultimi decenni Naturcoop ha fornito opportunità di lavoro e formazione a un numero molto elevato di persone in difficoltà: oltre 500 lavoratori svantaggiati sono stati inseriti nel mondo del lavoro dalla cooperativa nell'arco di 34 anni di attività. Più recentemente, è stato riportato che dal 1986 alla metà del 2022 Naturcoop ha contribuito all'inserimento lavorativo di 549 persone, a conferma

dell'impatto sociale significativo generato sul territorio (Cova, 2022, cit. in Confindustria Varese 2022). Questi numeri evidenziano la capacità della cooperativa di creare occupazione inclusiva su larga scala, sottraendo molte persone alla marginalità sociale e trasformandole in risorse attive per la comunità.

Il modello di inserimento lavorativo adottato da Naturcoop prevede un accompagnamento attento e personalizzato di ogni lavoratore fragile. Per ciascun nuovo inserimento, la cooperativa opera in stretta collaborazione con i servizi sociali territoriali (servizi per il collocamento mirato, servizi di assistenza, ecc.) al fine di elaborare un progetto individualizzato per la persona (Naturcoop, 2024). Questo progetto definisce mansioni lavorative adeguate alle capacità e potenzialità dell'individuo, identifica eventuali necessità di formazione o tutoraggio e stabilisce obiettivi graduali di crescita professionale e autonomia. La filosofia è quella di mettere "la persona giusta al posto giusto" (Naturcoop, 2024), valorizzando le abilità residue e gli interessi di ciascun lavoratore svantaggiato. Durante l'inserimento, Naturcoop fornisce supporto costante sia al lavoratore (mediante tutor aziendali, formatori, psicologi del lavoro se necessario) sia all'azienda committente o ente presso cui il lavoratore opera, in modo da facilitare l'integrazione nell'ambiente di lavoro. I risultati di questo approccio si misurano non solo nel numero di assunzioni effettuate, ma anche nella qualità dell'integrazione: molti dei lavoratori inseriti acquisiscono nel tempo competenze professionali e migliorano la propria autonomia, fino a poter essere stabilizzati nel mercato del lavoro ordinario. Emblematico è il dato relativo alla formazione professionale erogata: solo nel 2022 Naturcoop ha fornito quasi 2.000 ore di formazione specifica ai propri inserimenti, ritenendo la formazione uno strumento fondamentale per sviluppare le capacità (Confindustria Varese, 2022).

Attraverso i servizi offerti, dalla cura del verde pubblico alla pulizia urbana, dalla grafica alla gestione di sentieri naturalistici, Naturcoop riesce a creare valore aggiunto in più dimensioni. Da un lato, risponde a esigenze concrete del mercato e degli enti locali fornendo servizi di qualità; dall'altro, realizza la propria finalità sociale integrando persone fragili in queste attività produttive. Le persone che in assenza di tali opportunità rimarrebbero a carico dei servizi assistenziali pubblici, in Naturcoop diventano lavoratori e contribuiscono attivamente al benessere collettivo. Ciò comporta un duplice impatto positivo: economico, perché riduce i costi sociali dell'esclusione (trasformando beneficiari passivi in contribuenti attivi); e umano, perché restituisce dignità e autonomia a individui altrimenti ai margini. L'impatto sociale di Naturcoop è dunque rilevante sia in termini

quantitativi (numero di inserimenti, ore lavorate, reddito generato per i beneficiari) sia qualitativi (miglioramento delle competenze e dell'autostima dei lavoratori svantaggiati, sensibilizzazione della comunità e delle imprese al tema dell'inclusione lavorativa).

1.6. Impatto territoriale e sociale della cooperativa

Naturcoop opera prevalentemente nell'area della provincia di Varese e zone limitrofe, radicandosi nel tessuto socio-economico locale. L'impatto territoriale della cooperativa si manifesta su diversi fronti. In primo luogo, le attività svolte (manutenzione del verde, pulizia ambientale, gestione rifiuti, ecc.) contribuiscono a migliorare concretamente la qualità degli spazi urbani e naturali del territorio. Ad esempio, grazie ai progetti sviluppati in collaborazione con enti pubblici e aziende, Naturcoop ha partecipato alla riqualificazione di 120 km di sentieri ciclopedonali nella provincia varesina, ripulendoli e dotandoli di sistemi di georeferenziazione per una migliore fruibilità turistico-ricreativa (Cova 2022, cit. in Confindustria Varese 2022). Interventi come questo dimostrano come l'azione di una cooperativa sociale possa generare beni pubblici tangibili per la comunità (es. infrastrutture ambientali migliorate) in parallelo all'inclusione lavorativa di soggetti deboli. In secondo luogo, Naturcoop funge da catalizzatore di reti locali: collaborando con amministrazioni comunali, enti parco, aziende profit e associazioni, la cooperativa alimenta una logica partenariale orientata allo sviluppo sostenibile del territorio. La presenza di Naturcoop da oltre tre decenni ha contribuito a creare una cultura diffusa di solidarietà e responsabilità sociale d'impresa nella zona, dimostrando che è possibile coniugare efficacia operativa e finalità sociali.

L'impatto sociale della cooperativa è strettamente connesso alla sua missione di inserimento lavorativo. Come evidenziato, centinaia di persone con disabilità o altre condizioni di svantaggio hanno trovato un'occupazione dignitosa grazie a Naturcoop, passando da una condizione di assistenzialismo alla partecipazione attiva nel mercato del lavoro. Questo risultato si traduce in storie individuali di emancipazione e riscatto sociale, ma produce anche effetti sistemici: la presenza di opportunità di lavoro protetto riduce l'esclusione e la povertà sul territorio, rafforza la coesione sociale e aumenta il capitale sociale della comunità (inteso come fiducia e collaborazione tra cittadini, istituzioni e imprese). Naturcoop è stata in più occasioni riconosciuta come best practice a livello istituzionale. Ad esempio, il suo progetto "Sociale al Quadrato" è stato selezionato tra le buone prassi di inserimento lavorativo di persone con disabilità da Regione Lombardia,

venendo presentato in un convegno regionale nel 2024 come modello innovativo di partnership tra imprese e terzo settore (Naturcoop, 2024). Anche le associazioni di categoria imprenditoriali hanno lodato l'approccio di Naturcoop: Confindustria Varese ha evidenziato come la cooperativa, fin dalla fondazione, persegua l'obiettivo di trasformare le situazioni di disagio in vantaggi per l'intera comunità (Confindustria Varese, 2022). Questa filosofia del "win-win" sociale – in cui l'azienda, la persona fragile e la collettività traggono simultaneamente beneficio – rappresenta il cuore dell'impatto territoriale di Naturcoop.

In sintesi, Naturcoop contribuisce allo sviluppo sostenibile locale su due fronti complementari: inclusione sociale (attraverso il lavoro) e miglioramento ambientale. Ogni convenzione o progetto attivato dalla cooperativa comporta infatti sia l'inserimento di uno o più lavoratori svantaggiati, sia la realizzazione di un servizio utile per il territorio (pulizia di aree degradate, manutenzione di spazi verdi, ecc.). Questo modello integrato, denominato significativamente "Sociale al Quadrato", genera una doppia ricaduta positiva e incarna i principi della Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) applicati a livello locale. Naturcoop, pur essendo un soggetto non-profit, si pone come partner affidabile per le imprese profit e le istituzioni pubbliche nel perseguire obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale. Tale ruolo di ponte tra profit e non profit amplifica l'impatto territoriale delle singole iniziative, creando *sinergie* che nessun attore potrebbe ottenere operando isolatamente.

1.7. SIECO S.r.l.: presentazione e modello di business

S.I.ECO. S.r.l. (Servizi Intercomunali Ecologici) è la società con cui Naturcoop ha stretto partnership nell'ambito del progetto in esame. SIECO è un'azienda di proprietà interamente pubblica, costituita nel dicembre 2005 da un consorzio di amministrazioni locali in provincia di Varese. La società opera come *in house provider* per la gestione dei servizi di igiene urbana e ambientale dei comuni soci: in pratica, SIECO gestisce la raccolta e smaltimento dei rifiuti urbani, lo spazzamento stradale, la gestione di piattaforme ecologiche e altri servizi ambientali per conto di diversi comuni del varesotto (SIECO 2023). Avviata operativamente dal 1º gennaio 2006, SIECO ha ereditato e ottimizzato un'esperienza pluridecennale maturata dapprima come servizio gestito internamente dal Comune di Cassano Magnago e poi come azienda consortile speciale. Attualmente la società serve un bacino di oltre 50.000 abitanti, garantendo ai Comuni soci il pieno controllo gestionale, organizzativo e strategico sull'erogazione dei servizi pubblici

ambientali (Malpensa24 2025). Il modello di business di SIECO è dunque quello di una utility pubblica locale orientata all'efficienza operativa e alla sostenibilità, il cui scopo primario è assicurare servizi ambientali di qualità mantenendo tariffe equilibrate e reinvestendo gli eventuali avanzi di gestione nel miglioramento del servizio stesso.

Nel panorama regionale, SIECO si è distinta per gli ottimi risultati raggiunti nella raccolta differenziata dei rifiuti e nella qualità del servizio. Già nel primo anno di attività (2006) la percentuale media di raccolta differenziata nei comuni serviti superava il 74%, dato elevato per gli standard dell'epoca (SIECO 2007). Negli anni successivi SIECO ha continuato a innovare introducendo, ad esempio, sistemi di tariffazione puntuale dei rifiuti (contribuendo a far pagare ciascun'utenza in base ai rifiuti effettivamente prodotti) e ottenendo importanti riconoscimenti. La società, infatti, può vantare numerosi premi ricevuti da enti come Legambiente e il Ministero dell'Ambiente per l'eccellenza nella gestione integrata dei rifiuti urbani. Questi risultati testimoniano il forte orientamento di SIECO verso la sostenibilità ambientale e l'innovazione gestionale. Non a caso, SIECO si definisce oggi un modello di azienda pubblica moderna, trasparente, efficiente e responsabile, capace di integrare innovazione tecnologica, tutela ambientale, inclusione sociale e partecipazione civica nel proprio operato (Pugliese 2025, cit. in Malpensa24 2025). Tale dichiarazione – pronunciata dal Presidente del coordinamento dei Comuni soci – riflette come SIECO veda la propria mission non limitata alla mera erogazione tecnica di un servizio, ma estesa alla creazione di valore condiviso sul territorio in termini di qualità ambientale e coesione sociale.

Dal punto di vista organizzativo e strategico, SIECO opera perseguendo una crescita sostenibile sia ampliando gradualmente la compagine dei comuni serviti, sia collaborando con partner locali per arricchire la gamma di servizi offerti (SIECO, 2023). Coerentemente con questa strategia, la società ha mostrato apertura verso iniziative innovative che connettano la propria attività core (gestione rifiuti e pulizia urbana) con obiettivi sociali. In questo contesto si inserisce la collaborazione con Naturcoop: SIECO, in quanto impresa pubblica sensibile ai temi della responsabilità sociale, è interessata a progetti che uniscano il miglioramento del decoro urbano e dell'ambiente con l'inclusione lavorativa di fasce deboli della popolazione. Si tratta di un esempio di ibridazione tra pubblico e privato sociale, in cui SIECO funge da attore facilitatore mettendo a disposizione il "campo di azione" (il servizio ambientale da svolgere sul territorio) e assicurando il supporto logistico-operativo, mentre Naturcoop apporta la forza lavoro svantaggiata e le competenze di

gestione sociale. In sintesi, il modello di business di SIECO, focalizzato su servizi ecologici per la collettività, trova nella partnership con la cooperativa una naturale estensione verso obiettivi di sostenibilità più ampi, che abbracciano anche la sfera sociale.

1.8. Motivazioni strategiche della collaborazione con Naturcoop

Le motivazioni strategiche che hanno portato SIECO a intraprendere la collaborazione con Naturcoop risiedono nella convergenza tra gli obiettivi istituzionali dell'azienda e le opportunità offerte dal partenariato con una cooperativa sociale. In qualità di società pubblica impegnata nella tutela dell'ambiente locale, SIECO riconosce che i problemi ambientali e quelli sociali spesso possono essere affrontati congiuntamente attraverso soluzioni innovative (innovazione sociale). Il progetto Sociale al Quadrato, attivato con Naturcoop, è stato concepito proprio come una sperimentazione unica in Italia di innovazione sociale, mirata a soddisfare bisogni della comunità con nuovi strumenti organizzativi (Naturcoop e SIECO 2023). Per SIECO, aderire a questa sperimentazione significava trovare una risposta efficace a più esigenze contemporaneamente: da un lato, migliorare il servizio di pulizia ambientale del territorio (attraverso interventi straordinari di rimozione dei rifiuti abbandonati – il *littering* – e bonifica di micro-discariche nei comuni soci); dall'altro, contribuire all'inclusione lavorativa di persone fragili, in coerenza con i valori di responsabilità sociale propri di un'azienda pubblica.

Una prima motivazione strategica è dunque legata al miglioramento del servizio ambientale offerto da SIECO. Il territorio dei comuni soci presentava alcune criticità, come la presenza diffusa di piccoli rifiuti dispersi nell'ambiente (parchi, strade extraurbane, piste ciclabili) e zone degradate da discariche abusive di modeste dimensioni. Intervenire sistematicamente su queste problematiche richiedeva risorse aggiuntive rispetto a quelle ordinariamente impiegate da SIECO per i servizi di igiene urbana. La collaborazione con Naturcoop – sostenuta dal finanziamento di un'azienda sponsor esterna – ha permesso di attivare il Progetto Sociale al Quadrato: un insieme di interventi ambientali straordinari (pulizia di aree verdi, sentieri e discariche abusive) realizzati dalla cooperativa sociale con la propria manodopera svantaggiata. Per SIECO questo significava poter rafforzare l'azione di tutela ambientale sul territorio senza gravare sui bilanci comunali, ma anzi attingendo a risorse private messe a disposizione dallo sponsor. In altre parole, grazie alla convenzione, SIECO ha potuto offrire ai cittadini un servizio ambientale aggiuntivo ad alto impatto (es. chilometri di piste ciclabili ripulite e manutenute) a costo zero per l'ente pubblico,

configurando un esempio virtuoso di partnership pubblico-privato-sociale. Ciò ha un chiaro valore strategico per un'azienda pubblica: migliorare le performance di servizio e la soddisfazione degli stakeholder (comuni soci e cittadini) attraverso una formula innovativa che mobilita anche le energie del terzo settore e dell'imprenditoria privata.

Una seconda motivazione risiede nel valore sociale e reputazionale dell'iniziativa. SIECO, operando in una logica di public utility, ha tra i suoi obiettivi anche il progresso sociale della comunità servita. Partecipare a un progetto che inserisce al lavoro persone con disabilità o svantaggio risponde a questa mission e consente all'azienda di rafforzare il proprio posizionamento etico. In altri termini, la partnership con Naturcoop rappresenta per SIECO un modo di esercitare Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) in ambito locale, andando oltre gli obblighi di legge. Pur non avendo SIECO un vincolo diretto paragonabile a quello delle aziende private rispetto all'assunzione di disabili (che nel suo caso è regolata da normative per le società pubbliche), l'azienda ha colto l'opportunità di contribuire all'inclusione senza dover assumere direttamente tali persone. SIECO, infatti, non diventa datore di lavoro dei soggetti svantaggiati impiegati nel progetto – che restano assunti da Naturcoop – ma li ospita nei propri cantieri operativi (cantieri di pulizia, squadre di lavoro sul territorio) creando un ambiente favorevole al loro impiego produttivo. Questo le consente di migliorare la propria immagine di azienda inclusiva e attenta al sociale, senza appesantire la propria struttura organizzativa con inserimenti potenzialmente complessi da gestire in autonomia. In un'epoca in cui alle imprese – anche pubbliche – viene richiesto sempre più impegno sul fronte ESG (Environmental, Social and Governance), iniziative del genere contribuiscono a dimostrare concretamente l'adesione di SIECO ai principi di sostenibilità integrale. Come sottolineato dalla presidente del coordinamento dei comuni soci, SIECO oggi si caratterizza per la capacità di coniugare innovazione, sostenibilità ambientale e inclusione sociale nel proprio modello (Malpensa24, 2025). La collaborazione con Naturcoop incarna esattamente questo connubio, traducendo in azione i valori dichiarati.

Inoltre, vi è una motivazione di apprendimento organizzativo e innovazione: attraverso il confronto con una cooperativa sociale, SIECO ha l'opportunità di sperimentare nuove modalità di erogazione dei servizi (es. l'outsourcing sociale di alcune attività) e di sviluppare competenze nella gestione di partnership multistakeholder. Il progetto "Sociale al Quadrato" rappresenta un laboratorio in cui SIECO, Naturcoop e lo sponsor collaborano verso obiettivi comuni, ciascuno portando il proprio know-how. Da questa esperienza,

SIECO può ricavare indicazioni utili su come migliorare ulteriormente i propri processi (ad esempio integrando criteri sociali nella programmazione dei servizi ambientali, oppure predisponendo percorsi di formazione congiunti per il proprio personale e i lavoratori della cooperativa). Tale arricchimento intangibile rientra tra i benefici strategici di una collaborazione profit–non profit, come evidenziato anche dalla letteratura: lavorare assieme consente ad attori di natura diversa di rafforzare ed innovare la propria mission, creando condizioni per raggiungere in modo più efficace i rispettivi obiettivi (Dal Negro e Bramante, 2022). Nel caso di SIECO, l'incontro con Naturcoop stimola l'azienda pubblica a esplorare nuovi approcci di welfare aziendale territoriale, dove la soluzione a un problema operativo (pulizia del territorio) viene progettata in modo da generare contemporaneamente un impatto sociale positivo.

1.9. Orientamento alla sostenibilità e approccio ESG

Sia SIECO sia l'azienda sponsor CAE Service coinvolta nel progetto condividono un forte orientamento alla sostenibilità e un approccio basato su criteri ESG. L'acronimo ESG (Environmental, Social, Governance) indica i tre fattori attraverso cui si valuta la sostenibilità e l'impatto etico di un'organizzazione, e rappresenta ormai un riferimento centrale nelle strategie di imprese e investitori a livello globale. Nel caso di SIECO, come visto, la sostenibilità ambientale è parte del core business (gestione ecologica dei rifiuti) e l'attenzione agli aspetti sociali (inclusione, partecipazione dei cittadini) è esplicitamente dichiarata tra i valori aziendali. Questo orientamento è in linea con i trend attuali che vedono anche le società pubbliche locali impegnate a contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite, in particolare su tematiche come città e comunità sostenibili, lavoro dignitoso e crescita economica inclusiva.

Dal canto suo, l'azienda sponsor CAE, ha motivazioni legate alla propria strategia di Corporate Social Responsibility (CSR) e conformità normativa. CAE Service, filiale italiana della canadese CAE, è un'azienda ad alta tecnologia che opera a livello globale (produce simulatori di volo e offre formazione avanzata per piloti in oltre 50 centri nel mondo). In base alla normativa italiana sul collocamento mirato dei disabili (Legge 68/1999), CAE rientra tra i datori di lavoro obbligati ad assumere una quota di persone con disabilità. Prima della partnership con Naturcoop, l'azienda registrava alcune scoperture rispetto a tale obbligo (cioè posti riservati a disabili non ancora coperti) e parallelamente mostrava interesse a sviluppare progetti di Responsabilità Sociale

d'Impresa sul territorio. L'orientamento alla sostenibilità di CAE si esprime dunque sia sul piano sociale – con l'impegno a garantire pari opportunità lavorative e inclusione – sia su quello ambientale, considerando che il progetto sponsorizzato riguarda interventi di tutela ambientale (pulizia e bonifica di aree verdi). Inoltre, come molte aziende multinazionali, CAE è soggetta alla crescente pressione di investitori e regolatori affinché rendiconti le proprie prestazioni ESG. A livello europeo, la nuova Direttiva 2022/2464/UE (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) richiede alle imprese di grandi dimensioni di pubblicare report di sostenibilità con informazioni dettagliate sul loro impatto ambientale e sociale, a partire dai bilanci 2024-25 (Commissione UE, 2022). In questo contesto, partecipare a un progetto come Sociale al Quadrato offre a CAE l'opportunità di generare indicatori ESG positivi – ad esempio il numero di persone svantaggiate inserite al lavoro (fattore *S* di ESG) o i chilogrammi di rifiuti raccolti e aree bonificate (fattore *E*) – da comunicare poi nei propri bilanci di sostenibilità. Si tratta di risultati tangibili che possono essere valorizzati sia in termini di reputazione aziendale (dimostrando concretamente l'impegno per la comunità locale e l'ambiente) sia in termini di conformità normativa, dal momento che l'adesione a iniziative di inclusione e sostenibilità rientra ormai nelle aspettative di *compliance* per molte imprese.

In sintesi, l'approccio ESG condiviso dai partner si traduce in una visione secondo cui valore economico e valori socio-ambientali procedono insieme. La partnership profit–non profit in esame ne è una manifestazione concreta: l'azienda sponsor investe risorse in un progetto che non ha un immediato ritorno economico, ma genera un ritorno in termini di capitale sociale e naturale; la cooperativa, dal canto suo, persegue la propria mission sociale assicurando però anche un servizio ambientale utile e misurabile. Entrambi gli attori, quindi, realizzano i propri obiettivi di sostenibilità: l'impresa migliora le proprie *performance* ESG e adempie a obblighi sociali, la cooperativa amplia il proprio impatto e la propria sostenibilità economica grazie a nuove commesse. Questo tipo di collaborazione rispecchia i principi internazionali sulla necessità di coinvolgere il settore privato nel raggiungimento di obiettivi di sviluppo sostenibile, in un'ottica di partenariati multi-attore (GPEDC 2019). In particolare, il progetto "Sociale al Quadrato" incarna lo spirito di "non lasciare indietro nessuno", unendo forze diverse per creare opportunità inclusive a livello di comunità locale.

