



POR FSE 2014 -2020
REGIONE DEL VENETO



Valutazioni tematiche del POR FSE 2014-2020

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

Bisogni e pratiche di RSI: i progetti finanziati - Allegato

10 Ottobre 2018

SOMMARIO

PREMESSA.....	4
1 LA DGR N. 948 DEL 22 GIUGNO 2016 "RESPONSABILMENTE"	9
1.1 Governance dell'impresa	9
Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile d'impresa - Il modello veneto	9
1.2 Filiera, clienti e catena di fornitura	13
La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il Distretto Conciario Vicentino	13
Modello di responsabilità sociale d'impresa per l'ecosistema di business della ristorazione	16
Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili	19
SPORTIVI MA CON STILE E RESPONSABILMENTE: Percorsi di RSI in imprese del settore Sport&Fashion	22
1.3 Ambiente naturale, energia ed emissioni	24
ECONOMIA CIRCOLARE - Senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo	24
La variabile "Planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile	27
Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa	30
1.4 Territorio e comunità locale.....	33
Apprendimento e Responsabilità Sociale per la Competitività.....	33
Capitale sociale e comunità di valore nel veneziano	37
Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino	40
Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune.....	43
CSR e TERRITORIO: Competitività e Sviluppo Responsabile	47
2 LA DGR N. 254 DELL'8 MARZO 2016 "PARI OPPORTUNITA' NEL LAVORO CHE CAMBIA"	52
2.1 Azione 1: Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work lifebalance	52
WelfareNet: Reti In Rete.....	52
2.2 Azione 2: Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro.....	57
Creazione e Sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore.....	57
Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile	59
Lavorare smart: soluzioni agili per competere	62
Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese	64
ROSE 'n' BLUE - organizzazioni al plurale	66
Smart work, smart life.....	68
WEL-PLAN!	70
2.3 Azione 3: Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa	73
#NoGenderGap	73
ARTEMISIA	76

Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialita'	79
Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	82
Innovazione: sostantivo femminile	85
Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	87

PREMESSA

Nel presente Allegato si riportano le schede relative ai 13 progetti finanziati con la DGR 948 del 22 giugno 2016 e ai 14 progetti realizzati a valere sulla DGR 254 dell'8 marzo 2018, che si riportano sinteticamente nelle due tabelle 1 e 2 riportate di seguito.

Le schede progetto sono state compilate partendo dall'analisi di secondo livello dei dati di monitoraggio messi a disposizione sulle due DGR dalla Regione Veneto e riportando le principali evidenze emerse dalle interviste in profondità rivolte ai referenti dei soggetti attuatori dei progetti finanziati.¹

Ciascuna scheda è strutturata in tre parti:

- La sezione **Anagrafica del progetto e del partenariato** contiene alcune informazioni di natura anagrafica relative al singolo progetto, che rileggono in una prospettiva di valutazione le informazioni disponibili nel sistema di monitoraggio regionale;
- La sezione **Le principali caratteristiche del progetto e del partenariato** ricostruisce
- La sezione **Alcuni elementi di valutazione del progetto** si sofferma sui punti di forza e gli elementi di innovazione dei progetti, valuta la sostenibilità delle azioni progettuali e la sensibilità generale verso il tema della RSI da parte dei soggetti coinvolti, introducendo anche uno specifico focus rispetto al rapporto che le Istituzioni, che nel caso di progetti a finanziamento pubblico risulta importante sia nella logica di superamento delle eventuali criticità riscontrate, sia per meglio focalizzare il possibile ruolo della Regione Veneto rispetto alle future azioni da implementare.

Tabella 1 – I progetti finanziati dalla DGR 948/2016 per Ambito tematico di riferimento

Codice progetto	Attuatore	Titolo del progetto
1 - Governance dell'impresa		
35-1-948-2016	Ascom Servizi Padova Spa	Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile d'impresa - il modello veneto
2 - Filiera, clienti, catena di fornitura		
1098-1-948-2016	Cesar Srl	La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il distretto conciarario vicentino
399-1-948-2016	Unindustria Servizi & Formazione Treviso Pordenone – Scarl	Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili
1172-1-948-2016	Esac Spa	Modello di responsabilità sociale d'impresa per l'ecosistema di business della ristorazione
2119-1-948-2016	Ad Consulting Srl	Sportivi ma con stile e responsabilmente: percorsi di RSI in imprese del settore sport&fashion
3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni		
79-1-948-2016	Fondazione CUOA-Centro Universitario di Organizzazione Aziendale	Economia circolare - senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo

¹ Soltanto nel caso di due progetti non è stato possibile realizzare l'intervista: si tratta del progetto "La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il distretto conciarario vicentino" (1098-1-948-2016) finanziato sull'ambito tematico 2 della DGR 948/2016 e del progetto "ROSE 'n' BLUEE – Organizzazioni al plurale" (1075-1-254-2016) finanziato a valere sull'Azione 2 - Nuovi modelli organizzativi della DGR 254/2016.

Codice progetto	Attuatore	Titolo del progetto
4867-1-948-2016	Ergon Srl	La variabile "planet" nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile
3909-1-948-2016	Across Srl	Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa
4 - Territorio e comunità locale		
1002-1-948-2016	Forema Srl	Apprendimento e responsabilità sociale per la competitività
2-1-948-2016	Istituto Veneto Per Il Lavoro	Capitale sociale e comunità di valore nel veneziano
69-1-948-2016	Fondazione Centro Produttività Veneto	Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino
652-1-948-2016	Mag Società Mutua per l'Autogestione	Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune
52-1-948-2016	Irecoop Veneto	CSR e territorio: competitività e sviluppo responsabile

Tabella 2 – I progetti finanziati dalla DGR 254/2016 per Azione di riferimento

Codice Progetto	Attuatore	Titolo del progetto
Azione 1 - Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance		
3562-1-254-2016	3562 - ENTE BILATERALE REGIONALE	WelfareNet: Reti In Rete
Azione 2 - Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro		
1075-1-254-2016	CONFINDUSTRIA VENETO SIAV SPA	Rose 'n' Blue - organizzazioni al plurale
1098-1-254-2016	CESAR SRL	Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese
20-1-254-2016	FORCOOP CORA VENEZIA SOCIETA' COOPERATIVA	Smart work, smart life
35-1-254-2016	ASCOM SERVIZI PADOVA SPA	Wel-Plan!
4358-1-254-2016	FORMASET S.C.a R.L.	Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile
4867-1-254-2016	ERGON SRL	Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore
4940-1-254-2016	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE SCARL	Lavorare smart: soluzioni agili per competere
Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa		
1002-1-254-2016	FOREMA SRL	Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile
145-1-254-2016	ENAC ENTE NAZIONALE CANOSSIANO	Imprendiamo: donne al lavoro family friendly
1500-1-254-2016	FORMAT	#NoGenderGap
15-1-254-2016	CESCOT VENETO	Artemisia
4940-2-254-2016	T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E INNOVAZIONE SCARL	Innovazione: sostantivo femminile
69-1-254-2016	FONDAZIONE CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO	Donne che si mettono in gioco: percorsi per il LAVORO E L'IMPRENDITORIALITA'

La traccia di intervista

Gentile,

come anticipato, la contatto in quanto la società IRS, in RTI con le società CLAS e Greta, sta svolgendo una valutazione tematica sul tema delle Imprese e della Responsabilità sociale nell'ambito del servizio di valutazione indipendente del POR FSE 2014 - 2020 della Regione Veneto.

La vorremmo intervistare in qualità di referente del progetto ... finanziato a valere sull'avviso pubblico "Pari opportunità nel lavoro che cambia: investiamo nell'occupazione femminile" (DGR 254 dell'8 marzo 2016) / "ResponsabilMente - Promuovere l'innovazione sociale e trasmettere l'etica - Percorsi di RSI" (DGR n. 948 del 22 giugno 2016) per approfondire alcuni aspetti qualitativi rispetto ai risultati dell'intervento.

- 1) Cosa vi ha spinto a presentare/realizzare il progetto? Quali sono le esigenze e le criticità da cui il progetto è stato originato/a cui il progetto voleva rispondere con riferimento ai fabbisogni di impresa e al territorio di riferimento? *(NOTA BENE: ci si riferisce ai fabbisogni in materia di responsabilità sociale [inclusa la promozione delle pari opportunità per la DGR 254]. Prestare attenzione a costruire le motivazioni legate al fabbisogno delle imprese partner del progetto, ad es. la spinta dei sindacati oppure una iniziativa autonoma, l'aumento della produttività o il miglioramento del clima organizzativo, ecc.)*

- 2) Le azioni e gli interventi realizzati sono coerenti con quelli previsti in fase di progettazione per raggiungere gli obiettivi prefissati? *(fare eventuale riferimento al DB per obiettivi, fasi e azioni/interventi previsti dal progetto).* Quali sono le ragioni di eventuali modifiche? *(problemi di tempistiche, revisione dell'analisi dei fabbisogni fatta inizialmente, nuove esigenze manifestate dalle imprese partner, ecc.)*

- 3) I destinatari coinvolti nel progetto sono coerenti con i destinatari target previsti inizialmente *(per tipologia, numerosità, ecc.)*? Si trattava di destinatari delle imprese partner *(solo per i progetti che prevedono utenza occupata)*? Quanti destinatari sono stati coinvolti complessivamente a fine progetto?
 Il progetto è stato in grado di rispondere ai bisogni reali dei destinatari?
 Quali sono stati gli effetti del progetto sui destinatari? *(migliore organizzazione del lavoro, clima aziendale migliore, aumento della produttività, miglioramento della condizione occupazionale, ecc.)* Li avete monitorati in qualche modo? Avete intenzione di fare un follow up per valutare i risultati delle azioni in cui sono stati coinvolti?

- 4) Al termine del progetto sono stati raggiunti tutti i risultati attesi? *(dettagliare i risultati raggiunti e in cosa differiscono rispetto ai risultati attesi. Ci sono stati risultati inattesi? In caso di mancato raggiungimento di tutti i risultati, quali elementi hanno pesato maggiormente?)*
 Qual è stato l'impatto del progetto sul territorio regionale/sul tessuto imprenditoriale? In che misura il progetto è stato capace di contribuire allo sviluppo della RSI *(per la DGR 254 anche alla promozione delle pari opportunità)* fra le aziende venete? Ha contribuito a rafforzare l'orientamento alla RSI delle aziende venete?
 Il progetto ha contribuito a rafforzare il legame tra il sistema formativo e il mondo imprenditoriale? Fra le imprese e i dipendenti? Tra imprese e territorio di riferimento/comunità locale?

- 5) Per quanto concerne il partenariato di progetto:
- Come è stato costruito il partenariato *(in base a rapporti preesistenti, costruiti ex novo per la presentazione del progetto, ...)?*
 - Quale è stato il ruolo delle imprese nel progetto? *(quanto erano attivamente coinvolte?)* Quali altre tipologie di soggetti sono stati coinvolti prevalentemente oltre alle imprese *(soggetti del Terzo settore, associazioni sindacali, associazioni datoriali, enti di formazione, agenzie per il lavoro, ecc.)?* Con quale livello di copertura sul territorio? *(provinciale, interprovinciale, intera regione, ecc.)*
 - Ci sono stati abbandoni fra i partner nel corso del progetto? Tutti i partner hanno rispettato gli impegni presi o ci sono state delle criticità? Se sì, di quale natura? È stato possibile superarle? *(rivolgere sempre particolare attenzione alle imprese)*
 - La rete dei partner attivata ha rappresentato un valore aggiunto effettivo per il progetto?
 - State mantenendo/pensate di mantenere in futuro rapporti con i partner del progetto anche oltre la sua conclusione? *(Sono già state attivate iniziative in proposito? Con quali modalità? ad es. accordi/intese formali, partecipazione congiunta a nuove proposte progettuali, ecc.?)*
- 6) Il progetto ha beneficiato dei finanziamenti del POR FSE 2014-2020 della Regione Veneto. Ci sono state criticità di natura burocratica e/o procedurale nella relazione con le Istituzioni? Di che tipo? *(ad esempio vincoli troppo rigidi, oneri burocratici eccessivi, tempi troppo lunghi, ecc.)* Sono state superate nel corso del progetto? (se sì, attraverso quali strumenti? Se no, come potrebbero essere superate immaginando di replicare gli interventi? Quali correttivi dovrebbero essere messi in campo?)
- 7) A suo parere, quali sono stati i punti di forza e i maggiori elementi di innovazione del progetto? Quali invece gli elementi di debolezza?
- 8) Pensa che sarebbe utile/opportuno dare seguito a questa esperienza progettuale? In che termini? Privilegiando quali aspetti? Seguendo una logica di piena continuità con quanto realizzato finora oppure lungo direttrici/ambiti tematici in parte diversi? Quali? La replicabilità del progetto dipende esclusivamente dalla presenza di finanziamenti regionali?
- 9) In futuro sareste intenzionati a fare nuovamente ricorso al finanziamento della Regione Veneto per sviluppare i temi della Responsabilità Sociale di Impresa (RSI) e/o del sostegno alle pari opportunità, qualora venissero offerte nuove opportunità in merito?
- 10) A suo parere, quale tipologia di sostegno allo sviluppo della RSI e delle pari opportunità potrebbe essere fornita più utilmente dalla Regione sul territorio regionale? *(ad esempio attività formative, consulenza, percorsi di accompagnamento alle imprese, creazione e implementazione di reti territoriali, forme di sostegno finanziario come incentivi o sgravi, supporto nell'attivazione di nuovi servizi, ecc.)*

11) Il progetto ha prevalente avuto effetti su quale tipologia di welfare?

- *Il progetto ha contribuito a rafforzare il welfare aziendale (strumenti di RSI e promozione delle pari opportunità a livello di singola azienda)?*
- *Il progetto ha contribuito a rafforzare il welfare contrattuale fra le aziende del territorio (attivazione di strumenti di RSI/pari opportunità a seguito di accordo sindacale/iniziativa negoziata con i sindacati)*
- *Il progetto ha contribuito a rafforzare un welfare condiviso (iniziative in accordo con le istituzioni locali/grazie a finanziamenti pubblici)*

Il progetto ha contribuito a rafforzare il welfare territoriale (per iniziativa aziendale in rete con altre imprese)

1 LA DGR N. 948 DEL 22 GIUGNO 2016 “RESPONSABILMENTE”

1.1 Governance dell'impresa

Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile d'impresa - Il modello veneto

Dalla responsabilità sociale di impresa alla competitività responsabile d'impresa - Il modello veneto (35-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito tematico 1 -Governance dell'impresa
Territorio di riferimento	Il progetto interviene sull'intero territorio veneto, coerentemente con quanto previsto dalla DGR 948/2016 che, a valere sull'ambito tematico 1, prevede esplicitamente la necessità di un unico intervento a valenza regionale che raccolga i fabbisogni di ciascuna provincia e assicuri il coinvolgimento nelle azioni implementate di aziende appartenenti a tutte le province venete.
Soggetto attuatore	L'attuatore del progetto è ASCOM SERVIZI PADOVA SPA, la società di servizi di Confcommercio Imprese per l'Italia ASCOM PADOVA, l'associazione di categoria maggiormente rappresentativa a livello provinciale aderente a Confcommercio e all'Unione regionale commercio turismo e servizi - Confcommercio Veneto. La società è accreditata presso la Regione Veneto per gli ambiti formazione superiore, formazione continua e orientamento e per l'erogazione dei servizi al lavoro. In passato, è stato ente capofila di un progetto interprovinciale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (DGR 448/2014) oltre che partner operativo nella costruzione della rete regionale WelfareNet (sempre a valere su risorse della DGR 448/2014).
Partner operativi	Il partenariato operativo è ampio e comprende complessivamente 34 partner operativi: associazioni imprenditoriali, due università (l'Università Ca' Foscari di Venezia e l'Università degli Studi di Padova), enti accreditati alla formazione continua e superiore nella Regione Veneto, in molti casi espressione del mondo datoriale (fra gli altri l'ente di formazione della Confesercenti Regionale del Veneto CE.S.CO.T VENETO, l'Istituto Veneto per il Lavoro e la Confartigianato Marca Trevigiana Formazione srl espressione della Confartigianato, Ter-Servizi Confcommercio Venezia srl, ecc.), alcuni partner aziendali del territorio, nonché enti specializzati nelle consulenze aziendali e soggetti rappresentativi sul territorio regionale in materia di RSI. La partnership si è rivelata coesa e non ci sono stati cambiamenti rispetto ai partner previsti nella proposta progettuale.
Partner di rete	Anche il partenariato di rete è molto ampio. In tutto 271 partner di rete, che includono tutte le associazioni sindacali (CGIL; CISL e UIL) e datoriali (Confcommercio, Confesercenti, Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato, ecc.), organismi bilaterali, Enti Locali, fondazioni bancarie, ma soprattutto aziende, in prevalenza PMI, che rappresentano oltre l'80% del partenariato di rete, distribuite in tutte le province. In particolare, il numero di partner aziendali, già molto elevato ad avvio delle attività per la volontà di assicurare la necessaria copertura su tutto il territorio regionale aggregando molti soggetti, è ulteriormente cresciuto nel corso del progetto per garantire una adeguata sperimentazione del modello messo a punto dall'Università Ca' Foscari di Venezia. Per fare ciò, si è anche attivata una sinergia con le altre azioni progettuali finanziate a valere sulla DGR 948/2016, in particolare in collegamento con i soggetti capofila dei progetti dell'ambito tematico 4 legato al Territorio mediante l'istituzione di un tavolo permanente di confronto, allo scopo di raggiungere un il maggior numero possibile di imprese a cui somministrare il set di indicatori progettato.

LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto risponde alle linee di indirizzo esplicitamente richiamate dalla DGR 948/2016: da un lato, la necessità di creare percorsi di formazione e consulenza in azienda sui temi dell'RSI e sostenere la realtà imprenditoriale veneta in un percorso di innovazione della governance attraverso un insieme di strumenti (il bilancio sociale, il modello di organizzazione e gestione previsto dal D. Lgs. 231/01, il rating di legalità); dall'altro, l'esigenza di misurare l'impatto economico della RSI attraverso la creazione di un modello costruito <i>ad hoc</i> .
Obiettivi	L'obiettivo generale dell'ambito tematico 1 della DGR948/20196 è quello di promuovere la responsabilità sociale di impresa nel sistema economico veneto come leva per la competitività, l'innovazione e la sostenibilità. Il progetto persegue due obiettivi specifici: sostenere l'introduzione di nuovi strumenti di governance in una logica di RSI delle aziende venete e sviluppare e testare un modello che consenta di valutare se la Responsabilità sociale di impresa sia effettivamente uno strumento di competitività per le aziende e, se sì, in che modo.
Interventi/azioni	Il progetto è strutturato in quattro fasi: 1) IGNITION, funzionale all'avvio delle attività e al coinvolgimento delle imprese, anche attraverso workshop territoriali. 2) FOCUS KPI, per la predisposizione, sotto la supervisione scientifico-accademica dell'Università, di una ipotesi di set di indicatori che integrasse gli indicatori del MISE utilizzati anche a livello nazionale per la rilevazione della RSI e indicatori finalizzati alla misurazione della performance economico-finanziaria dell'azienda, allo scopo di qualificare la correlazione fra l'implementazione della RSI in azienda e il suo livello di competitività economica. 3) ON THE WAY, con la realizzazione di attività formative e di consulenza nell'ambito delle quali verrà anche sperimentata l'ipotesi di set di indicatori integrato. In particolare: percorsi di formazione aziendale per l'adozione del modello d.lgs. 231, per la realizzazione di strategie di responsabilità sociale con approccio multistakeholder, per la costruzione di bilanci sociali, integrati o bilanci di missione secondo lo standard GBS 2013 e formazione di breve durata propedeutica all'ottenimento del rating di legalità; percorsi di formazione aziendale ed interaziendale di breve durata finalizzati a sensibilizzare e formare i destinatari sulle principali sfide e strumenti a servizio della competitività responsabile; percorsi di accompagnamento alle aziende; percorsi di action research; attivazione di uno sportello per supportare le imprese beneficiarie nella sperimentazione del nuovo set di indicatori; visite aziendali e borse di studio per master. 4) DISSEMINATION: fase finale volta alla validazione degli indicatori alla luce della sperimentazione effettuata, alla raccolta dei risultati e delle testimonianze, alla predisposizione di una proposta di policy a favore della RSI in ottica di competitività d'impresa e alla realizzazione di workshop finale. Tutte le azioni previste dal progetto in materia di formazione e consulenza alle aziende, così come la progettazione e sperimentazione del set di indicatori, sono state realizzate coerentemente con quanto previsto, anche dal punto di vista delle edizioni degli interventi formativi inizialmente ipotizzati. E' ancora in corso la quarta fase, nell'ambito della quale troverà spazio la presentazione dei risultati. A tale fase conclusiva è anche da ricondurre la Carta veneta per la responsabilità e l'innovazione sociale prevista dal progetto, rispetto a cui deve ancora essere deciso se sarà data la forma di un documento (di linee guida) oppure una restituzione di natura meno formale alla Regione Veneto, assicurando comunque un momento di restituzione della ricchezza di informazioni, dati e spunti di riflessione raccolti nelle aziende nel corso di un biennio di attività.
Destinatari	Destinatari sono le imprese di tutte le province venete, sia per la ricerca e sperimentazione del set di indicatori (tutte le imprese coinvolte) che con riferimento agli interventi specifici di formazione e consulenza previsti dal progetto (solo una parte delle imprese partner). Destinatari sono sia imprenditori e manager che operano nelle imprese del veneto, cui spetta la decisione di intraprendere azioni di responsabilità sociale, sia i lavoratori delle stesse imprese.

	Nel complesso sono state coinvolte, sulla base dei dati di monitoraggio forniti dalla Regione, circa 250 aziende, ma il numero attuale dovrebbe essere anche superiore, come emerso in sede di confronto con il soggetto attuatore, e il numero di imprese raggiunte dovrebbe anche superare le 300 previste da progetto. Le aziende coinvolte si sono prestate e non si sono rilevati scostamenti di rilievo rispetto a quanto previsto inizialmente.
Risultati attesi	I risultati attesi del progetto sono: l'integrazione tra il set di indicatori attuali e parametri economico-finanziari attraverso un lavoro di ricerca in azienda, l'aumento della consapevolezza sui temi della RSI fra le imprese venete e l'aumento del numero di aziende che introducono strumenti di governance in linea con i principi di RSI.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato del progetto, sia quello più strettamente operativo che quello di rete, nel complesso ha funzionato bene, nonostante alcune difficoltà di coordinamento legate alla sua ampiezza. Di più, il coordinamento è stato necessario non solo internamente al partenariato, ma anche con i soggetti capofila degli altri progetti finanziati a valere sulla DGR 948/2016, al fine di assicurare il coinvolgimento nella sperimentazione del set di indicatori di un numero adeguato di aziende. Particolarmente centrale, per la natura del progetto, si è rivelato il ruolo del soggetto universitario, che ha preso in carico la messa a punto del modello sperimentale, la sua fase di test e la fase conclusiva volta a trarre dalla sperimentazione conclusioni e indicazioni utili per i possibili sviluppi futuri. Il ruolo delle imprese nel partenariato è stato duplice: da un lato, era necessaria l'iscrizione in qualità di partner aziendali affinché fosse possibile la somministrazione del nuovo set integrato di indicatori progettato, dall'altro un nucleo più ristretto di imprese è stato coinvolto nelle attività formative e consulenziali finalizzate a sviluppare internamente strumenti di governance improntati alla RSI.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Il progetto si è svolto regolarmente e non è stato necessario introdurre correzioni di rotta significative in itinere. L'ampiezza del partenariato ha reso però complessa la gestione del progetto e ha richiesto un significativo sforzo di coordinamento, sia interno al progetto stesso che rispetto agli altri progetti realizzati nelle aziende (forte connessione fra i progetti esplicitata già nelle proposte progettuali presentate a valere sui diversi ambiti tematici). La complessità dell'attività di coordinamento ha reso necessario fare ricorso a risorse proprie dell'ente attuatore al fine di assicurarne la necessaria efficacia. In particolare, il coinvolgimento di un numero elevato di imprese ha richiesto un enorme lavoro a monte, mettendo in luce una modesta propensione delle aziende non tanto rispetto alle azioni formative e consulenziali, di cui percepivano un vantaggioso ritorno in azienda, quanto piuttosto per la somministrazione degli indicatori da parte di un consulente/ricercatore, rispetto a cui, invece, le imprese hanno faticato a cogliere il beneficio diretto, anche se il tempo da dedicare all'attività era comunque modesto (qualche ora alla presenza di un consulente/ricercatore). I contatti diretti (telefonici oltre che per e-mail) necessari per raggiungere questo nucleo di imprese sono stati, infatti, nell'ordine dei 2-3mila, con un considerevole dispendio in termini di tempo e di risorse economiche.
Risultati raggiunti	Anche se non supportata da statistiche e dati precisi (gli indicatori previsti dal piano di monitoraggio del progetto non sono ancora stati valorizzati), la percezione dei risultati raggiunti dal progetto è molto positiva. Dal punto di vista del lavoro con le imprese, il progetto ha centrato i risultati attesi e ha pienamente risposto alle aspettative delle aziende. In particolare, gli effetti del progetto per quanto concerne i percorsi di formazione e accompagnamento a supporto dell'innovazione della governance d'impresa mediante l'introduzione di alcuni strumenti di RSI sono stati positivi perché sono stati effettivamente adottati dalle aziende gli strumenti previsti (il bilancio sociale per una maggiore trasparenza sia all'interno che verso l'esterno e/o il Modello di Organizzazione e Gestione previsto dal D.Lgs. 231/01) o conseguiti i rating di legalità ai sensi del D.Lgs. n. 27/2012, in piena coerenza con i risultati attesi. Per quanto concerne, invece, la linea di attività relativa alla progettazione e sperimentazione del set integrato di indicatori per verificare la correlazione fra RSI e performance economiche delle imprese si sono avuti due importanti risultati.

	Il primo è un generale aumento della consapevolezza delle imprese rispetto al tema della RSI. Si è, infatti, riscontrato che la maggior parte delle aziende già sviluppa attività e buone pratiche di RSI proprio per avere un vantaggio competitivo (alcune scelte aziendali come dimostrare impegno per il territorio e la comunità di riferimento, puntare sulla qualità dei prodotti o avere un atteggiamento responsabile verso l'ambiente, vengono fatte, cioè, senza un ritorno immediato, ma soltanto per avere maggiore visibilità, una migliore attenzione e considerazione da parte dei consumatori e dell'opinione pubblica, ecc.), ma spesso le aziende lo fanno in maniera inconsapevole. Attraverso gli incontri con le imprese è stato possibile far emergere queste pratiche, renderle visibili, innescando dunque un cambiamento culturale. Il secondo riscontro viene dai dati quantitativi, dai primi risultati della sperimentazione del set integrato di indicatori, che evidenziano che il ritorno economico per le imprese dell'investimento in RSI c'è e che la RSI contribuisce ad accrescere la competitività economica dell'azienda. C'è, dunque, una importante conferma empirica della RSI come scelta strategica e vantaggio competitivo per le aziende. I primi risultati della sperimentazione saranno presentati a fine ottobre in occasione dello Strategy Innovation Forum organizzato dall'Università di Venezia, che dedicherà uno specifico spazio ai risultati di tutti i progetti approvati a valere sull'avviso Responsabilmente.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il maggior elemento di innovazione del progetto è legato alla definizione e successiva sperimentazione di un modello per la valutazione e il monitoraggio dei livelli di competitività delle PMI impegnate in percorsi di responsabilità sociale di impresa, attraverso la creazione di un set di indicatori integrato, che ha consentito di dare evidenza empirica al fatto che la RSI rappresenti effettivamente un vantaggio competitivo per il sistema imprenditoriale. Un ulteriore punto di forza è rappresentato dall'intensa attività in azienda, che ha messo in evidenza la presenza diffusa di percorsi di RSI all'interno delle aziende, anche se talvolta si tratta di elementi non strutturati e/o messi in campo senza una piena consapevolezza strategica, che possono essere utilizzati per aumentare competitività dell'azienda.
Sostenibilità	Gli importanti risultati della sperimentazione del modello spingono l'ASCOM, come associazione imprenditoriale, a prendersi in carico il proseguimento del percorso avviato, secondo una logica di continuità, possibilmente mantenendo i rapporti di partenariato costruiti nell'ambito del progetto. Se è stato dimostrato che la RSI rappresenta un vantaggio competitivo per le imprese ma, allo stesso tempo, le aziende oggi ne sono scarsamente consapevoli, in un mercato difficile come quello attuale dove le imprese faticano a restare competitive, ciò significa che sempre più sarà necessario diffondere questa consapevolezza fra le aziende e sviluppare la RSI sul territorio veneto (e non solo). Sembra, dunque, necessario continuare a sostenere la RSI utilizzando i contatti avviati nell'arco del biennio, anche in una logica di restituzione delle lezioni apprese.
Relazione con le Istituzioni	Per tutta la durata del progetto c'è stato un costante raccordo fra la partnership di progetto e Regione Veneto, che ha anche consentito di rimodulare meglio alcuni aspetti. E' il caso, ad esempio, di quanto avvenuto rispetto al marchio di competitività responsabile di impresa previsto: è stato comunque realizzato a adottato, comune a tutti i progetti e collegato a quello del Ministero, ma si è condivisa con la Regione l'opportunità di riconsiderare la logica di premialità e abbinamento alle migliori pratiche inizialmente prevista, perché avrebbe rischiato di avere effetti più negativi che positivi, introducendo una logica di classifica e graduatoria contraria all'approccio inclusivo e di massimo coinvolgimento connaturata al progetto e, per di più, difficile da monitorare e controllare nel tempo.
Sensibilità verso la RSI	I risultati raggiunti richiamano inevitabilmente la necessità di sostenere un percorso di informazione e sensibilizzazione verso i temi della RSI che coinvolga le imprese venete. In questo senso, si segnala il ruolo centrale che Regione Veneto potrebbe continuare ad assumere in questa direzione, lungo un duplice binario che da un lato sostenga con un avviso <i>ad hoc</i> percorsi di informazione e diffusione sui temi della RSI volti ad accrescere il livello di consapevolezza del tessuto imprenditoriale, dall'altro promuova politiche che incentivino le aziende, anche quelle di piccole dimensioni, a sviluppare la RSI a vantaggio delle imprese ma anche del territorio nel suo insieme attraverso opportune forme di sostegno.

1.2 Filiera, clienti e catena di fornitura

La filiera responsabile: promuovere e valorizzare il Distretto Conciario Vicentino

LA FILIERA RESPONSABILE: PROMUOVERE E VALORIZZARE IL DISTRETTO CONCIARIO VICENTINO* (1098-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 2 - Filiera, clienti, catena di fornitura
Territorio di riferimento	Il territorio di afferenza del progetto è la provincia di Vicenza. L'industria della lavorazione delle pelli nel vicentino ha radici lontane. Le prime notizie di attività conciaria in regione risalgono già al XIV secolo. Oggi, nel vicentino si trova il più grande distretto conciario d'Europa e il principale centro di produzione in Italia con il più alto numero di addetti, oltre diecimila, per un fatturato totale che si avvicina ai 3 miliardi di euro.
Soggetto attuatore	CESAR srl - ente di formazione accreditato dalla Regione Veneto e inserito nel sistema di Confartigianato.
Partner operativi	Complessivamente, N. 8 partner operativi Tra i partner operativi troviamo: enti accreditati per la formazioni, associazioni di categoria quali Confartigianato Vicenza, Federazione degli artigiani vicentini, Distretto conciario vicentino, Istituto veneto per il lavoro
Partner di rete	Complessivamente, N. 68 partner di rete Per la gran parte il partenariato di rete è costituito da imprese del territorio vicentino, si rileva inoltre la partecipazione di un Comune (Arzignano) e di un Istituto scolastico superiore locale (l'Istituto Galileo Galilei di Arzignano).
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Nel corso del 2014 le imprese del distretto conciario vicentino hanno portato a termine un percorso di analisi dei problemi di competitività del sistema locale e rinnovato lo statuto del consorzio conciatori, per accogliere nello stesso tutti i soggetti rappresentativi della filiera. È nato così il Distretto della Pelle che la Regione Veneto ha riconosciuto a dicembre 2015 come soggetto giuridico rappresentante il distretto vicentino della concia. Il progetto LA FILIERA RESPONSABILE: PROMUOVERE E VALORIZZARE IL DISTRETTO CONCIARIO VICENTINO, che si colloca nell'ambito tematico 2-FILIERA, CLIENTI, CATENA DI FORNITURA ha la finalità di sostenere gli obiettivi di filiera che il Distretto si è posto, e di promuovere politiche e pratiche sostenibili, attivando un dialogo e una comunicazione aperti con clienti, fornitori e attori della filiera, con l'obiettivo di realizzare prodotti e servizi sicuri, a basso impatto ambientale, e di realizzare attività di marketing e di promozione dell'immagine del Distretto. Il progetto infatti nasce in risposta alle stesse esigenze che hanno portato alla creazione del Distretto e che sono legate agli importanti cambiamenti nei mercati finali: i clienti principali del distretto (imprese del settore automotive, dell'arredamento, della moda) hanno iniziato a chiedere prodotti certificati e processi produttivi in linea con obiettivi sempre più stringenti in termini di sostenibilità ambientale. Questi cambiamenti spingono verso più strette relazioni di filiera, poiché una maggiore qualità del prodotto finito e un minor impatto ambientale sono raggiungibili soltanto attraverso una maggiore integrazione di filiera. Oltre a queste necessità, si vuole inoltre rispondere attraverso il progetto al bisogno di avviare un processo di medio periodo che metta in atto strategie di sostenibilità e inclusione, caratterizzate da: - particolare attenzione alla dimensione di genere nella definizione degli interventi, degli obiettivi, della programmazione e dei contenuti; - la progettazione condivisa tra impresa e scuola di percorsi formativi incentrati sullo sviluppo delle competenze sui controlli qualità e sostenibilità ambientale delle produzioni; - la presenza di imprese con sistemi avanzati di sostenibilità ambientale che possono trasferire buone prassi alle imprese medio-piccole locali.
Obiettivi	Il progetto ha la finalità di promuovere nel più grande distretto conciario d'Europa politiche e pratiche sostenibili relative ai rapporti con clienti e fornitori, sostenere iniziative di

	dialogo e trasparenza nei confronti dei clienti, sostenere lo sviluppo di reti di fornitura "corte", e promuovere l'utilizzo di fornitori appartenenti al terzo settore. In una logica di inclusione gli attori locali del territorio del Distretto intendono agire in modo strategico, valorizzando la responsabilità sociale di ciascuno trasformandolo in valore per la comunità. L'articolazione del progetto prevede azioni orientate a perseguire l'integrazione di filiera sul territorio, per promuovere la nascita di interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori della Distretto. Il progetto intende inoltre favorire l'incontro e il dialogo tra studenti e aziende e incentivare i rapporti con Centri di ricerca e altri enti che si occupano di sviluppo nel territorio, e promuovere la co-progettazione che favoriscano l'inclusione sociale di soggetti svantaggiati, lo sviluppo di competenze sulla sostenibilità sociale e la capitalizzazione del valore sociale del territorio.
Interventi/azioni	La proposta progettuale si articola in interventi formativi e attività di accompagnamento che, in una logica di inter-connesione virtuosa tra competitività aziendale e filiera produttiva, acquisiscono significato e rilevanza in relazione alle finalità del progetto. Per favorire la creazione di RETI E COLLABORAZIONI TRA STAKEHOLDER, sono previsti: workshop di lancio, per la promozione e diffusione del progetto; workshop Focus Group Multistakeholder, per promuovere la progettazione partecipata delle azioni del progetto. Per sostenere la COMPETITIVITÀ e la sostenibilità produttiva e ambientale del Distretto, sono previsti interventi formativi su vari temi (Responsabilità sociale d'Impresa, Gestione Responsabile della catena di fornitura, Sostenibilità di prodotto, Bilancio di Sostenibilità Ambientale del Distretto, Gestione degli impatti ambientali e sostenibilità dei processi, Efficienza energetica, Mediatori nella contrattazione delle Pelli) A supporto delle attività formative sono previste inoltre visite di studio per promuovere lo scambio ed il trasferimento di buone prassi e modelli organizzativi sostenibili. In una logica inclusiva, gli interventi formativi coinvolgeranno anche soggetti occupati e disoccupati in situazione di svantaggio. Per soggetti in situazione di svantaggio sono previsti: percorsi formativi di 40 ore per Tecnico del controllo della qualità; project Work per progettare modelli e strumenti per una catena di fornitura sostenibile; visite di studio per conoscere buone prassi e modelli organizzativi sostenibili. Per favorire l'incontro e il dialogo tra gli stakeholder e promuovere la co-progettazione di azioni ed interventi, sono previsti: workshop focus group di incontro con le scuole per la promozione del Distretto della Pelle e la progettazione partecipata dei percorsi; incontri finalizzati a sostenere i piani di sviluppo del Distretto della Pelle, e l'implementazione di reti tra imprese, enti pubblici territoriali.
Destinatari	Il progetto nasce con l'obiettivo di coinvolgere almeno 170 destinatari tra destinatari diretti e intermedi. Tra i destinatari diretti del progetto troviamo: -lavoratori e imprese del territorio del distretto conciario; -le imprese sociali, i lavoratori e gli operatori di organizzazioni profit o non profit, pubbliche o private che operano nell'economia sociale; -soggetti svantaggiati, occupati e/o disoccupati. In particolare il progetto si rivolge agli imprenditori, loro collaboratori e dipendenti, di imprese che operano nel distretto della concia, in grado di acquisire competenze innovative in ambito della RSI, in relazione all'integrazione di strategie di filiera, e di trasferirle in impresa fungendo da agenti di innovazione e cambiamento. I destinatari ricoprono in azienda ruoli di responsabilità e coordinamento delle attività o sono figure professionali a cui è attribuito un elevato grado di autonomia nella gestione e organizzazione del proprio lavoro, e possiedono un discreto livello di conoscenza del sistema aziendale. Tra i destinatari intermedi, coinvolti negli incontri e focus group multistakeholder, finalizzati a realizzare piani di sviluppo e reti, per capitalizzare il valore sociale territoriale, e migliorare l'integrazione di filiera: -operatori delle scuole; -studenti; -operatori di enti pubblici preposti alle attività ispettive; -operatori di comuni e altri enti pubblici.

Risultati attesi	I risultati attesi, articolati tra formativi e di sistema, sono: -sviluppo tra i partecipanti di competenze legate a varie tematiche (Responsabilità sociale d'Impresa, Gestione Responsabile della catena di fornitura, Sostenibilità di prodotto, Bilancio di Sostenibilità Ambientale del Distretto, Gestione degli impatti ambientali e sostenibilità dei processi e delle organizzazioni ed Efficienza energetica); -sviluppo di competenze che rafforzino le opportunità di occupazione stabile da parte di soggetti svantaggiati tramite azioni formative previste dal progetto (competenze digitali a supporto di cambiamenti organizzativi secondo le logiche di RSI); - interazioni sinergiche e costruttive con i principali attori della Distretto in modo da promuovere innovazione nei processi (zero waste e lavorazione della pelle), investimento nella comunicazione per consolidare la reputazione del Distretto e nei sistemi di certificazione; -sviluppo di interventi co-progettati tra aziende e studenti che favoriscano l'inclusione sociale di soggetti svantaggiati, lo sviluppo di competenze sulla sostenibilità sociale e la capitalizzazione del valore sociale del territorio.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato operativo si compone di 8 realtà tra enti accreditati per la formazione, associazioni di categoria quali Confartigianato Vicenza, Federazione degli artigiani vicentini, Distretto conciario vicentino, Istituto veneto per il lavoro, mentre il partenariato di rete è costituito da 68 partner, nella grande maggioranza imprese del territorio vicentino.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	
Risultati raggiunti	
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto ha tra i punti di forza la partecipazione del Distretto Vicentino che già da anni lavora sull'integrazione di un approccio di rete finalizzato sia al rafforzamento della competitività del territorio sia alla valorizzazione delle pratiche di RSI. Un ulteriore fattore di innovazione del progetto è l'attenzione alla dimensione di genere nella definizione degli interventi e il coinvolgimento di giovani studenti in attività intergenerazionali di co-progettazione con le imprese, in un'ottica di impatto territoriale sistemico, finalizzate alla costruzione di nuove proposte e di confronto per l'inclusione sociale e la capitalizzazione del valore sociale del territorio.
Sostenibilità	nd
Relazione con le Istituzioni	nd
Sensibilità verso la RSI	nd

* Le informazioni riportate nella scheda sono informazioni desunte da analisi desk di secondo livello, poiché non è stato possibile intervistare il soggetto attuatore del progetto,

Modello di responsabilità sociale d'impresa per l'ecosistema di business della ristorazione

MODELLO DI RESPONSABILITA' SOCIALE D'IMPRESA PER L'ECOSISTEMA DI BUSINESS DELLA RISTORAZIONE 1172-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 2 - Filiera, clienti, catena di fornitura
Territorio di riferimento	Intera regione
Soggetto attuatore	ESAC spa L'ente rappresenta la società commerciale di Confcommercio Vicenza. Oltre ai servizi erogati per le imprese del settore Terziario (ad esempio contabilità e dichiarazioni fiscali, libri paga, servizi in materia di sicurezza sul lavoro ecc.) si impegna nell'attività diretta alla formazione, orientamento e aggiornamento professionale degli operatori del Terziario, del Turismo e dei Servizi.
Partner operativi	Il progetto ha coinvolto 15 partner operativi
Partner di rete	Il progetto si è rivolto a 154 partner di rete
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	È stata identificata la ristorazione commerciale come settore nel quale sviluppare la progettualità della RSI, perché si tratta di uno dei settori che a livello nazionale ha assorbito positivamente l'impatto della crisi. Il settore è potenzialmente in grado di generare effetti benefici sul territorio perché agisce prevalentemente attraverso catene di fornitura locali, ha una presenza estesa ed è in grado di trarre beneficio a propria volta dai soggetti che nel territorio agiscono con finalità sociale (istituzioni, non profit sociale). Il soggetto attuatore che rappresenta gli interessi dei ristoratori della regione, è molto attento nella promozione di iniziative di formazione per i destinatari di riferimento e ha osservato come nel settore dei servizi la formazione manageriale/amministrativa sia di poco interesse mentre si predilige la formazione del personale. Si è inoltre riscontrato come questa attenzione quasi assente per le competenze manageriali si rifletta in una bassa capacità di comunicare adeguatamente le iniziative sostenibili che i ristoratori già mettono in atto. Dall'analisi del territorio è infatti emerso che molti soggetti applicavano procedure di RSI (valutazione dei fornitori, coinvolgimento di soggetti svantaggiati o altre pratiche) in maniera inconsapevole, senza quindi essere in grado di comunicarlo adeguatamente ai clienti e trarne vantaggi in termini di competitività.
Obiettivi	Gli obiettivi del progetto sono stati la redazione di uno strumento di autoregolamentazione (disciplinare) che raccolga e codifichi pratiche sostenibili nel rapporto dell'impresa di ristorazione con i propri fornitori e che favorisca uno sviluppo responsabile e competitivo del territorio nel suo complesso e la diffusione di questo strumento a livello regionale.
Interventi/azioni	Il progetto ha previsto diverse attività formative in ambito di RSI realizzate attraverso workshop, seminari, attività di team building per formare a livello provinciale gli interessati destinati poi a lavorare in gruppo per la stesura del disciplinare. Attività di ricerca (condotta dall'università partner) Stesura, adozione e diffusione del disciplinare a livello regionale. Come accennato nella definizione delle linee guida del disciplinare sono stati coinvolti i soggetti destinatari al fine di stimolare la discussione e sensibilizzarli sui temi della RSI. Attività di consulenza relativa alla comunicazione dell'RSI Attività di scambio con studenti di istituti alberghieri superiori e aziende coinvolte Tirocini Le azioni sono state realizzate coerentemente con quelle previste in fase di progettazione. È stata apportata una variazione, richiesta e approvata dalla regione, relativa a una modalità di formazione per cui si sono riscontrate difficoltà ossia la formazione di teambuilding all'aria aperta (incontri outdoor). Il progetto prevedeva 4 incontri outdoor, ne sono stati realizzati 3 e l'ultimo è stato sostituito con un workshop.
Destinatari	I destinatari individuati dal progetto sono stati; gli imprenditori agricoli produttori di materie prime e i titolari di imprese che le commercializzano (distributori all'ingrosso e al

	dettaglio) e i referenti delle imprese di produzione di beni e servizi necessari per la realizzazione della propria attività specialistica (servizi di pulizia, di manutenzione, di comunicazione, di energia), soggetti appartenenti al mondo profit e non profit, gli studenti delle scuole alberghiere, le imprese di ristorazione, ma anche e soprattutto i collaboratori di queste imprese: personale di cucina, personale di servizio, personale che si occupa di attività di approvvigionamento e di comunicazione. Nel progetto sono state inoltre coinvolte persone disoccupate. Non ci sono state variazioni circa i destinatari coinvolti.
Risultati attesi	Sensibilizzazione e coinvolgimento del settore della ristorazione in materia di RSI allo scopo di adottare strategie proprie di questo approccio e trasmettere competenze che li rendano in grado di comunicare all'esterno le pratiche che già adottate, perché possano trarne un vantaggio competitivo. Stimolare la collaborazione tra soggetti inizialmente a livello provinciale dopodiché regionale allo scopo di realizzare un decalogo di buone pratiche in ambito di RSI per il settore della ristorazione.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il soggetto attuatore e alcuni dei partner operativi si sono occupati principalmente delle attività di formazione e consulenza rivolte ai destinatari anche in vista della redazione del disciplinare. Il partner universitario ha fornito un significativo contributo con attività di ricerca, per la raccolta e analisi della letteratura e delle buone pratiche in ambito di RSI già presenti in Italia (Trentino e Cesena) e supportato nella redazione del disciplinare. I partner hanno lavorato in maniera diversa, proprio per un diverso grado di coinvolgimento rispetto al progetto, ma tutte le azioni sono state portate a termine. Inoltre la reticenza di alcuni partner aziendali si è poi trasformata in interesse e partecipazione attiva con l'avanzare del progetto. Il progetto alla partenza contava 93 aziendali e ne conta 204 al termine del percorso.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Durante la fase iniziale il coinvolgimento dei partner ha richiesto molto tempo e un investimento in termini di sensibilizzazione dei destinatari. Una delle più grandi difficoltà incontrate è legata alla natura del settore della ristorazione. Questo settore lavora stagionalmente; si presentano quindi ciclicamente dei momenti in cui è possibile erogare la formazione e coinvolgere i destinatari e momenti in cui i soggetti sono troppo impegnati nel lavoro e risulta quindi più complicato per loro trovare tempo da dedicare alla formazione. Nell'ambito del progetto il soggetto attuatore ha cercato di venire incontro alle esigenze stagionali di lavoro dei destinatari e promuovere più momenti formativi durante i periodi accessibili ad esempio durante i mesi di ottobre e marzo. Inoltre questa ciclicità non coincide per tutte le imprese della ristorazione perché dipende dal territorio in cui sono ubicate; il periodo di attività della zona di collina (come può essere quello estivo) non coincide con quello dell'impresa presente nella città, che in estate tende ad avere un'affluenza minore. Sempre in relazione alla disponibilità dei destinatari è risultato problematica la realizzazione della formazione di team building outdoor organizzata in trasferte di circa 3 giornate; spesso i ristoratori non possono assentarsi per un periodo così lungo dalla propria attività lavorativa, per questo motivo, come accennato in precedenza uno dei 4 incontri è stato sostituito da un workshop. Un'ulteriore difficoltà si è presentata nel 2017 con il cambio di regione (da Veneto a Friuli Venezia Giulia) da parte del comune di Sappada. In questo territorio erano stati individuati dei partner e delineati degli interventi sul territorio che non sono avvenuti per via del passaggio del comune alla regione Friuli.
Risultati raggiunti	Nell'ambito del progetto sono state realizzate tutte le diverse azioni previste. Il progetto è stato in grado di fornire grazie a un accompagnamento da parte di figure professionali adeguate e formate una consapevolezza e una capacità di comunicazione in ambito di RSI. Come esposto precedentemente alcune realtà sono già orientate, anche se inconsapevolmente a un approccio di responsabilità sociale ad esempio con la scelta dei prodotti locali, della valorizzazione della cucina del territorio e l'inclusione di soggetti svantaggiati (come disabili) all'interno delle proprie realtà. Il progetto ha permesso a questi soggetti di comunicare in maniera adeguata queste iniziative e procedere nell'ambito della RSI, ad esempio su aspetti più critici come quello delle risorse umane. Diversi ristoratori hanno cambiato le proprie strategie di comunicazione e i propri strumenti (ad esempio rivoluzionando il proprio sito con il supporto dei consulenti) e hanno goduto di benefici tangibili a breve termine. Nell'ambito del progetto è stato redatto il disciplinare contenente le indicazioni e buone pratiche che in termini di RSI possono essere adottate dalle imprese di questo settore. Il percorso al disciplinare è stato lungo, poiché necessitava di un ampio spazio di formazione dei soggetti beneficiari; proprio loro sono stati