1.10. Obiettivi dell'azienda sponsor nella partecipazione al Progetto Sociale al Quadrato

L'azienda sponsor, CAE, ha aderito al progetto *Sociale al Quadrato* con obiettivi ben delineati, che rappresentano una sintesi di interessi aziendali e finalità sociali. Il primo e più immediato obiettivo è stato l'adempimento degli obblighi di legge derivanti dalla normativa sul collocamento dei lavoratori disabili (L.68/1999). CAE, avendo superato la soglia dei 15 dipendenti, era tenuta per legge ad assumere un certo numero di persone con disabilità in rapporto alle dimensioni dell'organico. Alla luce delle difficoltà di inserire direttamente tali figure nel proprio contesto produttivo altamente specializzato, l'azienda ha individuato nella Convenzione ex art. 14 D.Lgs. 276/2003 lo strumento ideale per ottemperare all'obbligo in maniera efficiente. La convenzione art.14 consente infatti alle aziende di assolvere agli obblighi di assunzione previsti dalla L.68/99 senza assumere direttamente i lavoratori disabili, ma delegandone l'assunzione a una cooperativa sociale di tipo B tramite il conferimento a quest'ultima di commesse di lavoro (Consorzio Sviluppo Monfalconese n.d.). In base all'accordo, CAE si impegna a finanziare uno o più lavori (nel caso specifico, servizi di pulizia ambientale) affidandoli a Naturcoop, la quale a sua volta assume nel proprio organico un certo numero di persone disabili scelti d'intesa con il *Centro per l'Impiego – Collocamento Mirato* competente. Questi lavoratori svantaggiati restano dipendenti della cooperativa ma vengono contabilizzati come parte della "quota d'obbligo" di CAE per tutta la durata della convenzione (Consorzio Sviluppo Monfalconese, n.d.). L'obiettivo primario di CAE era dunque coprire le proprie scoperte di legge attraverso questa modalità, evitando così di incorrere nelle sanzioni pecuniarie previste per il mancato adempimento. In altri termini, la partnership con Naturcoop ha offerto a CAE un mezzo per trasformare un obbligo di legge in un'opportunità di crescita sociale, secondo la felice espressione coniata durante un seminario di Confindustria Varese (Confindustria Varese, 2022). L'azienda ha potuto adempiere alla normativa in modo proattivo, investendo risorse in un progetto concreto anziché limitarsi a un'ottica di mera conformità formale.

Il secondo obiettivo del sponsor riguarda la sfera della Responsabilità Sociale d'Impresa e della strategia ESG. CAE ha colto nel progetto *Sociale al Quadrato* l'occasione per generare un impatto positivo tangibile sia sul piano sociale sia su quello ambientale, in coerenza con i propri valori corporativi e con le aspettative degli stakeholder internazionali. Partecipando come sponsor, l'azienda mira a migliorare la propria reputazione di impresa responsabile, mostrando impegno verso la comunità locale in cui opera (in questo caso il

territorio varesino, dove ha sede una sua unità) e verso cause di rilevanza etica come l'inclusione dei disabili. I benefici reputazionali derivanti da iniziative CSR ben riuscite sono ampiamente documentati in letteratura: le imprese che sviluppano progetti sociali nei territori in cui sono presenti rafforzano il legame con la comunità, migliorano l'immagine del brand e spesso ottengono un maggiore coinvolgimento dei dipendenti stessi, orgogliosi di lavorare per un datore di lavoro etico (Porter e Kramer, 2011). Nel caso di CAE, il progetto di sponsorship con Naturcoop rappresenta un esempio concreto di creazione di valore condiviso (*creating shared value*), in cui la competitività dell'azienda va di pari passo con il miglioramento di condizioni sociali e ambientali nel contesto locale. Ciò può tradursi in un vantaggio competitivo indiretto: ad esempio, nelle gare pubbliche o nei rapporti con clienti istituzionali, poter dimostrare di aver realizzato azioni di sostenibilità può costituire un elemento premiante. Lo stesso codice degli appalti pubblici italiano incoraggia l'inserimento di clausole sociali e ambientali, e la partecipazione a progetti come questo aiuta CAE a posizionarsi come partner preferenziale in eventuali collaborazioni con enti pubblici.

Un ulteriore obiettivo per CAE è la flessibilità gestionale nel soddisfare l'obbligo di assunzione di disabili. Attraverso l'art.14, l'azienda ha potuto adempiere parzialmente alla normativa senza dover inserire immediatamente personale disabile all'interno del proprio organico tecnico, dove forse sarebbe stato complicato trovare mansioni adeguate. Invece di affrontare direttamente possibili problemi di adattamento delle postazioni di lavoro o di formazione specifica in un ambito altamente specialistico (simulatori di volo, corsi aeronautici), CAE ha preferito sostenere economicamente posti di lavoro creati ad hoc in un settore affine (servizi ecologici) ma esterno al proprio. Questo le ha dato la garanzia di ottemperare all'obbligo con risultati immediati (le assunzioni in cooperativa avvengono rapidamente) e con la possibilità, eventualmente, di proseguire la convenzione negli anni modulando il numero di inserimenti in base alle proprie necessità (la normativa consente di coprire con convenzione art.14 fino al 30% della quota d'obbligo aziendale). In altre parole, l'obiettivo di CAE era anche ottenere una soluzione di outsourcing che combinasse riduzione dei costi e adempimento normativo: affidando a Naturcoop un servizio di pulizia ambientale di pubblica utilità, l'azienda utilizza i fondi che avrebbe comunque dovuto destinare alle penali o all'assunzione obbligatoria per finanziare un'attività produttiva esternalizzata, ottimizzando l'uso delle risorse. Questa strategia offre benefici multipli: *i)* evita il pagamento di sanzioni e massimizza l'utilità del denaro speso

(che si traduce in un servizio reale e in inclusione sociale) invece di costituire un puro costo amministrativo; *ii)* attraverso l'outsourcing alla cooperativa, CAE potrebbe anche ottenere un servizio a un costo competitivo, sfruttando le eventuali agevolazioni fiscali di cui gode la cooperativa (ad esempio l'IVA agevolata al 5% per servizi socio-sanitari ed educativi forniti da coop sociali, se applicabile, o contributi ridotti per i lavoratori disabili); *iii)* mantiene la core workforce aziendale focalizzata sul proprio business, delegando attività collaterali a soggetti esterni specializzati. In sintesi, l'obiettivo di efficienza gestionale è stato sicuramente parte della decisione di CAE, in linea con quanto riconosciuto da guide pratiche: la convenzione art.14 offre alle imprese la possibilità di adempiere agli obblighi occupazionali senza assunzione diretta dei disabili, conferendo commesse a cooperative sociali, e contestualmente di *ridurre i costi di produzione* tramite l'esternalizzazione di alcune attività (Consorzio Sviluppo Monfalconese, n.d.).

Infine, non va trascurato l'obiettivo di sviluppare iniziative ESG di valore per arricchire la reportistica di sostenibilità aziendale. Come già accennato, CAE potrà rendicontare questo progetto nel proprio bilancio sociale annuale, evidenziando indicatori chiave quali: numero di persone con disabilità inserite tramite convenzione; ore di lavoro erogate da tali persone; quantità di rifiuti raccolti e aree bonificate; stakeholder locali coinvolti (Comuni, cooperative, ecc.); investimenti effettuati in comunità (spesa di sponsorizzazione); e così via. Si tratta di elementi che rispondono alle aspettative di investitori responsabili e analisti ESG, i quali valutano positivamente le aziende impegnate in progetti di inclusione e tutela ambientale. In particolare, l'iniziativa può essere mappata su diversi standard internazionali di sostenibilità: ad esempio sui Global Reporting Initiative (GRI) Standards relativi all'impatto sulla comunità (GRI 413) e all'occupazione (GRI 401), oppure rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDG 8 "Lavoro dignitoso e crescita economica" e SDG 11 "Città e comunità sostenibili"). In prospettiva, CAE potrebbe anche capitalizzare l'esperienza *Sociale al Quadrato* facendone un modello replicabile in altre sedi o contesti, rafforzando così la propria strategia ESG globale. Del resto, la creazione di sinergie profit–non profit è sempre più vista come una componente strategica dell'innovazione sostenibile d'impresa: consente di unire risorse e competenze complementari per affrontare sfide sociali e ambientali, generando valore condiviso (shared value) per tutti gli attori coinvolti (Porter e Kramer 2011). Con *Sociale al Quadrato*, CAE perseguiva esattamente questo fine: adempiere a un dovere legale

trasformandolo in un progetto ad alto impatto sociale e ambientale, in cui l'azienda, la cooperativa e la collettività locale risultano tutti vincitori (*win-win-win*).

In conclusione, gli obiettivi dell'azienda sponsor si possono riassumere in: compliance normativa (rispettare la legge in materia di collocamento protetto evitando sanzioni), responsabilità sociale (contribuire al benessere della comunità e all'inclusione di categorie deboli), ottimizzazione dei costi e delle risorse umane (attraverso outsourcing e partnership), e miglioramento delle performance ESG/reporting (dimostrare con risultati misurabili l'impegno dell'azienda verso la sostenibilità). Tali obiettivi risultano pienamente in linea con i principi dell'approccio integrato alla sostenibilità d'impresa, in cui il successo economico di lungo periodo è strettamente legato alla creazione di valore ambientale e sociale (Elkington, 1998). La partnership con Naturcoop, come caso di studio, evidenzia come un'azienda profit possa perseguire simultaneamente obiettivi di business e finalità di solidarietà, confermando l'idea che profit e non profit insieme possano generare progetti di valore superiore rispetto a quelli che ciascuno realizzerebbe separatamente (Solidarietà e Servizi 2021).

2. Quadro Teorico e Metodologie

2.1. Stato dell'arte sulle metriche ESG

Il concetto di *sviluppo sostenibile* ha origine negli anni '80 nell'ambito delle politiche internazionali volte a coniugare crescita economica e tutela ambientale. Una pietra miliare fu il Rapporto Brundtland del 1987, redatto dalla Commissione mondiale ONU su Ambiente e Sviluppo, che definì lo sviluppo sostenibile come quello "in grado di soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la possibilità delle future generazioni di soddisfare i propri" (WCED 1987, p. 43).

Negli anni '90 si sviluppò la consapevolezza che la sostenibilità dovesse abbracciare anche dimensioni sociali ed economiche, oltre a quella ambientale, anticipando la logica dei tre pilastri odierni. Il Summit della Terra di Rio de Janeiro del 1992 portò all'Agenda 21, primo programma d'azione globale per lo sviluppo sostenibile (United Nations, 1992b).

In parallelo si affermavano i principi della *finanza etica*: gli investitori socialmente responsabili iniziarono a integrare considerazioni sociali e ambientali nelle scelte di portafoglio, ponendo le basi per i futuri criteri ESG (Biscardi 2018). Un impulso chiave venne

dal Global Compact delle Nazioni Unite, lanciato nel 2000 dall'allora Segretario Generale Kofi Annan, che invitò le imprese ad aderire a dieci principi etici su diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione (Annan 2000).

Da allora la responsabilità sociale d'impresa (CSR) è divenuta parte integrante del ruolo dell'azienda nella società, rompendo l'idea che etica e profitto siano un gioco a somma zero e prefigurando strategie di *valore condiviso* (Porter & Kramer 2011, p. 67).

Durante gli anni 2000, il termine *Environmental, Social and Governance (ESG)* fu coniato ufficialmente in ambito ONU. In particolare, il rapporto promosso dall'UN Global Compact e dalla Banca Mondiale intitolato *Who Cares Wins* (2004) introdusse l'acronimo ESG per indicare i tre pilastri della finanza etica e suggerì come integrarli nelle analisi aziendali e d'investimento (Krantz, 2024).

Nel 2006 nacquero i Principi per l'Investimento Responsabile (PRI) sostenuti dall'ONU, a conferma dell'impegno degli investitori istituzionali verso criteri ESG (UN PRI 2006).

Il 2015 rappresenta un anno decisivo: in settembre l'ONU adottò l'Agenda 2030 con 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs), interdipendenti e integrati (United Nations 2015); in dicembre, 196 Paesi siglarono l'Accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, impegnandosi a limitare il riscaldamento globale ben al di sotto di 2°C (UNFCCC 2015).

L'Unione Europea ha recepito tali obiettivi attraverso il Green Deal europeo (European Commission, 2019) e il massiccio piano di investimenti Next Generation EU, con almeno il 37% delle risorse destinate a progetti sostenibili (Confindustria, 2023).

In sintesi, il concetto moderno di ESG rappresenta l'evoluzione del paradigma di sostenibilità: include una dimensione ambientale (*Environmental*), una sociale (*Social*) e una di buon governo aziendale (*Governance*), riconoscendo che la creazione di valore di lungo periodo dipende dall'equilibrio tra performance economiche e impatti su ambiente e società (European Commission, 2011).

Oggi le imprese sono ritenute responsabili non solo dei propri risultati finanziari, ma anche degli effetti che producono sul contesto socio-ambientale in cui operano.

2.2. Le metriche ESG: cosa sono e a cosa servono

In ambito aziendale e finanziario per *metriche ESG* si intendono gli indicatori chiave (*Key Performance Indicators*, KPI) che misurano la performance di un'organizzazione rispetto a

criteri *Environmental, Social & Governance*. Si tratta di parametri extra-finanziari che affiancano i tradizionali indicatori economici, fornendo una valutazione più completa dell'operato di un ente (Eccles & Krzus, 2010, p. 14).

Le metriche ESG possono essere quantitative (es. tonnellate di CO_2 emesse, percentuale di donne in posizioni apicali) o qualitative (es. politiche sui diritti umani, livello di trasparenza della governance) (StepChange, 2024). In altre parole, il reporting ESG comprende sia dati oggettivi sia informazioni narrative su come l'organizzazione gestisce aspetti ambientali, sociali e di governance.

Internamente, le metriche ESG aiutano il management a monitorare e migliorare le prestazioni non finanziarie, evidenziando punti di forza e debolezza in ambiti strategici che non emergono dai bilanci tradizionali (Eccles & Krzus, 2010, p. 18).

Esternamente, rappresentano uno strumento di trasparenza verso gli stakeholder: investitori, clienti, comunità locali e partner desiderano conoscere il profilo di sostenibilità delle organizzazioni. Pubblicare dati chiave – ad esempio emissioni annuali di gas serra, tassi di incidenti sul lavoro, politiche anticorruzione – accresce la fiducia e la reputazione aziendale (EY, 2021).

Gli investitori istituzionali utilizzano diffusamente le metriche ESG per valutare le aziende: tali indicatori offrono una visione olistica della "salute" di un'impresa, evidenziando rischi e opportunità altrimenti trascurati e attirando una nuova generazione di investitori sostenibili (EY, 2023). Complessivamente, l'uso sistematico di metriche ESG consente alle imprese di allineare le pratiche operative ai principi di sostenibilità, dimostrare con dati oggettivi i risultati ottenuti e migliorare grazie a un ciclo di misurazione-valutazione-miglioramento (McKinsey & Company, 2022).

2.3. Principali framework di riferimento per la rendicontazione ESG

Negli ultimi due decenni sono emersi numerosi standard e framework per guidare le organizzazioni nella misurazione e rendicontazione delle performance ESG.

Global Reporting Initiative (GRI) – Nato nel 1997 per standardizzare il reporting ambientale, è oggi il framework più diffuso al mondo per la sostenibilità. Gli Standard GRI, modulari e aggiornati, coprono aspetti economici, sociali e ambientali. Si fondano sul principio di *doppia materialità d'impatto* e coinvolgono molteplici stakeholder (GRI 2021,

pp. 5–12). Sono volontari, ma adottati da oltre l'80% delle 250 maggiori aziende globali per la loro credibilità e comparabilità.

European Sustainability Reporting Standards (ESRS) – Sviluppati da EFRAG per l'attuazione della Direttiva CSRD (2022/2464/UE), definiscono i requisiti obbligatori di reporting ESG per grandi imprese e PMI quotate. Basati sul concetto di doppia materialità, includono standard generali e tematici (ambiente, sociale, governance). Dal 2024 sono progressivamente obbligatori e promuovono allineamento con GRI e ISSB (European Commission, 2022).

Voluntary Standards for SMEs (VSME) – Introdotti dall'EFRAG nel 2023 come schema semplificato per piccole e medie imprese non quotate, rappresentano un punto di svolta nell'inclusione delle PMI nei processi di rendicontazione ESG. I VSME si articolano in due livelli: uno standard di base semplificato per imprese con risorse limitate e un livello più dettagliato per PMI maggiormente strutturate. L'obiettivo è favorire l'accesso al reporting ESG anche per le imprese minori, riducendo gli oneri amministrativi e garantendo comunque comparabilità e trasparenza (EFRAG, 2023, pp. 7–15).

Questi framework sono oggi spesso utilizzati in modo integrato. Ad esempio, molte imprese combinano GRI (per la materialità d'impatto) e SASB (per la rilevanza finanziaria settoriale), garantendo un bilanciamento tra trasparenza verso stakeholder e comparabilità tra aziende (Eccles & Klimenko, 2019).

2.4. Limiti e criticità delle metriche ESG

Nonostante l'ampia diffusione, le metriche ESG presentano diversi limiti.

Eterogeneità e scarsa comparabilità. Le differenze tra metodologie di rating ESG portano a punteggi discordanti: lo stesso emittente può risultare "leader" per un'agenzia e mediocre per un'altra. Il MIT Sloan ha definito questa situazione "aggregate confusion" (Berg, Kölbel & Rigobon, 2019).

Greenwashing. Le aziende rischiano di usare metriche ESG come strumento di marketing piuttosto che di accountability. Questo fenomeno mina la fiducia degli investitori: un sondaggio Edelman ha rilevato che il 74% degli investitori istituzionali diffida delle dichiarazioni ESG delle imprese (Edelman 2022). La letteratura sottolinea l'importanza di evitare un approccio *box-ticking* e richiede controlli esterni (*assurance*) sui dati (Hays et al., 2021).

Disponibilità e qualità dei dati. Molti dati ESG sono incompleti o difficili da verificare, specie per PMI e organizzazioni non profit. Mancano serie storiche affidabili e le metodologie di raccolta variano (Crivellaro, Vecchiato & Scalco 2012).

Trade-off e cultura aziendale. Integrare obiettivi ESG implica spesso sacrifici di breve periodo, richiedendo leadership e commitment. Non tutte le imprese sono pronte a un cambio di paradigma verso una visione di lungo termine (Porter & Kramer 2011, p. 70).

In conclusione, solo armonizzazione degli standard, verifica indipendente e investimenti in qualità dei dati possono garantire l'affidabilità delle metriche ESG come bussola dello sviluppo sostenibile.

2.5. ESG nelle cooperative sociali

2.6. Specificità delle cooperative sociali di tipo B in ottica ESG

Le cooperative sociali di tipo B occupano un posto peculiare nel panorama ESG, poiché coniugano attività economica e finalità sociale all'interno della stessa struttura. Attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate in settori produttivi (manutenzione del verde, gestione rifiuti, logistica), esse generano un impatto sociale misurabile e spesso anche ambientale, soprattutto nei comparti legati all'economia circolare (Borzaga & Fazzi, 2014).

Environmental (E). Molte cooperative svolgono attività legate a gestione dei rifiuti, riciclo o manutenzione ambientale. Indicatori rilevanti possono includere la percentuale di rifiuti riciclati, progetti di riuso, consumo di energia rinnovabile o certificazioni ISO 14001/EMAS (GRI 2021, pp. 317–329).

Social (S). La missione principale è l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il valore sociale può essere misurato attraverso: percentuale di lavoratori svantaggiati impiegati (minimo 30% previsto dalla normativa italiana, L. 381/1991), ore di formazione erogate, tasso di successo occupazionale, Social Return on Investment (SROI) e miglioramento dell'autonomia personale (Borzaga & Tortia, 2017).

Governance (G). Il modello cooperativo si basa su democrazia e partecipazione ("una testa un voto"). La governance cooperativa promuove trasparenza, reinvestimento degli utili in attività sociali e rappresentanza dei lavoratori nel CdA, coerentemente con i principi di buona governance ESG (European Commission, 2011).

Le cooperative sociali anticipano così molte logiche dei moderni framework ESG, mostrando che è possibile unire impatto sociale e sostenibilità economica attraverso modelli inclusivi.

2.7. Partnership tra profit e non profit: vantaggi e sinergie

2.8. Nuove forme di collaborazione tra settori: *cross-sector partnership* e valore condiviso

Negli ultimi anni sono cresciute forme di collaborazione tra imprese *for-profit*, enti *non profit* e pubbliche amministrazioni per affrontare sfide sociali e ambientali complesse. Queste partnership si basano sull'idea che nessun attore possieda da solo tutte le risorse e competenze necessarie (*collective impact*) (Kania & Kramer, 2011).

Austin (2000) ha introdotto il concetto di *collaborative value creation*, delineando un continuum di alleanze tra imprese e non profit: da collaborazioni filantropiche occasionali a partnership strategiche. Porter e Kramer (2011, p. 65) hanno poi teorizzato la creazione di valore condiviso (CSV), secondo cui le imprese possono perseguire vantaggio competitivo contribuendo contemporaneamente al benessere sociale.

Le partnership profit–non profit assumono forme varie: sponsorizzazioni, *cause-related marketing*, volontariato aziendale, co-progettazione di servizi di comunità, fino a joint venture sociali o inclusione di cooperative sociali come fornitori nella supply chain (Austin & Seitanidi, 2012).

La complementarità delle risorse è l'elemento chiave: il profit porta capitale, know-how e reti; il non profit apporta conoscenza dei bisogni sociali, fiducia delle comunità e innovazione sociale (Social Impact Agenda per l'Italia, 2023). Insieme generano progetti con impatti più ampi rispetto ad azioni isolate, creando situazioni *win-win-win*: beneficio per l'impresa, per il partner sociale e per la comunità.

Anche le istituzioni internazionali incoraggiano queste alleanze. L'ONU, con l'SDG 17 "Partnerships for the Goals", promuove le partnership multi-stakeholder come strumento per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (United Nations 2015). L'UE e diversi governi nazionali incentivano collaborazioni pubblico–privato–terzo settore tramite bandi e fondi per inclusione sociale, welfare comunitario e sostenibilità ambientale (European Commission, 2019).

La letteratura mostra che tali partnership rafforzano le capacità organizzative delle cooperative senza snaturarne la mission. Le imprese, d'altra parte, migliorano rating ESG e reputazione, ottenendo accesso a nuovi mercati e risorse (Federmanager Milano 2023).

In sintesi, le collaborazioni strategiche profit–non profit costituiscono un'evoluzione verso modelli maturi di valore condiviso, con benefici simultanei per business e società. L'esperienza della Convenzione ex art.14 D.lgs. 276/03 tra Naturcoop, CAE Services e SIECO, oggetto del case study, rappresenta un esempio concreto di questa dinamica.

2.9. Benefici strategici delle collaborazioni ibride: prospettiva dell'impresa e della cooperativa

Le collaborazioni tra un'organizzazione profit (impresa) e una non profit (cooperativa sociale, ONG, associazione) possono generare un ampio spettro di benefici strategici per entrambe le parti, andando oltre la semplice somma delle risorse messe in comune. Analizziamo separatamente i vantaggi per l'impresa e quelli per l'organizzazione non profit.

Vantaggi per le imprese	
Area	Benefici
Reputazione e brand	Miglioramento della reputazione e del brand attraverso l'associazione con attività socialmente utili.
Punteggi ESG e CSR	Incremento dei punteggi ESG (es. MSCI, Sustainalytics) e maggiore attrattività per investitori istituzionali sensibili alla sostenibilità.
Innovazione e accesso a nuovi mercati	Collaborazioni con il non profit facilitano l'accesso a target marginalizzati e a nuovi mercati (es. disabili, low income), abilitando soluzioni inclusive.
Engagement e retention dei dipendenti	Il volontariato aziendale e i progetti sociali aumentano la soddisfazione, la motivazione e il senso di scopo del personale.

Compliance normativa e vantaggi fiscali	Convenzioni ex art. 14 (L. 68/99) consentono di assolvere gli obblighi di assunzione di disabili, evitando sanzioni e ottenendo benefici fiscali e reputazionali.
Relazioni con la comunità e licenza a operare	Le partnership con enti sociali migliorano il radicamento territoriale, rafforzando la legittimità dell'impresa e riducendo i rischi reputazionali.

Vantaggi per le cooperative sociali o aziende non-profit	
Area	Benefici
Stabilità finanziaria e continuità economica	Le commesse e le partnership con imprese (es. convenzioni ex art. 14, L. 68/99) garantiscono entrate regolari e sostenibili.
Aumento dell'impatto sociale	L'apporto aziendale permette di ampliare il numero di beneficiari e migliorare la qualità dei servizi offerti.
Investimento in strutture e sviluppo organizzativo	Le risorse derivanti dalle partnership consentono investimenti in infrastrutture, tecnologie, macchinari, sedi, ecc.
Visibilità, credibilità e accesso a nuovi network	La collaborazione con brand noti rafforza la reputazione della cooperativa e apre opportunità relazionali e progettuali.
Supporto non monetario	Le imprese forniscono beni e servizi in-kind (consulenze, spazi, strumenti) o personale in volontariato competente.
Realizzazione concreta della mission	Le risorse aziendali permettono alla cooperativa di raggiungere meglio il

	proprio scopo sociale (es. inserimento lavorativo di persone svantaggiate).

La letteratura evidenzia come queste partnership contribuiscano a rafforzare le capacità organizzative delle cooperative senza comprometterne la mission. Uno studio su *Nonprofit Management & Leadership* (2018) mostra che le ONP coinvolte in collaborazioni stabili con aziende hanno maggiore innovatività, diversificazione dei ricavi e professionalità rispetto a quelle isolate.

In parallelo, dal lato aziendale, una collaborazione sociale solida non solo migliora i rating ESG, ma rappresenta una leva competitiva per l'accesso a capitali, talenti e mercati (Austin e Seitanidi, M.M., 2012).). In contesti normativi sempre più esigenti, queste alleanze diventano strumenti per rispondere in modo efficace e credibile alle attese di stakeholder pubblici, investitori e comunità (Social Impact Agenda, 2023).

In conclusione, la collaborazione tra imprese e cooperative sociali si configura come una forma matura di valore condiviso, capace di generare contemporaneamente rendimento economico e impatto sociale: un modello di alleanza strategica sempre più necessario nel quadro di una transizione sostenibile e inclusiva.

3. Il quadro normativo: Art. 14 D.lgs. 276/03

3.1. Normativa di riferimento: obiettivi e finalità dell'Articolo 14

L'Articolo 14 del Decreto Legislativo 10 settembre 2003 n. 276 (cd. riforma Biagi) introduce uno strumento innovativo per favorire l'inclusione lavorativa di persone svantaggiate e con disabilità, attraverso una forma di esternalizzazione tutelata. Questo articolo si inserisce nel contesto delle politiche attive del lavoro dei primi anni 2000, caratterizzate da riforme volte a modernizzare il collocamento e a promuovere maggiore flessibilità e responsabilità sociale nelle imprese. In particolare, l'Art. 14 D.lgs. 276/03 mira a connettere gli obblighi occupazionali previsti dalla Legge 68/1999 (collocamento mirato dei disabili) con il mondo della cooperazione sociale, creando convenzioni che coinvolgono aziende, cooperative sociali e istituzioni pubbliche locali. Le finalità principali sono facilitare l'assunzione di persone con disabilità grave o con difficoltà di inserimento e

allo stesso tempo consentire alle imprese di assolvere agli obblighi di legge in modo flessibile, generando valore sociale aggiunto (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). Di seguito si approfondiscono le origini di tale normativa, i suoi obiettivi di inclusione tramite esternalizzazione e i soggetti coinvolti nelle convenzioni ex Art. 14.

3.2. Origini e contesto del D.lgs. 276/03

Il D.lgs. 276/2003 nasce dall'attuazione della Legge 30/2003 (nota come Legge Biagi) ed è parte di un più ampio disegno di riforma del mercato del lavoro italiano dei primi anni Duemila. In questo contesto, accanto all'introduzione di nuove tipologie contrattuali e di una maggiore flessibilità, vi è una rinnovata attenzione alle politiche di workfare e all'inclusione di categorie deboli nel mercato del lavoro (Tiraboschi, 2023). Già la Legge 68/1999 aveva modernizzato il collocamento obbligatorio delle categorie protette, fissando quote d'obbligo di assunzione per i datori di lavoro con più di 15 dipendenti (ad esempio 1 unità per organici 15-35, 2 unità tra 36-50, e 7% oltre 50 dipendenti) e introducendo convenzioni di integrazione lavorativa e incentivi all'assunzione. Tuttavia, nei primi anni 2000 risultava ancora difficile per molte aziende ottemperare pienamente a tali obblighi, specialmente in presenza di disabilità gravi poco compatibili con le mansioni aziendali ordinarie (Cova, 2023). L'Art. 14 del D.lgs. 276/03 venne concepito proprio per offrire uno strumento aggiuntivo, in via sperimentale, che coniugasse l'adempimento normativo con una partnership pubblico-privata. La norma si ispira a precedenti esperienze di collocamento mirato e convenzioni già previste dalla L.68/99 e ancor prima dalla L.482/1968 e L.56/1987, ma ne estende la portata introducendo il coinvolgimento strutturato delle cooperative sociali di tipo B e, dopo modifiche successive, delle imprese sociali (Massagli, 2023; Città Metropolitana di Milano, 2025). Si tratta di un approccio innovativo perché sposta parzialmente l'obbligo di assunzione dal perimetro aziendale diretto a un ambito "protetto" gestito da cooperative specializzate nell'inserimento lavorativo, mantenendo però la finalità occupazionale e aggiungendo una valenza di utilità sociale più ampia.

Fin dall'origine, dunque, l'Articolo 14 è espressione di una logica di flexicurity e responsabilità sociale d'impresa ante litteram: da un lato introduce flessibilità per i datori di lavoro nel modo di adempiere agli obblighi di legge, dall'altro rafforza la sicurezza sociale per i lavoratori svantaggiati creando opportunità di lavoro vero in cooperativa anziché soluzioni meramente assistenziali. In sintesi, il contesto normativo vede la collaborazione

tra servizi pubblici per l'impiego, imprese e terzo settore come chiave per superare i limiti del collocamento obbligatorio tradizionale e sviluppare modelli inclusivi e sostenibili (De Falco, 2023). L'Art. 14/276 rappresenta una risposta concreta a queste esigenze, ponendo le basi di quel partenariato che sarà poi alla base di molte iniziative di Corporate Social Responsibility (CSR) e di imprenditoria sociale negli anni successivi.

3.3. Finalità dell'Articolo 14: inclusione tramite esternalizzazione

La finalità primaria dell'Art. 14 D.lgs. 276/03 è favorire l'inserimento lavorativo delle persone con disabilità e, più in generale, dei lavoratori svantaggiati, sperimentando un meccanismo di inclusione tramite outsourcing sociale. In concreto, la norma consente alle aziende private soggette agli obblighi di legge 68/99 di assolvervi affidando una commessa di lavoro a cooperative sociali di tipo B, invece di assumere direttamente la persona con disabilità in organico. La cooperativa sociale, specializzata in attività produttive con finalità di inserimento lavorativo, si impegna ad assumere uno o più lavoratori disabili indicati dal servizio pubblico (il collocamento mirato provinciale), e tali assunzioni vengono computate nella quota d'obbligo dell'azienda committente. In sostanza, si crea un triangolo contrattuale dove l'azienda stipula, insieme alla cooperativa e all'ente pubblico (Provincia o Città Metropolitana competente), una convenzione quadro ex Art. 14 in cui sono definiti: la commessa di lavoro esternalizzata, il numero di persone svantaggiate da inserire, la durata e le condizioni economico-contrattuali, oltre alle modalità di tutoraggio e verifica.

Il principio cardine è "inclusione tramite esternalizzazione": invece di un'assunzione diretta tradizionale, si realizza un'inclusione lavorativa mediata dalla cooperativa. Questo meccanismo presenta diversi vantaggi finali: permette di creare posti di lavoro protetti ma autentici all'interno di un'impresa sociale, tarando le mansioni sulle capacità residue dei lavoratori disabili; garantisce all'azienda committente che il lavoro venga svolto con standard di qualità (grazie alla professionalità della cooperativa) e consente di contabilizzare quei lavoratori nella propria quota di riserva di legge come se fossero dipendenti (Città Metropolitana di Milano, 2025). Dal punto di vista normativo, l'Art. 14 richiede che tali convenzioni avvengano nell'ambito di accordi-quadro territoriali validati dalle Regioni e sottoscritti dalle associazioni di categoria delle imprese e delle cooperative; inoltre, una modifica normativa del 2020 ha esteso la possibilità di essere parte attiva delle convenzioni anche alle imprese sociali (non solo cooperative di tipo B), ampliando il novero dei soggetti del terzo settore coinvolgibili (Regione Veneto, 2018; Regione Veneto, 2023).

Dal punto di vista dell'inclusione, l'Art. 14 rappresenta un cambio di paradigma importante. Esso non si rivolge unicamente ai disabili "collocabili" più facilmente, ma ambisce a dare opportunità anche a persone con disabilità grave o ad altre categorie svantaggiate con difficoltà di inserimento nel ciclo lavorativo ordinario (Garofalo, 2023). La convenzione ex Art. 14 viene spesso utilizzata, infatti, per quei profili con "rilevanti difficoltà di inserimento" o per i quali l'azienda dichiara l'assenza di posizioni adeguate al loro profilo (come previsto dai Comitati tecnici provinciali). Le normative regionali attuative indicano dei limiti massimi entro cui l'azienda può coprire la propria quota d'obbligo tramite convenzioni esterne: ad esempio, in Lombardia e Veneto un'azienda con oltre 50 dipendenti può coprire fino al 20% della propria quota tramite Art. 14, percentuale elevabile al 30% se le persone inserite sono affette da disabilità psichica o intellettiva di gravità elevata (invalidità >79%). Ciò dimostra la finalità inclusiva mirata soprattutto ai casi più complessi, dove l'intervento di una cooperativa funge da ponte necessario per un'effettiva integrazione lavorativa (Regione Veneto, 2018; Castellucci, 2023).

In sintesi, l'Articolo 14 istituisce uno strumento convenzionale in cui pubblico, privato e terzo settore cooperano in una logica di win-win: l'azienda adempie agli obblighi di legge in modo socialmente utile, la cooperativa realizza la sua missione di inserimento lavorativo ricevendo commesse, e il lavoratore svantaggiato ottiene un impiego vero con supporto adeguato.

3.4. Il progetto Sociale al Quadrato e il marketing sociale

Una delle evoluzioni più interessanti delle convenzioni ex Art.14 è rappresentata dal progetto "Sociale al Quadrato" sviluppato in provincia di Varese dalla cooperativa Naturcoop. Tale progetto incarna una declinazione particolare: l'idea di utilizzare lo schema dell'Art.14 non solo per soddisfare un obbligo di legge, ma anche per realizzare iniziative ad alto impatto sociale e ambientale per la comunità, raddoppiando il valore generato (da cui il termine "al Quadrato"). In questa sezione si analizzano il modello proposto da Naturcoop e i suoi elementi distintivi, il ruolo del marketing sociale come strategia di CSR sottesa al progetto, e infine l'importanza della comunicazione d'impatto e del posizionamento etico per le imprese coinvolte.

3.5. Naturcoop e la declinazione del modello Sociale al Quadrato

I dirigenti di Naturcoop, a fronte delle difficoltà incontrate nel 2018-2019 nel garantire continuità a commesse di pubblica utilità (es. manutenzione di parchi, piste ciclabili, ecc.)

a causa di tagli di bilancio degli enti locali, hanno avuto l'intuizione di coniugare convenzioni Art.14 e sponsorizzazioni ambientali (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). L'idea che ha guidato il processo è stata: cercare sponsor privati, aziende in obbligo L.68/99, disponibili a finanziare interventi di rilevante interesse pubblico sul territorio, ottenendo in cambio sia l'adempimento dell'obbligo di assunzione, sia un ritorno di immagine positivo (marketing "verde" e sociale). Da questa idea è nato il modello denominato "Art.14 Sociale al Quadrato", perché unisce doppio beneficio: sociale in senso stretto (creazione di posti di lavoro per persone disabili) e sociale in senso lato (realizzazione di opere utili alla collettività).

Il primo progetto pilota Sociale al Quadrato è stato avviato nel 2019 in collaborazione con l'azienda MedicAir, leader nei servizi di ossigenoterapia domiciliare con sede nella provincia di Varese (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). MedicAir, pur avendo obblighi di legge 68/99, incontrava serie difficoltà ad assumere direttamente persone disabili nelle proprie officine (trattandosi di mansioni tecniche complesse e potenzialmente pericolose). Grazie alla convenzione ex Art.14, MedicAir ha potuto "esternalizzare" quattro posizioni riservate a disabili, affidando a Naturcoop la manutenzione del verde di circa 50 km di piste ciclabili attorno ai laghi di Varese e Comabbio. L'accordo, firmato da MedicAir, Naturcoop e Provincia di Varese, prevedeva una sponsorizzazione triennale: l'azienda finanziava i lavori di riqualificazione delle piste ciclabili (che erano da tempo bisognose di interventi) e la cooperativa assumeva quattro lavoratori con disabilità medio-grave per svolgere le attività, garantendo al contempo formazione e tutoraggio (Cova, 2023). Questo progetto pionieristico non aveva precedenti in Italia e ha rappresentato un modello di sinergia territoriale innovativa.

Diversi elementi caratterizzano l'approccio Sociale al Quadrato di Naturcoop. In primo luogo, c'è una forte enfasi sulla pertinenza tra la mission aziendale dello sponsor e il tipo di progetto sociale sponsorizzato. Ad esempio, MedicAir opera nel settore della salute respiratoria: sponsorizzare una pista ciclabile (luogo di sport e benessere all'aria aperta) ha creato un abbinamento ideale con i valori dell'azienda, il che ha aumentato il coinvolgimento e l'orgoglio del management nel progetto. In secondo luogo, Naturcoop ha arricchito la commessa con elementi di innovazione tecnica e inclusione aggiuntiva: oltre al taglio dell'erba e alla potatura, i lavoratori svantaggiati sono stati coinvolti nella realizzazione di un geo-database GIS delle piste ciclabili, mappando oltre 1.800 elementi (panchine, segnaletica, ecc.) per conto della Provincia. Ciò ha permesso di inserire nella

squadra anche persone con disabilità motorie o competenze informatiche. Questa flessibilità nel disegno della commessa ha massimizzato sia l'impatto sociale (diversificando i profili inseriti: operai verdi e tecnici GIS) sia la qualità del servizio reso all'ente pubblico.

Il successo del primo Sociale al Quadrato ha portato alla sua replicazione e crescita negli anni seguenti. Nel 2020, ad esempio, l'Officina Meccanica Aldo De Tomasi (PMI metalmeccanica varesina) ha sponsorizzato tramite Art.14 la manutenzione del verde nel parco del museo aeronautico Volandia, permettendo l'assunzione di una persona disabile che non avrebbe potuto lavorare in officina per motivi di sicurezza. Nel 2022 un'altra multinazionale, Chanel S.p.A., ha adottato il modello finanziando l'inserimento di quattro giovani con grave disabilità psichica presso la cooperativa agricola sociale Pappaluga di Varese, attraverso contratti di apprendistato professionalizzante in attività di orticoltura (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). Altri sponsor aziendali si sono aggiunti al network Sociale al Quadrato in Lombardia: ad esempio Amazon e Tigros (grande distribuzione) hanno mostrato interesse per convenzioni simili, così come ABB Robotics nel settore tecnologico e varie PMI locali (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). Complessivamente, il progetto ha coinvolto finora (2019-2024) oltre 40 imprese e ha permesso l'attivazione di quasi 50 convenzioni Art.14 sul territorio varesino e limitrofo, producendo una novantina di inserimenti lavorativi di persone disabili nelle cooperative aderenti (Allegato 1). Tali numeri testimoniano la scalabilità del modello: partito come esperimento locale, Sociale al quadrato è diventato un riferimento di best practice a livello regionale (Regione Lombardia lo ha inserito tra le Buone Prassi da diffondere) e potenzialmente nazionale.

In conclusione, Naturcoop ha saputo declinare lo strumento dell'Art.14 in chiave fortemente strategica, passando da una logica di semplice ottemperanza legale a una logica di progetto integrato di sviluppo locale. Il modello Sociale al Quadrato richiede certamente un alto grado di coordinamento (tra azienda sponsor, ente pubblico e cooperativa esecutrice) e capacità di progettazione (sia sul piano tecnico-operativo dei lavori, sia sul piano sociale per l'inclusione dei lavoratori svantaggiati), ma i risultati dimostrano un impatto molteplice. Questo approccio sarà ulteriormente valorizzato nei prossimi sottoparagrafi, dove si evidenzierà come esso rappresenti anche una strategia di marketing sociale e CSR per le imprese coinvolte e un veicolo di comunicazione etica e creazione di reputazione.

3.6. Il marketing sociale come strategia di CSR

Il marketing sociale è qui inteso come l'insieme di attività attraverso cui un'azienda integra obiettivi sociali nelle proprie strategie di marketing e comunicazione, allineando i valori aziendali con quelli della comunità e ottenendo così un duplice beneficio: progresso sociale e valorizzazione del brand (Kotler & Lee, 2005). Nel contesto delle convenzioni Art.14 e in particolare del progetto Sociale al Quadrato, il marketing sociale diventa una vera e propria strategia di Corporate Social Responsibility (CSR). Invece di limitarsi a una filantropia tradizionale o al mero rispetto formale di un obbligo normativo, le imprese sponsor scelgono di investire in un progetto che genera impatto tangibile e raccontabile, trasformando un costo obbligatorio in un asset reputazionale.

Come evidenziato dalla Fondazione Consulenti del Lavoro, la variante Sociale al Quadrato della convenzione Art.14 fa sì che "la commessa affidata dall'impresa non abbia per oggetto un servizio di interesse aziendale, bensì un'iniziativa d'interesse pubblico sociale finanziata dal privato, il quale ottiene, oltre all'ottemperanza alla legge 68/99, anche di promuovere la propria attività produttiva in una logica di marketing sociale" (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023, p.2). In altre parole, l'azienda utilizza l'adempimento normativo come occasione per veicolare un messaggio positivo: associare il proprio marchio a un progetto utile per la collettività. Questa è una forma di causa-related marketing in cui la causa sociale (es. la manutenzione di un bene pubblico, l'inserimento di persone fragili) è strettamente collegata all'identità dell'azienda. Ad esempio, MedicAir ha potuto comunicare il proprio impegno nella promozione di stili di vita sani finanziando una pista ciclabile; Officina De Tomasi ha sottolineato il proprio radicamento sociale contribuendo a valorizzare un museo locale; Chanel ha rafforzato la propria immagine etica investendo nell'inclusione di persone con disabilità intellettiva, coerentemente con i valori di alto profilo del brand. Queste iniziative vanno oltre la semplice conformità legale, posizionando l'azienda come attore sociale responsabile.

Da un punto di vista gestionale, adottare il marketing sociale attraverso l'Art.14 comporta anche un cambio di prospettiva interna: le funzioni HR, CSR e marketing dell'azienda lavorano insieme per massimizzare i risultati. L'adempimento normativo diventa "opportunità" anziché onere: come affermato da Solidarietà e Servizi (cooperativa varesina partner in iniziative simili), per le aziende un progetto di questo tipo può significare "assolvimento di un obbligo legislativo, efficienza nei costi e, perché no, un utile strumento di marketing" (Solidarietà e Servizi, 2024). Qui l'efficienza nei costi si riferisce al fatto che

l'azienda ottempera alla legge senza appesantire la propria struttura, mentre lo strumento di marketing riguarda il poter comunicare all'esterno il valore sociale creato. Rientra in questa logica anche il coinvolgimento diretto degli stakeholder aziendali: spesso questi progetti prevedono eventi pubblici, conferenze stampa, momenti di visibilità in cui i manager dell'azienda sponsor e i rappresentanti della cooperativa testimoniano insieme i risultati ottenuti. Ciò rafforza il capitale relazionale dell'azienda sul territorio e all'interno della comunità di riferimento.