	coinvolti nella stesura di questo strumento sulla base delle competenze ricevute e delle proprie esperienze o meglio di quello che è possibile implementare in termini di RSI come business all'interno del proprio territorio di riferimento. La costruzione dello strumento è stata quindi avviata a livello provinciale; il lavoro svolto in parallelo dalle diverse province ha poi portato a momenti di confronto comune per il raggiungimento del decalogo di pratiche proponibile a livello regionale. Durante questo percorso l'università ha mappato le pratiche presenti nel territorio con 250 interviste (campione non omogeneo la maggior parte delle interviste sono state fatte sul territorio vicentino) e analizzato la "letteratura" relativa a queste tematiche nello specifico in relazione alle due carte adottate a Cesena e Trento. La redazione del decalogo ha quindi coinvolto sia partner operativi sia di rete il cui auspicio è quello di poterlo diffondere e condividere a livello regionale. Con l'aiuto della mappa fornita dall'università di Padova e il supporto di una consulente esperti in ambito di RSI proveniente dall'università Bocconi, i destinatari hanno individuato a livello provinciale e dopodiché regionale i parametri di RSI necessari da integrare nel disciplinare.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto si inserisce in un contesto in cui la tematica di RSI rimane marginale e in un certo senso è stato pioniere nell'avvicinare i ristoratori del territorio a questa realtà mettendoli nelle condizioni di adeguarsi a quello che, in altri settori, è un tema di rilievo. Il soggetto attuatore ha coinvolto gli attori di questo settore impiegando modalità innovative come l'outdoor training allo scopo di attività di team building e tecniche di ripresa, trasmissione di competenze di story telling per la comunicazione del proprio business.
Sostenibilità	Non c'è certezza nel dire che un progetto di questo tipo sarebbe replicabile indipendentemente dai finanziamenti pubblici. L'ente attuatore per la promozione delle sue attività formative si avvale di fondi interprofessionali ma, specifica, i corsi che più vengono acquistati sono relativi alle competenze che si possono dare al personale (ad esempio corsi di pasticceria) e non legati alla trasmissione di competenze manageriali. Allo stesso tempo la maggior parte dei soggetti partecipano a formazione finanziata quindi non è sicuro che siano disposti a pagare per questo tipo di percorsi. La stesura del disciplinare è stata vista come uno step di un percorso; a questo proposito l'ente si muove alla ricerca di finanziamenti, borse dei sindacati, per sostenere questo progetto in futuro.
Relazione con le Istituzioni	L'ente attuatore ha esperienza con la formazione finanziata (sia europea che legata a fondi interprofessionali) ed è quindi familiare con le dinamiche e le procedure burocratiche. In occasione di cambiamenti relativi a un intervento l'ente ha riscontrato disponibilità e chiarezza da parte della regione.
Sensibilità verso la RSI	In relazione al settore di riferimento del progetto alcuni attori già lavorano su pratiche di RSI; al termine del progetto i partecipanti lo fanno in modo consapevole traendone vantaggi concreti. Tuttavia per raggiungere una rete a livello regionale i risultati del progetto, nello specifico il disciplinare, dovrebbero essere sostenuti dalle istituzioni affinché non risultino solo lettera morta. I destinatari e il partenariato hanno collaborato alla produzione del disciplinare e sono stati in grado di mappare comportamenti positivi e comunicarli affinché diventino prassi il loro auspicio è che questo strumento possa essere diffuso e sostenuto nel tempo. Già all'interno del partenariato sono sorte domande circa il monitoraggio e l'efficacia della sua implementazione. Rispetto alle aziende coinvolte alcune di loro si sono avvicinate perché in crisi; ora sono consapevoli del valore aggiunto che porta l'adozione di un approccio di gestione responsabile e della sua comunicazione ai diversi stakeholders.

Modelli di sviluppo etici e relazioni responsabili per la creazione di filiere sostenibili	
MODELLI DI SVILUPPO ETICI E RELAZIONI RESPONSABILI PER LA CREAZIONE DI FILIERE SOSTENIBILI	
399-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 2- Filiera, clienti, catena di fornitura
Territorio di riferimento	Il progetto ha avuto una copertura interprovinciale le attività sono state rivolte alle realtà presenti nella provincia di Belluno e di Treviso
Soggetto attuatore	UNINDUSTRIA SERVIZI & FORMAZIONE TREVISO PORDENONE – SCARL L'ente, accreditato dalla Regione Veneto per Formazione Superiore, affianca le imprese nella formazione e sviluppo professionale del capitale umano; ha esperienza in ambito di responsabilità sociale di impresa, nello specifico svolge interventi formativi e di consulenza relativi alla compilazione del bilancio sociale e volti all'ottenimento delle certificazioni SA 8000 e ISO 26000. Il soggetto promuove il tema della responsabilità sociale all'interno della sua rete con la costituzione, avvenuta nel 2015, del "gruppo interno di sostenibilità" comprendente una decina di aziende sul territorio che dialogano e sono orientate ad approcci di responsabilità sociale.
Partner operativi	Il partenariato conta 10 partner operativi, unisce sia aziende del territorio di riferimento che cooperative sociali, enti di formazione e un istituto universitario.
Partner di rete	I partner di rete sono 76, per la maggioranza aziende. Sono stati coinvolti nelle attività di diffusione e promozione delle buone pratiche legate alla responsabilità sociale di impresa.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce dalla necessità di rispondere a un contesto socio economico che, nonostante cenni di ripresa, è caratterizzato da una significativa destabilizzazione del sistema produttivo, che si ripercuote sul sistema di welfare; in questo senso la funzione sociale delle aziende, operata in maniera consapevole, responsabile e innovativa, può contribuire allo sviluppo locale. La tematica della responsabilità sociale di impresa è portata avanti dall'ente attuatore già dal 2015 attraverso il "gruppo interno di sostenibilità" formato da circa dieci aziende del territorio. L'intervento è stato letto come un'opportunità per promuovere il dialogo relativo alla responsabilità sociale di impresa e coinvolgere un numero maggiore di interlocutori provenienti da realtà diverse (profit-no profit).
Obiettivi	Il progetto ha l'obiettivo di fornire una serie di opportunità di analisi, scambio e approfondimento e di strumenti utili per la creazione di collaborazioni strutturate e strategiche che favoriscano la messa in condivisione di caratteristiche e approcci specifici delle diverse realtà (profit, no-profit), per meglio raggiungere gli obiettivi di ciascuna realtà, producendo allo stesso tempo un impatto positivo in termini di competitività e di maggiore inclusione sociale per il territorio grazie anche all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.
Interventi/azioni	Gli interventi sono stati divisi in due fasi principali; Fase 1: organizzazione di workshop/focus group per la connessione tra realtà profit e non-profit, sui temi della Responsabilità sociale d'impresa, sugli strumenti operativi per la creazione delle filiere sostenibili e sull'importanza delle certificazioni etiche; Fase 2: percorsi di formazione e accompagnamento strutturati: - formazione interaziendale su sistemi di certificazione SA 8000 e Iso 26000, Bilancio sociale e valorizzazione della CSR - formazione aziendale di approfondimento sui temi di RSI - attività di accompagnamento in azienda per la realizzazione di un check up aziendale sullo stato della RSI e del piano di comunicazione, nonché attività di coaching per l'implementazione aziendale di un piano di responsabilità sociale e il ricorso ad un temporary manager che lavorerà presso una cooperativa sociale nella gestione della catena cliente/fornitore

	- Percorsi di formazione per disoccupati (uno per Addetto alla logistica e magazzino per le filiere responsabili 80 ore e uno per Social Media Manager per la CSR 100 ore), entrambe con relativo tirocinio di 480 ore e due action research per lo sviluppo di modelli di filiere sostenibili e di piani di comunicazione CSR. - Due borse di ricerca in collaborazione con l'Università Salesiana IUSVE - Una visita aziendale best-performer per quanto riguarda le filiere etiche e due visite di studio una in Piemonte e una in Austria - Workshop conclusivo Le azioni sono coerenti con quelle fissate in fase di progettazione ma non è stato possibile raggiungere il monte ore indicato relativamente alle azioni di formazione per due ragioni principali: prima degli interventi di formazione tout court, specifici sul tema RSI è stato necessario svolgere un'ampia attività di "sensibilizzazione" sul tema. In questa fase iniziale è stato difficile coinvolgere le aziende perché faticavano a comprendere la necessità di parlare di responsabilità sociale di impresa in relazione alle piccole aziende (come quelle coinvolte); questa tematica veniva percepita come inerente solo a realtà più grandi e complesse. La prima fase ha richiesto più tempo e più interventi del previsto per riuscire a coinvolgere le aziende (sono stati organizzati diversi incontri per promuovere e famigliarizzare i destinatari con il tema) e trasmettere la rilevanza e le motivazioni per cui è opportuno orientare alla gestione e produzione responsabile. Allo scopo di ingaggiare un pubblico inizialmente poco ricettivo, sono state utilizzate alcune azioni di progetto (check up aziendale) per poter "insinuare" gli interventi di formazione e cercare di coinvolgere in maniera attiva i destinatari; ciò è stato fatto ponendo attenzione al dialogo con i vertici delle aziende. Una volta superato lo scoglio del coinvolgimento le aziende si sono rivelate sensibili, interessate al tema, ne hanno compreso la portata e i benefici e hanno riconosciuto che già applicavano alcuni approcci della responsabilità sociale ma non consapevolmente. L'ingaggio dei vertici ha favorito poi il coinvolgimento, su loro iniziativa, dei dipendenti. La seconda ragione è legata alle difficoltà riscontrate all'interno del partenariato; una parte delle attività assegnate ad alcuni partner non sono state svolte. L'ente attuatore si è fatto carico dell'implementazione di tali attività ma non è riuscito a raggiungere le ore indicate in fase di progettazione. Rispetto alla realizzazione dei tirocini sono stati avviati e realizzati i due percorsi di formazione previsti, tuttavia si è svolto uno solo dei due tirocini perché il destinatario ha poi trovato un'occupazione. Il referente spiega che non sarebbe stato opportuno inserire nel tirocinio una persona che non avesse seguito il corso di formazione propedeutico all'inserimento.
Destinatari	Il progetto è stato rivolto a lavoratori occupati presso imprese profit e imprese sociali presenti sul territorio regionale, in particolare delle province di Belluno e Treviso. Nello specifico le figure coinvolte sono state: manager e titolari d'impresa, responsabili commerciali e profili che hanno ruoli di rilevanza nella gestione dei rapporti con i clienti e i fornitori, responsabili dei processi aziendali di qualità e di valutazione e gestione, soggetti svantaggiati, sia disoccupati che occupati. Sono stati coinvolti i destinatari previsti in particolare le figure ai vertici delle diverse aziende nella fase iniziale così che potessero promuovere un coinvolgimento a cascata dei dipendenti; al momento sono state coinvolte più di 150 persone.
Risultati attesi	Garantire ai destinatari opportunità di scambio interaziendale attraverso attività formative multilivello al fine di sviluppare una filiera profit-non profit che consenta di valorizzare e mettere a sistema le peculiarità dei diversi attori, creando valore aggiunto e maggiore competitività
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il soggetto attuatore ha impostato la partnership partendo dal coinvolgimento di un ente con cui condivide esperienze di collaborazione pregressa, relative al territorio trevigiano. Allo scopo di attuare il progetto in ambito interprovinciale (Treviso e Belluno) sono stati inclusi soggetti con valenza sul territorio bellunese. In fase di implementazione delle attività si sono riscontrate carenze nell'adempimento degli interventi progettuali da parte di alcuni partner ed è stata necessaria una risuddivisione delle attività. Gli enti mantengono buoni rapporti. La conoscenza delle imprese dei territori di riferimento e il rapporto di fiducia che lega alcune aziende all'ente attuatore ha favorito "l'insediamento" delle attività di progetto all'interno delle aziende.

Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Il referente del progetto ha sottolineato la criticità relativa all'iniziale coinvolgimento delle imprese nella attività; per far fronte a questa difficoltà è stata posticipata l'implementazione di azioni di formazione, per dar spazio a momenti e incontri di sensibilizzazione circa la tematica dell'RSI. È stato difficile per l'ente attuatore coinvolgere le aziende piccole, tuttavia dedicando più incontri all'inquadramento del tema, all'esposizione dei benefici ed effetti concreti che essa apporta, anche in termini di produttività, sono riusciti a stimolare un interesse che è poi stato condiviso sia internamente (dai vertici ai dipendenti) sia a livello interaziendale. Una seconda criticità rilevata è legata al partenariato; fin dall'inizio ci sono state difficoltà da parte di un partner nello svolgere le azioni assegnate in fase di progettazione. Proprio per questo motivo non è stato possibile raggiungere l'ammontare di ore per tutti gli interventi indicati. Il soggetto attuatore si è fatto carico della realizzazione di una parte degli interventi non operati dal partner di riferimento.
Risultati raggiunti	Il progetto ha realizzato in maniera coerente le azioni di progetto tuttavia non è stato possibile erogare la quantità di ore di formazione indicate in fase di progetto per via delle difficoltà sopra citate. Il referente condivide come principale risultato atteso e raggiunto il cambio di approccio delle piccole imprese rispetto alle tematiche di RSI; le aziende coinvolte hanno compreso che le modalità di gestione sono variate e insieme a queste anche i rapporti tra vertice e dipendenti e tra il territorio e ambiente. Le aziende hanno raggiunto una maggiore sensibilità e sono consapevoli del percorso che devono intraprendere; variano le relazioni con il territorio, variano le relazioni tra persone all'interno della stessa azienda ad esempio tra dirigenza e dipendenti, capiscono l'utilità del coinvolgimento dei dipendenti nell'affrontare determinate questioni, i dipendenti allo stesso modo si sentono più attivi, partecipano. Il coinvolgimento attivo dei vertici favorisce una possibile diffusione di questo tipo di percorsi; i dirigenti entrano in contatto con diverse persone, con diverse realtà aziendali e condividono questo tipo di pratiche. Nonostante le preoccupazioni iniziali legate alla difficoltà di coinvolgimento delle aziende del territorio affrontata con incontri continui e costante attività di ingaggio degli attori, il progetto è riuscito a trasmettere la rilevanza della tematica e suscitare interesse partecipato in un contesto che percepiva la responsabilità sociale di impresa come qualcosa che non lo riguardasse. In questo senso "si sono portati a casa un risultato che non si aspettavano" vista la reticenza incontrata in partenza da parte dei destinatari. La creazione di filiere richiede il proseguimento del percorso avviato all'interno del progetto perché le aziende ora orientate alla responsabilità sociale di impresa possano introdurre delle strategie di sistema volte all'applicazione di un approccio gestionale e produttivo socialmente responsabile, con i benefici e gli effetti ad esso connessi.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto è riuscito a stimolare una presa di coscienza relativa ai cambiamenti delle relazioni che caratterizzano l'ecosistema aziendale: rapporto con i dipendenti/aziende/territorio e dei benefici che produce una rilettura di queste dinamiche. L'utilizzo di metodologie didattiche diffuse nel mondo della formazione ma lontane dal mondo delle aziende è stato un elemento innovativo del progetto; sono state utilizzate modalità come la formazione esperienziale, il teatro formativo (teatro d'impresa)
Sostenibilità	Nel corso del progetto l'ente attuatore ha colto l'interesse da parte delle aziende coinvolte rispetto alla tematica della RSI e volontà di continuare un percorso in questa direzione, tuttavia le piccole aziende richiedono un supporto e un accompagnamento significativo attuabile attraverso un sostegno economico pubblico.
Relazione con le Istituzioni	Non ci sono state difficoltà di interazione con le istituzioni di riferimento tuttavia si sottolinea come alcune realtà aziendali soprattutto micro piccole imprese faticino nell'assorbire gli oneri burocratici e procedurali legati al finanziamento pubblico. L'ente attuatore ha cercato di farsi carico della maggior parte degli adempimenti per snellire la mole di pratiche in carico alle aziende.
Sensibilità verso la RSI	L'interessare relazioni tra le persone all'interno della stessa realtà aziendale ha portato benefici creando climi più positivi (intervistato dall'ente capofila un dirigente di un'impresa destinataria del progetto che raccontò i benefici e l'utilità del RSI allo scopo di raccogliere best practices). Come accennato nella sezione relativa ai risultati, il percorso di responsabilità sociale avviato ha permesso, all'interno di alcune aziende, di creare un clima più positivo; questo ha favorito anche il riconoscimento degli effetti e dei benefici che una gestione orientata all'RSI può implicare da parte di imprenditori e dirigenti.

Sportivi ma con stile e Responsabilmente: Percorsi di RSI in imprese del settore Sport&Fashion

SPORTIVI MA CON STILE E RESPONSABILMENTE: Percorsi di RSI in imprese del settore Sport&Fashion 2119-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 2 - Filiera, clienti, catena di fornitura
Territorio di riferimento	Intera regione
Soggetto attuatore	AD consulting Ente accreditato, specializzato nella progettazione e gestione di corsi di formazione, ri-qualificazione e aggiornamento in diverse aree tematiche aziendali. Ha già maturato esperienza nell'ambito di consulenza di percorsi in ambito RSI nella regione principalmente nel settore moda con grandi marchi presenti sul mercato internazionale.
Partner operativi	Il progetto conta un partner operativo, rappresentato dall'Istituto Italiano di certificazione dei prodotti ottici, dei dispositivi ad uso professionale e dei dispositivi di protezione individuale. L'ente offre un supporto volto a esaminare prodotti e processi produttivi in attuazione delle direttive europee e degli standard internazionali. L'ente si occupa inoltre (come soggetto accreditato) della formazione superiore e continua. Da anni opera nell'ambito della formazione e preparazione alla certificazione in materia di RSI.
Partner di rete	I partner di rete sono complessivamente 9; la rete è costituita quasi totalmente da aziende del settore moda e occhiali.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce come risposta a un mercato in continua evoluzione, caratterizzato da consumatori più attenti al rapporto qualità-prezzo e alla tracciabilità della filiera, e alle dinamiche che riguardano l'azienda e il territorio e le relazioni con i diversi stakeholders. Le aziende devono ripensare i rapporti di filiera, puntando a un nuovo concetto di qualità di prodotto che garantisce un'alta tracciabilità. Il progetto ha raccolto un'esigenza forte delle aziende che già intuiscono la necessità di applicare pratiche di RSI e necessitano di strumenti (conoscenze, competenze organizzative ecc.) adeguati.
Obiettivi	Gli obiettivi del progetto sono: - Lo sviluppo di conoscenze in materia di Corporate Social Responsibility aziendale - L'individuazione e formazione di risorse interne per la redazione di un sistema SA8000 - La definizione di una strategia di comunicazione RSI - La preparazione ai fini dell'ottenimento della Certificazione Etica e la verifica di una corretta applicazione del Sistema gestionale secondo gli Standard internazionali di riferimento - La mappatura dei propri fornitori e la valutazione de loro impatto sulla propria responsabilità sociale
Interventi/azioni	Il progetto ha previsto i seguenti interventi: - ACTON REASEARCH per l'Autovalutazione Social Fingerprint e progettazione di un percorso verso la Certificazione SA 8000. - Costituzione di un gruppo operativo per la redazione della documentazione SA 8000 e formazione per auditor SA 8000 per il monitoraggio della catena di fornitura - Percorsi di formazione rivolti a tutti il personale dell'azienda - Interventi di consulenza individuale a supporto per l'ottenimento della SA 8000 - Workshop finale di diffusione del progetto Non ci sono stati scostamenti dalle azioni previste, sono state organizzate e implementate secondo progettazione senza alcuna variazione.
Destinatari	I destinatari identificati dal progetto sono stati lavoratori delle aziende partner, soggetti "svantaggiati" per la valorizzazione del loro ruolo in azienda e all'interno della CSR. Tutti i destinatari indicati in fase di progettazione sono stati coinvolti.

Risultati attesi	Il progetto ha promosso, attraverso la formazione del personale delle aziende di riferimento e interventi di consulenza mirati, lo sviluppo e l'adozione di modelli rispondenti ai criteri di Responsabilità Sociale di impresa, nonché approcci di innovazione sociale per rafforzare la competitività aziendale operando in modo costruttivo per una crescita sostenibile.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il soggetto attuatore e il partner operativo hanno operato come formatori e consulenti all'interno delle aziende presenti nella rete. Nello specifico il partner operativo ha messo a disposizione la sua comprovata esperienza in materia di RSI e adozioni di standard e certificazioni internazionali.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Non sono state rilevate criticità di nessuna natura.
Risultati raggiunti	Gli interventi previsti sono stati replicati nelle imprese di riferimento, tenendo conto delle peculiarità di ciascuna delle aziende coinvolte e sono stati portati a termine con successo. Nonostante il soggetto attuatore non avesse mai lavorato con le aziende presenti nella rete, non ci sono state criticità o problematiche relative all'ingaggio delle aziende presenti. La formazione ha coinvolto le aziende a 360 gradi, raggiungendo sia la categoria manageriale che i dipendenti. Il tema della RSI ha toccato tutti gli aspetti; la tematica è stata trattata in modo verticale. Le aziende coinvolte sono ora in grado di comunicare in ambito di social responsibility e garantiscono una tracciabilità sul mercato grazie a una definita social identity del prodotto. Le aziende sono state dotate, attraverso la formazione di gruppi di dipendenti, di una squadra di valutatori interna in grado di monitorare e valutare la sostenibilità della propria supply chain. Da una fase di analisi iniziale delle aziende relativa allo stato dell'arte in termini di RSI, le realtà aziendali coinvolte hanno svolto un percorso orientato all'adozione di un sistema di gestione in conformità con la certificazione SA8000. Al termine del progetto, grazie agli interventi di formazione specifici in materia di comunicazione, le aziende destinatarie sono in grado di comunicare adeguatamente i risultati e le politiche in termini di RSI, a consumatori e stakeholders. Nel complesso le aziende hanno seguito un percorso volto all'ottenimento della certificazione SA8000; al termine del progetto esse possiedono i requisiti per l'ottenimento della certificazione.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto contribuisce a rafforzare quella che è la presa di coscienza delle aziende in ambito di RSI; il mercato è orientato in questa direzione e non si può prescindere da certi standard per sopravvivere al suo interno. Il punto di forza del progetto è proprio questo approccio alla responsabilità sociale d'impresa a 360°; molti consulenti si concentrano solo su alcuni aspetti come quello ambientale, anche per via delle normative più rigide in termini di tutela dell'ambiente. Diversamente è necessario analizzare i vari aspetti ad esempio le risorse umane, il valore aggiunto dei dipendenti e dei fornitori.
Sostenibilità	Il percorso offerto dal progetto è sostenibile indipendentemente dai finanziamenti pubblici; tale servizio è regolarmente venduto sul mercato dai partner, esperti in materia di percorsi volti al raggiungimento di certificazioni internazionali.
Relazione con le Istituzioni	Le relazioni con le istituzioni non hanno registrato criticità, il soggetto attuatore infatti ha una competenza nell'ambito delle procedure burocratiche gestionali relative alla formazione finanziata pubblicamente. Ciononostante si sottolinea come alcuni meccanismi e architetture proprie di questi bandi risultino estranee al mondo delle aziende.
Sensibilità verso la RSI	Le aziende del territorio intercettate sono consapevoli del fatto che una responsabilità d'impresa relativa a tutte le aree aziendali e al processo produttivo è una condizione necessaria per sopravvivere sul mercato e sono al corrente di come l'adozione di strategie in ambito di RSI siano un volano per le performance di fatturato.

1.3 Ambiente naturale, energia ed emissioni

ECONOMIA CIRCOLARE - Senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo	
ECONOMIA CIRCOLARE - Senso etico ambientale ed industriale del prodotto e del riciclo 79-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni
Territorio di riferimento	Intera regione Veneto
Soggetto attuatore	FONDAZIONE CUOA-CENTRO UNIVERSITARIO DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE L'ente si occupa di formazione e consulenza aziendale; l'attività che l'ente svolge supportata da finanziamenti pubblici ha l'obiettivo di contribuire allo sviluppo economico e sociale del territorio di riferimento per questo viene legata a temi che possano avere una ricaduta sociale importante. Il soggetto sfrutta a questo proposito le sue competenze legate alla scuola di management e all'esperienza maturata all'estero.
Partner operativi	I partner operativi sono complessivamente 9. Il partenariato include enti di formazione, aziende, un'università e un sindacato. I partner operativi si sono occupati di interventi di sensibilizzazione, formazione e accompagnamento delle aziende. L'ente attuatore collabora da sempre con uno dei partner operativi: Confindustria Veneto Siav.
Partner di rete	I partner di rete sono 67 prevalentemente aziende.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il territorio di riferimento presenta criticità riferibili al sistema industriale tra cui una visione ancora parziale delle diverse componenti della sostenibilità ambientale e dell'inclusione sociale. Un approccio <i>"make, consume and dispose"</i> non risulta più sostenibile; alcune aziende sono già orientate a modalità di produzione sostenibile e vanno quindi supportate nell'individuazione processi produttivi basati sull'economia circolare, altre realtà devono invece entrare in quest'ottica. Nello specifico i referenti scientifici del soggetto attuatore hanno segnalato l'esigenza di un passaggio dalla logica di <i>green economy</i> a quella di <i>circular economy</i> ; il soggetto attuatore ha interpretato l'avviso di riferimento come un'opportunità per avviare un percorso che avesse ricadute sociali importanti anche in termini di inclusione sociale e permettesse di raggiungere realtà che non ancora pronte a investire risorse in percorsi di responsabilità sociale d'impresa, nello specifico in relazione all'economia circolare.
Obiettivi	Il progetto ha delineato i seguenti obiettivi: - La Ricerca, finalizzata ad approfondimenti tecnico-scientifici relativa ai temi di innovazione sociale, energia ambiente e povertà, utilizzo degli scarti nell'agroalimentare, economia circolare e sviluppo territoriale e diffusione dei risultati - La contaminazione interregionale e transnazionale locale tra aziende di medie-grandi dimensioni e PMI per la condivisione di best practices e dei benefici ed effetti degli investimenti in innovazione sostenibile. - La professionalizzazione attraverso workshop destinati a studenti di istituti tecnici del territorio e soggetti svantaggiati, sia occupati nelle cooperative sociali di tipo B sia disoccupati per favorire futuri sbocchi occupazionali - Il trasferimento di conoscenza applicata - La revisione del Business Model - La connessione tra impresa e sociale con l'obiettivo di coinvolgere attivamente e con modalità innovative la cittadinanza, compresi i soggetti svantaggiati, per far comprendere come gli aspetti ambientali vadano a qualificare la vita delle persone e dei luoghi di vita e di lavoro. - L'impatto e divulgazione dell'efficacia dell'alleanza tra soggetti pubblici e privati, del sociale e della rappresentanza sindacale nel mettere in atto la diffusione della responsabilità sociale e le risultanze in termini competitivi, di sostenibilità e inclusione

Interventi/azioni	Le azioni previste dal progetto sono state: - Attivazione di tre borse di ricerca sui temi Energia, Ambiente, Riciclo degli scarti, Processi aziendali e in particolare: n. 1 borsa di studio di 9 mesi per redigere uno studio sul tema "L'innovazione sociale tra energia ambiente e povertà", n. 1 borsa di studio di 9 mesi per costruire una "Mappatura dei flussi delle aziende dell'agroalimentare per il riutilizzo degli scarti", n. 1 borsa di studio di 6 mesi per analizzare l'impatto della <i>circular economy</i> a livello territoriale (valore economico, etico, pratiche di sostenibilità nella supply chain) - Workshop di approfondimento della durata di 4 ore ciascuno, aperti alle Aziende partner di progetto e alla cittadinanza, coinvolgendo gli studenti di ITS Meccatronico e IIS Ruzza - Interventi con la Metodologia del Teatro d'Impresa, della durata di 16 ore - Interventi di Formazione aziendale, della durata di 80 o 40 ore a seconda dei fabbisogni aziendali e delle esperienze pregresse in tema di RSI e sostenibilità ambientale, per supportare le Aziende partecipanti nella definizione di un progetto di innovazione sostenibile e a basso impatto ambientale. - Interventi di formazione interaziendale di varia durata (32-24-16 ore) - Action Research "Economia circolare e impatto sul business model", condotta da esperti accademici/ricercatori/consulenti della durata complessiva di 20 ore per azienda - Visite studio transnazionali in Danimarca e Germania della durata di 3 giorni ciascuna - Evento finale di diffusione Le attività realizzate sono coerenti con quelle previste in fase di progettazione; alcuni aggiustamenti sono stati operati in fase di implementazione del progetto per rispondere a esigenze estemporanee. Nello specifico, la presenza di un maggior numero di aziende con scarsa conoscenza del tema dell'economia circolare rispetto ad aziende già orientate ha richiesto di dedicare più ore alle realtà nuove rispetto a quelle già avviate. La distribuzione delle ore legate agli interventi a seconda degli specifici destinatari ha permesso un residuo di budget che ha portato all'introduzione di un ulteriore percorso di 21 ore con un'azienda non prevista inizialmente nel progetto. Sono state variate le destinazioni delle visite studio; le mete previste, Danimarca e Germania, sono state sostituite con Finlandia e Portogallo. Le visite sono state modificate per una maggiore coerenza con il percorso intrapreso: una volta conosciuto il partenariato nel suo complesso, le visite studio in Finlandia e Portogallo sono risultate più indicate rispetto a quelle ipotizzate in partenza.
Destinatari	I 400 destinatari definiti in partenza dal progetto comprendono: studenti, soggetti disoccupati e cittadinanza, personale occupato all'interno di cooperative sociali di tipo B, soggetti svantaggiati, imprenditori e collaboratori di piccole e medie aziende manifatturiere, lavoratori autonomi e liberi professionisti che operano nei settori interessati all'economia circolare. I destinatari raggiunti sono coerenti con quelli definiti in partenza, ma sono state raggiunte solo 2 persone disoccupate.
Risultati attesi	Il progetto si è orientato verso due finalità principali: sensibilizzare e coinvolgere le realtà poco consapevoli rispetto al tema di RSI ed economia circolare e supportare chi già promuove sperimentazione in questo ambito. In questa direzione il progetto ha lavorato per trasmettere consapevolezza e competenze sul tema della sostenibilità promuovendo il passaggio dalla green economy alla circular economy, una visione di sistema tra imprese, lo sviluppo di una rete integrata di operatori localizzati in prossimità dei luoghi di consumo e recupero degli oggetti, la connessione tra circular economy e innovazione sociale per un'occupazione inclusiva.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	È stato costruito un solido partenariato partendo da due enti legati da esperienze di collaborazione pregresse. Per poter affrontare il tema dell'economia circolare in settori diversi è stata strategica la presenza di Ipercoop Veneto, orientato per lo più alla realtà delle cooperative. La presenza di attori istituzionali come CISL Veneto ha permesso la connessione tra realtà sociale e imprenditoriale e garantito supporto nell'individuazione di determinati soggetti come disoccupati e soggetti svantaggiati. Il partenariato ha incluso, inoltre, un attore che si occupa di comunicazione per l'economia circolare, esperto

	di questa tematica. Il partner universitario ha permesso di porre l'attenzione su tematiche relative alla povertà energetica. All'interno del partenariato ognuno ha replicato le attività con il settore e le aziende di riferimento, dislocate sull'intero territorio regionale.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Nell'attuazione degli interventi previsti dal progetto sono state riscontrate criticità nella fase di sensibilizzazione; è stato difficile coinvolgere le piccole aziende soprattutto in relazione alla tematica dell'economia circolare. Le cooperative, in particolare, hanno richiesto un intenso percorso di sensibilizzazione; in questo senso è stata di aiuto la promozione di workshop iniziali di progetto, finalizzati proprio alla sensibilizzazione. Rientra tra le difficoltà incontrate il coinvolgimento delle persone disoccupate: il progetto è riuscito a coinvolgere solo due disoccupati. Lo scarso interesse può essere legato alla tematica dell'economia circolare che non viene percepita come rilevante per il proprio percorso di ricerca di un'occupazione da una persona al di fuori di una realtà lavorativa (azienda o cooperativa).
Risultati raggiunti	Il progetto ha realizzato le attività previste: 40 aziende hanno implementato interventi completi di RSI ed economia circolare. L'esperienza di formazione interaziendale su tematiche trasversali ha permesso alle aziende di mettersi in relazione con le diverse realtà del territorio e di vedere questi attori non solo come competitors ma come potenziali alleati. Nonostante la difficoltà iniziale di coinvolgimento delle aziende, durante il progetto gli attori coinvolti hanno maturato consapevolezza della potenzialità, a livello gestionale e produttivo, che comporta l'RSI e l'attivazione di una filiera responsabile. Il progetto ha gettato le basi per la costituzione di un network responsabile e ha attivato sensibilità sul tema; tuttavia non ha prodotto adesioni a reti formali. Della condivisione dei risultati prodotti dalle ricerche (relative alla mappatura energetica e gestione di rifiuti e scarti) hanno beneficiato anche società multiutilities.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto si fonda su una forte conoscenza della tematica (economia circolare) supportata da referenti scientifici preparati e sensibili anche alla realtà internazionale. È stato innovativo riuscire a coinvolgere attori estranei al tema e inserirli in un'ottica di impresa responsabile anche attraverso modalità didattiche poco diffuse in ambito aziendale come il teatro d'impresa.
Sostenibilità	Il percorso avviato è di grande interesse e sarebbe opportuno continuare a muoversi in questa direzione; il referente spiega che i percorsi con una ricaduta sociale come quelli avviati possono sì essere promossi sul mercato ma sono difficilmente assorbibili rispetto alla consulenza organizzativa e gestionale o a corsi di formazione manageriale che l'ente già propone. È possibile introdurre sul mercato attività di formazione relative a RSI che possono interessare i singoli individui, ma difficilmente una piccola azienda sarebbe disposta a investire in un percorso di formazione/consulenza in ambito di economia circolare. Per promuovere percorsi più organici e con determinate ricadute sono necessari finanziamenti pubblici.
Relazione con le Istituzioni	L'elemento che ha favorito la piena realizzazione degli interventi previsti in fase di progettazione è stata la possibilità di integrare il partenariato composto dalle aziende. Nell'ambito del progetto ci sono state aziende che nonostante l'interesse e la disponibilità di adesione non sono state poi in grado di partecipare. È possibile superare problematiche di questo tipo proprio grazie a un partenariato flessibile, che ha meno vincoli rispetto ad altre DGR (es. DGR 687). Gli oneri burocratici possono penalizzare la partecipazione di alcune aziende, che rinunciano per via del carico di documentazione da presentare (nello specifico, è risultata critica la compilazione dell'Allegato E).
Sensibilità verso la RSI	C'è interesse verso la tematica della responsabilità sociale di impresa e una maggiore presa di coscienza da parte degli attori aziendali del territorio. Il progetto ha ricevuto particolare attenzione da parte della regione per arrivare ai risultati, il controllo è stato vissuto come una forma di accompagnamento su una strada verso cui l'Europa si muove. I destinatari hanno avuto occasione di superare la dimensione locale e autoreferenziale delle singole aziende per creare una connessione di attori sul territorio; il progetto ha fornito gli strumenti necessari per un percorso volto alla creazione di filiere produttive e di consumo sostenibili in ottica di economia circolare.

La variabile “Planet” nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile

La variabile “Planet” nei modelli aziendali: migliorare la gestione ambientale ed energetica per un business responsabile (4867-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito tematico 3 – Ambiente naturale, energia ed emissioni
Territorio di riferimento	Il progetto interviene sul territorio regionale
Soggetto attuatore	ERGON SRL è un ente di formazione accreditato per la formazione continua presso la regione veneto, attivo nella gestione di progetti di formazione finanziata e non e progetti di innovazione e di trasferimento tecnologico per PMI e Grandi Imprese. In particolare, si occupa di formazione per le imprese, con attività di formazione continua rivolta ai lavoratori ed al management del territorio veneto, finanziate da FSE e Fondi Interprofessionali (Fondimpresa, FAPI, Foncoop, Fondartigianato, For.Te).
Partner operativi	Il progetto prevede la presenza di 5 partner operativi: Confapi PD (l’associazione di categoria delle Piccole e Medie Industrie della Provincia di Padova), Banca Etica, Fondazione Corazzin, TÜV Rheinland e Ambiente Italia in qualità di soggetti esperti.
Partner di rete	Complessivamente, i partner di rete nell’arco della durata del progetto risultano 74, tutti aziende partner (soprattutto PMI) ad eccezione dei partner sindacali (la CISL regionale), dell’Organismo Bilaterale Regionale del Veneto per la Formazione Professionale e, quale soggetto esperto, di Veneto Responsabile, associazione che si occupa della promozione di una cultura di impresa orientata alla RSI e della diffusione di buone pratiche di RSI attraverso la costruzione di una rete tra i soggetti del contesto economico-sociale ed istituzionale. Per quanto concerne le imprese, l’ente attuatore ha cercato di coinvolgere tutte le imprese che hanno manifestato interesse per le tematiche oggetto del progetto, anche se si sono verificati degli abbandoni <i>in itinere</i>, cui si è supplito con il coinvolgimento di nuove aziende. Le aziende che hanno partecipato in maniera più continuativa e a che possono effettivamente essere considerate come partner di rete sfiorano comunque la quarantina, stando agli ultimi monitoraggi disponibili.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell’intervento	Il soggetto attuatore, ERGON SRL, lavora in contatto costante con le imprese regionali. Il progetto nasce, dunque, proprio dalla coincidenza fra i fabbisogni rilevati nelle aziende che chiedevano consulenza e formazione in materia di sostenibilità ambientale, economia circolare e risparmio energetico e la concomitante pubblicazione del bando Responsabilmente, che prevedeva un ambito specifico di azione sui temi ambientali. Il progetto vuole, dunque, sostenere le imprese venete nello sviluppo di strategie aziendali capaci di coniugare la sostenibilità economica con quella ambientale. Il progetto si colloca, peraltro, in una di continuità con un precedente progetto di ERGON SRL finanziato con la DGR 448/2014 della Regione Veneto, centrato sulla modellizzazione e sperimentazione di linee guida generali di RSI (rispetto alle variabili ambiente, sicurezza, welfare, <i>stakeholders engagement-supply chain</i>), con l’obiettivo di approfondire la variabile ambientale.
Obiettivi	L’obiettivo del progetto è supportare lo sviluppo di azioni aziendali rivolte alla tutela ambientale, alla razionalizzazione delle risorse, alla riduzione dell’inquinamento e alla scelta di stili di gestione aziendale eco-compatibili che aumentino i livelli di RSI relativi alla variabile ambientale (PLANET) generando nel contempo un miglioramento nella gestione delle altre due variabili del modello “Triple Bottom Line” predominante in ambito CRS nell’ultimo decennio, ovvero maggiori opportunità di profitto dell’impresa e occasioni di business (PROFIT) e migliore soddisfazione di tutti gli <i>stakeholders</i> , in una logica di attenzione alle persone (PEOPLE).
Interventi/azioni	Il progetto si articola in tre fasi: 1) <i>L’analisi aziendale</i>: finalizzata ad individuare lo stato dell’arte del percorso RSI di ciascuna impresa e le possibili evoluzioni mediante interventi di assistenza

	e consulenza e sportelli individuali di orientamento e supporto all'applicazione di indicatori ambientali di RSI; 2) La <i>formazione</i> (di media durata), volta all'acquisizione delle competenze per la realizzazione dei modelli di miglioramento ambientale/energetico in ottica di RSI, anche con il ricorso allo strumento della testimonianza da parte di aziende virtuose che testimonino processi e output dei propri percorsi di RSI ad aziende meno abituate ai concetti di RSI; 3) Il <i>supporto nella realizzazione</i>: interventi volti ad accompagnare le imprese nel monitoraggio dell'applicazione dei modelli RSI e nel loro miglioramento mediante interventi di assistenza e consulenza e visite aziendali per lo scambio di buone prassi ed esperienze nell'ottica "I grandi aiutano i piccoli". Al termine del progetto è previsto un momento conclusivo di condivisione a livello regionale dei risultati raggiunti e di riflessione sui possibili sviluppi futuri. Ad oggi il progetto non è ancora concluso (terminerà l'8 novembre 2018) e ci sono alcune attività formative e di consulenza ancora in corso, ma di fatto sono state realizzate quasi tutte le attività previste anche se in forme talvolta diverse rispetto a quanto previsto in fase di progettazione (cfr. oltre nella sezione Ostacoli), ad eccezione dell'evento finale che troverà spazio nell'evento organizzato dall'Università Ca' Foscari in collaborazione con la Regione Veneto con un workshop di presentazione dei primi risultati di questo progetto il prossimo 25 ottobre attraverso la testimonianza di imprese che hanno completato l'intero percorso previsto.
Destinatari	Il progetto prevede come destinatari target: - titolari d'azienda ed imprenditori, da coinvolgere negli interventi di accompagnamento per la definizione dei percorsi futuri di RSI delle aziende e negli interventi formativi dedicati all'implementazione di visioni strategiche, innovazioni di prodotto/processo in ambito ambientale e agli strumenti di coordinamento e monitoraggio dei Piani RSI aziendali - lavoratori di imprese private venete con ruoli operativi (nell'area impiegatizia, amministrativa, strategica e tecnica), destinatari di azioni formative volte allo sviluppo degli strumenti operativi per la realizzazione dei percorsi RSI e degli interventi di accompagnamento per il monitoraggio e il miglioramento dei modelli RSI adottati - soggetti svantaggiati, da coinvolgere in percorsi formativi con la finalità di collocarli in ruoli emergenti in azienda relativi alla gestione dei percorsi RSI, nello specifico funzioni di reporting direzionale sugli aspetti ambientali ed energetici A fine progetto, non si sono rilevati scostamenti né rispetto alle tipologie di destinatari, né rispetto ai numeri coinvolti (complessivamente circa 200 persone).
Risultati attesi	Il progetto persegue i seguenti risultati attesi: - Realizzazione di percorsi di RSI nell'ambito dei processi ambientali ed energetici aziendali, riferiti sia allo sviluppo di nuovi prodotti, sia alla gestione ordinaria in produzione, amministrazione e logistica - Aumento della collaborazione tra aziende virtuose e aziende all'inizio del proprio percorso di RSI (nell'ottica "I grandi aiutano i piccoli" richiamata dalla DGR) - Aumento dell'integrazione dei lavoratori svantaggiati nelle aziende in cui sono già inseriti con funzioni di gestione dei percorsi RSI dell'impresa
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato operativo, di dimensioni ridotte, è rimasto stabile nel corso del progetto e non si sono riscontrate criticità. Si trattava, peraltro, in larga misura di partner con cui erano già in essere delle relazioni stabili nate in occasione di esperienze progettuali precedenti in virtù del loro supporto in materia di competenze e/o di relazioni. Per quanto riguarda il partenariato aziendale, alcune imprese hanno di fatto abbandonato il percorso e se ne sono inserite in corso d'opera di nuove, ma in generale si è mantenuto un buon livello di coinvolgimento: complessivamente, è rimasto costante un nucleo di poco meno di 40 aziende. Rispetto al loro ruolo, le imprese sono prevalentemente le destinatarie degli interventi di formazione e accompagnamento, anche se in alcuni casi hanno svolto un ruolo più attivo, come nel caso delle aziende che presenteranno i risultati del progetto a livello aziendale nel corso del convegno finale in qualità di testimonial supportando l'ente attuatore nella predisposizione di video di presentazione.

Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Nell'ambito del progetto non sono emerse particolari criticità. Tuttavia, nella maggior parte dei casi non è stato possibile seguire l'iter inizialmente previsto in fase di progettazione, ovvero la sequenza analisi-formazione-supporto, in parte perché le imprese di piccole dimensioni hanno fatto fatica ad assorbire un numero molto elevato di ore di formazione a fronte di un numero limitato di dipendenti, in parte perché alcune imprese avevano già intrapreso un percorso di RSI in materia ambientale e, quindi, non necessitavano della fase iniziale di analisi, in parte, infine, perché non tutte le aziende sono state presenti per la durata biennale del progetto, ma alcune si sono inserite successivamente. Si è scelto, pertanto, di adottare soluzioni di formazione e consulenza flessibili e modulari, funzionali ai fabbisogni e alle disponibilità di tempo delle diverse imprese.
Risultati raggiunti	Il piano di monitoraggio e valutazione del progetto prevede una valutazione finale attraverso colloqui ed interviste realizzate con i responsabili di area e funzione, a distanza di qualche mese dalla conclusione delle attività, e somministrazione di un questionario di valutazione dell'impatto (trasferibilità e miglioramento della posizione sul mercato del lavoro) per rilevare l'effettiva messa in pratica delle competenze e delle modalità lavorative da parte dei lavoratori; eventuali criticità emerse successivamente nell'ambiente di lavoro. Tuttavia, dal momento che il progetto non è ancora concluso non è ancora possibile verificarne gli impatti in maniera compiuta. Tuttavia, è già possibile valutare positivamente alcuni output del progetto, poiché alcune aziende hanno effettivamente introdotto dei miglioramenti in materia di RSI sotto il profilo ambientale. Un risultato rilevante del progetto è senz'altro anche quello di aver introdotto nelle imprese venete concetti legati alla componente ambientale della RSI prima assenti e fatto acquisire ai lavoratori competenze che hanno consentito una modifica degli aspetti organizzativi. In particolare, in molte imprese coinvolte nel progetto si riscontra una maggiore attenzione nella comunicazione verso l'esterno degli impatti ambientali dell'agire d'impresa o dei propri miglioramenti (ad esempio nella gestione del ciclo dei rifiuti) e, in alcuni casi, questo ha comportato anche delle modifiche dei ruoli (ad esempio, con un maggior coinvolgimento dei referenti aziendali che si occupano dei temi ambientali nelle comunicazioni verso l'esterno) oppure l'assunzione di nuovo personale impegnato nelle attività di comunicazione. In generale, si è verificato quindi un cambiamento perché molte imprese hanno capito che devono investire di più nella comunicazione, anche in un'ottica di innovazione sociale che attribuisce molta importanza alla comunicazione dei risultati raggiunti per essere valutati più positivamente dagli <i>stakeholders</i> e/o dai potenziali clienti.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il maggiore punto di forza del progetto è rappresentato dalla progettazione di interventi <i>tailor made</i> , ritagliati sulle specifiche esigenze della singola azienda, emerse nel corso di una analisi dei fabbisogni preliminare all'avvio delle attività formative mediante colloqui <i>ad hoc</i> in azienda. Rispetto alla progettazione e gestione di interventi formativi standardizzati e predefiniti questo ha sicuramente comportato uno sforzo organizzativo importante, anche in termini di tempo trascorso con le imprese nella fase iniziale di ascolto, ma ha certamente aumentato l'efficacia degli interventi messi in campo.
Sostenibilità	Il soggetto attuatore è intenzionato a garantire continuità alle attività: se per alcune aziende più piccole con situazioni aziendali meno complesse il lavoro può dirsi concluso nell'ambito del progetto perché tutti gli obiettivi sono stati raggiunti, ma nel caso di aziende che producono materiali più critici sotto il profilo ambientale (ad esempio aziende chimiche) e/o anche aziende manifatturiere con un ciclo di produzione ad elevato impatto ambientale sarebbe importante dare una continuità alle attività progettuali. L'emanazione di avvisi pubblici regionali analoghi alla DGR 948/2016 potrebbe, dunque, consentire alle aziende una continuità di questi percorsi di RSI, i cui costi le singole aziende non sempre sono in grado di sostenere, soprattutto se di piccole dimensioni.
Relazione con le Istituzioni	Non si sono riscontrate criticità nella relazione con Regione Veneto. Da un lato, è stato sempre possibile un fruttuoso confronto a distanza rispetto alle problematiche di natura gestionale del progetto, dall'altro sono stati svolti con cadenza periodica incontri di coordinamento <i>de visu</i> funzionali alla verifica dello stato dell'arte delle attività e alla condivisione degli step successivi.