Un ulteriore aspetto da sottolineare è che il marketing sociale legato a progetti Art.14 contribuisce alla costruzione di valore condiviso (CSV), secondo la nota definizione di Porter & Kramer (2011). L'azienda non agisce solo per "donare" risorse, ma investe in un progetto che crea vantaggi competitivi di lungo periodo: una migliore reputazione, relazioni istituzionali positive, un territorio più coeso e attrattivo. Questo si sposa perfettamente con le moderne strategie CSR orientate agli SDGs (Sustainable Development Goals): il progetto Sociale al Quadrato tocca l'Obiettivo 8 (Lavoro dignitoso e crescita economica) e l'Obiettivo 10 (Riduzione delle disuguaglianze), oltre a contribuire all'Obiettivo 11 (Città e comunità sostenibili) quando coinvolge spazi urbani e ambientali. Le aziende partecipanti possono dunque inserire queste iniziative nel quadro della loro sostenibilità d'impresa, mostrando in modo concreto come stanno contribuendo all'agenda 2030 ONU.

In conclusione, il marketing sociale nel contesto delle convenzioni ex Art.14 si configura come una strategia win-win: la "S" di ESG (Environmental, Social, Governance), spesso trascurata, viene potenziata e valorizzata, portando benefici sia alla società sia al posizionamento dell'impresa (Andreatta & Girardi, 2025). Le imprese che adottano questo approccio dimostrano nei fatti come inclusione e-business possano procedere insieme, trasformando un adempimento di legge in uno storytelling positivo e distintivo sul piano competitivo.

3.7. Comunicazione d'impatto e posizionamento etico dell'impresa

Uno dei fattori chiave affinché il marketing sociale dia i suoi effetti è una efficace comunicazione d'impatto dei risultati e degli impegni assunti. Nel caso del progetto Sociale al Quadrato, la comunicazione assume un duplice volto: da un lato comunicazione esterna, rivolta al pubblico, alle istituzioni e al mercato; dall'altro comunicazione interna, rivolta ai dipendenti e agli stakeholder aziendali, per rafforzare la cultura organizzativa responsabile.

Sul versante esterno, le aziende coinvolte nelle convenzioni Art.14 ad alto valore sociale capitalizzano comprensibilmente sulla notiziabilità di queste iniziative. Le presentazioni ufficiali dei progetti spesso vedono la partecipazione di media locali e talora nazionali: ad esempio la sponsorizzazione delle piste ciclabili di Varese è stata presentata in conferenza stampa congiunta dalla Provincia, dall'azienda e dalla cooperativa, sottolineando come "un progetto che non esisteva in Italia" sia nato grazie a questa sinergia (Cova, 2023). Analogamente, la storia dell'officina meccanica che ha scelto di dare lavoro a una persona fragile finanziando i lavori a Volandia è stata raccontata su giornali locali come esempio di "sinergia e riscatto" che può fare scuola. Questo genere di narrazione pubblica contribuisce in modo significativo al posizionamento etico dell'impresa: l'azienda viene percepita non come "obbligata a mettersi in regola", ma come protagonista attiva di un progetto solidale. Ciò può tradursi in ritorni reputazionali importanti, specie in settori dove la brand image è sensibile ai temi sociali (si pensi al caso Chanel) o presso comunità locali molto legate al territorio (come l'officina De Tomasi nel Varesotto).

Elementi chiave della comunicazione d'impatto in questi progetti sono la concretezza e la localizzazione: invece di comunicare in astratto "abbiamo assunto X persone svantaggiate", l'impresa può dire "ci prendiamo cura di questo parco/pista/museo del nostro territorio, dando lavoro a persone fragili". Questo messaggio è molto più efficace nel generare consenso e nel costruire fiducia verso l'azienda, perché evidenzia un beneficio collettivo tangibile. Come dichiarato da un amministratore locale, "l'interesse di un'azienda si trasforma in interesse sociale, con vantaggi per tutto il territorio". L'utilizzo di immagini, video e testimonianze dirette (ad esempio l'intervista al titolare dell'officina che esprime soddisfazione per aver dato un'opportunità di lavoro durante la pandemia, o il ringraziamento del vicepresidente del museo Volandia alla cooperativa per l'ottimo lavoro svolto) arricchisce ulteriormente la comunicazione e la rende emozionale, suscitando empatia nel pubblico.

Dal punto di vista del posizionamento etico, partecipare a progetti di questo tipo consente all'azienda di differenziarsi dai concorrenti e di rafforzare la propria identità valoriale. Un'azienda che comunica di aver assunto personale disabile tramite cooperativa per mantenere una pista ciclabile o supportare un'iniziativa sociale sta implicitamente dichiarando: "crediamo nell'inclusione, nel territorio e nel fare impresa in modo sostenibile". Questi valori possono diventare parte integrante del brand. Non a caso, nelle relazioni annuali e nei bilanci di sostenibilità delle imprese sponsor si trovano spesso

sezioni dedicate ai progetti ex Art.14 realizzati, con indicatori specifici (numero di persone integrate, ore di lavoro donate alla comunità, investimenti sociali effettuati, ecc.). Ciò contribuisce anche al profilo ESG dell'azienda: gli analisti di sostenibilità e gli investitori attenti agli aspetti sociali vedranno con favore un'azienda che adempie proattivamente agli obblighi e crea impatto positivo misurabile.

Infine, la comunicazione interna non è meno importante: imprese che sposano questi progetti riferiscono spesso di un orgoglio aziendale accresciuto e di una maggiore coesione interna intorno ai valori di responsabilità. I dipendenti, venendo a conoscenza (tramite newsletter interne) che la propria azienda "fa del bene" al territorio, sviluppano senso di appartenenza e motivazione, percependo coerenza tra i discorsi valoriali del management e le azioni concrete. Questo può portare anche a iniziative collaterali come programmi di volontariato d'impresa o raccolte fondi interne per sostenere ulteriormente i progetti sociali, amplificando l'impatto.

In sintesi, la comunicazione d'impatto e il posizionamento etico vanno di pari passo nel modello Sociale al Quadrato. Un progetto ben comunicato permette all'azienda di massimizzare il ritorno immateriale del proprio investimento sociale, traducendo l'azione in reputazione, fiducia e vantaggio competitivo responsabile. Come sottolineato da Paolo Cova di Naturcoop, questo tipo di iniziativa "riafferma il vero ruolo che una cooperativa (e, per esteso, un'impresa) deve ricoprire: ascoltare il territorio e costruire sempre nuove sinergie", con benefici che vanno "al quadrato" tanto per i fragili quanto per l'immagine aziendale (Cova, 2021).

3.8. Agevolazioni per le imprese coinvolte

Dal punto di vista dell'impresa, aderire a una convenzione ex Art.14 D.lgs. 276/03 comporta una serie di agevolazioni e vantaggi distinti, che spaziano dalla sfera prettamente normativa (evitare sanzioni e adempiere alla legge) a quella gestionale (maggiore flessibilità e ottimizzazione dei costi), fino a quella strategico-reputazionale (opportunità di CSR e miglioramento dei report ESG). In questo paragrafo si analizzano le principali leve di convenienza per le aziende coinvolte: l'adempimento semplificato degli obblighi di assunzione di cui alla Legge 68/99, i benefici in termini di esenzione da sanzioni e ottimizzazione organizzativa, e le opportunità reputazionali connesse.

3.9. Adempimento all'obbligo della Legge 68/99

Il primo e più immediato vantaggio per un'azienda che attiva una convenzione ex Art.14 è di poter assolvere (in tutto o in parte) l'obbligo di assunzione di lavoratori disabili previsto dalla L.68/1999 in modo agevole e sicuro. Attraverso la convenzione, infatti, l'azienda risulta ottemperante agli occhi della legge pur non avendo assunto direttamente tali lavoratori nel proprio organico, dal momento che essi vengono computati nella quota d'obbligo grazie all'assunzione effettuata dalla cooperativa. Questo consente di ottenere la certificazione di ottemperanza da parte del servizio pubblico competente (ad esempio, la Città Metropolitana rilascia un attestato annuale alle imprese in regola), documento fondamentale sia per evitare provvedimenti sanzionatori sia per partecipare a bandi pubblici o ottenere certificazioni di qualità in ambito di responsabilità sociale.

Il risultato è che l'azienda viene considerata adempiente come se avesse assunto quella persona. Di fatto, la convenzione ex Art.14 si presenta come un'alternativa legale all'assunzione diretta o all'esonero: è una terza via tra il rispetto pieno degli obblighi tramite assunzioni interne e l'opzione (meno virtuosa) di pagare un contributo esonerativo per non assumere (si veda oltre). Per questo motivo, a livello istituzionale tali convenzioni sono incentivate e promosse: ad esempio, la Regione Veneto ha stipulato accordi quadro per favorire l'utilizzo dell'Art.14 "in sede di comitato tecnico, a seguito di motivata richiesta del datore di lavoro" quando vi siano comprovate difficoltà di inserimento diretto di persone con disabilità in azienda. Ciò sottolinea come l'adempimento tramite cooperativa sia riconosciuto come un percorso valido e auspicabile, specie nei casi in cui l'azienda manifesta problematiche strutturali nel collocare disabili (ambienti non adatti, mansioni pericolose, mancanza di profili adeguati tra i candidati disponibili, ecc.).

Un ulteriore beneficio legato all'adempimento tramite convenzione è la stabilità e la programmazione: le convenzioni Art.14 hanno generalmente durata pluriennale (spesso 12, 24 o 36 mesi, rinnovabili) durante i quali l'azienda è coperta rispetto a una o più scoperture nella quota d'obbligo. Ciò significa che, una volta avviata la convenzione, l'impresa sa di poter contare su un periodo di tranquillità sul fronte normativo, senza dover ogni anno ricercare nuove unità da assumere (cosa che accade invece quando un lavoratore disabile interno si dimette o va in pensione, obbligando l'azienda a trovare un sostituto entro una certa finestra temporale). Finché la cooperativa mantiene in forza i lavoratori oggetto di convenzione, l'obbligo dell'azienda è considerato assolto. Questa

continuità aiuta le aziende nella pianificazione di lungo periodo della compliance normativa.

Infine, va evidenziato che adempiere alla Legge 68/99 tramite convenzione Art.14 ha pari dignità giuridica rispetto all'assunzione diretta: le aziende ottengono il nulla osta e non sono soggette a ulteriori obblighi integrativi. Anzi, in alcuni casi possono "saturare" tutta la quota d'obbligo con convenzioni, se ottengono autorizzazione su particolari progetti riguardanti disabilità molto gravi. Ovviamente l'intento del legislatore è di bilanciare questa possibilità, che per l'azienda è molto conveniente, con adeguate garanzie occupazionali per i lavoratori coinvolti. A tal fine, le convenzioni quadro territoriali solitamente stabiliscono che la cooperativa assuma i disabili segnalati a tempo indeterminato oppure con contratti di durata significativa (es. almeno triennale se apprendistato) per dare stabilità al percorso (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023). In definitiva, l'azienda che sceglie l'Art.14 consegue l'obiettivo di legge (occupare un certo numero di persone appartenenti alle categorie protette) attraverso un meccanismo che facilita tale compito e lo rende compatibile con le proprie esigenze produttive.

3.10. Mancate sanzioni, flessibilità gestionale e riduzione dei costi

Oltre all'adempimento in sé, la convenzione ex Art.14 porta con sé vantaggi economici e gestionali non trascurabili per l'azienda. In primo luogo, evitando la condizione di inadempienza, l'impresa si sottrae alle pesanti sanzioni pecuniarie previste in caso di mancato rispetto della quota d'obbligo. A partire dal 2018, il legislatore ha inasprito tali sanzioni: attualmente, un'azienda che non copra i posti riservati né ricorra ad esonero autorizzato può essere sanzionata con un importo pari a € 39,21 per ogni giorno lavorativo e per ciascun disabile non occupato (Agenzia Lavoro Emilia-Romagna, 2023). Questo si traduce in oltre 10.000 euro annui per ogni posizione scoperta, cui si possono sommare ulteriori ammende in caso di ritardo protratto (ADAPT, 2022). Grazie alla convenzione Art.14, tale scenario viene completamente evitato: l'azienda, essendo considerata ottemperante, non deve pagare contributi esonerativi né incorre in sanzioni amministrative. Si pensi a un'azienda medio-grande con cinque scoperture: la convenzione può far risparmiare decine di migliaia di euro l'anno in mancati esborsi sanzionatori, un forte incentivo economico.

Un secondo beneficio è la maggiore flessibilità gestionale rispetto all'alternativa dell'assunzione diretta di persone con disabilità. Inserire un lavoratore disabile all'interno

dell'organizzazione aziendale può richiedere adattamenti e comportare alcune rigidità (ad es. tutela del posto in caso di ridotte capacità lavorative, vincoli nelle mansioni, necessità di tutor interno, ecc.). Nel modello Art.14, invece, il lavoratore è formalmente dipendente della cooperativa: ciò significa che l'azienda committente non deve gestire direttamente il rapporto di lavoro, con tutte le complessità che questo a volte implica. In caso di problemi di assenteismo prolungato, di esigenze particolari del lavoratore o di mismatch sulle mansioni, sarà la cooperativa, in accordo col servizio pubblico, a poter eventualmente ricollocare la persona su altra attività o attivare percorsi di supporto mirato, senza impattare sull'operatività interna dell'azienda. Questa flessibilità si estende anche agli aspetti organizzativi: l'azienda può richiedere alla cooperativa un certo livello di servizio (ad esempio un tot di ore/uomo di lavoro al mese su una determinata commessa) e la cooperativa può modulare il proprio organico, di conseguenza, affiancando più persone disabili in part-time se necessario, o integrando con propri operatori normodotati per garantire la qualità. In sostanza, l'azienda acquista un servizio con determinati standard, demandando al partner sociale la gestione del personale. Ciò introduce margini di efficienza: "da un lato l'impresa può comprendere le caratteristiche della persona e il supporto necessario, dall'altro la persona può essere seguita e supportata puntualmente" (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023, p.3), in un percorso graduale che è facilitato dall'ambiente protetto della cooperativa. Inoltre, alla scadenza della convenzione, qualora l'azienda ritenga di aver sviluppato al proprio interno nuove opportunità per inserire direttamente quei lavoratori (magari dopo un periodo di formazione on the job in cooperativa), nulla vieta di assumerli stabilmente; diversamente, può proseguire il rapporto con la cooperativa o sostituire la commessa. Questa assenza di vincolo diretto offre all'impresa una gestione più fluida dell'obbligo occupazionale nel medio termine.

Dal punto di vista strettamente economico, la convenzione può comportare riduzioni di costo o comunque un rapporto costo/beneficio più favorevole rispetto all'assunzione interna. Innanzitutto, molte cooperative sociali godono di incentivi e sgravi contributivi per l'assunzione di persone con disabilità (art.13 L.68/99 e altre misure regionali): tali incentivi, che in caso di assunzione diretta spetterebbero all'azienda, vengono fruiti dalla cooperativa, la quale può rifletterne parte nel prezzo della commessa, proponendo tariffe competitive. Ad esempio, se la cooperativa ottiene un rimborso del 60% della retribuzione lorda per 3 anni dall'assunzione di un disabile grave (come previsto da taluni bandi

regionali), il costo effettivo del lavoratore per la cooperativa è molto ridotto, e l'azienda committente beneficia indirettamente di questo contributo pubblico sotto forma di servizio a minor costo. Anche il trattamento economico applicato è quello del CCNL Cooperative Sociali, che per alcune figure operative può avere livelli retributivi inferiori a quelli di settori industriali o di servizi profit, pur garantendo tutte le tutele contrattuali di legge. Senza voler mai scadere nel social washing (lo scopo primario resta l'impatto sociale, non il risparmio), è innegabile che outsourcing e specializzazione possano portare efficienza: la cooperativa, specializzata in certe attività (es. manutenzione del verde, pulizie, digitalizzazione documentale, ecc.), spesso è più efficiente nel farle rispetto a un'azienda che non ha quel core business. L'azienda, dunque, ottiene il lavoro svolto a costi di mercato o talora più bassi, e contestualmente assolve un obbligo di legge. È un caso quasi unico in cui una spesa obbligatoria si tramuta in investimento produttivo: invece di pagare un contributo esonerativo che va al Fondo statale senza ritorno, l'azienda spende magari una cifra analoga ma riceve un servizio concreto e può contabilizzarlo come tale.

Da non sottovalutare è anche il risparmio in termini di tempo e risorse amministrative: gestire un'assunzione protetta comporta burocrazia, relazioni con i servizi, adempimenti documentali; aderire a convenzione Art.14 semplifica tutto ciò, perché gran parte degli aspetti amministrativi sono curati dalla cooperativa (che invia al servizio pubblico i nominativi assunti, ecc.) e dall'ente pubblico (che prepara gli atti convenzionali). L'azienda deve solo attivarsi inizialmente per firmare la convenzione e poi limitarsi a onorare il contratto di commessa, senza occuparsi di report aggiuntivi (il monitoraggio del lavoratore lo fa la cooperativa). In sintesi, le convenienze economiche e organizzative sono tali che molte imprese vedono oggi l'Art.14 come la soluzione preferibile per ottemperare alla L.68/99 in modo intelligente: "l'interesse dell'azienda si trasforma in interesse sociale" (Premazzi, 2021) e nel frattempo l'azienda ottimizza costi e flessibilità.

3.11. Opportunità reputazionali e di reporting ESG

Accanto ai benefici tangibili, le aziende coinvolte nelle convenzioni ex Art.14, specie nella forma evoluta del progetto Sociale al Quadrato, godono di importanti opportunità sul piano intangibile: miglioramento della reputazione, maggiore visibilità positiva, e arricchimento del proprio reporting di sostenibilità (ESG). Come anticipato nel sottocapitolo 3.2, partecipare a questi progetti consente di dimostrare coi fatti l'impegno

dell'azienda sul fronte sociale, con ricadute che vanno dalla soddisfazione degli stakeholder istituzionali fino alla fidelizzazione di clienti e dipendenti.

In termini di reputazione e posizionamento, un'impresa che si fa carico di un progetto di inclusione innovativo viene percepita come un attore responsabile e attento al bene comune. Nei territori in cui operano, queste aziende spesso ottengono un "dividendo reputazionale": le istituzioni locali le citano come esempio virtuoso, i media raccontano le loro iniziative in termini elogiativi, e le comunità locali sviluppano sentimenti di riconoscenza. Ad esempio, nel caso dell'officina De Tomasi citato, la vicenda ha avuto ampia eco e l'azienda è stata pubblicamente lodata per aver dato un lavoro a una persona fragile in periodo di pandemia. Ciò si traduce in goodwill verso l'azienda, che può consolidare le proprie relazioni con gli enti pubblici (facilitando collaborazioni future) e con le associazioni del terzo settore. Inoltre, nell'era dei social media e della comunicazione trasparente, questi progetti arricchiscono lo storytelling aziendale: le imprese possono diffondere sui propri canali storie, fotografie, testimonianze che mostrano i risultati raggiunti (un'area verde riqualificata, un team di lavoratori disabili al lavoro, ecc.), ottenendo riscontri positivi dal pubblico. Ciò contribuisce anche al rafforzamento del brand: secondo le ricerche di marketing, i consumatori e gli investitori tendono a preferire aziende percepite come sostenibili e inclusive (IBM, 2022). Dunque, l'Art.14 può indirettamente diventare un vantaggio competitivo, migliorando l'immagine aziendale presso clienti finali e partner commerciali. In settori B2B, l'azienda può inserirlo come elemento di valore nelle proprie offerte (es: "la nostra azienda aderisce a progetti di inclusione certificati"), rispondendo alla crescente attenzione ai criteri ESG lungo la filiera.

Proprio sul fronte ESG (Environmental, Social, Governance) e del reporting di sostenibilità, le convenzioni Art.14 rappresentano un elemento concreto da riportare. Molte aziende includono nei loro Sustainability Report o Dichiarazioni non finanziarie indicatori relativi al personale appartenente a categorie protette, alle iniziative di inclusione sociale o ai progetti per la comunità. Un progetto come Sociale al Quadrato spunta diverse caselle: aumento del numero di lavoratori disabili impiegati, partnership con cooperative sociali, interventi su patrimonio ambientale o culturale locale. Inoltre, il fatto che l'azienda misuri e comunichi questi aspetti ne migliora la trasparenza e credibilità. Ad esempio, un'azienda sponsor potrebbe riportare: "Tramite una convenzione ex art.14 in partnership con la Cooperativa X, nel 2024 abbiamo contribuito all'inserimento di 3 persone con disabilità grave, erogando 5.000 ore di lavoro di pubblica utilità per la manutenzione del

Parco Y". Tali informazioni arricchiscono la narrativa di sostenibilità e forniscono dati verificabili agli enti certificatori o agenzie di rating ESG. Non sorprende che le aziende coinvolte ricevano talvolta riconoscimenti o premi CSR a livello locale/nazionale per questi progetti, ulteriormente amplificando la visibilità positiva.

Da un punto di vista più strategico, l'adesione a convenzioni Art.14 può facilitare la compliance volontaria ad alcuni standard internazionali sulla responsabilità sociale d'impresa, come la ISO 26000 o i GRI Standards, che incoraggiano le aziende a documentare iniziative di inclusione dei diversamente abili e di sviluppo della comunità. Anche il collegamento con gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile risulta rafforzato, come accennato: poter citare contributi specifici all'SDG 8 o 10 conferisce sostanza al reporting e può migliorare la valutazione ESG complessiva. In ultima analisi, questo si riflette anche sul clima aziendale interno: i dipendenti orgogliosi di lavorare per un'azienda socialmente impegnata diventano essi stessi ambasciatori positivi, aumentando la coesione e riducendo il rischio reputazionale (meno criticità da gestire, più engagement).

Un'osservazione interessante è che il valore reputazionale creato è condiviso anche dalla cooperativa sociale partner e dagli enti pubblici: tutti gli attori coinvolti traggono un beneficio d'immagine. Questo crea un circolo virtuoso: più l'azienda vede ritorni positivi, più sarà incline a proseguire o ampliare il progetto; più la cooperativa ottiene visibilità e riconoscimenti, più altre aziende saranno invogliate a stipulare convenzioni simili; più l'ente pubblico mostra risultati (inserimenti effettuati, servizi migliorati), più giustifica le proprie politiche attive del lavoro. Si tratta dunque di un modello in cui l'accountability sociale è ben distribuita e comunicata.

Come sottolineato da Paolo Cova di Naturcoop, questo tipo di iniziativa "riafferma il vero ruolo che una cooperativa (e, per esteso, un'impresa) deve ricoprire: ascoltare il territorio e costruire sempre nuove sinergie", con benefici che vanno "al quadrato" tanto per i fragili quanto per l'immagine aziendale (Cova, 2021).