	L'unica criticità rilevata, di natura operativa, è legata all'opportunità di migliorare le procedure di comunicazione relative ai destinatari coinvolti nei progetti estendendo l'acquisizione delle domande di partecipazione al formato digitale anziché al solo formato cartaceo, come avviene oggi (aspetto rilevante in presenza di un numero elevato di partecipanti).
Sensibilità verso la RSI	Il progetto ha senza dubbio avuto un impatto sul territorio perché molte aziende che fino a quel momento non avevano mostrato nessuna specifica attenzione verso i temi ambientali hanno iniziato a considerarli all'interno di un percorso di RSI con impatti sul territorio di natura strettamente ambientale ma anche sociale. In questo senso, per innescare un circolo virtuoso potrebbe essere utile mantenere da un lato il supporto regionale attraverso nuovi bandi, incentrati prioritariamente sulle attività consulenziali oltre che formative, in quanto utili anche alle funzioni direttive delle imprese, dall'altro prevedere un sistema di incentivi economici per premiare le imprese più virtuose a livello ambientale.

Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa

Nuove metodologie formative per migliorare l'impatto energetico dei processi aziendali nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa 3909-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 3 - Ambiente naturale, energia ed emissioni
Territorio di riferimento	Intera regione
Soggetto attuatore	ACROSS Consulting SRL Ente di formazione che si occupa di supportare imprese sia pubbliche che private in ambito di organizzazione e formazione aziendale. Collabora da diverso tempo con realtà che si occupano di consulenza in ambito di sviluppo sostenibile e responsabilità sociale.
Partner operativi	Complessivamente il progetto è stato attuato da 8 partner operativi tra cui aziende, cooperative sociali e un istituto statale.
Partner di rete	Il progetto conta 15 partner di rete. La maggioranza dei partner di rete è costituita da aziende, ma include anche un'università e un centro di formazione superiore. Il partenariato di rete è stato integrato nel corso del progetto.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da un'analisi della realtà aziendale in tema di green applicato; l'ente attuatore ha individuato sul territorio aziende che già avevano iniziato un percorso di efficientamento energetico dei processi aziendali nell'ottica della RSI (adottando un codice etico o carta dei valori) e presentavano la necessità di essere supportate in maniera più presente e strutturata e micro/piccole imprese non ancora orientate al miglioramento energetico. Il progetto, sostenendo l'adozione di tecniche che garantiscono la razionalizzazione delle risorse naturali e la riduzione dell'inquinamento nei processi interni aziendali, rappresenta un percorso comune per queste realtà.
Obiettivi	L'obiettivo del progetto è quello di promuovere un'educazione che coinvolga soggetti provenienti da diversi settori al fine di sviluppare percorsi che favoriscano la trasformazione in aziende socialmente responsabili, nello specifico in relazione agli aspetti ambientali ed energetici creando uno spazio di scambio tra aziende che già applicano strategie di miglioramento energetico e realtà che non hanno ancora considerato di investire risorse in questi processi.
Interventi/azioni	Il progetto ha previsto le seguenti azioni: - Percorso di consulenza interaziendale di analisi partecipata dei fabbisogni - Interventi di formazione (6) con la partecipazione di tutte le 10 aziende partner con coinvolgimento dei tirocinanti

	- Due interventi di action research - Due consulenze aziendali di gruppo con il coinvolgimento di tirocinanti - Una visita aziendale in Francia di tre giornate (con attività prevista di 16 ore) rivolta a 2 aziende partner (Selle Royal e Mevis) e prevista per 4 persone; - Tre tirocini destinati a 3 aziende - Workshop finale di diffusione - Seminario per la diffusione delle esperienze RSI realizzate durante il progetto, che vedrà il coinvolgimento del target di 'destinatari intermedi' degli studenti di un Istituto statale Le azioni sono state svolte coerentemente con quelle individuate in fase di progettazione. Tuttavia, non tutte le aziende, in particolare quelle di piccole dimensioni, sono state in grado di partecipare a tutte le attività previste; per questo motivo sono state coinvolte nel corso di progetto altre aziende che hanno così partecipato alla formazione.
Destinatari	I destinatari del progetto sono lavoratori, titolari d'impresa e 3 tirocinanti, per un totale di 10 imprese venete di diversi settori. Il progetto aveva l'obiettivo di coinvolgere studenti, soggetti svantaggiati e disoccupati. Non si sono riscontrate criticità nel coinvolgimento degli studenti; le imprese della rete avevano già rapporti con alcune scuole per via dei percorsi di alternanza lavoro. Per quanto riguarda i "soggetti svantaggiati" il progetto ha indicato come destinatari tre giovani ragazzi neolaureati non occupati, inseriti nei percorsi di tirocinio. In questi percorsi non è stato possibile inserire soggetti svantaggiati come definiti dalla normativa poiché l'inserimento nelle aziende interessate richiede alcune caratteristiche che favorissero il lavoro di gruppo. Sono stati inoltre coinvolti soggetti disoccupati in diversi momenti di formazione, anche interaziendali.
Risultati attesi	La finalità del progetto è stata quella di promuovere un approccio di gestione responsabile, garantito da un'acquisita capacità di identificazione delle possibili aree di impatto ambientale delle attività produttive; valutazione dell'entità di tali impatti e i possibili interventi finalizzati a migliorarli, anche grazie l'uso di incentivi e agevolazioni; implementazione di interventi concreti e misurabili che vadano oltre le prescrizioni normative per incrementare gli impatti positivi o limitare quelli negativi.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato è stato costruito partendo dal coinvolgimento degli attori già in relazione con il soggetto attuatore, esperti in consulenza aziendale su tematiche relative allo sviluppo sostenibile, green procurement, responsabilità sociale d'impresa, analisi di sostenibilità; il ruolo di questi partner è stato quello di formazione e supporto/consulenza. Il partenariato è poi composto da aziende già familiari e con percorsi già avviati di efficientamento energetico e piccole realtà ancora lontane dagli approcci di responsabilità sociale d'impresa. Affiancare partner operativi specializzati e attori di rete sia orientati, sia estranei al percorso di miglioramento energetico ha permesso una condivisione e in alcuni casi ha incentivato l'adozione di una visione sostenibile della produzione, anche per via dei benefici e dei risultati concreti che vengono trasmessi tra "pari". L'integrazione del partenariato di rete in corso di implementazione del progetto ha favorito l'adeguato svolgimento degli interventi; in fase di progettazione il partenariato può variare e i soggetti che avevano garantito la propria adesione possono venire meno. Il soggetto attuatore e alcuni partner hanno manifestato l'interesse di promuovere nuovi percorsi in ambito di tematiche ambientali e RSI e continuare quindi una collaborazione.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Non sono state rilevate particolari criticità in fase di attuazione del progetto anche grazie alla possibilità di integrazione del partenariato di rete. Tuttavia, nella fase di presentazione della domanda progettuale, trattandosi di un progetto avente modalità di realizzazione diverse rispetto ai tradizionali progetti di formazione, i proponenti si sono trovati davanti a diverse incertezze sulle possibilità di variazioni ma non hanno ricevuto risposte con tempistiche adeguate da parte della Regione, per via della presenza di un solo sportello. È stata esposta la necessità di maggiore chiarezza sulle possibilità di modifiche e variazioni rispetto alle indicazioni presenti nel bando.
Risultati raggiunti	Sono state realizzate tutte le azioni previste dal progetto. I risultati sono stati raggiunti in misura differente a seconda dei diversi destinatari. Per quanto riguarda le aziende della rete che già avevano avviato dei percorsi in direzione di un approccio responsabile relativo all'impatto ambientale è stato possibile formare e

	implementare percorsi concreti di efficientamento energetico i cui impatti sono stati misurati dalle aziende stesse in collaborazione con i consulenti che li hanno accompagnati nel percorso. È stato possibile portare a termine strategie di miglioramento energetico perché queste aziende erano già orientate in questa direzione e consapevoli del valore aggiunto e degli effetti di questo tipo di approccio e dell'importanza di utilizzare determinate apparecchiature e partecipare a momenti di alta formazione. Proprio la formazione interaziendale e quindi il contatto tra le medie imprese, proiettate verso una realtà internazionale, e le piccole aziende ha favorito la contaminazione di queste e una diffusione della RSI. Questo spazio ha permesso di trasmettere un importante messaggio agli imprenditori del territorio che avevano scarsa familiarità con la tematica: l'adozione di strategie di miglioramento energetico e approcci con ricadute nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa contribuiscono a dei benefici a livello economico (ad esempio in relazione al risparmio) e di immagine. Il progetto ha quindi raggiunto due tipi di risultati; sui target già orientati ha concretizzato l'adozione di percorsi di efficientamento a seguito di una consulenza mirata all'individuazione delle aree in cui introdurre strategie migliorative. Questo tipo di risultato è stato possibile anche perché all'interno di aziende di medie dimensioni ci sono figure responsabili di questi aspetti che quindi colgono tali opportunità. Diversamente, con le aziende di piccole dimensioni e non orientate all'alla tematica di RSI non è stato possibile concludere interventi pratici e adottare strategie concrete di efficientamento, ad esempio con l'acquisto di apparecchiature specifiche. Questo tipo di realtà non era ancora nell'ottica di intraprendere tali percorsi ed è stato quindi necessario prima sensibilizzarle e avvicinarle alla tematica, anche grazie all'aiuto di aziende già attive. Per le piccole aziende risulta, infatti, più difficile perché non sono presenti figure preposte alla ricerca e adozione di queste politiche e spesso hanno anche a disposizione un tempo limitato, rendendo difficile la partecipazione ai percorsi formativi. Il cammino per loro è ancora lungo e servirebbe più tempo. Le medie imprese colgono il vantaggio dell'adozione di politiche che hanno effetti a lungo termine, mentre le piccole hanno bisogno di essere accompagnate in questa direzione. Nell'ambito dei tirocini sono stati monitorati gli impatti energetici dei processi produttivi aziendali e le modalità con cui l'azienda riesce a operare una riduzione di costi e di impatto attraverso un'analisi di processi energetici e relative azioni di miglioramento. Dei tre ragazzi che hanno preso parte i tre tirocini previsti, uno è stato assunto all'interno dell'azienda, un secondo è stato assunto dalla società di consulenza incaricata della formazione in azienda.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il punto di forza del progetto è stata la formazione interaziendale che nell'ambito degli interventi svolti è letta come un possibile modo per traghettare le piccole aziende estranee alle tematiche di RSI. Nell'ambito del progetto sono inoltre state utilizzate metodologie ancora limitatamente diffuse in ambito di formazione aziendale come <i>role play</i> e <i>problem based learning</i> . Sempre in relazione all'aspetto formativo, il coinvolgimento di disoccupati nella formazione ha permesso di inserirli in contesti aziendali complessi. Rispetto alle attività e ai risultati i punti di forza del progetto risiedono nella realizzazione di azioni concrete per la limitazione del proprio impatto energetico, operati con consapevolezza dalle aziende, che riconoscono i benefici a livello economico ma sono anche consapevoli dell'impatto dei processi produttivi nel territorio in cui vivono e operano.
Sostenibilità	Per alcuni destinatari il progetto ha rappresentato un percorso che è necessario continuare. Tuttavia, nonostante l'intenzione, non sono dotati degli strumenti (poiché costosi) necessari per muoversi in questa direzione. I finanziamenti pubblici permettono quindi di creare opportunità per queste realtà. Risulta difficile vendere sul mercato questo tipo di consulenza in tema di RSI e impatto energetico, soprattutto in relazione alla formazione; è necessario affiancarla a un percorso concreto che abbia dei risultati tangibili. In questa direzione tutti gli strumenti che la regione può fornire sono adeguati, si tratti di accompagnamento alla formazione oppure incentivi economici.
Relazione con le Istituzioni	Non si sono evidenziati problemi con le istituzioni. Tuttavia, come accennato nell'ambito delle criticità, la DGR di riferimento presentata in un unico sportello ha probabilmente causato la dilatazione dei tempi di risposta. Alcune aziende si sono trovate in difficoltà rispetto alla compilazione di una mole di documentazione significativa.

Sensibilità verso la RSI	Alcune delle aziende coinvolte hanno adottato strategie concrete di miglioramento energetico in maniera consapevole; c'è stato uno sviluppo di una visione meno autoreferenziale che riconosce la necessità di prendersi cura del territorio. È emerso l'interesse nel collaborare con aziende di settori diversi e alcuni soggetti hanno colto nella condivisione dell'esperienza un'opportunità per raggiungere obiettivi più a lungo termine. Altre aziende hanno compreso come varie realtà si avvicinano al raggiungimento di una certificazione e ciò ha permesso loro di riflettere su come impostare un possibile percorso. Rimane opportuno, comunque, secondo il soggetto attuatore, ampliare e consolidare le relazioni sul territorio.
---------------------------------	--

1.4 Territorio e comunità locale

Apprendimento e Responsabilità Sociale per la Competitività

APPRENDIMENTO E RESPONSABILITÀ SOCIALE PER LA COMPETITIVITÀ (1002-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 4 - Territorio e Comunità
Territorio di riferimento	Il progetto ha un'estensione interprovinciale tra le province di Padova e Rovigo
Soggetto attuatore	FOREMA srl: società di formazione di Confindustria Padova che dal 2014 è parte, insieme a Risorse in Crescita, società di formazione di Confindustria Vicenza, di Niuko Innovation & Knowledge il più grande polo di formazione confindustriale in Italia.
Partner operativi	Complessivamente, 12 partner operativi Enti di formazione, Università di Ca' Foscari e Università di Padova, Confindustria Veneto
Partner di rete	Complessivamente, 269 partner di rete Tra i partner di rete ritroviamo principalmente aziende della provincia di Padova e di Rovigo. Durante il progetto, il partenariato si è allargato grazie all'ingresso di nuove aziende venute a conoscenza delle sue attività e interessate a partecipare.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce per rispondere ad una duplice esigenza: da una parte, grazie a una analisi preliminare dei fabbisogni delle aziende promossa dalla rete dei partner, era emerso un interesse diretto delle aziende ad approfondire il tema della RSI; dall'altra, gli enti promotori del progetto sentivano forte la necessità di accrescere la consapevolezza delle imprese locali sul tema, in modo da far emergere le pratiche di responsabilità sociale di impresa fino ad oggi messe in atto in modo inconsapevole (organizzazione interna, welfare aziendale, sviluppo delle risorse umane).
Obiettivi	Obiettivo generale della proposta è promuovere la RSI quale nuovo driver per la competitività inclusiva dei territori, sostenendo i processi di apprendimento collettivo delle organizzazioni e degli stakeholder, preparandoli ad agire in un quadro di innovazione sociale che coinvolga tutti gli attori per il rinnovamento del capitale sociale. Le attività mirano a favorire la creazione di reti innovative tra imprese e interlocutori che contribuiscono a generare valore, con particolare attenzione alla quadrupla elica della conoscenza (imprese, università, enti pubblici, società civile), chiamati a progettare assieme le traiettorie evolutive dei sistemi produttivi locali e concentrando l'attenzione sulle reti di relazione sottese ai processi produttivi e lavorativi. La natura partecipata del processo di sviluppo delineato include interventi dedicati ai soggetti svantaggiati che contribuiscono al percorso di crescita delle aziende, beneficiando di occasioni di inserimento professionale. Le azioni di sviluppo locale saranno realizzate attraverso interventi formativi e di accompagnamento mirati ai target diretti (occupati e svantaggiati) e indiretti (studenti, ricercatori, operatori della PA e stakeholder), con l'obiettivo di trasferire conoscenza e buone prassi tra i diversi contesti operativi e di costruire una base di conoscenza condivisa su cui far nascere significative sinergie per progettare un futuro inclusivo e sostenibile per tutto il territorio.

Interventi/azioni	Le azioni previste erano: -attività formative, aziendali e interaziendali, di preparazione all'RSI -attività formative outdoor con la metodologia del bootcamp, per sviluppare nei partecipanti (sia occupati che disoccupati) le competenze trasversali utili al loro lavoro - tirocini per soggetti svantaggiati, finalizzati al collocamento dei soggetti in aziende che implementano la RSI -attività di accompagnamento di gruppo ed individuali, capaci di costruire la rete multi-stakeholder e di diffondere la tematica della RSI sui due territori -visite aziendali per permettere il confronto con altre realtà aziendali di rilievo -workshop, per innescare riflessioni condivise tra gli attori del territorio -borse di studio per la partecipazione a master universitari e borse di ricerca, per diffondere le tematiche dello sviluppo territoriale e creare nuove professionalità e per favorire la ricerca facendo collaborare Università e imprese. Le attività sono state realizzate con una stima del 90% sul totale a causa di difficoltà legate al coordinamento, alle tempistiche stringenti (la durata di due anni non è stata valutata sufficiente per realizzare le molte attività previste) e a vincoli tecnici. In particolare, non sono state implementate tutte le visite aziendali previste in fase progettuale, principalmente per i tempi di accreditamento del registro online e per i criteri di selezione delle aziende (per ogni visita era necessario avere almeno 6 occupati di 6 aziende diverse). Sono stati attivati 16 tirocini su 20 previsti. Non sono state richieste variazioni progettuali.
Destinatari	Il progetto prevedeva diverse tipologie di destinatari, sia finali - rivolgendosi a soggetti occupati (i lavoratori delle aziende partner di rete) e disoccupati - sia intermedi (scuole, università, Comuni). Mentre i destinatari si confermano coerenti per tipologia rispetto a quelli indicati in fase progettuale, vi è invece stato un incremento nella numerosità. Rispetto ai 330 destinatari previsti, si stima di averne coinvolti oltre 500. In particolare, tra i partner di rete vi è stato un incremento di oltre 50 aziende: venute a conoscenza del progetto grazie agli eventi aperti organizzati, queste aziende hanno deciso di aderire al partenariato di rete per poter partecipare all'attività formativa. Le imprese locali e i loro lavoratori costituiscono oltre l'80% dei destinatari coinvolti dal progetto. Si ritiene che il progetto abbia incontrato i bisogni reali dei diversi partecipanti e prodotto degli effetti concreti. Per i destinatari aziendali, lo confermano l'adesione numerosa di nuove imprese locali durante il progetto e la consapevolezza acquisita sul tema a seguito delle attività di formazione; per i destinatari disoccupati, l'alto tasso di miglioramento della condizione occupazionale (alla fine del tirocinio 7 persone su 16 tirocini attivati sono state inserite in azienda) e le competenze acquisite. Il monitoraggio è stato costante sui tirocini attivati e periodico sulle aziende coinvolte. È inoltre utilizzato come strumento di monitoraggio un questionario di misurazione della soddisfazione al termine delle attività. A fine progetto [il progetto non è ancora chiuso, mancando ancora l'evento finale e la restituzione dei risultati della ricerca applicata] l'ente attuatore prevede un follow up solo con le aziende della propria rete, in modo da valutare gli esiti del progetto e porre le basi per un'eventuale nuova progettualità sul tema.
Risultati attesi	- aumento della consapevolezza delle imprese locali sul tema RSI - creazioni di reti innovative tra imprese e stakeholder territoriali (amministrazioni, università e scuole) - sviluppo del tema della valutazione dell'impatto sociale dell'impresa grazie alle borse di ricerca applicata in collaborazione con l'Università Ca'Foscari e Università di Padova - promozione della RSI tramite l'organizzazione di eventi collaterali (workshop con la PA, visite aziendali, ecc)
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	La gestione del partenariato così ampio, sia operativo che di rete, con enti tra loro così differenti, si è rivelata un compito complesso per l'ente attuatore. Il partenariato operativo è stato costruito a partire da relazioni già in essere con altri enti del territorio e, fin

	dall'inizio, è stato chiaro il voler coinvolgere al suo interno enti formativi che fossero emanazioni di associazioni di categoria. Le aziende incluse dall'inizio nel partenariato di rete sono state individuate grazie all'indagine preliminare sul fabbisogno in materia di RSI. All'interno del progetto le aziende sono tutte partner di rete, in quanto destinatarie delle attività di formazione, di accompagnamento e di coinvolgimento nelle ricerche applicate. Le aziende si sono dimostrate interessate a far lavorare il proprio capitale umano sul tema della RSI e hanno partecipato attivamente alla co-progettazione di dettaglio delle attività formative, ognuna con le sue specifiche esigenze. Sebbene la maggior parte delle aziende partner abbia portato a termine le attività, si è verificato qualche caso di abbandono dell'attività formativa a causa di problemi interni (mancanza di tempo o di risorse da dedicare, principalmente da parte di piccole imprese). Le altre tipologie di enti coinvolti nel progetto sono stati: le scuole e le università, la Camera di Commercio, i Comuni e i sindacati. Non si segnalano grosse criticità emerse all'interno del partenariato, sebbene si confermi che la partecipazione ad attività di lunga durata e nell'arco di molti giorni possa essere difficoltosa per alcune realtà medio-piccole. Il partenariato ha costituito sicuramente un valore aggiunto per il progetto perché ha permesso a realtà molto diverse tra loro, sia per struttura, organizzazione, tematiche di riferimento, di entrare in contatto e fare rete su temi di confronto comune. Ad esempio, nell'ambito di un evento collaterale, una scuola e un'azienda hanno potuto entrare in contatto e porre le basi per una futura visita aziendale da parte degli studenti. Il partenariato operativo, già sperimentato in vari progetti, è sicuro di voler proseguire l'attività congiunta su nuove progettualità.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	1) Tempistiche stringenti: due anni per realizzare le molte attività previste non sono forse stati sufficienti 2) Difficoltà tecniche con l'accreditamento del registro online (visite aziendali). È capitato che alcune aziende desistessero dal partecipare alle visite aziendali, ma c'è stato comunque un incremento sostanziale di aziende (oltre 50) che durante il progetto hanno deciso di aderire al partenariato e alle attività formative. 3) Si suggerisce di aumentare i costi eleggibili previsti in fase progettuale per alcune attività in quanto considerate molto onerose da implementare (ad esempio il bootcamp). 4) Da parte delle aziende vi è stata richiesta di alcune attività formative con un taglio più pratico (project management, project work ecc).
Risultati raggiunti	I risultati attesi si considerano raggiunti. Tramite l'attività di formazione, check up aziendale e accompagnamento è stato possibile sensibilizzare e rendere maggiormente consapevoli le aziende sul tema RSI e mettere in moto percorsi virtuosi per poter continuare ad approfondire queste tematiche. Gli eventi collaterali del progetto, cioè i workshop e le visite aziendali esterne all'attività formativa, hanno costituito un vero e proprio valore aggiunto, rendendo inoltre possibile la messa in connessione e la creazione di reti di stakeholder diversi (interaziendali, PA, università, territorio). In particolare, il workshop della Camera di Commercio sul tema della PA e sugli adempimenti riguardanti la RSI finalizzati alla partecipazione a bandi ha permesso alle aziende e agli enti pubblici di trovare finalmente un momento di confronto sul tema. I risultati dell'attività delle borse di ricerca applicata, in collaborazione con l'Università Ca' Foscari e Università di Padova, non sono ancora noti. Si può però già confermare l'utilità della ricerca applicata nella creazione di una rete interprovinciale di confronto sul tema, tra le imprese e i partenariati promotori dei progetti regionali e nel rafforzamento del legame tra il mondo imprenditoriale e quello accademico. Grazie alle attività implementate sono inoltre emerse indicazioni per nuove possibili progettualità: alcune aziende, all'interno di eventi, si sono dimostrate molto interessate ad approfondire il tema della leadership femminile. In generale si ritiene che il progetto abbia rafforzato lo sviluppo e la diffusione del tema della RSI a livello regionale, portando le imprese e gli stakeholder locali, sia attraverso la

	formazione in azienda, sia tramite gli eventi, sia partecipando alle ricerche, a confrontarsi attivamente sul tema e ad esserne più consapevoli.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il progetto trova il suo punto di forza maggiore nella messa in connessione di stakeholder molto diversi (aziende di varie dimensioni e natura, comuni, università, società civile e scuole) e nella creazione di momenti di confronto (workshop e eventi collaterali). L'approccio di rete al tema della RSI ha portato inoltre un'innovazione sostanziale al modo in cui questo tema era stato finora implementato e affrontato nella regione Veneto dagli anni 90. Due sono inoltre state le attività che hanno avuto un riscontro molto positivo sia da parte dei destinatari che degli attuatori: 1) il bootcamp con il tema dell'inclusione sociale ha permesso di far incontrare persone occupate e disoccupate in un contesto non formale di apprendimento sulle competenze trasversali e il teamwork 2) L'attività di check up aziendale delle azioni di RSI all'interno delle aziende
Sostenibilità	Il progetto ha accresciuto l'interesse delle imprese locali verso il tema della RSI e quindi si esprime fiducia nella possibilità di trovare altri canali di finanziamento interni alle aziende stesse. Tuttavia si reputa fondamentale il finanziamento regionale nell'attivazione di nuove imprese e nel promuovere processi di sensibilizzazione e progetti con un approccio di rete multistakeholder.
Relazione con le Istituzioni	Ad esclusione delle problematiche di natura tecnica riferite all'accreditamento delle imprese al registro online per la partecipazione alle visite aziendali, non si segnalano difficoltà nella relazione con il soggetto pubblico con cui l'ente attuatore collabora da anni.
Sensibilità verso la RSI	L'ente attuatore si esprime favorevolmente verso una possibile partecipazione al nuovo avviso. Le tematiche su cui basare questa nuova progettualità emergeranno a seguito dell'evento conclusivo del progetto, dei risultati delle borse di ricerca applicata e dell'attività di follow up con le aziende coinvolte. Come ulteriore attività di sostegno allo sviluppo della RSI che Regione potrebbe implementare sul territorio regionale, si suggerisce l'azione di check up aziendale sulle attività di RSI già in essere, sperimentata durante il progetto con esiti molto positivi. Si ritiene che il progetto abbia contribuito a rafforzare sia il welfare aziendale, portando all'acquisizione di competenze e consapevolezza maggiore sul tema RSI all'interno del capitale umano delle aziende, sia il welfare territoriale, dando visibilità e spazi di confronto tra stakeholder diversi al tema della RSI e facilitando il contatto tra comunità del territorio e le aziende. È stata inoltre promossa la conoscenza delle best practice locali da parte di aziende interessate a sperimentarsi in attività di RSI e enti del territorio del terzo settore e della società civile hanno preso contatti con aziende con cui poter sviluppare azioni comuni di responsabilità sociale.

Capitale sociale e comunità di valore nel veneziano

CAPITALE SOCIALE E COMUNITÀ DI VALORE NEL VENEZIANO 2-1-948-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 4 - Territorio e Comunità
Territorio di riferimento	Provincia di Venezia
Soggetto attuatore	ISTITUTO VENETO PER IL LAVORO Il soggetto attuatore rappresenta l'ente di formazione della Confartigianato del Veneto. Il servizio formazione viene erogato sia a livello regionale che provinciale; i diversi centri costituiscono il sistema a rete di Confartigianato del Veneto, nel quale l'Istituto opera non solo realizzando proprie attività ma anche coordinando le attività a livello regionale, collaborando e fornendo servizi ai Centri provinciali su analisi dei fabbisogni formativi e professionali, progettazione, coordinamento di progetti complessi, assistenza alla gestione, monitoraggio e diffusione dei risultati
Partner operativi	Il progetto ha coinvolto 16 partner operativi.
Partner di rete	Complessivamente il partenariato di rete ha coinvolto 155 aziende del territorio regionale.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il sostegno all'impresa rappresenta una leva fondamentale ai fini della creazione di reddito e di posti di lavoro nel territorio assecondando la tendenza al rientro delle produzioni delocalizzate, con una nuova attenzione e valorizzazione delle competenze territoriali; i sistemi produttivi veneti devono puntare su strategie di investimento nell'innovazione verso processi organizzativi responsabili e sostenibili; così facendo la costruzione di relazioni tra imprese e stakeholder del territorio, che favorisce lo scambio di conoscenze e strumenti, può diventare sostegno alla competitività delle realtà locali. Il tema della RSI era stato già affrontato dal soggetto attuatore che, nonostante sia un argomento poco presente nella realtà delle piccole imprese, aveva suscitato un interesse di nicchia, che voleva quindi essere raccolto nell'ottica di un coinvolgimento più ampio. Il tema della responsabilità sociale si inserisce come opportunità per rafforzare un lavoro comune d'intesa tra diverse realtà aziendali e per cercare di valorizzare nuove sperimentazioni e promuovere aspetti innovativi in un'ottica di sistema.
Obiettivi	Il progetto ha indicato tre obiettivi principali: la creazione di reti e collaborazioni tra stakeholder; il sostegno alla competitività delle imprese; la promozione di un dialogo tra studenti e aziende.
Interventi/azioni	Per favorire la creazione di reti e collaborazioni tra stakeholder, sono previsti: - Attività di formazione, workshop, Focus group multistakeholder, - Attività di sportello per erogazione di servizi informativi e assistenziali a 50 destinatari - Incontri per piani di sviluppo e reti e per il laboratorio permanente per la RSI - Open day tematico tra soggetti profit e non profit Per sostenere la competitività sono stati realizzati interventi formativi e di accompagnamento: - interventi formativi relativi alle tematiche di impresa e RSI - Action research - Visite aziendali di gruppo - Borse di studio per la partecipazione di occupati nell'impresa a Master organizzati dalle Università partner. - tirocini di due mesi presso aziende partner come occasione di esperienza on the job Il progetto ha inoltre previsto: - borse di ricerca per studiare i processi che producono impatti sociali ed economici nel - Focus group per favorire la relazione imprese - scuole - Percorsi di tirocinio - Workshop finale a carattere regionale

	Le azioni sono state pensate sia in relazione ai fabbisogni delle aziende del territorio, che si sono delineati con più precisione durante la fase di attuazione del progetto, sia in funzione dell'avviso a cui il progetto risponde. Gli interventi sono stati realizzati come da progettazione, tuttavia la gestione delle attività all'interno di un partenariato esteso ma non adeguatamente coordinato è risultata problematica.
Destinatari	I destinatari, coerenti con quelli indicati in fase di progettazione sono stati: lavoratori e imprese del territorio veneziano, operatori di organizzazioni profit o non profit, pubbliche o private, soggetti svantaggiati, occupati e/o disoccupati, studenti.
Risultati attesi	Il progetto è volto alla promozione dello sviluppo di capitale sociale nel territorio di riferimento (provincia di Venezia) e al consolidamento di reti e azioni di collaborazione tra i diversi stakeholder che operano sul territorio, per creare valore sociale riconosciuto dalla comunità ossia una rete di relazioni tra soggetti che consenta di identificare prassi di responsabilità sociale a livello locale.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	I partner operativi hanno promosso le attività di formazione e consulenza all'interno della rete di aziende sul territorio veneziano; nello specifico, i partner universitari si sono occupati delle azioni di ricerca. Diversi partner hanno replicato le azioni ad essi assegnate, tuttavia ci sono state problematiche circa l'intero svolgimento degli interventi da parte di alcuni partner e, per quanto riguarda i partner di rete, ci sono stati alcuni abbandoni, anche legati alle necessità e problematiche specifiche delle aziende. Le aziende presenti nella rete hanno svolto la formazione e apprezzato in maggiore misura l'attività di consulenza prevista dagli interventi.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	In fase di attuazione del progetto sono state rilevate le seguenti criticità: - È risultato problematico cercare di ricondurre i singoli interventi, operati in maniera autonoma da ciascun partner, all'obiettivo comune di costituzione di una rete. Nella frammentazione degli interventi, tutti essenziali per il raggiungimento di un risultato più ampio, alcuni partner non ne percepiscono l'importanza; l'atteggiamento nei confronti dei risultati del progetto è disomogeneo poiché manca una governance definita e un aspetto essenziale di coordinamento in grado di unificare gli interventi singoli. L'aspetto di governance e gestione/coordinamento d'insieme sono stati ritagliati all'interno del progetto ma necessitano di spazi, momenti e risorse adeguati; tuttavia, ogni partner si concentra sulla sua attività rischiando, nell'operatività, di perdere la visione d'insieme. - La formazione interaziendale è risultata complessa per via delle grandi differenze tra medie e micro/piccole imprese; queste ultime non hanno la struttura adeguata per affrontare lunghe attività di formazione (ad esempio i seminari) non avendo tempo materiale di partecipare alle attività. La formazione per le piccole imprese deve sempre essere legata a un intervento concreto, come ad esempio una consulenza; più in generale bisogna sempre venire incontro alle disponibilità di chi ha un numero di dipendenti molto basso e la cui struttura non presenta figure professionali specifiche per determinati aspetti (risorse umane, gestione impatto ambientale, ecc.). - Avviare collaborazioni con le scuole richiede sempre tempo e impegno, dal momento che le scuole hanno infatti un'agenda satura di attività
Risultati raggiunti	Il progetto aveva degli obiettivi molto complessi, la cui realizzazione richiede una solida architettura del partenariato e una governance ben definita. Le azioni sono state portate a termine e svolte secondo progettazione, tuttavia non è stato possibile creare quella realtà di sistema (rete) che il progetto aveva l'obiettivo di fare emergere. Un progetto di tale portata necessita di un solido coordinamento che permetta di riunire sotto un obiettivo comune e che legghi a un filo conduttore tutti gli interventi specifici che vengono realizzati dai singoli partner. La mancanza di questo elemento non ha permesso di ricollegare le azioni in un'ottica di sistema, lasciando quindi un puzzle di interventi che hanno portato vantaggi principalmente alle singole imprese coinvolte. I numeri relativi all'adesione sono infatti alti, tutte le imprese che hanno iniziato una determinata attività l'hanno poi portata a termine; in questo senso la consulenza è stata ampiamente apprezzata. Si sottolinea inoltre l'autoreferenzialità delle stesse imprese e la necessità di operare una campagna di sensibilizzazione in ottica di RSI e di collaborazione tra "competitors" del territorio; questo passaggio deve essere propedeutico alla formazione e alla costituzione di collaborazioni di rete, soprattutto in relazione alle piccole imprese.

ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	I punti di forza del progetto sono stati includere nella logica della RSI le piccole micro imprese del territorio di riferimento. Il soggetto attuatore si è impegnato come interlocutore tra una realtà di cambiamento relativa agli aspetti di gestione responsabile-innovativa e agli attori che rischiano di essere penalizzati sul mercato perché estranei a questi aspetti. Queste realtà faticano a integrare approcci e politiche di RSI per via di diversi fattori tra cui le dimensioni, la scarsità delle risorse (monetarie e di personale), ecc. In questo senso gli interventi sono stati adattati ai fabbisogni specifici delle realtà che compongono il tessuto aziendale del territorio (micro e piccole imprese) prediligendo una consulenza intermettente ma operata con continuità e mirata, accompagnata da formazione puntuale (che faccia sempre riferimento ai possibili benefici concessi e ai risvolti "tangibili" delle scelte da intraprendere) e dalla presenza di sportelli per l'erogazione di servizi informativi e assistenziali.
Sostenibilità	Questo tipo di percorsi sono sostenibili per realtà come quelle coinvolte (piccole micro imprese) solo grazie ai finanziamenti pubblici; le attività previste (workshop, seminari, ricerche) e, più in generale, la consulenza da parte di figure esperte, sono infatti costose. Le medie e grandi aziende non incontrano particolari difficoltà, sia in termini di orientamento all'approccio, perché già consapevoli delle ricadute dalla RSI in termini di competitività, sia di risorse per investire in politiche di RSI. Queste realtà intraprendono percorsi di questo tipo indipendentemente da finanziamenti pubblici. È inoltre opportuno trasformare quelli che sono modelli pensati per le grandi imprese perché possano essere accolti da aziende di piccole dimensioni.
Relazione con le Istituzioni	Percorsi come quelli avviati nell'ambito del progetto sono necessari per la formazione di reti di aziende sul territorio. Tuttavia, come accennato in precedenza, necessitano di una componente di coordinamento adeguata che garantisca il raggiungimento di risultati comuni. Le istituzioni dovrebbero supportare con adeguate risorse dedicate alla governance.
Sensibilità verso la RSI	Per la tipologia di imprese presenti nel territorio di riferimento è necessario lavorare intensamente per produrre una rete e una collaborazione strutturata, dal momento che molto spesso le aziende sono concentrate su loro stesse. Per questo motivo, è opportuno investire energie nell'intercettare e sensibilizzare, al fine di porre l'azienda nell'ottica di adottare una serie di interventi. Durante il percorso è stato possibile rendere espliciti i benefici della RSI, e alcune aziende coinvolte sono riuscite a inquadrare e delineare con più chiarezza i propri fabbisogni aziendali relativi a questa tematica. Gli interventi, così come sono stati attuati hanno apportato beneficio ai singoli destinatari ma non hanno permesso di raggiungere un approccio di sistema condiviso dalle singole aziende.

Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino

Comunità e ambiente responsabili nel territorio vicentino (69-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 4 Territorio e Comunità
Territorio di riferimento	Il progetto ha come area di afferenza la provincia di Vicenza.
Soggetto attuatore	FONDAZIONE CENTRO PRODUTTIVITA' VENETO è un centro per la formazione e l'innovazione che sviluppa attività per i giovani, per gli imprenditori, per i dipendenti di aziende, per i professionisti.
Partner operativi	Complessivamente, 12 partner operativi Ne fanno parte associazioni di categoria, cooperative sociali, enti di formazione accreditati e Università.
Partner di rete	Complessivamente, 222 partner di rete Il partenariato di rete è principalmente costituito da imprese e ditte individuali della provincia di Vicenza, con limitata partecipazione di associazioni non riconosciute e Comuni.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce dalle esigenze emerse dalle aziende con cui gli enti del partenariato collaborano e da valutazioni del partenariato stesso. L'ente attuatore ha ideato e gestisce lo sportello della CSR dal 2005, avendo quindi da tempo avviato un confronto diretto sui temi della RSI con le imprese del territorio vicentino sensibili e interessate al tema. Queste imprese hanno già implementato, a vario livello e su vari fronti, pratiche di RSI (nella gestione delle risorse umane, sui temi della conciliazione, in ambito di sostenibilità ambientale e sull'economia circolare) e, in alcuni casi, contribuito a diffondere la tematica nel territorio, attraverso iniziative con le scuole e le associazioni di categoria. Il progetto risponde ad una loro duplice esigenza, da una parte di continuare ad approfondire la tematica e crescere acquisendo nuovi strumenti per utilizzarla, dall'altra di diffondere la RSI nel territorio.
Obiettivi	I principali obiettivi formativi del progetto sono: - sviluppare e potenziare le necessarie competenze e conoscenze finalizzate a porre le imprese, profit e non profit, nelle condizioni di analizzare e riconoscere il proprio profilo di sostenibilità, allo scopo di sviluppare coerenti percorsi di intervento; - sviluppare, rafforzare e diffondere la conoscenza dei più diffusi strumenti e modelli di "stakeholder engagement"; - diffondere conoscenze che permettano di utilizzare gli indicatori di responsabilità sociale; - sviluppare e diffondere competenze volte a favorire la definizione e l'implementazione di coerenti ed efficaci politiche aziendali incentrate sull'innovazione sostenibile e sulla sinergica interazione con il territorio di appartenenza, favorendo in questo modo anche l'innovazione di prodotto e di processo. Gli obiettivi degli interventi di sistema sono: - creare le condizioni per la realizzazione di un Laboratorio territoriale permanente per la RSI; - supportare gli attori territoriali nella creazione e nel rafforzamento della rete per la RSI e la diffusione di strumenti di progettazione partecipata multistakeholder; - promuovere la valorizzazione del territorio e la collaborazione tra sistemi, tra profit e non profit, tra imprese, e in particolare tra aziende virtuose di grandi dimensioni e PMI, Pubblica Amministrazione e scuole.
Interventi/azioni	Il progetto è stato strutturato in 3 fasi: 1) COSTITUZIONE E RAFFORZAMENTO DELLA RETE TERRITORIALE PER LA RSI per la realizzazione di un'analisi partecipata dei fabbisogni del territorio vicentino tramite workshop e assistenza di gruppo per la costruzione della rete multistakeholder, incontri per lo sviluppo delle reti, visite aziendali e borse di studio di alta formazione 2) SVILUPPO E CRESCITA DELLE IMPRESE INNOVATIVE PROFIT/NON PROFIT IN RETE tramite percorsi per lo sviluppo delle competenze orientate alla crescita e alla competitività aziendale e territoriale sostenibile (<i>sustainable business planning</i>, controllo di gestione, rating di legalità, modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231, bilancio sociale e di sostenibilità, storytelling e marketing, anche territoriale, leadership, competitività e filiere locali, etc.), Open Day profit - non profit, 1 percorso di tirocinio per soggetti svantaggiati over 30, attività di consulenza/accompagnamento dedicato in azienda, project work e borse di ricerca.

	3) SVILUPPO DEL CAPITALE SOCIALE NEL TERRITORIO per realizzare occasioni di incontro, collaborazione e scambio tramite focus group multi-stakeholder (imprese, terzo settore, istituzioni, scuole), workshop su interazione tra PA e soggetti del territorio (appalti, semplificazione, RSI), evento finale di diffusione dei risultati. Le attività previste sono state realizzate e non si sono attuati cambiamenti, a parte alcune modifiche negli assetti e nei temi specifici delle attività, dovute all'emersione di esigenze particolari da parte dei destinatari. In alcuni casi, su spinta dei partecipanti, si è infatti svolta un'ulteriore fase di co-progettazione di dettaglio che ha portato a privilegiare alcuni argomenti specifici, sempre nel rispetto dei temi generali presentati in fase di proposta progettuale. Il progetto è stato inoltre gestito come intervento sul territorio specifico vicentino, ma cercando di coordinarsi e confrontarsi con gli altri interventi territoriali attivati dal bando, anche grazie alla cabina di regia regionale.
Destinatari	I destinatari coinvolti sono coerenti per tipologia rispetto a quelli previsti inizialmente (titolari di impresa e lavoratori occupati presso imprese private, profit e non profit, organizzazioni operanti nell'economia sociale, liberi professionisti, persone svantaggiate e, come destinatari intermedi, rappresentanti della società civile, studenti e insegnanti di Istituti secondari superiori, dipendenti delle PA, associazioni d categoria). Dal punto di vista della numerosità, pur non avendo ancora un dato preciso sul numero di destinatari coinvolti complessivamente, si ritiene di aver superato la cifra stimata inizialmente (341 destinatari). L'ampliamento dei destinatari ha riguardato principalmente le imprese e i liberi professionisti interessati all'offerta formativa del progetto. Si reputa inoltre di aver risposto alle aspettative dei destinatari, dato rilevato tramite questionari di monitoraggio della qualità, in merito all'attività formativa e di accompagnamento. L'effetto sui destinatari prodotto dal progetto è di acquisizione di competenze e maggiore consapevolezza e di un primo rafforzamento della rete territoriale in materia di RSI, grazie agli eventi multistakeholder. Tramite l'attività dello sportello CSR e dei gruppi di studio degli enti del partenariato si prevede di portare avanti un'azione di follow up sui risultati del progetto.
Risultati attesi	Tra i principali risultati attesi del progetto troviamo: -acquisizione di competenze e aumento della consapevolezza dei partecipanti sul tema RSI; -costituzione e rafforzamento della rete territoriale per la responsabilità sociale di impresa; -sviluppo e crescita di imprese innovative profit- non profit in rete attraverso il project work e la ricerca; -sviluppo del capitale sociale nel territorio tramite promozione di scambio tra una rete multistakeholder (società civile e scuole, terzo settore, imprese e PA).
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato operativo è stato costruito sulla base di rapporti preesistenti con realtà con cui l'ente attuatore collabora abitualmente (sia enti di formazione sia associazioni di categoria, sia Università). Le aziende sono state coinvolte a partire da quelle che sono parte delle reti del partenariato, per poi puntare all'inclusione di nuove realtà. Inizialmente i partner di rete, principalmente aziende, erano circa 50. Grazie all'attività di promozione diretta del progetto e degli eventi aperti, si è arrivati al coinvolgimento di 222 realtà di rete complessive. Alcune aziende all'interno del progetto si sono dimostrate più sensibili e interessate al tema, partecipando anche ad incontri di rete e ad altre iniziative. Solo una parte limitata di aziende coinvolte non è riuscita a partecipare alle attività di progetto- si stima- a causa di mancanza di tempo e di risorse da dedicare. In un progetto finalizzato alla promozione di un approccio di rete e alla creazione di momenti di confronto tra ambiti diversi, una rete di partner corposa e variegata rappresenta un valore aggiunto reale per il progetto. Si stima infatti che, sebbene il lavoro di coordinamento di un partenariato così ampio sia sempre faticoso, il valore dato dalla costruzione di collaborazioni così diversificate sia essenziale per poter dar luogo a nuove progettualità e servizi per il territorio. Si continuerà sicuramente la cooperazione con i partner.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Il costante lavoro di coordinamento del partenariato è stato oneroso in termini di tempo e risorse, sebbene si riconosca il valore aggiunto di un approccio di rete. Nell'ambito della promozione del coinvolgimento di rete e degli attori territoriali, la partecipazione della pubblica amministrazione sarebbe dovuta avvenire in misura maggiore. Si è cercato di coinvolgere rappresentanti della PA negli incontri multistakeholder e, quando è stato possibile, gli esiti sono risultati più positivi e interessanti. Per questo, si pensa di

	rafforzare la presenza della PA in future progettualità, con particolare riferimento a tematiche quali il lavoro agile e gli appalti pubblici.
Risultati raggiunti	-in merito all'acquisizione di competenze e all'aumento della consapevolezza dei partecipanti sul tema RSI, i corsi e le attività di accompagnamento hanno avuto esiti molto positivi; la consapevolezza delle aziende partecipanti è stata ulteriormente rafforzata grazie all'apporto delle borse di ricerca applicata, che hanno permesso di esplicitare pratiche di RSI che le aziende non erano consapevoli di mettere in atto; -riguardo la costituzione e il rafforzamento della rete territoriale per la responsabilità sociale di impresa, si è arrivati alla creazione della rete in modo da formalizzare e dare sistematicità all'azione territoriale di RSI. Si ritiene di aver raggiunto il risultato atteso anche grazie alla creazione di un gruppo di studio sulla RSI che include la rete dei vari progetti attivati dal bando di Regione Veneto e dal lavoro di coordinamento regionale; -sullo sviluppo e crescita di imprese innovative profit-non profit in rete attraverso il project work e la ricerca, si rilevano risultati soddisfacenti ma con margini di miglioramento, essendo emersa la necessità di creare ulteriori momenti di incontro tra profit e non profit che incrementino il dialogo tra due mondi che ancora faticano a comunicare e confrontarsi, sebbene sui temi della RSI agiscano in modo sempre più simile; - si riportano buoni risultati nell'attivazione di una rete multistakeholder (società civile e scuole, terzo settore, imprese e PA) in riferimento allo sviluppo del capitale sociale nel territorio. A questo proposito, tra i risultati inattesi generati dal progetto troviamo progettualità nate dall'incontro tra stakeholder di ambiti diversi: - da un percorso sul marketing territoriale, è nato un approfondimento sul tema del ciclo-turismo che ha coinvolto la zona del vicentino con una stretta collaborazione tra pubblico e privato, associazioni e scuole. - all'interno di un percorso formativo sui modelli innovativi di sviluppo sociale, con partecipanti appartenenti al profit e non profit e alla pubblica amministrazione, sono emersi i bisogni di un territorio specifico legati alla mancanza di opportunità per una fascia specifica di età (13-18 anni): i partecipanti (una cooperativa sociale, alcune aziende, la PA e le scuole) hanno così deciso di dare inizio ad una collaborazione per implementare delle azioni specifiche. I risultati della ricerca applicata, a cui hanno partecipato 70 aziende del vicentino, sono inoltre di grande interesse sia per la ricaduta sul territorio locale, sia perché i dati aggregati di tutte le ricerche attivate nell'ambito di questo bando, si stima vadano a comporre la più ampia ricerca applicata su questa tematica a livello nazionale se non internazionale. In generale, il progetto ha portato ad un impatto sul territorio, da un lato, in termini di crescita del tessuto imprenditoriale rispetto ai temi della responsabilità sociale e della sostenibilità nel rapporto con la comunità territoriale e, dall'altro, di apertura di un dialogo tra profit, non profit e pubblica amministrazione.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	I principali elementi di innovazione e di forza del progetto sono stati: - l'approccio di rete verso una progettualità territoriale comune - il coordinamento tra i progetti territoriali attraverso il progetto settoriale - il rapporto con le università e l'implementazione della ricerca applicata che ha portato alla messa in connessione del mondo imprenditoriale con quello accademico - la possibilità di inserire destinatari intermedi, all'interno di attività multistakeholder, aprendo così il dialogo tra realtà di ambiti diversi (PA, imprese, scuole, terzo settore).
Sostenibilità	Alcune linee tematiche emerse con forza durante il progetto saranno sicuramente approfondite in future progettualità. In particolare, si sta valutando di sviluppare ulteriormente il tema RSI con particolare riferimento all'economia circolare, al welfare aziendale e alla conciliazione vita lavoro e alla valorizzazione delle pratiche di RSI nell'ambito degli appalti pubblici. Si ritiene che la sostenibilità di queste future progettazioni si possa basare anche su altre linee di finanziamento, quali i fondi interprofessionali, bandi di Fondazioni e bandi europei (a questo proposito si sta avviando un confronto con il Comune di Vicenza). Si reputa però che non sia possibile basare progettazioni così fortemente orientate ad un approccio di rete solo su fondi interni alle imprese partecipanti. Il finanziamento di Regione potrebbe comunque essere affiancato ad altre tipologie di finanziamento, trattandosi di temi attuali e rilevanti per vari attori dell'ecosistema territoriale. Si conferma l'intenzione di fare nuovamente ricorso al finanziamento della Regione Veneto per sviluppare i temi della Responsabilità Sociale di Impresa nel caso in cui venissero offerte nuove opportunità in merito.