4. Il caso studio: la convenzione Naturcoop – S.I.ECO- CAE Service

4.1. Struttura dell'accordo e obiettivi comuni

La convenzione in esame coinvolge tre attori principali: CAE Services Italia S.r.l. (azienda privata high-tech), Naturcoop Società Cooperativa Sociale (cooperativa sociale di tipo B)

e S.I.ECO. S.r.l. (Servizi Intercomunali Ecologici, società pubblica consortile per la gestione ambientale). L'accordo nasce nell'ambito dell'Art. 14 del D.lgs. 276/2003 sul collocamento mirato (Fondazione Consulenti del Lavoro Milano, 2023), con il supporto della Provincia di Varese (che formalmente sottoscrive la convenzione quadro ex art.14). CAE, avendo superato la soglia di 15 dipendenti, è tenuta per legge ad assumere persone con disabilità (L.68/99) ma, incontrando difficoltà a inserirle direttamente nel proprio organico, ha esplorato una soluzione alternativa proposta da Naturcoop: un Progetto Sociale al Quadrato che unisce l'adempimento normativo a un'iniziativa di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSR) sul territorio. In questo schema, CAE finanzia un intervento di pubblica utilità realizzato da Naturcoop a beneficio di S.I.ECO. e dei Comuni soci di quest'ultima, ottenendo in cambio sia la copertura dell'obbligo di legge tramite l'assunzione di una persona disabile in cooperativa, sia un ritorno d'immagine positivo legato all'impatto sociale e ambientale del progetto (marketing "etico"). Naturcoop, dal canto suo, persegue la propria missione statutaria di inserimento lavorativo di persone svantaggiate, mentre S.I.ECO. beneficia di un servizio aggiuntivo innovativo per il miglioramento del decoro urbano e dell'inclusione sociale sul territorio senza oneri aggiuntivi a suo carico.

Dal punto di vista formale, l'iniziativa si articola su due livelli contrattuali: (1) una convenzione ex Art.14 stipulata tra CAE, Naturcoop e Provincia di Varese (validità annuale circa, aprile 2025 – marzo 2026), che permette a CAE di computare la persona disabile assunta dalla cooperativa nella propria quota d'obbligo legale; (2) un accordo operativo trilaterale tra CAE, Naturcoop e S.I.ECO. che definisce nel dettaglio le attività da svolgere, i ruoli di ciascun soggetto e gli impegni reciproci. Nella premessa dell'accordo si esplicitano chiaramente gli scopi condivisi: CAE intende "prendersi cura" di aree pubbliche locali tramite un progetto di CSR e al contempo assolvere all'obbligo di legge in modo socialmente utile; Naturcoop vuole creare lavoro per persone fragili in linea con la propria mission; S.I.ECO. è interessata a nuove iniziative per contrastare il littering (abbandono di rifiuti) nei comuni soci, unendo il miglioramento ambientale al sostegno di categorie svantaggiate. In sintesi, questa convenzione rappresenta un caso di partnership pubblico–privato–sociale in cui ciascun attore ottiene un *"valore aggiunto"*: sociale diretto (inclusione lavorativa di una persona disabile) e sociale indiretto (servizio di pubblica utilità per la comunità), da cui il termine *Sociale al quadrato* che caratterizza questo modello progettuale. La stessa Naturcoop ha infatti coniato il concetto di Art.14 Sociale al Quadrato

per indicare la “doppia finalità” di queste convenzioni innovative. Il caso in esame si inserisce in tale approccio strategico, già sperimentato con successo in altri progetti pilota sul territorio varesino (es. MedicAir, Tigros, ecc., cfr. capitolo 3), ed è stato avviato nella primavera 2025 con il sostegno delle istituzioni locali competenti.

4.2. Modalità operative della collaborazione

Il progetto oggetto della convenzione consiste principalmente in un servizio ambientale di rimozione di rifiuti abbandonati e pulizia manuale di aree pubbliche, da svolgere nei territori dei sette comuni soci di S.I.ECO. (Cairate, Carnago, Caronno Varesino, Lonate Ceppino, Gazzada Schianno, Castelseprio, Brunello). In base all’Accordo sottoscritto, Naturcoop si impegna a: svolgere il servizio di bonifica di micro-discariche abusive e di pulizia del *littering* su strade, piazze, parchi e boschi indicati da S.I.ECO., per un totale di 8 ore settimanali di intervento; fornire report periodici sul lavoro svolto (incluse foto “prima e dopo” degli interventi, condivise su un apposito gruppo WhatsApp per un monitoraggio immediato); garantire la presenza di un tutor e di un affiancamento quotidiano sul campo alla persona con disabilità impiegata (vedi sez. 4.4.2). CAE Services Italia, in qualità di azienda sponsor-committente, si impegna a: attivare la convenzione ex Art.14 con la Provincia (adempiendo formalmente alla normativa); finanziare il servizio concordato versando a Naturcoop un contributo per l’esecuzione dei lavori e la copertura dei costi di inserimento lavorativo. S.I.ECO. S.r.l., infine, si impegna a: accettare l’esecuzione dei lavori sul proprio territorio da parte di Naturcoop (sponsorizzati da CAE) e verificarne la corretta realizzazione; occuparsi del ritiro e dello smaltimento a norma di tutti i rifiuti raccolti durante il servizio; dare ampia visibilità al progetto sui propri canali (social media, comunicati stampa, eventi pubblici) evidenziandone la valenza sociale, fornendo anche il proprio logo per la comunicazione dell’iniziativa sul sito di Naturcoop.

Sul piano organizzativo, le attività operative vengono pianificate in coordinamento con il Servizio Tecnico di S.I.ECO., che individua le aree e le situazioni di criticità (punti di accumulo rifiuti, discariche abusive di piccole dimensioni, ecc.) su cui intervenire prioritariamente. La squadra di Naturcoop dedicata al progetto è composta da un operatore ecologico con disabilità (assunto come dipendente cooperativo) affiancato da colleghi esperti in tecniche di igiene urbana e da un referente di area. Gli interventi di pulizia hanno cadenza settimanale (indicativamente due mezze giornate da quattro ore) e prevedono la raccolta manuale dei rifiuti dispersi, la rimozione di detriti in natura e il

conferimento dei sacchi raccolti al sistema di smaltimento gestito da S.I.ECO. In aggiunta, Naturcoop adotta strumenti di documentazione e innovazione tecnologica a supporto del servizio: ad esempio, viene effettuata la mappatura geo-referenziata dei cestini portarifiuti e dei siti di abbandono rifiuti sul territorio interessato, allo scopo di fornire a S.I.ECO. dati utili per migliorare la gestione futura (ottimizzazione dei punti di raccolta, pianificazione degli svuotamenti). Questa componente digitale, già sperimentata da Naturcoop in altri contesti, arricchisce il progetto, trasformando un semplice intervento di pulizia in un'occasione di raccolta dati ambientali (open data) per l'amministrazione locale. L'interazione continua tra partner (pubblici, privati e non-profit) è un elemento chiave per il successo operativo e richiede fiducia reciproca e trasparenza, aspetti su cui Naturcoop pone attenzione (es. condivisione puntuale dei risultati delle pulizie tramite fotografie e report) per rendicontare sia all'azienda sponsor sia alla comunità locale.

4.3. Inserimento dei lavoratori svantaggiati

Il fulcro sociale della convenzione è l'inserimento lavorativo di una persona disabile all'interno dell'organico di Naturcoop, ai fini di assolvere in modo indiretto l'obbligo di CAE previsto dalla legge 68/1999. In base all'accordo, Naturcoop si è impegnata ad assumere 1 lavoratore con disabilità a tempo indeterminato (come richiesto dalla normativa provinciale Art.14) entro l'avvio del progetto, e tale unità aggiuntiva viene computata nella quota d'obbligo di CAE per tutta la durata della convenzione. La selezione del candidato idoneo è stata effettuata in collaborazione con il Collocamento Mirato Disabili della Provincia di Varese, privilegiando un profilo con caratteristiche compatibili sia con le mansioni previste sia con le categorie di svantaggio considerate dall'Art.14.

Fin dal primo giorno, l'inserimento è stato gestito con estrema cura: Naturcoop ha predisposto un Progetto Individualizzato di accompagnamento al lavoro per il lavoratore in questione, definendo obiettivi personalizzati di crescita professionale e sociale, in accordo con gli standard della propria certificazione di qualità ISO 9001:2015. Questo progetto individuale funge da piano operativo per monitorare i progressi dell'inserimento e per attivare eventuali supporti aggiuntivi necessari (es. consulenze, tutoraggi extra, interventi formativi mirati). In sintesi, l'inserimento del lavoratore svantaggiato nel caso Naturcoop–S.I.ECO. -CAE non è solo un adempimento burocratico, ma il perno attorno a cui ruota l'intero progetto: è il motore sociale che giustifica e dà significato all'accordo di collaborazione.

4.4. Impatto sull'occupazione e sull'inclusione sociale

4.5. Inserimento di lavoratori svantaggiati: numeri e profili

Sul piano quantitativo, il caso studio prevede l'inserimento di una unità appartenente alle categorie protette, come visto sopra. Questo singolo posto di lavoro creato è però emblematico di una strategia più ampia: Naturcoop nell'ultimo anno ha attivato convenzioni ex Art.14 che coinvolgono complessivamente decine di persone con disabilità in collaborazione con varie imprese del territorio. Nel 2024, ad esempio, risultavano, in base al monitoraggio interno di Naturcoop, 40 lavoratori disabili inseriti tramite convenzioni Art.14 gestite da Naturcoop in partnership con un'importante azienda locale. Ciò dimostra la *scalabilità* di questo modello: pur partendo da numeri piccoli in ciascun singolo progetto (spesso 1-2 persone per azienda), l'insieme di tali iniziative può generare un impatto occupazionale rilevante su base pluriennale. In termini di profilo, il lavoratore coinvolto nella convenzione CAE–S.I.ECO. presenta presumibilmente un grado di disabilità certificata medio/alto (>46% di invalidità) e rientra nella tipologia di invalidità fisica o intellettiva compatibile con mansioni di operatore ecologico. Va evidenziato che l'inserimento tramite cooperativa non è fine a sé stesso: l'obiettivo ultimo è aumentare l'occupabilità futura del lavoratore. Difatti, Naturcoop prevede al termine del percorso un bilancio delle competenze, la predisposizione di un CV aggiornato e l'eventuale segnalazione del candidato ad altri datori di lavoro (*outplacement*). In questo senso, il "numero" da monitorare nel medio termine non è solo 1 (posto creato), ma anche il tasso di stabilizzazione o di transizione positiva post-convenzione. Dal punto di vista dell'inclusione, un solo lavoratore fragile coinvolto può sembrare un impatto limitato, ma occorre considerare l'effetto moltiplicatore: ogni persona con disabilità integrata nel tessuto lavorativo rappresenta un nucleo attorno a cui si sviluppano sensibilizzazione, relazioni e cambiamenti culturali (colleghi, cittadini, familiari interagiscono con il progetto). I risultati numerici puntuali (un lavoratore assunto) vanno dunque letti all'interno di una visione sistemica dove ogni inserimento di qualità apre la strada a ulteriori iniziative e dimostra alle aziende la fattibilità di percorsi di inclusione lavorativa attraverso partnership sociali.

4.6. Accompagnamento, formazione e affiancamento

Un aspetto qualificante della convenzione risiede nelle misure di accompagnamento al lavoro predisposte per la persona svantaggiata inserita. La cooperativa attua un modello di *supported employment* che prevede più livelli di supporto:

Progetto individualizzato: come accennato, al lavoratore è dedicato un progetto personalizzato con obiettivi di crescita (hard e soft skills), elaborato dall'Area Sociale di Naturcoop. Questo piano include una valutazione iniziale delle competenze, la definizione di step di miglioramento e un monitoraggio periodico dei progressi. Il progetto funge anche da raccordo con eventuali servizi del territorio: Naturcoop mantiene contatti attivi con i servizi sociali comunali o i centri diurni/ASST, così da poter attivare o segnalare interventi extra-lavorativi se necessari (es. sostegno psicologico, assistenza sociale).

Tutoraggio specialistico: Naturcoop mette a disposizione un tutor aziendale esperto in inserimenti lavorativi, che segue da vicino il percorso del lavoratore disabile. In particolare, il Responsabile dell'Area Sociale della cooperativa effettua colloqui periodici con il lavoratore e con il resto del team, per valutare il clima di integrazione e risolvere eventuali criticità comportamentali o organizzative. Inoltre, viene garantito un affiancamento operativo quotidiano: il lavoratore svolge le attività fianco a fianco con uno o più colleghi tutor (operatori ecologici di Naturcoop con esperienza), i quali lo guidano *on the job* passo-passo. Questo affiancamento continuo serve a trasmettere le corrette procedure di lavoro ma anche a fornire sostegno motivazionale e feedback immediati. In pratica, il lavoratore non viene mai lasciato isolato: fa parte di una micro-squadra in cui può apprendere osservando gli altri e in cui c'è sempre qualcuno pronto a intervenire in caso di difficoltà. Il tutoraggio si estende anche al rapporto con l'azienda sponsor: Naturcoop tiene aggiornati i referenti di CAE sull'andamento dell'inserimento, in modo che l'azienda possa a sua volta trarne elementi di apprendimento per le proprie politiche di diversity & inclusion.

Formazione mirata: durante il progetto, al lavoratore vengono offerte opportunità di formazione professionale ad hoc. Ad esempio, Naturcoop può organizzare brevi corsi interni sulle norme di sicurezza sul lavoro, sull'utilizzo di DPI (dispositivi di protezione individuale) e sulle tecniche di raccolta rifiuti e bonifica ambientale. Inoltre, grazie a partenariati con enti di formazione, la persona potrebbe partecipare a moduli validi per il conseguimento di attestati riconosciuti (es. certificati di competenza regionali per operatore ecologico, patentino per l'uso di macchinari). Nel corso del 2024 Naturcoop ha

organizzato in totale 40 corsi di formazione per i propri dipendenti (1.712 ore, in media 13 ore per lavoratore), segno di una forte attenzione alla crescita professionale del personale svantaggiato (Allegato 1).

Supporto psico-sociale: la cooperativa, disponendo di figure professionali quali uno psicologo del lavoro, può offrire un accompagnamento psico-educativo al lavoratore disabile. Ciò significa organizzare colloqui periodici per valutarne il benessere, intervenire su eventuali problemi di adattamento e coinvolgere la famiglia se opportuno. Queste azioni rientrano in un approccio olistico in cui l'obiettivo non è solo la performance lavorativa, ma anche la crescita personale e l'autonomia. Come indicato nel piano individualizzato, la motivazione e l'autostima del lavoratore sono aree di intervento: attraverso il lavoro, la persona viene stimolata a migliorare la propria fiducia in sé e a sentirsi parte attiva della comunità. Tale dimensione di empowerment è un elemento qualitativo fondamentale dell'accompagnamento.

Dal punto di vista ESG (Environmental, Social, Governance), queste pratiche ricadono nella *S – Social*: la presenza di programmi di training, tutoraggio e inclusione qualificata è un indicatore di performance sociale dell'operazione. Per CAE, poter riferire nel proprio bilancio di sostenibilità che il progetto ha incluso tot ore di formazione dedicate a un lavoratore fragile e tot sessioni di tutoraggio effettuate rappresenta un elemento tangibile di impegno verso gli SDG 8(Lavoro dignitoso e crescita economica) e SDG 10 (Riduzione delle disuguaglianze). In ultima analisi, l'accompagnamento intensivo offerto da Naturcoop massimizza le probabilità di successo dell'inserimento lavorativo e fornisce una dimostrazione concreta di come imprese e cooperative possano collaborare per creare inclusione di qualità.

4.7. Ritorni per il territorio e per il capitale sociale

Oltre agli esiti occupazionali individuali, la convenzione Naturcoop–S.I.ECO. genera benefici più ampi in termini di impatto territoriale e sviluppo di capitale sociale nella comunità.

Sul versante territoriale/ambientale, il progetto affronta una problematica concreta sentita dai cittadini: l'abbandono di rifiuti (*littering* e micro-discariche) nei luoghi pubblici. Il servizio di pulizia settimanale ha un impatto immediato sulla qualità urbana e ambientale dei comuni coinvolti, contribuendo a rendere parchi, strade e boschi più decorosi e fruibili. Ogni micro-discarica eliminata rappresenta un miglioramento in termini di sicurezza

sanitaria (minori rischi di inquinamento del suolo e delle acque, minori pericoli per fauna e persone) e di valorizzazione estetica del territorio (con possibili ricadute positive anche sul turismo locale, specie nelle zone naturalistiche). Un indicatore chiave potenziale potrebbe essere la superficie bonificata o il numero di interventi effettuati; tali metriche permettono di quantificare precisamente il ritorno ambientale. Non disponendo delle cifre correnti si possono citare esperienze analoghe: nel progetto pilota con MedicAir (2019) furono riqualificati oltre 50 km di piste ciclabili precedentemente invase da rifiuti e vegetazione incolta nel progetto Sociale al Quadrato con Tigros, è stata rinnovata integralmente la segnaletica dei sentieri in un parco regionale (Campo dei Fiori) migliorando l'accessibilità per escursionisti (Naturcoop, 2025). Nel caso CAE–S.I.ECO., l'obiettivo specifico di contrastare il *littering* porta un duplice vantaggio ambientale: (a) il miglioramento dello stato dei luoghi (pulizia visibile e continuativa, prevenzione dell'accumulo di rifiuti nel tempo) e (b) la sensibilizzazione della popolazione locale. Su quest'ultimo punto, infatti, la comunicazione del progetto (vedi par. 4.5.1) gioca un ruolo importante nel diffondere messaggi di rispetto dell'ambiente e coinvolgere attivamente i cittadini. Ad esempio, le campagne social o gli articoli sul progetto possono incoraggiare le persone a non abbandonare rifiuti e a prendersi cura degli spazi comuni, creando un circolo virtuoso. Possiamo parlare dunque di un impatto ambientale con *effetto educativo*: il progetto funge da esempio concreto di tutela ambientale partecipata (azienda, cooperativa ed ente pubblico insieme) e invita la comunità a fare la propria parte. In definitiva, il territorio vede aumentare il proprio capitale naturale e riceve servizi che probabilmente, per carenza di fondi o personale, le amministrazioni comunali faticavano a garantire con continuità. Significativo è il fatto che S.I.ECO. (e i Comuni soci) usufruiscono di tali interventi senza costi diretti, anzi, con un "risparmio" sulle proprie spese di gestione ambientale, potendo reindirizzare le risorse liberate verso altri progetti di pubblica utilità. Questo meccanismo di sponsorizzazione attiva produce un moltiplicatore economico-sociale: ogni euro investito dall'azienda sponsor genera un euro di servizi per la comunità, oltre al valore aggiunto intangibile dell'inclusione.

Dal punto di vista del capitale sociale e delle reti comunitarie, la convenzione in oggetto rappresenta un esempio di partenariato multi-stakeholder innovativo. La collaborazione stabile tra un'impresa profit, un ente pubblico consortile e una cooperativa sociale crea nuove connessioni nel tessuto locale. CAE, pur avendo sede legale a Milano, attraverso Naturcoop si radica maggiormente nel territorio varesino (ha persino aperto una sede

operativa provinciale a Sesto Calende), entrando in contatto con istituzioni, associazioni e comunità locali. Questo aumenta il capitale relazionale sia dell'azienda (che amplia la propria *licenza a operare* sul territorio grazie alla reputazione positiva acquisita) sia della cooperativa (che rafforza la propria credibilità verso altri potenziali partner privati, potendo presentare case study di successo). Il progetto funge da "ponte" tra mondi diversi: ad esempio, i dipendenti CAE sono stati coinvolti indirettamente nell'iniziativa e hanno avuto modo di conoscere più da vicino la realtà della cooperativa e del volontariato ambientale, anche partecipando ad eventi pubblici o giornate dimostrative. Ciò contribuisce a sviluppare empatia e sensibilità sociale nel personale aziendale (*employee engagement*), un effetto spesso riportato in letteratura come beneficio collaterale dei progetti di CSR (Porter & Kramer, 2011). Dal lato comunità, vedere un'azienda privata che si prende cura dei beni comuni insieme a una cooperativa di inserimento lavorativo invia un segnale potente: *"non si tratta di carità, ma di costruire valore condiviso"*. Questo può stimolare altri attori economici locali a imitare l'esempio, generando ulteriore capitale sociale. Non a caso, il modello Sociale al Quadrato di Naturcoop è stato riconosciuto dalla Regione Lombardia tra le buone prassi da promuovere e replicare in altri contesti. Tale riconoscimento istituzionale attesta che iniziative come quella con S.I.ECO. producono un impatto positivo non solo per i diretti beneficiari (lavoratore assunto e comuni più puliti), ma anche per la collettività in senso allargato, rafforzando i legami di fiducia tra pubblico e privato e la coesione sociale.

4.8. Il marketing sociale del Progetto Sociale al Quadrato e posizionamento etico dell'impresa

Il caso CAE–Naturcoop–S.I.ECO. incarna in pieno l'approccio Sociale al Quadrato, che coniuga obiettivi di business e impatto sociale/ambientale, e offre quindi un'interessante prospettiva di marketing sociale e di posizionamento etico per le imprese coinvolte. In questa sezione analizziamo come il progetto viene comunicato e valorizzato in termini di immagine e responsabilità sociale d'impresa, focalizzandoci in particolare sulla strategia di CAE (azienda sponsor) nel trarre valore reputazionale dall'iniziativa, senza naturalmente snaturarne le finalità solidali.

Fin dalle fasi iniziali, la componente di comunicazione e marketing del progetto è stata oggetto di accordo tra le parti. Nel preventivo presentato a CAE, Naturcoop ha proposto esplicitamente la definizione congiunta di un "Piano di Marketing" post-attivazione della convenzione ex Art.14. Tale piano prevede diverse azioni coordinate:

Obiettivi di comunicazione chiari: innanzitutto, CAE e Naturcoop hanno concordato gli obiettivi chiave da comunicare al pubblico e agli stakeholder. Si tratta di raccontare il progetto mettendone in luce sia il contributo ambientale (territori più puliti, tutela della biodiversità) sia quello sociale (inclusione di persone fragili), enfatizzando la visione *win-win*. Un obiettivo implicito è anche posizionare CAE come azienda eticamente impegnata nel territorio, andando oltre il mero adempimento di legge e abbracciando i valori della sostenibilità. Questo messaggio di fondo orienta tutti i materiali comunicativi, che devono risultare coerenti e d'impatto.

Azioni online: il progetto viene promosso attraverso i canali digitali di ciascun partner. In particolare, CAE ha diffuso comunicati stampa e post sui social network aziendali (LinkedIn, Twitter) evidenziando la partnership con Naturcoop e i risultati ottenuti (*storytelling* CSR). Naturcoop, a sua volta, ha dedicato spazio sul proprio sito web (sezione *Case history*) per descrivere l'iniziativa Sociale al Quadrato con CAE, illustrandone le caratteristiche innovative. S.I.ECO. L'utilizzo dei media digitali permette di raggiungere rapidamente un vasto pubblico e di coinvolgere stakeholder eterogenei: cittadini, altri imprenditori, istituzioni e potenziali clienti. Inoltre, consente un aggiornamento continuo: ad esempio, la pubblicazione periodica di foto delle operazioni di pulizia sul campo crea *engagement* e trasparenza, mostrando concretamente gli effetti dell'intervento.

Azioni offline: accanto alla comunicazione online, il piano ha incluso attività tradizionali. Una conferenza stampa di lancio è stata organizzata al momento della firma ufficiale della convenzione, coinvolgendo testate locali (quotidiani, TV) che hanno dato risalto alla notizia. Articoli sulla stampa locale sottolineano spesso il duplice beneficio del progetto, con titoli del tipo "Impresa hi-tech ripulisce i boschi e assume un disabile: accordo innovativo nel Varesotto". Inoltre, sul territorio sono state previste iniziative di visibilità: ad esempio l'installazione di pannelli informativi o cartelli presso le zone bonificate, riportanti i loghi di CAE, Naturcoop e S.I.ECO., e un testo che spiega il senso dell'iniziativa (un cartello-tipo potrebbe recitare: "Area pulita nell'ambito del progetto Sociale al Quadrato: insieme per un territorio più inclusivo e sostenibile – con il contributo di CAE Services Italia e Naturcoop"). Questi strumenti fisici servono a lasciare un segno tangibile e duraturo dell'impegno profuso, e fungono da *pubblicità etica* per l'azienda sponsor nel contesto locale. Infine, non sono escluse presentazioni a convegni, eventi pubblici o workshop sul tema CSR: i rappresentanti di CAE e Naturcoop possono essere invitati a raccontare la loro

esperienza in seminari di settore (ad es. eventi su ESG, fiere della sostenibilità), ottenendo ulteriore visibilità qualificata.

Materiali promozionali: parte del piano di marketing ha riguardato anche la creazione di materiali ad hoc. Naturcoop ha curato la realizzazione di *case study* e documenti ufficiali che illustrano i risultati del progetto, utilizzabili da CAE per il proprio reporting ESG. Questa integrazione nei documenti ufficiali rafforza il posizionamento ESG di CAE presso investitori e clienti sensibili ai temi della sostenibilità. In particolare, punteggi ESG più alti possono contribuire a migliorare l'attrattività dell'azienda verso fondi etici e stakeholder istituzionali (Social Impact Agenda per l'Italia, 2023).

In sintesi, la strategia di comunicazione integrata ha mirato a massimizzare la ricaduta positiva d'immagine per l'azienda sponsor, senza però trasformare il progetto in una mera operazione di marketing vuoto. Si è infatti puntato su una comunicazione di impatto autentica, basata su fatti (risultati ambientali misurabili, testimonianze dirette del lavoratore coinvolto, dati sociali) più che su slogan. Questo approccio è coerente con i principi del *cause-related marketing*, in cui l'azienda lega il proprio brand a una causa sociale specifica: nel caso di CAE, la causa è la tutela ambientale inclusiva. L'etica d'impresa viene quindi comunicata attraverso la narrazione di questo caso concreto, mostrando come CAE stia contribuendo al bene comune locale oltre a perseguire i propri obiettivi di business.

Dal punto di vista del posizionamento etico, CAE ottiene diversi benefici: migliora la propria reputazione presso la comunità locale e gli enti pubblici (diventando un esempio virtuoso di azienda responsabile); differenzia il proprio brand agli occhi dei dipendenti e dei clienti; consolida la cultura aziendale interna attorno a valori di solidarietà e sostenibilità. Tutto ciò si traduce, nel medio-lungo termine, in un vantaggio competitivo non immediatamente monetizzabile ma reale: la cosiddetta *goodwill* sul territorio, ossia un patrimonio di fiducia e stima che può facilitare relazioni future (con istituzioni, partner, clienti). Da non trascurare è anche l'effetto sul fronte dell'employer branding: presentarsi sul mercato del lavoro come azienda inclusiva e sostenibile aiuta ad attrarre giovani talenti sensibili a questi temi, nonché a soddisfare eventuali criteri ESG richiesti dai committenti o dai finanziatori.

4.9. KPI e metriche ESG specifiche del progetto

Per valutare compiutamente la performance e l'impatto del progetto Sociale al Quadrato (CAE–Naturcoop–S.I.ECO.), è stata definita una serie di indicatori chiave (KPI) nei tre ambiti ESG (Ambientale, Sociale, Governance). Poiché il progetto è ancora in corso, si dispone già di alcuni dati puntuali su determinati KPI, mentre per molti altri indicatori la rilevazione avverrà progressivamente nel prosieguo dell'iniziativa. In altre parole, ad oggi si può tracciare solo un quadro parziale, con metriche identificate ma non tutte già misurate: nel corso dell'anno verranno raccolti i dati necessari per completare l'analisi. Questa attenzione a una gamma più ampia di metriche ESG rappresenta un'innovazione rispetto alla prassi precedente di Naturcoop, che solitamente monitorava solo indicatori ambientali di base (ad es. kg di rifiuti raccolti). Di seguito verranno elencate le principali metriche quantitative e qualitative individuate per ciascun ambito, indicando per ognuna il significato, le modalità di misurazione sul campo e lo stato attuale delle informazioni (se il dato è già disponibile oppure se necessita di ulteriori rilevazioni o approfondimenti).

KPI Ambientali (E):

– *N° di interventi di pulizia effettuati:* ~50 interventi/anno (ipotizzando circa 1 intervento/settimana). Il conteggio effettivo andrà confermato a consuntivo
– *Area coperta dagli interventi:* 7 comuni coinvolti, con un'estensione territoriale complessiva di qualche centinaio di km^2 (dato qualitativo). Si può specificare il n° di siti puntuali bonificati (es.: tot parchi, tot bordi strada, ecc.).
– *Quantità di rifiuti raccolti:* dato non disponibile al momento. Questo è un KPI cruciale da misurare: si auspica di registrare il peso o il volume dei rifiuti rimossi ad ogni intervento. Un target indicativo potrebbe essere rimuovere almeno 1000 kg/anno di rifiuti complessivi.

– *N° di discariche abusive eliminate:* dato da rilevare. Ogni intervento su discarica può essere contato; un obiettivo potrebbe essere bonificare tutte le principali micro-discariche note nei comuni (es.: target: 10 discariche ripulite). Si dovranno confrontare le segnalazioni iniziali con gli interventi effettuati.

KPI Sociali (S):

– *N° di lavoratori svantaggiati inseriti:* 1 persona disabile assunta in cooperativa e computata per CAE (dato effettivo). Questo è il principale indicatore di impatto sociale diretto. Un'ulteriore metrica correlata potrebbe essere la % di copertura della quota

d'obbligo per CAE tramite convenzione (es.: CAE ha coperto il 100% del proprio obbligo per l'anno in corso attraverso questa convenzione).

– *Ore di lavoro svolte da persone svantaggiate:* circa 416 ore/anno di lavoro effettuate dalla persona disabile sul progetto (stima su 8 ore/settimana per 52 settimane). Questo indicatore quantifica il contributo lavorativo del beneficiario al servizio.

– *Tasso di mantenimento/continuità lavorativa:* 100% durante il periodo di convenzione (se la persona è rimasta occupata per l'intera durata prevista) – *da verificare ex post* se l'inserimento proseguirà oltre la scadenza.

– *Formazione erogata al lavoratore:* numero di ore di formazione specifica fornite (target >10 ore annue, di cui una parte già realizzata tramite corsi di sicurezza e operatività.

– *Miglioramento competenze del lavoratore:* valutazione qualitativa da rilevare tramite schede di valutazione inizio/fine percorso (esito atteso: incremento in autonomia operativa, capacità tecniche apprese, soft skills).

KPI di Governance/partnership (G):

– *N° di stakeholder coinvolti:* 3 partner formali (CAE, Naturcoop, S.I.ECO.) + 1 ente regolatore (Provincia di Varese) + 7 Comuni soci di S.I.ECO. + ulteriori partner informali (es.: volontariato locale, se attivato). Questo KPI mostra l'ampiezza della rete attivata. – *Trasparenza e rendicontazione:* presenza di report finali pubblici sul progetto (ad oggi, l'accordo prevede rendicontazione tramite report fotografici periodici, ma sarebbe utile anche un report finale accessibile al pubblico, da verificare se sarà pubblicato).

– *Soddisfazione degli stakeholder:* misurabile con questionari qualitativi rivolti a: amministratori locali, cittadini, partner. Ad es., S.I.ECO. potrebbe esprimere una valutazione sull'utilità dell'accordo; CAE potrebbe valutare la soddisfazione interna per il progetto.

– *Conformità normativa e safety:* KPI "0 non-conformità" – ovvero nessuna violazione delle clausole contrattuali, nessun incidente sul lavoro durante il progetto, nessuna contestazione dalle autorità. Finora non si segnalano problemi (KPI positivo). – *Investimento economico sostenuto:* €27.000/anno finanziati da CAE (input) – questo è un dato di *governance economica* utile a calcolare l'efficienza sociale (rapporto euro investito/beneficio prodotto). Ad esempio, dividendo l'importo per il numero di beneficiari

diretti + indiretti si ottiene il costo per beneficiario; oppure rapportandolo ai kg di rifiuti raccolti si ottiene il costo per unità di impatto ambientale. Queste analisi di efficienza potranno essere fatte *a consuntivo* per valutare la sostenibilità economica del modello e argomentarne il *business case* per il futuro.

Questo studio evidenzia come il progetto, pur di dimensioni limitate, possa essere monitorato attraverso un set articolato di KPI collegati agli obiettivi ESG. Alcuni dati sono già disponibili o facilmente deducibili (numero inserimenti, investimento economico, ecc.), altri richiedono un impegno ulteriore di raccolta e misurazione (in particolare sul versante ambientale, dove sarebbe auspicabile istituire registri sistematici dei rifiuti raccolti e dei siti ripuliti). Integrare queste metriche quantitative consentirebbe non solo di rendicontare puntualmente i risultati raggiunti, ma anche di effettuare analisi di impatto più robuste – ad esempio calcolando il Social Return on Investment (SROI) del progetto, ossia il ritorno sociale per euro investito, secondo metodologie di valutazione riconosciute in ambito di sostenibilità (EVPA, 2015).

Dal punto di vista qualitativo, oltre ai numeri, sarà importante documentare storie e testimonianze: l'evoluzione professionale del lavoratore inserito (es. interviste a lui/lei e ai tutor), la soddisfazione dei sindaci dei comuni beneficiari, la percezione dei cittadini (magari raccogliendo commenti sui social). Questi elementi arricchiscono la valutazione d'impatto e forniscono contesto ai KPI quantitativi.

In conclusione, il progetto Sociale al Quadrato in collaborazione con CAE/S.I.ECO. può vantare già alcuni risultati misurabili positivi (assunzione effettuata, servizio di pulizia avviato regolarmente, soddisfazione espressa dai partner) e rappresenta un esempio concreto di come le metriche ESG possano essere applicate anche a iniziative di piccola scala a livello locale. La sfida sarà ora quella di proseguire nella raccolta dati durante l'implementazione, così da permettere un'analisi finale completa e trasparente in sede di bilancio sociale 2025 di Naturcoop e di bilancio di sostenibilità di CAE. Tali dati saranno fondamentali per valutare l'efficacia del modello e per fornire evidenze oggettive a supporto di una eventuale scalabilità e replica futura del progetto in altri territori o con altre aziende. Come buona prassi, l'identificazione di KPI chiari sin dall'inizio (come fatto sopra) è già un primo passo verso una gestione orientata all'impatto; la successiva raccolta sistematica e la rendicontazione pubblica di questi indicatori costituirà il coronamento di

un percorso che unisce azione e misurazione, contribuendo a diffondere una cultura di accountability nel campo dei progetti di inclusione sociale e ambientale.

5. Proposta Metodologica e Modello Standardizzato per la Replicabilità del Sociale al Quadrato

Il presente capitolo si concentra sulla valorizzazione del modello Sociale al Quadrato attraverso un'analisi critica orientata al miglioramento continuo e alla sua possibile standardizzazione. Vengono identificati i principali punti di forza e le criticità emerse durante l'implementazione, proponendo interventi migliorativi basati sul ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), al fine di ottimizzare l'efficacia e l'efficienza del progetto. Si introduce una proposta metodologica per la standardizzazione del processo, finalizzata a garantire la replicabilità del modello in altri contesti territoriali e organizzativi. Tale proposta include una mappatura delle fasi operative, una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità tra i soggetti coinvolti e l'individuazione delle risorse e degli strumenti necessari, tra cui WebGIS, check-list e strumenti di monitoraggio, funzionali alla rendicontazione e al reporting secondo criteri ESG.

5.1. Punti di forza, criticità emerse e proposte di miglioramento

L'esperienza maturata con Sociale al Quadrato consente di identificare alcuni punti di forza distintivi del modello, ma anche di riconoscere le criticità emerse durante la sua implementazione, al fine di proporre opportuni miglioramenti. Questa analisi è importante per apprendere dall'esperienza e ottimizzare il modello in vista di una sua eventuale replicazione su più ampia scala.

Tra i punti di forza principali si distingue innanzitutto la coerenza con i bisogni reali dei soggetti coinvolti. Il progetto è riuscito a intercettare esigenze concrete: da un lato la necessità delle imprese di ottemperare a un obbligo di legge in modo vantaggioso, dall'altro la necessità della cooperativa di trovare opportunità lavorative per i propri utenti, e infine la necessità degli enti locali di svolgere interventi utili che mancavano di finanziamenti. Questa convergenza di interessi ha creato una forte motivazione condivisa al successo del progetto. Un secondo punto di forza è il carattere multi-partecipativo e collaborativo del modello: aziende, cooperativa e istituzioni pubbliche hanno collaborato attivamente, ciascuno contribuendo con le proprie risorse (finanziarie, umane, conoscitive) al raggiungimento di un obiettivo comune. Questo approccio di *partnership* pubblico-privato-

sociale è spesso citato in letteratura come fattore abilitante di progetti di sostenibilità complessi (Austin e Seitanidi, 2012). Nel caso di Sociale al Quadrato, la partnership ha funzionato grazie a una chiara definizione iniziale di ruoli e responsabilità e a un costante dialogo durante l'esecuzione. Un terzo punto di forza riscontrato è la flessibilità del modello nell'adattarsi a contesti e attività diverse: sebbene nato con un focus sulla manutenzione del verde, Sociale al Quadrato è stato applicato con successo alla sanificazione di ambienti e ad altri servizi, segno che il suo schema base è trasferibile e non legato a un singolo settore operativo. Questa versatilità accresce il potenziale di replicabilità (si veda par. 5.4). Infine, va sottolineato come punto di forza l'alto impatto percepito dalla comunità: i progetti hanno prodotto risultati visibili (piste ciclabili sistemate, ecc.), generando un senso di apprezzamento nei cittadini e negli amministratori locali, il che rafforza il capitale sociale e la reputazione sia delle imprese sia della cooperativa coinvolte. La comunicazione di questi successi (attraverso eventi, stampa locale, social media) ha ulteriormente amplificato l'impatto positivo, creando un circolo virtuoso di consenso attorno all'iniziativa.

Accanto a tali punti di forza, l'analisi ha evidenziato alcune criticità emerse durante lo sviluppo del progetto. Una delle principali riguarda gli aspetti burocratico-amministrativi legati alla stipula delle convenzioni ex art. 14. La procedura, che coinvolge i servizi provinciali per l'impiego, richiede tempi tecnici e una certa complessità documentale (predisposizione del piano personalizzato per ciascun lavoratore disabile, approvazioni formali, rinnovi annuali, ecc.). In alcuni casi si sono registrati ritardi nell'attivazione delle convenzioni dovuti alla necessità di coordinare più enti pubblici (Centro per l'Impiego, Provincia) e di attendere iter autorizzativi. Ciò ha talvolta rallentato l'avvio effettivo dei lavori, creando sfasamenti tra i tempi aziendali (più rapidi) e quelli della PA. Un'altra criticità ha riguardato la copertura dei costi e la sostenibilità finanziaria di alcuni interventi: sebbene le imprese sponsor abbiano finanziato le attività, in qualche progetto i costi effettivi (ad es. per acquisto attrezzature o per imprevisti tecnici sul campo) sono risultati superiori al preventivato, erodendo il margine per la cooperativa. Ciò evidenzia la necessità di migliorare la fase di pianificazione economica e la gestione del rischio di progetto. Dal punto di vista operativo, una criticità è stata la gestione della qualità del lavoro svolto: assicurare che le attività (es. pulizia sentieri) fossero eseguite a standard elevati ha richiesto uno sforzo di supervisione non banale da parte dei responsabili della cooperativa, soprattutto considerando che i lavoratori inseriti avevano abilità limitate e

necessità di affiancamento. In alcune occasioni si sono dovuti correggere errori o rifare lavori per raggiungere il livello qualitativo atteso dall'ente committente (es. comune o ente parco). Ciò segnala il bisogno di investire ulteriormente in formazione tecnica e tutoraggio dei lavoratori svantaggiati, nonché di predisporre strumenti di controllo qualità più strutturati durante l'esecuzione dei compiti. Un'ulteriore criticità emersa è la continuità occupazionale dei lavoratori disabili al termine del progetto specifico: una volta conclusa la commessa finanziata dall'azienda, la cooperativa deve reperire nuove commesse per poter continuare a impiegare stabilmente quelle persone. In assenza di un nuovo progetto immediatamente disponibile, c'è il rischio di discontinuità (se non di perdita del posto) per gli inserimenti effettuati. Ciò suggerisce l'importanza di costruire un portafoglio di progetti Sociale al Quadrato in modo da garantire una pipeline costante e ridurre i tempi morti tra un'attività e l'altra. Infine, dal lato delle imprese, una criticità può essere la scalabilità interna del modello: in grandi aziende con sedi in varie province, replicare l'accordo in ogni territorio può risultare complesso organizzativamente, soprattutto se manca una struttura centrale dedicata alla gestione di queste iniziative (es. funzione CSR o Diversity & Inclusion). In alcuni casi le filiali locali potrebbero non avere la stessa sensibilità o conoscenza per attivare nuove convenzioni, limitando la diffusione del modello all'interno di gruppi aziendali più ampi.

Alla luce dei punti di forza e delle criticità rilevate, è possibile formulare alcune proposte di miglioramento del modello Sociale al Quadrato. Tali proposte mirano a potenziare gli aspetti vincenti e a mitigare le debolezze, in un'ottica di apprendimento continuo. Una prima area di miglioramento riguarda la pianificazione e controllo di progetto: si suggerisce di adottare fin dall'inizio un approccio più strutturato, ad esempio utilizzando strumenti di project management (cronoprogrammi, budget dettagliati, analisi dei rischi) condivisi tra azienda e cooperativa. Ciò consentirebbe di avere stime di costo più accurate, piani di lavoro realistici e piani di emergenza per affrontare imprevisti, aumentando la probabilità di rispettare tempi e costi concordati. Legato a ciò, si propone di formalizzare meglio i livelli di servizio e qualità attesi (Service Level Agreement) nelle convenzioni: ad esempio definire indicatori di performance per il lavoro svolto (metri di pista ripuliti per settimana, numero di interventi di sanificazione effettuati, ecc.) e meccanismi di monitoraggio congiunto. Questo aiuterebbe a tenere sotto controllo la qualità ed eventualmente a intervenire tempestivamente con azioni correttive (es. formazione aggiuntiva, ridefinizione dei compiti) prima che il problema diventi grave.

Un'altra proposta è di rafforzare la formazione e il supporto ai lavoratori svantaggiati coinvolti. In concreto, anticipare un periodo di training iniziale più lungo e strutturato, magari avvalendosi di personale esperto o affiancando ai disabili degli operai tutor (anche provenienti dall'azienda sponsor, se disponibile a coinvolgere propri dipendenti come volontari). Inoltre, sviluppare manuali operativi semplificati o check-list specifiche per ciascun tipo di attività (es. una lista passo-passo per la manutenzione del verde) potrebbe aiutare i lavoratori a svolgere in autonomia le mansioni con minor margine di errore. Questo si collega all'idea di predisporre strumenti standard (si veda par. 5.4.2 e 5.4.4) nell'ambito di una futura standardizzazione del processo.

Per garantire la continuità dei progetti e la sostenibilità occupazionale, si propone di adottare una prospettiva di medio-lungo termine nella pianificazione delle commesse Sociale al Quadrato. Ad esempio, creare un calendario pluriennale degli interventi possibili sul territorio (in collaborazione con gli enti pubblici che conoscono i bisogni locali) e utilizzarlo per proporre alle aziende una sorta di palinsesto di sponsorizzazioni da qui a 2-3 anni. In questo modo, se un'azienda termina un progetto, potrebbe essercene un altro in partenza finanziato da un diverso sponsor, in cui riallocare parte dei lavoratori. Parallelamente, si potrebbe istituire un fondo di rotazione (magari co-finanziato da fondazioni bancarie o enti pubblici) per coprire eventuali periodi cuscinetto tra una commessa e l'altra, assicurando i salari ai lavoratori disabili e mantenendoli attivi in formazione o piccole attività di transizione. Ciò darebbe maggiore stabilità al modello e sicurezza alle famiglie dei beneficiari.