Relazione con le Istituzioni	Si reputa molto efficace la comunicazione con il soggetto pubblico. Le criticità rilevate sono principalmente legate alle procedure burocratiche e gestionali (formulari, autorizzazioni da richiedere, gestionali poco veloci) che, si stima, costituiscano il 50% del tempo di lavoro dell'ente che coordina. Se fosse possibile snellire le procedure e rendere più funzionali i gestionali di riferimento, il lavoro degli enti ne trarrebbe beneficio.
Sensibilità verso la RSI	Esistono altre linee di finanziamento e supporto per lo sviluppo di azioni specifiche di RSI e dei vari ambiti di applicazione (conciliazione vita-lavoro, economia sostenibile, ecc), mentre un'attività così focalizzata sulla promozione di un'azione di rete sul territorio in merito a questi temi non era ancora stata implementata. Per queste ragioni si ritiene fondamentale che Regione Veneto continui a promuovere questo lavoro di messa in rete dei diversi attori territoriali, attraverso varie tipologie di attività multistakeholder (formazioni, accompagnamenti, ricerche applicate). Grazie alle attività di formazione e accompagnamento si reputa che il progetto abbia contribuito principalmente a rafforzare il welfare interno alle aziende coinvolte, con un ritorno anche sull'ambito territoriale locale.

Cooperiamo per l'economia del buon vivere comune

COOPERIAMO PER L'ECONOMIA DEL BUON VIVERE COMUNE (652-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 4 Territorio e Comunità
Territorio di riferimento	Il progetto è legato al territorio della provincia di Verona
Soggetto attuatore	MAG Società Mutua per l'Autogestione, è una cooperativa sociale nata a Verona nel 1978 con lo scopo di promuovere e accompagnare con percorsi di orientamento e formazione, servizi imprenditivi e di microfinanza, imprese associative e di lavoro autogestite non lucrative
Partner operativi	Complessivamente, 8 partner operativi Ne fanno parte cooperative sociali (Legacoop Veneto, MAG servizi), associazioni non riconosciute (Associazione RITMI rete italiana di microfinanza, Cittadinanza attiva onlus), Banca popolare etica, enti accreditati per la formazione (Aiv Formazione), Università di Verona e Fondazione Lanza
Partner di rete	Complessivamente, 267 partner di rete Principalmente imprese del territorio veronese (una quota consistente di imprese sociali, ditte individuali e liberi professionisti), forme di associazionismo locale, scuole, Comuni
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da uno sforzo di co-progettazione che ha coinvolto inizialmente parte delle 400 imprese della rete dell'ente attuatore, con lo scopo di definire gli elementi più importanti e i bisogni principali del territorio veronese legati al tema della RSI. Da questo lavoro è emersa la necessità di lavorare sulla consapevolezza delle imprese sul tema, essendo presenti molte realtà imprenditoriali locali, in larga parte imprese sociali di piccole e medie dimensioni, che, pur mettendo in atto pratiche di responsabilità sociale, non ne avevano contezza e non erano inoltre in grado di comunicarle esplicitamente e valorizzarle. Il progetto partiva inoltre dall'esigenza di aumentare l'impatto delle singole attività tramite un approccio di rete, fondamentale per permettere il confronto sulle pratiche di RSI, sia tra le imprese locali sia con gli stakeholder del territorio (enti pubblici, scuole e associazionismo). Scopo e esigenza del progetto era infatti passare da un'idea di RSI legata alla singola impresa ad una idea di RSI riferita al territorio in un approccio integrato. Per questo non sono presenti attività di formazione interne alle singole aziende, ma sono tutti interventi inter-aziendali o eventi aperti al territorio legati alle sfide dei 6 filoni individuati.
Obiettivi	Il progetto ha per obiettivo generale la creazione di una rete provinciale su cui si innesti un Laboratorio dell'Economia del Buon Vivere Comune, sostenibile e permanente, con gruppi di lavoro gestiti su modelli partecipativi per promuovere interventi di Responsabilità Sociale, tramite l'analisi dei bisogni e lo sviluppo di strategie coerenti. Per questo il progetto promuove, in ottica sistemica e non isolata, l'adozione di modelli di RSI, approcci

	di external engagement e di innovazione sociale, supportando le imprese di Verona a cooperare secondo questa logica. Vengono inoltre individuati sei filoni tematici specifici per gli obiettivi progettuali: A-rigenerazione dei Beni Comuni in ottica multistakeholders per la creazione di nuove imprese di territorio e di comunità, con ricadute di nuova occupazione; B-sviluppo della sussidiarietà circolare e dell'attivismo civico per la realizzazione dell'interesse generale attraverso i diversi strumenti di partecipazione esistenti; C-sviluppo di buone prassi in partenariato pubblico-privato per la creazione di un welfare territoriale leggero, relazionale e generativo (c.d. welfare di prossimità); D-sviluppo di sistemi di inserimento lavorativo e di integrazione sociale per rimuovere situazioni di emarginazione (soggetti svantaggiati e migranti, disoccupati/e) oltre la logica assistenzialistica, attivando capacitazione e protagonismo per invenzioni con riverberi anche produttivi; E-sviluppo di reti e filiere produttive di beni e servizi capaci di generare valore condiviso (economico, sociale e culturale) in relazione con i territori superando precipitati autoreferenziali e solitudini personali; F-sviluppo di strumenti, prassi e relazioni per affrontare il crescente problema delle nuove povertà, ricorrendo al patrimonio della finanza etica e solidale e della microfinanza, e a pratiche di mutuo aiuto lavorando inoltre sul problema delle crescenti disuguaglianze e sulle politiche di contrasto ai processi di impoverimento diffuso.
Interventi/azioni	Il progetto è stato ripartito in due macrofasi, SPERIMENTAZIONE e CONSOLIDAMENTO, e un'azione trasversale con le scuole del territorio. Nella prima macrofase si prevedeva di svolgere principalmente interventi di co-progettazione sui sei filoni tematici tramite formazione, facilitazione di gruppi, formazione avanzata, accompagnamento in impresa, pratiche di inserimento lavorativo e ricerca applicata in azienda, al fine anche di testare le modalità di lavoro del Laboratorio. La seconda macrofase era invece basata sulla sistematizzazione dei risultati acquisiti durante la fase di sperimentazione per infrastrutturare i gruppi nel Laboratorio dell'Economia del Buon Vivere Comune, attraverso la formalizzazione di un accordo di cooperazione territoriale, l'avvio del laboratorio permanente, l'evento di restituzione e la chiusura del progetto. L'azione trasversale dedicata al collegamento con le scuole era articolata in laboratori e attività dedicate. Le azioni realizzate hanno rispettato al 90% quanto previsto in fase progettuale, essendosi verificate principalmente leggere variazioni nel definire in dettaglio i singoli interventi. Lo scostamento più importante rispetto a quanto presentato inizialmente e che, per questo, ha comportato anche la formalizzazione di una variazione progettuale, è stato l'ampliamento dell'azione trasversale con le scuole. Il rapporto con gli istituti scolastici era stato inizialmente previsto in misura molto ridotta, mentre, nel corso del progetto, è emersa la necessità allargata, soprattutto per gli istituti scolastici superiori del territorio, di voler approfondire il tema della RSI e di un sistema economico in grado di generare buon vivere. Per questo si è proceduto a potenziare questa azione con un aumento dei workshop realizzati nelle scuole, rivolti sia ad insegnanti che a studenti. In totale sono stati implementati 7 workshop (2 saranno realizzati nel mese di ottobre 2018) che hanno permesso a studenti e insegnanti di confrontarsi con imprese significative del territorio, con l'obiettivo di diffondere la cultura della RSI a partire dai primi livelli di istruzione.
Destinatari	I destinatari raggiunti sono coerenti per tipologia rispetto a quelli previsti in fase di presentazione della proposta progettuale (destinatari diretti: lavoratori/trici, operatori/trici di imprese, imprese sociali e altre organizzazioni profit e non profit, pubbliche o private, soggetti svantaggiati; destinatari intermedi: scuole e operatori/trici degli Enti Locali). Si è però verificato durante il progetto un aumento numerico importante rispetto ai 170 destinatari previsti inizialmente. All'inizio di ottobre 2018, con alcune attività ancora da implementare, sono stati raggiunti: 253 destinatari tra lavoratori e gli imprenditori che hanno partecipato attività, inclusi i 40 soggetti svantaggiati inseriti nei tirocini di inserimento lavorativo e avvisi di imprese; 100 destinatari tra i referenti dei comuni e degli enti pubblici locali, gli insegnanti e i rappresentanti dei sindacati. Ai destinatari tracciati si aggiungono i partecipanti agli eventi aperti e nelle scuole di cui non disponiamo un conteggio preciso (nel primo workshop con le scuole si è contata la partecipazione di circa 400 studenti, nell'evento di lancio e in alcuni workshop pubblici ci sono state tra i 150-200 partecipanti).

	Rispetto all'azione trasversale con le scuole, si registra in particolare un incremento nel coinvolgimento degli istituti aderenti. Sia grazie a rapporti diretti con le scuole del territorio, sia tramite il primo evento extra progetto, si è riusciti infatti a coinvolgere il 90% degli istituti scolastici superiori della città di Verona. Si riscontra in generale un buon livello di soddisfazione dei destinatari coinvolti rispetto alle aspettative iniziali e ai bisogni espressi. In particolare, le imprese e gli enti del territorio hanno avuto modo di rafforzare l'approccio di rete alla RSI, i lavoratori delle imprese hanno sviluppato competenze e per alcuni partecipanti ai tirocini vi è stata la conferma di assunzione. L'attività di valutazione e monitoraggio prevede questionari di gradimento al termine degli interventi e verifica degli apprendimenti in chiusura delle attività formative. Con le imprese parte della rete sono inoltre stati previsti incontri periodici di verifica che continueranno ad essere organizzati in futuro. Alcune imprese sono inoltre parte del cda dell'ente attuatore e questo garantisce con loro uno scambio continuo.
Risultati attesi	Tra i principali risultati attesi del progetto troviamo: - potenziamento delle competenze, inclusa la capacità delle aziende di comunicare le pratiche di RSI, e della consapevolezza dei partecipanti sul tema - promozione di un approccio di rete e formalizzazione dell'accordo di cooperazione come base per implementare il laboratorio permanente - inserimenti lavorativi e creazione di nuove imprese al termine dei percorsi di tirocinio e avvio di impresa - sensibilizzazione del territorio, con particolare riferimento al coinvolgimento delle scuole locali, sul tema della RSI
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato operativo è stato costruito sulla base di legami preesistenti e collaborazioni già avviate, ad eccezione dell'inclusione della Fondazione Lanza il cui coinvolgimento è stato fatto in funzione delle competenze specifiche del partner. Il partenariato di rete si è ampliato nel corso del progetto passando da 118 membri iniziali a 282 attuali. All'interno del partenariato, il ruolo iniziale delle aziende coinvolte in partenza è stato di esplicitare i bisogni in tema di RSI e partecipare alla co-progettazione. Successivamente le aziende sono state coinvolte sulla base degli obiettivi e delle attività specifiche da implementare. Le aziende partner hanno dimostrato livelli diversi di coinvolgimento, molte non si sono limitate ad essere soggetti passivi della formazione, ma nelle attività di rete si sono messe in gioco partecipando attivamente alla costruzione di soluzioni comuni e di nuove progettualità. Le altre tipologie di enti coinvolti riguardano sia la società civile (scuole e associazionismo), sia gli enti pubblici e territoriali. Non si è verificato alcun abbandono da parte del partenariato operativo mentre per i partner di rete, in particolare le imprese, sebbene non si abbia ad oggi un monitoraggio preciso, si segnala un numero molto limitato (circa una decina) di aziende che non hanno potuto partecipare al progetto. Tra queste, le motivazioni principali sono legate alla mancanza di tempo e risorse da dedicare alle attività di progetto, mentre per un paio di imprese le ragioni sono dovute alla cessazione delle attività durante il corso del progetto. Il partenariato ha sicuramente costituito un valore aggiunto per il progetto, avendo questo un obiettivo generale legato proprio alla promozione di un approccio di rete. In chiusura di progetto si denota come le relazioni, sia all'interno del partenariato operativo sia con le aziende coinvolte e gli enti pubblici, si siano rafforzate notevolmente e si stima che si continuerà a lavorare in modo congiunto anche su altre progettazioni esterne al FSE. Con partner operativi si hanno inoltre in corso diverse progettualità e obiettivi comuni di lungo termine.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Riguardo all'ideazione e all'implementazione delle attività progettuali, si ritiene che al posto degli interventi formativi sarebbe stato più utile, in alcuni casi, fornire delle attività con declinazioni più operative e applicabili. Per le aziende e alcuni stakeholder risulta infatti più interessante lavorare su casi concreti e project work rispetto a tipologie di attività formative più tradizionali che non rendono possibile vedere un'immediata trasferibilità e utilità delle competenze sviluppate. Si terrà in considerazione questo aspetto per le future progettazioni.
Risultati raggiunti	Si ritiene di essere riusciti a realizzare i risultati attesi previsti e si riscontra inoltre la realizzazione di esiti inaspettati in fase progettuale. Per quanto riguarda i risultati attesi raggiunti si è riusciti:

	-a realizzare la rete territoriale e ad arrivare all'accordo di cooperazione (elaborato ad ottobre 2018 nell'ultimo mese di progetto, sarà firmato da moltissime imprese) che renderà più stabile la rete di relazioni attivata e sarà la base del Laboratorio costruito tramite il progetto. Il rafforzamento della rete di relazioni è avvenuto sia a livello micro tra realtà simili, andando a consolidare collaborazioni già avviate, sia a livello di stakeholder afferenti ad ambiti diversi che hanno avuto modo di entrare in contatto per la prima volta tramite il progetto; -a rendere più consapevoli le aziende e ad accrescere le loro competenze in un clima di confronto inter-aziendale, anche con la realizzazione di azioni di miglioramento organizzativo; -a coinvolgere le scuole e la comunità del territorio; -a promuovere pratiche di inclusione sociale e di inserimento lavorativo (la maggior parte dei tirocini sono ancora in corso, ma in alcuni casi si ha già avuto conferma dell'assunzione dei partecipanti). Tra i risultati inattesi si segnala la nascita di una serie di microprogettualità che hanno gemmato a partire dalle attività del progetto, tra cui: - due reti di scuole, una sul tema dell'economia sostenibile e una che si propone, supportata dagli enti attuatori del progetto, di migliorare il progetto alternanza scuola lavoro; -una rete di artigiani di un quartiere di Verona accomunati dall'utilizzo di riuso di materiali, che mira a raggiungere la sostenibilità e potenziare l'azione dei singoli tramite un portale online collettivo; - un gruppo di imprese e Comuni interessati a provare a ridurre gli impatti della nuova povertà. Si reputa che il progetto abbia avuto un duplice impatto sul tessuto imprenditoriale e territoriale: da un lato, si è verificato un forte impatto nella sensibilizzazione del territorio ad un approccio di rete sul tema RSI, sia tramite le attività e l'accordo di cooperazione delle imprese sia tramite l'inclusione di altri soggetti territoriali. Si è così andati oltre una prospettiva di RSI solo limitata alla singola impresa per arrivare ad una visione di RSI di sistema; dall'altro, l'impatto concreto del progetto è costituito dalle micro-medie progettualità nate al suo interno dall'incontro tra stakeholder diversi. Grazie all'attività di ricerca applicata e di coinvolgimento delle scuole il progetto ha sicuramente rafforzato il legame tra mondo formativo e imprenditoriale.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Tra i punti di forza e di innovazione del progetto si individuano: -il potenziamento delle attività di rete, includendo solo percorsi formativi interaziendali e non limitati alle singole aziende, aumentando così la creazione di relazioni e contaminazioni -la formula del progetto, particolarmente innovativa, che ha integrato 4 livelli (1-corsi di formazione veri e propri, 2-percorsi di rete e consulenza di gruppo, 3-sperimentazione di progetto con avvisi di impresa e tirocinio e consulenza in impresa; 4-ricerca applicata)
Sostenibilità	Con il partenariato si è decisi a dare seguito all'attività del progetto, capitalizzandone i risultati emersi. Per questo si sta programmando una serie di attività sia di disseminazione dei risultati, sia di implementazione di nuove progettualità sul territorio partendo dall'accordo di cooperazione. Per quanto riguarda la sostenibilità economica di queste progettazioni, si ritiene di essere in una fase intermedia in cui è ancora fondamentale e necessario l'apporto di una quota di finanziamento esterno (o regionale o da parte di altri enti quali le reti e le fondazioni bancarie locali di sviluppo del territorio). Si reputa che, a seguito di un'ulteriore fase finanziata di cooperazione, si possa arrivare a stabilizzare queste nuove progettualità con forme di sostegno autonomo svincolate dai finanziamenti regionali o di altri enti. Si pensa quindi di fare nuovamente ricorso alle opportunità di finanziamento regionali che dovessero essere messe a disposizioni in futuro su queste tematiche.
Relazione con le Istituzioni	Si segnalano alcune criticità di ordine gestionale e burocratico dovute alla rigidità di alcuni strumenti e altre di ordine tecnico (quest'ultime legate ai gestionali di riferimento). Tutte le criticità sono state risolte durante il progetto grazie alla comunicazione con gli uffici di riferimento. In generale, riguardo agli strumenti tecnici e gestionali, a parte qualche problema con il registro online, si riscontrano criticità nell'uso del gestionale regionale, sia per mancanza di flessibilità sia per lentezze procedurali sia per poca funzionalità nella gestione dei costi standard.

Sensibilità verso la RSI	Come tipologia di sostegno ulteriore allo sviluppo della RSI, si ritiene utile da parte di Regione la messa a disposizione di: attività di accompagnamento che supportino operativamente le imprese; strumenti per permettere di lavorare in rete con gli amministratori pubblici e altri soggetti nell'implementazione di attività comuni sul territorio. Si ritiene infatti fondamentale promuovere una visione della responsabilità sociale non solo legata alla singola azienda e basata sulla buona volontà dei singoli imprenditori, ma riferita alla creazione di un ecosistema multistakeholder di RSI nel territorio. Per fare questo è quindi necessario fornire strumenti di accompagnamento a soggetti anche diversi, rivolgendo un'attenzione maggiore alle imprese sociali e agli enti del terzo settore (Fondazioni che attuano Welfare territoriale e altri enti) che Regione finora ha faticato a riconoscere come soggetti imprenditoriali e competitivi. Il progetto ha avuto un effetto prevalente sul welfare territoriale, avendo concentrato l'azione sulla messa in atto di trasformazioni sul territorio tramite il lavoro di rete. Il rischio di incentivare un welfare puramente aziendale, appannaggio delle singole aziende e dei rispettivi lavoratori, è di rispondere solo in parte alla necessità di creare un ecosistema della RSI regionale. E' necessario invece andare oltre all'idea di welfare come forma compensativa e promuovere forme attive di welfare che mirino alla costruzione di nuovi servizi, nuovo senso e benessere condiviso per tutto il territorio.
---------------------------------	---

CSR e TERRITORIO: Competitività e Sviluppo Responsabile

CSR e TERRITORIO: Competitività e Sviluppo Responsabile (52-1-948-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 948 – Ambito 4 - Territorio e Comunità
Territorio di riferimento	Il progetto ha un'estensione interprovinciale, comprendendo il territorio della provincia di Treviso e della provincia di Belluno, sono incluse anche le aree montane del territorio bellunese e le aree in lenta ripresa dalla crisi industriale. Si denota una maggiore intensità e coinvolgimento dell'area di Treviso rispetto a quella di Belluno, da riferirsi alle diverse caratteristiche delle due zone: da una parte, vi è nella provincia di Treviso una maggiore concentrazione di imprese e una vitalità superiore anche a livello del partenariato operativo, dall'altra, nel bellunese troviamo un territorio dal tessuto imprenditoriale più fragile che inizia solo ora a riscaldarsi sui temi del progetto.
Soggetto attuatore	IRECOOP VENETO - Ente di formazione di Confcooperative Veneto e della Federazione Veneta delle Banche di Credito Cooperativo.
Partner operativi	Complessivamente, 23 partner operativi Principalmente enti accreditati di formazione, alcune associazioni di categoria come Confindustria Veneto e Confartigianato Trevigiana, l'Università di Ca' Foscari e l'Università di Padova, Unione sindacale CISL (interessata principalmente al tema delle gare di appalto e dei percorsi di alternanza scuola lavoro).
Partner di rete	Complessivamente, 175 partner di rete Si segnalano: la CGIL di Treviso; la Camera di Commercio di Treviso e Belluno che ha dimostrato un alto livello di coinvolgimento attivo nel progetto pur non avendo un ruolo operativo; le associazioni di categoria coinvolte grazie ai partner operativi (alcuni degli enti di formazione, partner operativi del progetto, sono espressione di associazioni di categoria come, ad esempio, Conf. Artigianato Trevigiana Formazione srl che è partner operativo mentre Conf. Artigianato Trevigiana è partner di rete); il Comune di Casier attivato grazie al coinvolgimento di più realtà del proprio territorio; cooperative e imprese locali.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce dalla considerazione che le realtà imprenditoriali di piccola e media dimensione in Veneto agiscono molti comportamenti legati alla sostenibilità del territorio, dell'ambiente e della governance, ma non hanno pratiche esplicite o non le configurano come azione strategica. Questo progetto aveva quindi l'obiettivo di sostenere le imprese a

	tracciare e a rendere evidenti delle prassi implicite di RSI che attualmente non riescono a portare a valore, in modo così da rafforzare le proprie capacità sul mercato e da sensibilizzare gli attori del sistema territoriale ad avere un'attenzione maggiore verso questi aspetti (ad esempio nelle gare di appalto).
Obiettivi	Gli obiettivi formativi: sensibilizzare e valorizzare le pratiche di RSI presenti nelle imprese; implementare le competenze e le conoscenze per analizzare le strategie competitive delle imprese, sistematizzare i processi e le strategie nel medio/lungo periodo di sostenibilità rispetto ai principi di RSI; raffinare gli strumenti per valutare l'impatto delle imprese sul territorio; migliorare le performance aziendali e gli strumenti per monitorare la capacità competitiva; sviluppare gli strumenti di engagement degli stakeholder interni ed esterni. Gli obiettivi degli interventi di sistema: creare le condizioni per poter strutturare un Laboratorio territoriale permanente per la RSI che valorizzi le reti esistenti; sviluppare il capitale relazionale tra imprese profit e non profit; promuovere dei processi di ricerca applicata sulle relazioni tra performance aziendali, innovazione sociale, innovazione istituzionale; promuovere la valorizzazione del capitale territoriale e favorire percorsi comuni di crescita e collaborazione, con attenzione particolare allo sviluppo delle relazioni imprese e PA.
Interventi/azioni	Il progetto si articolava in 3 macro azioni: 1) interventi per la creazione ed il rafforzamento di una Rete multistakeholder (con particolare riferimento al Laboratorio permanente); 2) Creazione di reti innovative profit-no profit per lo sviluppo locale (inclusa l'attività formativa aziendale); 3) Rafforzamento del capitale sociale del territorio (tramite workshop con la PA e tirocini) Gli output sono stati realizzati nella loro totalità ma con scostamenti rispetto agli strumenti e alle modalità di realizzazione inizialmente previste: 1) Il Laboratorio Permanente della RSI: la partecipazione prevista in fase progettuale era limitata ai lavoratori delle imprese partner. Per poterlo realizzare in collaborazione con la Camera di Commercio si è deciso di usare lo strumento del workshop. 2) Le visite aziendali: la partecipazione prevista in fase progettuale era limitata ai lavoratori delle imprese partner accreditatesi tramite il registro online. Tramite gli open day è stata attirata l'attenzione di molte altre imprese che, però, per rispettare i vincoli dello strumento FSE, avrebbero dovuto formalizzare il partenariato per poter partecipare. Mancando i tempi tecnici per poterlo farlo, il correttivo è stato usare la forma del workshop e del focus group, in quanto più aperti rispetto allo stampo formativo che era stato dato inizialmente a questi interventi.
Destinatari	Il progetto ha portato ad un ampliamento dei destinatari rispetto a quanto preventivato in sede progettuale. Da una parte, vi è stato un coinvolgimento di un numero maggiore di aziende rispetto a quelle inizialmente inserite nel partenariato di rete, dall'altra, i portatori di interesse si sono rivelati molteplici e diversificati. Si è riscontrato un forte coinvolgimento da parte dell'ente pubblico, di istituti di credito e di scuole interessate a vedere esperienze di imprese più attente al territorio. In quest'ultimo caso, è emersa anche la percezione dei giovani dell'importanza di queste tematiche su cui basano anche la scelta del luogo di lavoro, mettendo così in luce le potenzialità delle pratiche di RSI anche come strumento di employer branding. Non si ha ancora evidenza precisa del numero di destinatari coinvolti, ma si stima di aver raggiunto circa il doppio rispetto ai 286 destinatari indicati in fase progettuale. Si ritiene che il progetto sia stato in grado di rispondere ai bisogni reali dei destinatari: la partecipazione numerosa delle imprese implica un loro interesse effettivo verso questi temi; la collaborazione attiva della Camera di Commercio ha confermato che il progetto rispondeva sia ai bisogni del territorio (l'unico a livello regionale in cui è rimasto attivo lo sportello della RSI) sia alle necessità della Camera stessa di valorizzare quanto fatto negli anni: il progetto ha infatti portato l'osservatorio della Camera di Commercio a riconoscere il valore di molte altre imprese che lo sportello non aveva mai mappato, dando così continuità e sviluppando l'attività di mappatura. Lo sportello aveva infatti un elenco di 30 cooperative socialmente responsabili, mentre tramite il progetto ne sono state indagate un centinaio, anche grazie alla borsa di ricerca di Ca' Foscari.