Un elemento chiave di miglioramento, emerso dalle criticità burocratiche, è la semplificazione amministrativa. Su questo fronte, le parti sociali e le istituzioni potrebbero lavorare per snellire le procedure ex art. 14, ad esempio predisponendo convenzioni-quadro provinciali o regionali che fungano da base standard (riducendo di molto i tempi di negoziazione per ogni singolo accordo). Alcune regioni italiane hanno già sperimentato protocolli d'intesa per facilitare l'utilizzo dell'art. 14; mutuare tali pratiche potrebbe agevolare notevolmente l'espansione di Sociale al Quadrato. Anche la digitalizzazione delle pratiche (ad esempio tramite portali web per l'inserimento dei piani e dei report) potrebbe rendere il processo più rapido e trasparente.

Infine, un aspetto di miglioramento trasversale è la misurazione dell'impatto e la relativa comunicazione. Pur avendo raccolto dati di base (n° persone inserite, km di piste

sistemate, ecc.), finora la valutazione è stata in gran parte qualitativa. Per compiere un salto di qualità, si suggerisce di adottare metodologie strutturate di *Valutazione di Impatto Sociale*. Un metodo riconosciuto a livello internazionale è lo SROI – Social Return on Investment, che esprime in termini monetari il valore sociale generato rispetto alle risorse investite. In pratica, lo SROI calcola un rapporto (ad es. 3:1 indica che per ogni euro investito si sono generati 3 euro di valore sociale) (Nicholls *et al.*, 2012). Applicare un'analisi SROI ai progetti Sociale al Quadrato consentirebbe di dimostrare quantitativamente l'efficacia del modello: ad esempio contabilizzando i risparmi per la collettività (meno sussidi di disoccupazione erogati, più entrate fiscali dai nuovi stipendi, beneficio economico del turismo aggiuntivo grazie ai sentieri ripristinati, ecc.) e confrontandoli con i costi sostenuti dalle aziende sponsor. Una prima stima qualitativa suggerisce che il rendimento sociale potrebbe essere molto alto, dato il coinvolgimento di risorse – lavoratori svantaggiati inoccupati – in attività che generano utilità pubbliche. Oltre all'SROI, si potrebbero identificare indicatori chiave di impatto (KPI sociali e ambientali) da monitorare costantemente: tasso di inserimento post-progetto dei lavoratori nel mercato libero, grado di soddisfazione degli enti locali per gli interventi, ecc. L'adozione di queste pratiche di misurazione e rendicontazione porterebbe due benefici: internamente, favorirebbe un miglioramento continuo (evidenziando cosa funziona e cosa no); esternamente, fornirebbe elementi di comunicazione potenti verso stakeholder e possibili nuovi partner, rafforzando la credibilità del modello.

In sintesi, le proposte di miglioramento ruotano attorno all'idea di standardizzare ciò che finora è stato fatto in modo in parte informale, applicando principi di buona gestione progettuale e di misurazione dell'impatto tipici dell'ingegneria gestionale. Nel paragrafo seguente si approfondisce questa logica attraverso lo schema PDCA, utile per strutturare il miglioramento in chiave ciclica e permanente.

5.2. Logica del miglioramento secondo il ciclo PDCA

Per implementare efficacemente le proposte di miglioramento sopra delineate è opportuno adottare un approccio di miglioramento continuo, quale quello offerto dal ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Il PDCA, noto anche come ciclo di Deming, è un metodo iterativo di gestione che guida l'introduzione di cambiamenti e l'apprendimento organizzativo. Esso si compone di quattro fasi: Plan (Pianificare) – definire obiettivi e azioni di miglioramento, Do (Fare) – implementare le azioni pianificate, Check (Verificare) –

misurare i risultati ottenuti e confrontarli con gli obiettivi, Act (Agire) – standardizzare i miglioramenti efficaci o correggere le azioni se i risultati non sono soddisfacenti (Lean Enterprise Institute, 2025). Applicare il ciclo PDCA al modello Sociale al Quadrato significa instaurare un processo permanente in cui ad ogni fase di progetto si apprendono lezioni e si perfeziona il modello per il ciclo successivo.

Nel concreto, la fase Plan per un nuovo progetto Sociale al Quadrato potrebbe consistere nel riesame dei progetti precedenti e nell'identificazione delle aree da migliorare. Ad esempio, pianificare fin dall'inizio una formazione più intensa per i tutor, oppure prevedere nel piano finanziario un margine per imprevisti sulla base di ciò che si è appreso da passate esperienze. Durante la pianificazione, si stabiliscono chiaramente gli indicatori di performance e impatto attesi (come suggerito nel paragrafo precedente, es. numero di inserimenti da conseguire, indice SROI target, livello di soddisfazione stakeholder, etc.). Si tratta quindi di formalizzare un piano operativo dettagliato che incorpori le best practice e le contromisure alle criticità già note.

La fase Do è l'implementazione effettiva del progetto secondo quanto pianificato. Qui è cruciale che le migliorie pensate vengano effettivamente applicate: per esempio, se è stata pianificata una check-list di controllo qualità, assicurarsi che i responsabili la utilizzino durante l'esecuzione; se sono stati definiti KPI, raccogliere i dati necessari man mano che il progetto procede (ad esempio ore di lavoro erogate, feedback periodici dell'ente beneficiario, etc.). Fondamentale in questa fase è mantenere un atteggiamento di flessibilità controllata: eseguire quanto pianificato, ma saper registrare in corso d'opera eventuali deviazioni o nuove criticità inattese, annotandole per l'analisi successiva.

Segue la fase Check, ovvero la valutazione a posteriori. Al termine del progetto si analizzano i risultati ottenuti confrontandoli con gli obiettivi e gli indicatori fissati in fase di pianificazione. Ad esempio, si calcola il numero effettivo di persone inserite e lo si confronta con il target, si misura l'indice SROI effettivo, si raccolgono i feedback delle aziende sponsor e degli enti locali, e così via. Questa fase deve essere svolta in modo rigoroso e possibilmente coinvolgendo tutte le parti: un incontro di confronto tra cooperativa, azienda e rappresentanti degli enti consente di ottenere una valutazione completa e multidimensionale. Importante è identificare sia i successi (da replicare o standardizzare) sia gli insuccessi o gap (da correggere). Per esempio, il check potrebbe

rivelare che nonostante una buona riuscita tecnica, la comunicazione pubblica del progetto è stata carente: ciò diverrebbe un punto da migliorare ulteriormente.

Infine, la fase Act chiude il ciclo traducendo le lezioni apprese in azioni concrete per il futuro. In questa fase si standardizzano le pratiche risultate vincenti (aggiornando eventualmente le procedure operative standard) e si correggono quelle risultate inefficienti (modificando il modello o introducendo nuove risorse). Nell'esempio sopra, se è emerso che la comunicazione è stata carente, l'azione potrebbe essere: "coinvolgere un addetto stampa nel prossimo progetto" o "predisporre un kit di comunicazione per l'azienda sponsor da utilizzare durante e dopo l'intervento". Se invece un determinato tipo di formazione si è rivelato efficace, l'azione sarà: "rendere obbligatoria quella formazione per tutti i tutor nei prossimi progetti". L'obiettivo della fase Act è duplice: da un lato consolidare i miglioramenti, dall'altro preparare il terreno per la successiva iterazione del ciclo PDCA, innescando un processo di miglioramento continuo.

Applicando sistematicamente il PDCA, il modello Sociale al Quadrato può evolvere da esperienza pilota a processo maturo, con alti livelli di affidabilità e performance. Ogni iterazione ridurrà le inefficienze e accrescerà l'efficacia complessiva. Inoltre, documentare ciascun ciclo PDCA (piani, risultati, azioni correttive) costruirà una base di conoscenza trasferibile ad altri contesti, facilitando la standardizzazione e replicabilità del modello. Proprio quest'ultimo tema, come rendere replicabile e standard il processo Sociale al Quadrato, è approfondito nella sezione seguente.

5.3. Verso un modello replicabile: Proposta di standardizzazione del processo Sociale al Quadrato

Uno degli obiettivi strategici emersi dall'esperienza Sociale al Quadrato è la volontà di renderlo un modello replicabile su larga scala, applicabile in altri territori e contesti aziendali, mantenendo al contempo efficacia ed efficienza. A tal fine, è necessaria una standardizzazione del processo: definire linee guida, strumenti e ruoli chiave in modo chiaro, così da poter facilmente trasferire conoscenze e pratiche. In questo paragrafo si presenta una proposta metodologica per standardizzare il processo Sociale al Quadrato, articolata in più punti: i vantaggi attesi dalla standardizzazione (in termini di efficienza operativa, replicabilità territoriale e facilitazione del reporting ESG); la mappatura strutturata di tutte le fasi operative del processo (dalla selezione iniziale dei progetti fino alla rendicontazione finale degli esiti); la definizione dei ruoli e responsabilità dei diversi

attori coinvolti (azienda, cooperativa, enti pubblici); l'individuazione delle risorse e degli strumenti operativi a supporto (come piattaforme WebGIS, check-list operative, schede di monitoraggio standard). L'intento è di tracciare un "protocollo Sociale al Quadrato" che possa essere formalizzato e messo a disposizione di altri soggetti interessati a replicare l'iniziativa, rendendo scalabile l'impatto sociale generato.

5.4. Vantaggi della standardizzazione: efficienza, replicabilità, reporting ESG

Standardizzare un processo significa stabilire modalità operative uniformi e best practice condivise, riducendo la variabilità e l'improvvisazione nelle esecuzioni successive. I vantaggi di una tale standardizzazione per il modello Sociale al Quadrato sarebbero molteplici. In primo luogo, vi è un evidente guadagno di efficienza: disporre di procedure collaudate e template pronti all'uso farebbe risparmiare tempo e risorse ogniqualvolta si avvia un nuovo progetto. Ad esempio, se esiste un format standard di convenzione art. 14 già ottimizzato, le parti non dovranno ogni volta negoziarne uno da zero, con conseguente riduzione dei tempi amministrativi. Similmente, avere schemi predefiniti per il piano di progetto, la gestione dei volontari, la formazione, ecc., consentirebbe alla cooperativa di scalare il numero di progetti gestibili senza incremento proporzionale dello sforzo organizzativo. In sintesi, la standardizzazione crea economie di esperienza: ciò che si è imparato e formalizzato viene riutilizzato, evitando errori già affrontati e assicurando performance più prevedibili (Liker, 2004).

Un secondo vantaggio cruciale è la replicabilità del modello su territori differenti e con attori diversi. Se il processo è standard (pur con la dovuta flessibilità di adattamento locale), diventa molto più semplice spiegarlo e trasferirlo ad altre cooperative sociali o ad altre aziende in regioni diverse. Si pensi ad esempio alla possibilità di predisporre un "manuale operativo Sociale al Quadrato" o una piattaforma online che guidi i nuovi utenti passo-passo: ciò abbasserebbe notevolmente le barriere all'ingresso per chi volesse adottare il modello. La replicabilità è importante per ampliare l'impatto sociale complessivo dell'iniziativa, trasformandola da caso isolato a buona pratica sistematica su scala magari nazionale. Questo aumenta la scalabilità: più progetti attivabili in parallelo, più persone disabili inserite, più territori beneficiari.

La standardizzazione avrebbe anche benefici in termini di misurazione degli impatti e facilitazione del reporting ESG, grazie alla possibilità di raccogliere dati più omogenei e

comparabili (Thomson Reuters, 2024). Le implicazioni strategiche legate a questi aspetti verranno approfondite nel Capitolo 6.

Va sottolineato che la standardizzazione non deve significare rigidità o insensibilità al contesto. Al contrario, un buon standard è quello che definisce gli elementi fondamentali e lascia flessibilità negli aspetti secondari adattabili. In conclusione, perseguire la standardizzazione del modello Sociale al Quadrato appare una strategia vincente per amplificarne i risultati. Essa produrrà maggiore efficienza interna, maggiore replicabilità esterna e contribuirà a dare maggiore credibilità e visibilità ai risultati. Alla luce di ciò, i paragrafi seguenti delineano come potrebbe configurarsi in pratica un processo standardizzato, descrivendone le fasi, i ruoli e gli strumenti di supporto.

5.5. Mappatura delle fasi operative (dalla selezione alla rendicontazione)

Per standardizzare il processo Sociale al Quadrato è necessario innanzitutto scomporlo e descriverne le fasi operative principali, identificando per ciascuna gli input, le attività chiave e gli output attesi. Di seguito si propone una mappatura strutturata, che copre l'intero ciclo di vita di un progetto Sociale al Quadrato, dalla fase iniziale di selezione dell'intervento fino alla fase finale di rendicontazione e valutazione.

Fase 1: Raccolta e selezione delle idee progettuali (Scouting). In questa fase iniziale si identificano i possibili interventi sul territorio che potrebbero essere oggetto di sponsorizzazione nell'ambito del modello. Input tipici sono i fabbisogni espressi dagli enti locali (comuni, province, parchi) o dalla comunità, ad esempio manutenzione di infrastrutture, servizi ambientali, ecc., oppure proposte provenienti dalla cooperativa sociale stessa, che conosce le competenze dei propri lavoratori e le opportunità circostanti. L'attività chiave è filtrare e valutare queste idee secondo criteri standard: rilevanza sociale/ambientale, fattibilità tecnica, capacità di coinvolgere lavoratori svantaggiati, budget stimato, durata. Output di questa fase è una lista di progetti candidati, corredati da una breve scheda descrittiva standard (contenente obiettivi, benefici attesi, costi, ecc.). Tale lista funge da "catalogo" da proporre alle aziende sponsor.

Fase 2: Coinvolgimento dell'azienda sponsor e definizione dell'accordo. In parallelo (o successivamente) alla fase 1, si svolge l'attività di ingaggio delle imprese. Può avvenire in due modi: a) la cooperativa contatta proattivamente aziende del territorio soggette a obbligo di assunzione o con forte orientamento CSR, presentando il modello Sociale al Quadrato e il catalogo dei progetti candidati; b) un'azienda, venuta a conoscenza

dell'iniziativa (magari tramite associazioni di categoria o casi di successo pubblicizzati), esprime interesse e contatta la cooperativa per valutare un progetto. In entrambi i casi, l'attività chiave è il matchmaking tra azienda e progetto adatto. Si valuta quale progetto si allinea meglio con gli obiettivi dell'impresa (es. un'azienda del settore sanitario potrebbe essere più interessata a sponsorizzare un progetto di sanificazione, una utility energetica un progetto di riforestazione, ecc.). Una volta individuato il match, si passa alla formalizzazione: si utilizza un template standard di convenzione ex art. 14, compilato con i dati specifici (numero di lavoratori da assumere in cooperativa validi per l'obbligo dell'azienda, durata convenzione, importo della commessa, descrizione attività sponsorizzata, ruoli e impegni di ciascuno). Questa convenzione viene condivisa con il Servizio Collocamento Mirato della Provincia per approvazione.

Output della fase due è dunque la Convenzione firmata e il Piano operativo di progetto allegato, che dettaglia cosa verrà fatto, con quali risorse e tempi.

Fase 3: Preparazione e pianificazione operativa. Una volta siglato l'accordo, parte la fase di preparazione concreta. Innanzitutto, la cooperativa procede alla selezione dei lavoratori disabili da inserire sul progetto (matching tra profili/disabilità e attività da svolgere), in accordo con il Centro Impiego se richiesto. Segue l'organizzazione del team: vengono assegnati i tutor/operai esperti che affiancheranno i nuovi inserimenti e un responsabile di progetto. Sul versante tecnico, si dettaglia il piano di lavoro e si pianifica il calendario di azione. Si svolgono eventuali formazioni specifiche (es. sull'uso di macchinari, sicurezza sul lavoro, ecc.) secondo check-list formative standard che la cooperativa ha predisposto. Vanno inoltre predisposte le attrezzature e i materiali: in parte forniti dall'ente beneficiario (es. il Parco fornisce mappe e autorizzazioni per operare nei sentieri) e in parte acquistati grazie al budget fornito dall'azienda. Tutto questo rientra in un Project Management Plan più generale del progetto, che comprende anche la valutazione dei rischi e le misure di mitigazione (es. dotarsi in anticipo di attrezzatura sostitutiva in caso di guasti, accordi con enti limitrofi per ottenere permessi aggiuntivi, ecc.).

Fase 4: Esecuzione e monitoraggio. Questa è la fase operativa in cui le squadre della cooperativa, composte dai tutor e dai lavoratori svantaggiati, realizzano concretamente le attività previste. Durante l'esecuzione è fondamentale utilizzare gli strumenti standard predisposti: ad esempio le check-list di cui si è dotato il progetto, sia per le operazioni

giornaliere sia per i controlli di qualità. I tutor raccolgono regolarmente i dati chiave (ore di lavoro svolte, eventuali imprevisti, avanzamento rispetto al piano, feedback intermedi dell'ente beneficiario, ecc.) utilizzando i moduli standard di monitoraggio. Parallelamente, si mantiene un dialogo costante con l'azienda sponsor e con l'ente pubblico di riferimento, per aggiornamenti periodici e per gestire tempestivamente eventuali problemi emergenti. Questa comunicazione strutturata (es. brevi report settimanali standard) garantisce trasparenza e permette di apportare correzioni "in corso d'opera" se necessario, in linea con la filosofia PDCA. A supporto dell'esecuzione, il WebGIS (Geographic Information System via web) funge da dorsale operativa per pianificare, tracciare e rendicontare gli interventi con coerenza tra squadre e territori. Ogni attività è georeferenziata e associata a metadati minimi standard (ID attività, data/ora, squadra/tutor, stato avanzamento, eventuali note/NC), con legende e simbologie uniformi che consentono a coordinatori e sponsor di leggere in modo omogeneo i progressi. L'aggiornamento avviene near real-time (caricamento quotidiano o settimanale), con allegati essenziali (es. foto *before/after*, estratti di checklist o verbali) che garantiscono tracciabilità tecnico-qualitativa.

Fase 5: Chiusura e valutazione finale. Al termine dell'intervento si procede alla chiusura ufficiale del progetto e alla valutazione conclusiva. Viene redatto un report finale standard, che include: la descrizione delle attività svolte e dei risultati ottenuti (quantitativi e qualitativi); i dati aggregati raccolti (es. totale ore lavorate, numero di persone coinvolte, indicatori di impatto calcolati come SROI, ecc.); il confronto tra obiettivi iniziali e risultati finali; eventuali criticità incontrate e soluzioni adottate; testimonianze o feedback significativi di stakeholder. Questo report viene condiviso con l'azienda sponsor e con gli enti pubblici, e può costituire anche la base per la rendicontazione ESG dell'azienda (inserimento nel bilancio di sostenibilità, comunicati stampa, ecc.). Infine, si organizza un incontro di debriefing con tutti i partner (cooperativa, impresa, ente) per discutere a posteriori l'andamento del progetto: si evidenziano le pratiche che hanno funzionato bene e i punti migliorabili, alimentando così il ciclo di apprendimento per futuri progetti.

6. Conclusioni e Riflessioni sull'esperienza

L'elaborato ha analizzato in profondità il modello Sociale al Quadrato, sviluppato da Naturcoop attraverso la Convenzione ex art. 14 D.Lgs. 276/03, evidenziandone la portata innovativa e gli impatti generati. In questo capitolo conclusivo si mettono in luce

i principali risultati della ricerca, con l'obiettivo di fornire una sintesi critica e al tempo stesso prospettica.

I. Trasformazione di un obbligo normativo in innovazione sociale

Il primo risultato significativo riguarda la capacità del modello di trasformare un vincolo legislativo in un'opportunità strategica. La Convenzione ex art. 14, nata per consentire alle imprese di assolvere all'obbligo di assunzione di persone con disabilità previsto dalla L. 68/1999, viene reinterpretata come strumento di innovazione sociale. Grazie all'intuizione di Naturcoop, essa diventa un mezzo per creare valore condiviso (Porter & Kramer, 2011), generando benefici multipli per tutti gli attori coinvolti: imprese, cooperative e comunità.

Il passaggio da *compliance* a innovazione sociale rappresenta dunque un elemento distintivo del caso studio. Esso dimostra che, se integrata con logiche di responsabilità sociale e criteri ESG, la normativa può fungere da catalizzatore di processi trasformativi e di pratiche manageriali orientate al lungo periodo (Eccles et al., 2014). Inoltre, la reinterpretazione proposta da Naturcoop favorisce una maggiore interiorizzazione del valore inclusivo da parte delle imprese: il vincolo giuridico si traduce in consapevolezza organizzativa e in un impegno stabile verso la sostenibilità, con effetti che superano la mera osservanza formale e contribuiscono a modificare la cultura d'impresa.

In definitiva, il modello conferma che il quadro legislativo, se accompagnato da attori capaci di mediazione e innovazione, può diventare non solo un mezzo di tutela delle categorie fragili, ma anche uno strumento di governance sostenibile che unisce le istanze normative con gli obiettivi strategici delle imprese.

II. Integrazione dei criteri ESG nelle pratiche aziendali e cooperative

Un secondo risultato emerso dall'analisi riguarda la capacità del modello *Sociale al Quadrato* di integrare in modo concreto i criteri ESG (Environmental, Social and Governance) nelle pratiche organizzative sia delle imprese sponsor che della cooperativa sociale. L'esperienza mostra che un progetto di inserimento lavorativo può trasformarsi in un modello operativo di integrazione ESG, in cui le tre dimensioni non vengono considerate come ambiti separati, ma come componenti sinergiche di un approccio integrato.

La dimensione *sociale* è chiaramente rappresentata dall'inclusione lavorativa di persone fragili, che non solo risponde a un principio di equità ma contribuisce anche a rafforzare il capitale umano e relazionale delle imprese coinvolte. La componente *ambientale* si riflette nelle attività di manutenzione e cura del territorio, che producono benefici diretti per la comunità e contribuiscono agli obiettivi di sostenibilità urbana e ambientale (SDGs 8 e 11). Infine, la *governance* emerge nella definizione di una collaborazione profit–non profit basata su regole condivise, sistemi di rendicontazione trasparenti e standardizzazione di procedure e KPI, coerenti con i framework internazionali (GRI, VSME).

La proposta di standardizzazione del modello, descritta nel capitolo 5, permette inoltre di replicare queste metriche in maniera uniforme, rendendo più solido il processo di accountability e trasparenza. In tal senso, *Sociale al Quadrato* si configura come un approccio ESG integrato, in grado di allineare finalità sociali e competitive.

III. Benefici concreti per le aziende sponsor

Dal punto di vista delle imprese sponsor, il progetto ha evidenziato benefici concreti e tangibili, che vanno oltre il mero adempimento normativo. In primo luogo, vi è un vantaggio di tipo organizzativo ed economico: la convenzione con la cooperativa sociale consente alle aziende di adempiere agli obblighi della L. 68/1999 in modo semplificato, evitando sanzioni e riducendo i costi amministrativi legati al collocamento diretto.

In secondo luogo, si rileva un beneficio reputazionale e di posizionamento competitivo. L'adesione a progetti di responsabilità sociale consente alle imprese di distinguersi sul mercato, consolidando la propria immagine di attori responsabili e innovativi. In un contesto in cui gli investitori e i consumatori sono sempre più attenti alla sostenibilità (Thomson Reuters, 2024), il modello permette alle aziende di rafforzare il proprio brand attraverso azioni verificabili e comunicabili. Questo si traduce anche in opportunità di marketing sociale (Kotler & Lee, 2005), che consentono di trasformare un vincolo normativo in un asset comunicativo strategico.

Infine, il progetto contribuisce ad arricchire il *reporting ESG* delle aziende sponsor, fornendo dati e indicatori misurabili da inserire nei bilanci di sostenibilità e nei documenti di accountability. In tal senso, la partnership con Naturcoop rappresenta una fonte di vantaggio competitivo intangibile, perché offre alle imprese non solo la possibilità di dimostrare la propria compliance, ma anche di posizionarsi come pionieri nella creazione di valore condiviso.

È opportuno precisare che alcuni indicatori previsti dal modello non sono ancora disponibili, in quanto la Convenzione oggetto di studio non è giunta al termine. Questo aspetto limita parzialmente la possibilità di restituire un quadro completo e definitivo degli impatti generati. Tuttavia, l'ottenimento dei dati mancanti in fase di conclusione della Convenzione aprirà a ulteriori possibilità di implementazione e di approfondimento, permettendo di arricchire l'analisi e di consolidare la valutazione complessiva del progetto.

IV. Impatto sociale e territoriale

Un ulteriore risultato di rilievo è rappresentato dagli impatti sociali e territoriali generati dal progetto. L'inserimento lavorativo di persone con disabilità o fragilità ha avuto ricadute dirette sulle vite degli individui coinvolti, favorendone l'autonomia economica, il senso di dignità e la partecipazione attiva alla società. A livello collettivo, ciò ha rafforzato il capitale sociale della comunità, inteso come relazioni di fiducia, cooperazione e senso di appartenenza (Putnam, 2000).

Parallelamente, gli interventi ambientali svolti da Naturcoop in collaborazione con le aziende hanno prodotto un miglioramento tangibile della qualità del territorio: la manutenzione di sentieri, la cura di aree verdi e la pulizia degli spazi pubblici hanno aumentato la fruibilità degli ambienti urbani e naturali, generando benefici per l'intera collettività. Questo tipo di impatti va oltre il beneficio immediato, perché contribuisce a consolidare un modello di sviluppo territoriale sostenibile, capace di unire inclusione sociale e cura dell'ambiente.

Il valore di queste azioni si riflette anche sul piano simbolico e culturale: la comunità percepisce la presenza di imprese e cooperative che si prendono cura del bene comune, rafforzando così la legittimazione sociale degli attori economici.

In linea con gli studi di Glavas (2016), questo approccio alimenta la fiducia negli stakeholder e contribuisce alla resilienza del sistema territoriale

V. Replicabilità e prospettive future

Infine, l'analisi mette in luce la replicabilità del modello in contesti diversi. La formalizzazione di procedure, la definizione di linee guida e la raccolta di KPI standardizzati rendono il progetto Sociale al Quadrato facilmente trasferibile ad altre realtà imprenditoriali e territoriali. In questo senso, il modello assume il carattere di best practice, in grado di ispirare nuove partnership tra profit e non profit, adattabili a diverse dimensioni aziendali e settoriali.

La replicabilità non riguarda soltanto l'aspetto tecnico-organizzativo, ma anche la cultura collaborativa che il progetto promuove: l'idea che la sostenibilità non sia un onere, bensì un'opportunità di innovazione e competitività. Le prospettive future si orientano verso la possibilità di consolidare e ampliare il network di attori coinvolti, creando impatti che si estendono all'intero sistema e favoriscono la diffusione di modelli basati sulla responsabilità condivisa.

In definitiva, il caso studio dimostra che Sociale al Quadrato può diventare un paradigma di riferimento per la collaborazione profit–non profit in Italia, fornendo un esempio concreto di come l'integrazione dei criteri ESG possa tradursi in pratiche manageriali sostenibili e in impatti positivi per il territorio.

Bibliografia:

AFOL Metropolitana (2022), Dote Impresa – Collocamento Mirato: linee guida 2022. In: AFOL Metropolitana. Disponibile su: https://www.afolmet.it/dote-impresa-collocamento-mirato-2022 (consultato il 28/05/2025). → Città Metropolitana di Milano (2022). *Dote Impresa – Collocamento Mirato 2022*. Milano: Città Metropolitana di Milano.
In: https://www.cittametropolitana.mi.it/export/sites/default/lavoro/pdf/emergo/Programmazione-emergo/dote-impresa2022_web.pdf (consultato il 28 maggio 2025)

Andreatta, E. & Girardi, A. (2025), Il ruolo delle cooperative sociali di tipo B nell'inserimento lavorativo: il caso di un consorzio cooperativo veneto. In: IUSVEducation. In: https://www.iusveducation.it/il-ruolo-delle-cooperative-sociali-

di-tipo-b-nellinserimento-lavorativo-tra-inclusione-e-gestione-di-un-mercato-di-periferia-il-caso-di-un-consorzio-cooperativo-veneto/ (consultato il 02/06/2025).

Annan, K. (2000). *Address to the UN Global Compact Launch Event* 26 luglio 2000. United Nations Global Compact. In: https://unglobalcompact.org/compactjournal/25-years-un-global-compact-legacy-impact-and-call-bold-action (Consultato il 20/05/2024).

Austin, J.E. (2000). The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed through Strategic Alliances. San Francisco: Jossey-Bass.

Austin, J.E. & Seitanidi, M.M. (2012). 'Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses. Part I: Value creation spectrum and collaboration stages', Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 41(5), pp. 726–758. In: https://doi.org/10.1177/0899764012450777 (Consultato il 21/05/2024).

Berg, F., Kölbel, J.F. & Rigobon, R. (2019). 'Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings', MIT Sloan School of Management Working Paper 5822-19 In: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3438533 (Consultato il 21/05/2024).

Biscardi, P. (2018). Finanza sostenibile e sviluppo: dagli investimenti etici agli ESG. (Relazione presentata al convegno "Finanza Sostenibile", Milano, 2018).

Borzaga, C. & Fazzi, L. (2014). 'Social enterprises and welfare systems in Europe', European Review of Social Economy, 15(1), pp. 7–18.

Borzaga, C. & Galera, G. (2016). Social Enterprises and the Challenge of Sustainability in Europe. Londra: Routledge.

Borzaga, C. & Tortia, E. (2017). 'Cooperation as coordination mechanism: A new approach to the economics of cooperative enterprises', Journal of Co-operative Organization and Management, 5(1), pp. 65–74.

Città Metropolitana di Milano (2025), Convenzione articolo 14 – Collocamento Mirato. In: Città Metropolitana di Milano. In: https://www.cittametropolitana.mi.it/lavoro/sod/aziende/convenzione_art_14 (consultato il 28/05/2025).

Clark, G.L., Feiner, A. & Viehs, M. (2015). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. University of Oxford and Arabesque Partners. In: https://ssrn.com/abstract=2508281 (Consultato il 01/06/2024).

Confindustria (2023). Green Deal europeo e Next Generation EU: opportunità per la transizione sostenibile. Roma: Confindustria. In: https://public.confindustria.it/repository/2025/03/27015932/Fabbrica-Europa_200224_Confindustria_DEF.pdf (Consultato il 22/05/2024).

Confindustria Varese (2022) – *Inserimento dei disabili nel mondo del lavoro: quando un obbligo di legge diventa un'opportunità sociale*. Confindustria Varese, 30 maggio 2022. In: https://www.confindustriavarese.it/web_v4/site.nsf/dx/Quando-un-obbligo-di-legge-diventa-un%E2%80%99opportunit%C3%A0-sociale- (consultato il 12 maggio 2025).

Consorzio di Sviluppo Economico del Monfalconese (n.d.) – *Convenzione art.14 D.Lgs 276/03: Un servizio alle aziende per l'inserimento lavorativo mirato*. [PDF] In: https://www.coseveg.it/it/insediarsi/contributi-e-agevolazioni-finanziarie/archive_files/legge-disabili-l-68-99-informativa-per-le-aziende-convenzione-art-14/at_download/file (consultato il 14/05/2025).

Cova, P. (2021), Dichiarazione in: VareseNews, "L'officina è pericolosa per una persona disabile? 'Allora le diamo un lavoro a Volandia'", 30 aprile 2021. In: https://www.varesenews.it/2021/04/lofficina-pericolosa-persona-disabile-allora-le-diamo-un-lavoro-volandia/1334161/ (consultato il 28/05/2025).

Cova, P. (2023), L'esperienza di Naturcoop. Le convenzioni articolo 14 "sociali al quadrato" della Provincia di Varese. In: Professionalità Studi, n.3/2023, pp. 176–180. In: https://www.edizionistudium.it/sites/default/files/professionalita_studi_3_2023.pdf (consultato tra il 29/05/2025).

Crivellaro, M., Vecchiato, G. & Scalco, F. (2012). Sostenibilità e rischio greenwashing. Padova: Libreriauniversitaria.it Edizioni.

Dal Negro L. & Bramante F.C. (2022) – Partnership tra profit e non profit: punti di forza e criticità a partire da un'esperienza sul campo. Secondo Welfare, 10 ottobre

2022. In: https://www.secondowelfare.it/privati/partnership-profit-e-non-profit-punti-di-forza-e-criticita-a-partire-da-unesperienza-sul-campo/ (consultato il 13/05/2025).

De Falco, M. (2023), Dal collocamento mirato all'art.14 d.lgs. 276/2003: tessere nuove reti per l'inclusione e la produttività. In: Professionalità Studi, n.3/2023, pp. 41–48. (consultato il 29/05/2025).

Eccles, R.G. & Klimenko, S. (2019). *The Investor Revolution: Shareholders Are Getting Serious About Sustainability*. *Harvard Business Review*, 97(3), pp. 106-116. In: https://hbr.org/2019/05/the-investor-revolution(consultato il 23/05/2024).

Eccles, R.G., & Krzus, M.P. (2010). One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy. New York: John Wiley & Sons.

Eccles, R.G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, 60(11), 2835–2857. In: https://ssrn.com/abstract=1964011 (Consultato il 30/05/2024).

Edelman (2022). 2022 Edelman Trust Barometer – Special Report: Institutional Investors. New York: Edelman. In: https://www.edelman.com/trust (Consultato il 23/05/2024).

EFRAG (2024). *Voluntary Sustainability Reporting Standard for non-listed SMEs (VSME) — Exposure Draft (January 2024).* Bruxelles: European Financial Reporting Advisory Group. In (PDF): https://www.efrag.org/sites/default/files/sites/webpublishing/SiteAssets/VSME%20ED%20January%202024.pdf (consultato il 12/05/2025).

European Commission (2011). A Renewed EU Strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility. Bruxelles: Commissione Europea (COM(2011) 681 final).

European Commission (2019). *The European Green Deal*. Communication from the Commission, COM(2019) 640 final, Brussels, 11 December 2019. Bruxelles: European Commission. In: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640 (consultato il 24/05/2024).

European Commission (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No*

537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting (CSRD). Official Journal of the European Union, L 322, 16.12.2022, pp. 15–56. In: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022L2464 (consultato il 25/05/2024).

EY (2021). Why ESG performance is growing in importance for investors. EY Global Insights, 9 marzo 2021.

EY (2023). Global Institutional Investor Survey 2023. Londra: Ernst & Young Global Ltd.

Federmanager Milano (2023). *Competenze manageriali per la resilienza delle PMI: Report finale*. Milano: Federmanager & Università Cattolica. In: https://milano.federmanager.it/wp-content/uploads/2023/09/Report-finale_Competenze-manageriali-per-la-resilienza-delle-PMI.pdf (consultato il 26/05/2024).

Fondazione Consulenti del Lavoro Milano (2023) – Le convenzioni ex art.14 come strumento di inclusione lavorativa innovativa. Documento di sintesi, Fondazione Consulenti del Lavoro – Consiglio Provinciale di Milano, 2023. In: https://consulentidellavoro.mi.it/wp-content/uploads/2023/08/Sintesi-AGOSTO-2023.pdf (consultato il 28/05/2025).

Garofalo, C. (2023), Il sostegno all'inclusione dei soggetti svantaggiati tramite convenzione. In: Professionalità Studi, n.3/2023, pp. 33–40. (consultato il 29/05/2025).

Glavas, A. (2016). 'Corporate social responsibility and employee engagement: Enabling employees to employ more of their whole selves at work', Frontiers in Psychology, 7, p. 796. In: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00796 (Consultato il 26/05/2024).

Global Reporting Initiative (2021). *GRI 1: Foundation 2021*. Parte dei GRI Standards 2021. In: https://globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334 (consultato il 26/05/2024).

Hays, L., Hopkins, M., Kaplan, R. & Leonard, H. (2021). Why ESG Can No Longer Be a PR Exercise. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. In: https://corpgov.law.harvard.edu/2021/01/20/why-esg-can-no-longer-be-a-pr-exercise/ (Consultato il 27/05/2024).

Hehenberger, L., Harling, A.-M. e Scholten, P. (2015), A Practical Guide to Measuring and Managing Impact, 2nd ed. Brussels: European Venture Philanthropy Association (EVPA). In: https://www.evpa.ngo/sites/www.evpa.ngo/files/publications/IMM_Guide_2015_EN.pdf (consultato il 02/06/2025)

IBM (2022), Consumers want it all: Hybrid shopping, sustainability, and purpose-driven brands. In: IBM Institute for Business Value. In: https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/2022-consumer-study (consultato il 29/05/2025).

Insubria Confcooperative (2015), Naturcoop Società Cooperativa Sociale – Profilo. In: Confcooperative Insubria. In: https://www.insubria.confcooperative.it/Organizzazione/Le-Nostre-Cooperative/Dettaglio/naturcoop-societ224-cooperativa-sociale (consultato il 30/05/2025).

Italia (1991). *Legge 8 novembre 1991, n. 381 – Disciplina delle cooperative sociali*. Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 283, 5 novembre 1991. In: https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-11-08;381 (consultato il 19/09/2025).

Kania, J. & Kramer, M. (2011). 'Collective impact', Stanford Social Innovation Review, 9(1), pp. 36–41.

Kotler, P. & Lee, N. (2005), Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause. Hoboken: John Wiley & Sons.

Krantz, T. (2024). *The History of ESG: A Journey Towards Sustainable Investing*. IBM Think – IBM Blog, 8 febbraio 2024. In: https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history (consultato il 27/05/2054).

Lean Enterprise Institute (2025). Plan, Do, Check, Act (PDCA) – Lean Lexicon. In: https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/ (Consultato il 12/06/2025).

Legge 8 novembre 1991, n.381 – Disciplina delle cooperative sociali. (GU n.283 del 03-12-1991). In: http://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:1991-11-08;381 (consultato il 10/05/2025).

Liker, J.K. (2004). The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. New York: McGraw-Hill.

Manca I. (2025) – Rendicontazione ESG di sostenibilità, rinviati gli obblighi. ReteAmbiente News, 27 febbraio 2025 (agg. 16 aprile 2025). In: https://www.reteambiente.it/news/60117/rendicontazione-esg-di-sostenibilita-rinviati-gli-obblighi/ (consultato il 15/05/2025).

Massagli, E. (2023), Riscoperta e valorizzazione del docente specializzato per l'inclusione. In: Professionalità Studi, n.3/2023, pp. 69–76. (consultato il 30/05/2025).

McKinsey & Company (2022). Does ESG really matter – and why? McKinsey Sustainability Insights. In: https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/does-esg-really-matter-and-why (Consultato il 27/05/2024).

Ministero del Lavoro (2020). Linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità. In: https://www.lavoro.gov.it/sites/default/files/temi-e-priorita%2C%20disabilita-e-non-autosufficienza/focus-on/Linee-guida-collocamento-mirato.pdf (Consultato il 28/05/2024).

Naturcoop (2024) – Naturcoop – Naturalmente impegnati. Sito web ufficiale della Naturcoop Sociale Onlus. In: https://www.naturcoop.it/ consultato il 11/05/2025).

Naturcoop (2025) – Case History: Progetti "Sociale^{2}". Sito web Naturcoop.it, sezione Case History, aggiornata al 2023/2024. In: https://www.naturcoop.it/case-history/ (consultato il 28/05/2025).

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. e Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. Londra: Cabinet Office. In: https://www.socialvalueint.org/s/The-SROI-Guide-2012.pdf (consultato il 9/06/2025).

OECD (2018). OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct. Parigi: OECD Publishing. In: https://mneguidelines.oecd.org (consultato il 28/05/2024).

Policlinico Sant'Orsola (n.d.) – Le Cooperative sociali di tipo B. Pagina informativa sul sito istituzionale del Policlinico di Sant'Orsola (BO). In:

https://www.aosp.bo.it/it/content/diritti-esigibili-cooperative (consultato il 12 maggio 2025).

Portale OpenInnovation Lombardia (2020), Progetto "Sociale al Quadrato" – Naturcoop. In: Regione Lombardia Open Innovation. In: https://www.openinnovation.regione.lombardia.it/b/28970/progetto-sociale-al-quadrato (consultato il 30/05/2025).

Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. Harvard Business Review, 89(1–2), 62–77. In: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value (consultato il 29/05/2024).

Pugliese A. (2025) – Dichiarazione in "Sieco si rilancia: mezzi elettrici tracciati e App per i cittadini", Malpensa24, 16 giugno 2025. In: https://www.malpensa24.it/sieco-si-rilancia-mezzi-elettrici-tracciati-e-app-per-i-cittadini-conferma-per-giordani/ (consultato il 15/05/2025).

Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

SASB (2018). SASB Standards Overview. Sustainability Accounting Standards Board. In: https://www.sasb.org (consultato il 28/05/2024).

Social Impact Agenda per l'Italia (2023). Partnership per l'impatto: finanziare lo sviluppo sostenibile. Roma: Social Impact Agenda (Rapporto annuale 2023).

Solidarietà e Servizi (2024), Il non profit che fa bene all'impresa – evento "Inserimento lavorativo e transizione ESG", 29 maggio 2024. In: Solidarietà e Servizi. In: https://www.solidarietaeservizi.it/2024/05/29/il-non-profit-che-fa-bene-allimpresa/ (consultato il 01/06/2025).

StepChange (2024). ESG KPIs: Demystifying Social Metrics – What Gets Measured and Why. StepChange Earth Blog. In https://www.stepchange.earth/blog/esg-kpis-demystifying-social-metrics-what-gets-measured-and-why (Consultato il 28/05/2025).

TCFD (2017). *Final Report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Basilea: Financial Stability Board. In: https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-

related-financial-disclosures-2/ (PDF: https://www.fsb.org/uploads/P290617-5.pdf). (consultato il 28/05/2025).

Thomson Reuters (2024). Embracing technology to simplify ESG compliance. Thomson Reuters Tax & Accounting Blog. In: https://tax.thomsonreuters.co.uk/blog/embracing-technology-to-simplify-esg-compliance-uk/ (consultato il 15/06/2025).

Treccani (n.d.) – Voce "Sostenibilità". Enciclopedia Italiana online, Istituto dell'Enciclopedia Italiana. In: https://www.treccani.it/enciclopedia/sostenibilita/ (consultato il 10/05/2025).

UN PRI (2006). *Principles for Responsible Investment*. Londra: United Nations Principles for Responsible Investment. In: https://www.unpri.org/about-us/what-are-the-principles-for-responsible-investment (PDF versione integrale: *Principles Responsible Investment*, UN PRI, 2006) (consultato il 22/05/2024).

UNFCCC (2015). *Paris Agreement*. Bonn: United Nations Framework Convention on Climate Change. In: https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement (PDF testo ufficiale: https://unfccc.int/sites/default/files/resource/parisagreement_publication.pdf) (consultato il 21/05/2025).

Unione degli Industriali della Provincia di Varese (2022) – Opportunità per l'inserimento lavorativo di persone con disabilità: la Convenzione ex art.14 D.lgs. 276/2003. Webinar, Varese, 30 marzo 2022.

United Nations (1992a). *Rio Declaration on Environment and Development*. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. New York: United Nations. In: https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf (consultato il 10/05/2025).

United Nations (1992b). *Agenda 21: Programme of Action for Sustainable Development*. Report of the United Nations Conference on Environment and Development, Rio de Janeiro, 3–14 June 1992. New York: United Nations.

In: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf (consultato il 20/05/2025).

United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015, A/RES/70/1. New York: United Nations.
In: https://sdgs.un.org/2030agenda (PDF: https://sdgs.un.org/sites/default/files/publications/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf) (consultato il 21/05/2024).

Veneto ClicLavoro (2023), Articolo 14: Istruzioni per l'uso – Convenzioni ex art.14 D.lgs. 276/03. In: ClicLavoro Veneto. In: https://www.cliclavoroveneto.it/convenzioneart14 (consultato il 01/06/2025).

Venturi, P. & Zandonai, F. (2014). Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dalle imprese sociali. Bologna: Il Mulino.

World Commission on Environment and Development (WCED) (1987). Our Common Future. Oxford: Oxford University Press. (Rapporto Brundtland).

Allegati:

Allegato 1: Bilancio Sociale 2024 (esercizio al 31/12/2024). Naturcoop Soc. Coop. Sociale Onlus, Somma Lombardo, febbraio 2025.

Allegato 2: Naturcoop (2025) – Progetto Tecnico CAE–S.I.ECO – "Sociale^{2}". Documento interno, Naturcoop, gennaio 2025.