	Gli effetti del progetto sui destinatari sono stati diversi: maggiore consapevolezza del territorio sul tema RSI; per le aziende: identificazione degli strumenti per migliorare le proprie performance (dagli strumenti di analisi economico finanziari agli strumenti di gestione, dalla capacità di avere degli strumenti di mappatura e engagement dei clienti e del territorio in modo diverso, agli strumenti di formazione); per gli attori decisionali del territorio: coordinamento per raccordare le azioni, incrementando così il valore delle risorse del FSE e inserendo il progetto in una narrazione comune e in un tessuto territoriale che da tempo porta avanti queste tematiche (coordinamento con l'Osservatorio della Camera di progetto e altri progetti locali). Gli effetti sui destinatari sono stati monitorati tramite: il coordinamento del partenariato in presenza e a distanza per analizzare l'andamento e le problematiche; due incontri di monitoraggio all'anno (non previsti in fase progettuale) con il partenariato principalmente sulle azioni trasversali come la borsa di ricerca applicata di Ca' Foscari. Si ritiene naturale un follow up del progetto grazie alla collaborazione stretta con l'Osservatorio della Camera di Commercio e alla creazione del Laboratorio permanente della RSI.
Risultati attesi	I risultati attesi del progetto si articolavano sui 3 fronti delle macro-azioni progettuali. Tra i risultati attesi ricordiamo: 1) analisi partecipata dei fabbisogni e creazione del laboratorio permanente per il rafforzamento della Rete multistakeholder 2) sensibilizzazione e acquisizione di competenze da parte del capitale umano aziendale e partecipazione a open day per le comunità territoriali 3) Rafforzamento del capitale sociale del territorio tramite workshop di confronto con la PA e tirocini per soggetti svantaggiati
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato è stato costruito grazie a rapporti preesistenti con i partner operativi e di rete. Con alcuni rappresentanti del partenariato la collaborazione è stata particolarmente positiva e si conferma di volerla proseguire. Con altri si continuerà a collaborare ma non attraverso lo strumento del FSE (ad esempio la Conf. Commercio ha una rete di rapporti intensi con il mondo della cooperazione e con la Camera di Commercio ma non utilizza il FSE). Il ruolo delle imprese è stato di protagoniste, essendo coinvolte in tutti i fronti di attività: nelle due ricerche per far emergere l'applicazione degli indicatori ESG; nelle azioni di accompagnamento e formazione; nella co-progettazione dei seminari e dei workshop territoriali. Un esempio: i due open day nel bellunese sono stati fatti in stretto collegamento con le imprese del territorio, riuscendo a valorizzare le realtà locali che generano valore per la comunità. In generale, il coinvolgimento delle imprese è stato medio-alto, pur avendo un partenariato così ampio delle difficoltà intrinseche nel mantenere alta e costante la partecipazione di tutti i membri (spesso l'impegno dei partner e delle imprese è stato variabile e direttamente proporzionale alla quantità di attività che avevano in capo). In alcuni casi, le imprese hanno sfruttato il progetto solo come opportunità per rafforzare alcune dimensioni della RSI ma non ne colgono ancora la portata innovativa; in altri, nel caso di circa un centinaio di imprese, c'è stato un livello di coinvolgimento molto alto, grazie alla partecipazione alla ricerca applicata e con la dimostrazione di voler continuare ad approfondire questi temi. Le altre tipologie di enti coinvolte sono le associazioni di categoria, i comuni, la camera di commercio, le università e il terzo settore nella forma della cooperazione sociale di tipo a e tipo b. Il progetto è stato interprovinciale, con maggiore intensità a Treviso. Non ci sono stati abbandoni tra i partner operativi mentre, per i partner di rete, soprattutto per le aziende, non è presente un monitoraggio preciso che ci dia contezza della realizzazione completa delle attività da parte dei vari membri. La rete dei partner ha rappresentato un valore aggiunto effettivo per il progetto perché ha reso possibile il confronto e la messa in luce delle peculiarità di un sistema che condivide alcuni aspetti e interesse ma ha diverse prospettive e specificità. In futuro si manterranno relazioni oltre la conclusione del progetto sicuramente con l'Osservatorio, con la Camera di Commercio e con le aziende più attive (elenco top 500).
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	1) Modifica delle modalità di realizzazione del Laboratorio permanente (utilizzo dello strumento del workshop) 2) Difficoltà nel coinvolgimento di nuove imprese nelle visite aziendali a causa dell'accreditamento formale nel partenariato 3) Difficoltà di mantenere alto l'ingaggio di tutti i componenti di un partenariato così ampio 4) Mancanza di una figura di raccordo della rete e di animazione del territorio (manager di rete) che avrebbe potuto facilitare anche la comunicazione tra mondo accademico e

	mondo produttivo. Questa azione è stata presa in carico e integrata nel lavoro di coordinamento del capofila, ma sarebbe stato utile avere una figura dedicata. Il mondo accademico si aspettava infatti che tutti gli attori presentassero imprese, ma si è rivelato un onere non indifferente per gli attori coinvolti. 5) Poca familiarità di alcuni partner con lo strumento FSE
Risultati raggiunti	1) Il Laboratorio permanente è stato realizzato allargandone la partecipazione anche all'Osservatorio della Camera di Commercio e ad altre associazioni di categoria che prima non partecipavano. Oltre a raggiungere il risultato atteso, è stata inoltre data continuità alle azioni passate in modo da incrementare l'efficacia degli strumenti finanziati accordandoli con rete territoriali esistenti e aumentando così il valore generato. 2) Rete multistakeholder: rispetto ai risultati attesi sono emerse differenze nei due territori coinvolti. Mentre a Treviso la rete aveva basi più consolidate e una storia di relazioni tra le associazioni di categorie sia nel terzo settore che nelle PA, nel bellunese questo aspetto si è rivelato molto più fragile. Un risultato inatteso è stata inoltre l'identificazione, grazie al lavoro di ricerca delle Università, di imprese virtuose "inedite". Ci si è infatti resi conto che spesso nelle reti territoriali, su molti temi, vigono ancora "etichette" reputazionali del passato. L'entrata del mondo accademico come soggetto neutro ha portato a riconoscere invece la presenza di nuove imprese virtuose. 3) Valorizzazione delle filiere locali anche legate ai temi dell'inclusione sociale: gli sforzi su questo tema non sono ancora ritenuti sufficienti. Esistono delle reti ma spesso la loro azione si limita al coinvolgimento dei propri membri e non favorisce le contaminazioni esterne. Bisognerebbe per questo promuovere la creazione di reti di reti, per favorire lo sviluppo di filiere e processi di accelerazione su questi temi. 4) Risultati attesi formativi: hanno avuto esiti molto positivi e si sono confermati di grande interesse alcune attività formative. La valorizzazione del marketing territoriale è un tema da approfondire, essendo il Veneto ben lontano da territori di eccellenza come il Trentino; si conferma la necessità di lavorare sull'engagement con il territorio; il tema delle filiere locali profit e non profit deve essere rafforzato attraverso l'utilizzo di strumenti di rafforzamento delle performance, sapendo che le piccole e le micro imprese hanno strumenti ancora deboli di monitoraggio delle loro performance. 5) In merito alla questione del codice degli appalti, è emersa la necessità di creare tavole multistakeholder di confronto (tra imprese, PA e terzo settore) in modo da identificare sia le esigenze di sviluppo del territorio e le problematiche della materia tecnica sia gli strumenti per valorizzare le imprese che hanno competenze legata alla RSI. 6) Si precisa che il progetto è stato inteso come progetto singolo sull'ambito tematico 4, ma allo stesso tempo anche strettamente correlato all'azione 1: per questo, uno degli output emersi è l'identificazione delle imprese top 500 in materia di RSI (la cui pubblicazione è prevista per ottobre) che sono state indagate dalle due borse di ricerca. Questa pubblicazione è un modo per chi pratica la RSI di essere riconosciuto, ma anche uno strumento per sensibilizzare altre imprese del territorio a questo processo di esplicitazione. 7) Un ulteriore risultato inatteso è stata l'estensione del Laboratorio permanente multistakeholder da Treviso anche al territorio di Belluno, sia a seguito della fusione delle due camere di commercio locali, sia per l'individuazione di imprese attive e interessate nel territorio bellunese. A questo proposito, le imprese di Belluno hanno inoltre spinto particolarmente per la creazione di azioni progettuali mirate all'identificazione di nuovi mercati. 8) Un risultato completamente inatteso, in quanto non interno al progetto ma riscontrato in raccordo con l'azione 1, è l'identificazione della 231 da parte delle imprese non solo come misura per tutelarsi dal punto di vista giuridico, ma anche come strumento trasversale per migliorare la gestione dell'impresa, dei processi organizzativi e la responsabilità nei confronti dei propri stakeholder in ottica di RSI. Il progetto ha contribuito a rafforzare il legame tra il sistema formativo e il mondo imprenditoriale in quanto nasce appositamente con lo scopo di coinvolgere tutte le associazioni di categoria nel presentare alle imprese strumenti di confronto e di valorizzazione delle competenze distintive di diversi attori, tra cui il mondo accademico. Si stima che questo progetto abbia veramente riscaldato un sistema di partenariato molto interessante su Treviso e Belluno.

ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Gli elementi di forza del progetto e di innovazione sono dati da alcuni suoi risultati e prodotti, in particolare: 1) La creazione del Laboratorio permanente sulla RSI anche grazie alla valorizzazione del lavoro precedente fatto dall'Osservatorio della Camera di Commercio 2) La ricerca applicata legata agli indicatori ESG che farà emergere le imprese e potrà diventare un volano per chi attua pratiche di RSI ma non ha ancora capito come valorizzarle 3) L'elenco delle top 500 aziende
Sostenibilità	Si ritiene sicuramente utile proseguire nell'attività iniziata attraverso il progetto per approfondire temi di interesse emersi, quali, ad esempio: - gare d'appalto con tavoli multistakeholder - marketing territoriale - valorizzazione del welfare aziendale - inserimento di giovani nel mondo del lavoro La replicabilità del progetto dipende parzialmente dalla presenza di finanziamenti regionali: mentre per gli open day e per i seminari l'attività può essere continuata (ad esempio su alcune dimensioni formative potrebbero intervenire alcune linee specifiche dei fondi interprofessionali), per investire nella valorizzazione dell'approccio di rete si ritiene necessario il finanziamento regionale per evitare, tramite l'azione di raccordo, la frammentazione delle varie linee di azioni. In futuro si pensa sicuramente di fare nuovamente ricorso al finanziamento della Regione Veneto per sviluppare i temi della Responsabilità Sociale di Impresa.
Relazione con le Istituzioni	Come già precedentemente elencato le difficoltà di relazione con il soggetto pubblico sono state legate principalmente ai vincoli tecnici e ai tempi amministrativi dello strumento finanziato.
Sensibilità verso la RSI	Come già descritto, le aziende coinvolte avevano un diverso livello di consapevolezza e interesse verso la RSI. Alcune imprese, in una logica molto pragmatica, chiedono infatti di identificare quale sia il valore aggiunto, il ritorno che ricaveranno dalla RSI e che non riescono ancora a cogliere. Per questo, da parte di Regione, servono sia incentivi per valorizzare l'attività delle imprese che adottano pratiche di RSI sia strumenti formativi, accompagnamenti e facilitazioni di rete per portare avanti un'azione di sensibilizzazione sul tema. Il progetto ha contribuito a diffondere quello che può essere definito un "welfare responsabile" che mira a incrementare quello che ciascun attore economico o del territorio può esprimere con la propria responsabilità. È una nuova categoria di welfare dove ognuno deve esercitare al meglio le sue funzioni nelle politiche economiche e sociali del territorio in una logica non più singola, ma di rete.

2 LA DGR N. 254 DELL'8 MARZO 2016 "PARI OPPORTUNITA' NEL LAVORO CHE CAMBIA"

2.1 Azione 1: Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work lifebalance

WelfareNet: Reti In Rete

WelfareNet: Reti In Rete (3562-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 1 - Una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare per il work life balance
Territorio di riferimento	La rete WelfareNet ha valenza regionale, ma attraverso il Tavolo di governance sono state definite delle priorità territoriali nell'ambito del progetto, focalizzando l'attenzione su quei territori che potevano offrire maggiori opportunità di realizzazione delle attività progettuali in maniera efficace in virtù di condizioni di contesto favorevoli (preesistenza di reti, presenza di aziende sensibili al tema della RSI già coinvolte nei progetti precedenti e/o di distretti del commercio che si inseriscono bene in una logica territoriale, delle alleanze per le famiglie, ecc.). Questa scelta, maturata anche a seguito di alcune difficoltà emerse nell'ambito delle esperienze progettuali precedenti, ha consentito di ragionare in una logica di "distretto del welfare", inteso come un territorio sufficientemente circoscritto dove si sensibilizzano le aziende e nel contempo si sviluppano i servizi. In particolare, sono stati considerati prioritari i seguenti territori: alcune zone di Padova, Bassano, Marostica e Castelfranco, la riviera del Brenta, Venezia orientale e Chioggia.
Soggetto attuatore	L'Ente Bilaterale Veneto FVG, l'ente bilaterale del CCNL del commercio e del turismo del Veneto e del Friuli Venezia Giulia che, quale organismo paritetico che vede l'associazione di sindacati e organizzazioni imprenditoriali, interviene in diversi settori: dalla formazione e dall'aggiornamento professionale per lavoratori e imprenditori allo sviluppo dell'occupazione e al miglioramento della qualità del lavoro, fino alla tutela sociale in favore dei lavoratori per interventi solidaristici, iniziative di previdenza e di mutualizzazione di prestazioni integrative, ecc.
Partner operativi	Il partenariato operativo del progetto è particolarmente ampio. Complessivamente, 30 soggetti, afferenti a tipologie eterogenee funzionali a coprire i fabbisogni del progetto dal punto di vista della governance e della progettazione/realizzazione degli interventi previsti: enti bilaterali territoriali (BL, PD, RO, TV, VI), esperti di welfare (Innova srl, Smart&Life, Variazioni srl), mondo accademico (Università degli Studi di Padova e Ca' Foscari di Venezia) ed enti accreditati per la formazione, cooperative (Margherita soc. coop. sociale, Sumo società cooperativa sociale, FORMASET scarl e FORCOOP CORA Venezia sc), associazioni di categoria (Confesercenti, Confindustria Veneto, ConfCommercio, l'Istituto Veneto per il Lavoro - l'ente per la formazione della Confartigianato del Veneto), ecc. La partnership si è dimostrata nel complesso coesa e ha funzionato bene. L'unico elemento di debolezza è stato rappresentato da alcuni partner istituzionali che hanno ragionato in una logica individualistica anziché di rete, introducendo criticità di natura politica che in qualche caso non è stato possibile superare.
Partner di rete	Anche il partenariato di rete di WelfareNet, in ragione delle finalità del progetto e degli interventi realizzati, è particolarmente ampio e conta oltre 400 fra imprese ed enti/organizzazioni erogatori di servizi. Il mondo imprenditoriale costituisce una presenza centrale nella partnership, dal momento che circa due terzi dei partner di rete sono costituiti da PMI. Alle imprese si affiancano soggetti istituzionali (Comuni, Unioni di Comuni, USL) e Parti sociali che, pur figurando solo come destinatari intermedi, hanno aderito spesso in maniera molto attiva, tanto che in alcuni casi sono nate collaborazioni <i>ad hoc</i> in specifici territori (come quella con l'Alleanza per le famiglie, che condivide diverse linee di intervento con WelfareNet anche se è finanziata attraverso canali differenti da parte della Regione Veneto, nel Brenta, a Padova, ecc.).

LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto "WelfareNet: Reti in rete" nasce in piena continuità con i due progetti di modellizzazione e sperimentazione "WelfareNet: la rete che produce bene-essere" finanziati con l'Avviso 448/2014 a valere sull'azione Reti territoriali per la conciliazione. Nell'ambito di questi progetti si era lavorato sul tema del welfare territoriale, mettendo insieme esigenze ancora quasi per nulla considerate: in primo luogo, pensare al welfare aziendale per le imprese più piccole; in secondo luogo, ragionare su un modello che mettesse insieme il welfare aziendale con il welfare contrattuale (enti bilaterali, previdenza complementare, assistenza sanitaria integrativa, tutti aspetti prima poco considerati in relazione al welfare aziendale) e con il welfare territoriale, per consentire ai lavoratori di spendere sul territorio i propri voucher in un circolo virtuoso fra comunità e sistema imprenditoriale. A partire dai risultati positivi di questa esperienza e si è ritenuto utile continuare a lavorare su due grossi filoni: da un lato, continuare l'azione di sensibilizzazione sul welfare aziendale presso le imprese, dall'altro fare in modo che anche i soggetti operanti sul territorio conoscano il welfare aziendale. Sul primo versante il soggetto attuatore ha scelto di appoggiarsi a progetti finanziati sul tema a valere sulla DGR 254/2016 a soggetti con cui l'EBV aveva già avuto rapporti in precedenza (è il caso del progetto WEL-PLAN! di ASCOM Servizi Padova e di Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile di FORMASET). Sul secondo versante si concentrano invece le attività di questo progetto, volte a sensibilizzare anche le reti di altri soggetti del territorio (inclusi Comuni e Parti sociali).
Obiettivi	WelfareNet intende creare una rete regionale di servizi di welfare che valorizzi e coordini le reti e i servizi già presenti nei diversi territori provinciali, con l'obiettivo di portare i benefici del welfare aziendale anche nella piccola e piccolissima impresa, di mettere insieme benefit aziendali e strumenti conciliativi della contrattazione e bilateralità e di valorizzare e arricchire il territorio facendo dialogare il pubblico con il privato e il privato sociale.
Interventi/azioni	Il progetto prevede l'attivazione di numerosi interventi: formazione per le aziende (su welfare territoriale, aziendale e contrattuale, su innovazione e produttività legati al welfare, sulla comunicazione dei piani di welfare ecc.), formazione per innovatori aziendali, bootcamp per gli operatori di servizi, consulenza individuale sui piani di welfare aziendale, consulenza di gruppo (a tema welfare point, sulla comunicazione dei servizi di welfare, sulle relazioni sindacali nel welfare e per i "welfare lab" con la metodologia del "design thinking"), focus group sulla bilateralità e welfare, incontri per piano di sviluppo e reti per mettere in rete gli operatori dei servizi, project work (sui fabbisogni dei servizi di welfare e sul modello di welfare regionale condiviso), sportelli (sul welfare point e sulla rete dei servizi di welfare), mobilità transnazionale di 24 ore, seminari e workshop. Tutte le attività realizzate nell'ambito del progetto sono funzionali alla valorizzazione e messa in rete dei servizi territoriali esistenti e al miglioramento della visibilità e della fruibilità dei servizi, nonché alla creazione di sinergie e opportunità tra i vari erogatori di servizi con maggiori offerte e miglior coordinamento dei servizi esistenti. Inoltre, supportano l'attivazione e la gestione di convenzioni con aziende del territorio e il collegamento fra queste e le esigenze dei lavoratori e dei cittadini, innestandosi su una piattaforma (WelfareNet) che, prima in Italia, mette in rete in maniera coordinata e capillare i servizi territoriali di welfare di tutta la regione Veneto. Tutte le attività sono state realizzate, anche se in parte con finanziamenti autonomi, come meglio chiarito più avanti.
Destinatari	I destinatari previsti inizialmente afferivano a tre diverse tipologie: 1) aziende e lavoratori, destinatari di azioni di sensibilizzazione rispetto ai temi del welfare aziendale; 2) il mondo degli erogatori di servizi (imprese, cooperative, associazioni sportive, esercizi commerciali, ecc.); 3) enti pubblici (<i>in primis</i> Comuni) e parti sociali, che sono anch'essi erogatori di servizi di welfare. A seguito dell'approvazione del progetto è stato necessario apportare delle modifiche in termini di destinatari effettivi. Da un lato, rispetto ai soggetti erogatori di servizi di welfare sul territorio non è stato possibile includere organismi operanti nel comparto sanitario e assistenziale. Dall'altro, a causa di vincoli espliciti dell'avviso regionale che impedivano di considerarli come destinatari finali delle azioni di formazione imponendo

	loro esclusivamente il ruolo di destinatari intermedi, l'azione di sensibilizzazione di Comuni e parti sociali rispetto al welfare contrattuale e territoriale è stata più marginale rispetto a quanto preventivato. In termini di numeri, sono stati ampliamenti superati i circa 200 destinatari indicati da progetto, a cui vanno ad aggiungersi anche i partecipanti ai 17 seminari svolti su tutto il territorio regionale (che hanno coinvolto in media 40/50 partecipanti per ogni evento), che non figurano tra i destinatari rendicontabili.
Risultati attesi	- Creazione di una rete regionale di conciliazione a sostegno di servizi di welfare, che permetta il coordinamento delle diverse reti di servizi di welfare (territoriale e/o aziendale) già esistenti. - Offerta di nuovi servizi di conciliazione sul territorio regionale e implementazione di quanto già esistente. - Accordi di reti tra pubblico e privato
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato di progetto è stato costruito a partire dalla rete dei soggetti capofila dei quattro progetti vincitori del bando a valere sulla DGR 448/2014 (iniziative a sostegno della conciliazione), in aggiunta alle strutture tecniche esperte di welfare coinvolte in questi progetti, alle università di Padova e Venezia Ca' Foscari e alle Parti sociali (sindacati e associazioni di impresa, non più circoscritte territorialmente ma a livello regionale). La partnership operativa di progetto è stata sin dall'inizio molto numerosa (30 soggetti), e questo ha comportato sicuramente alcune difficoltà nel lavoro di coordinamento, portando in parte ad un rallentamento del processo, soprattutto a causa delle criticità emerse da parte dei partner di natura istituzionale (in particolare, alcune associazioni di categoria), che hanno avuto effetti negativi sulla realizzazione di alcune attività (cfr. sezione relativa agli ostacoli). La rete nel complesso si è rivelata abbastanza solida, anche se nel corso del progetto alcuni rappresentanti delle parti sociali (<i>in primis</i> imprenditoriali, ma in parte anche sindacali), pur non lasciando formalmente il progetto, hanno però smesso di parteciparvi attivamente (il contributo più attivo è stato apportato, di fatto, da una decina dei partner operativi). Per quanto concerne il ruolo delle imprese, esse sono inizialmente destinatarie delle attività di sensibilizzazione. Una parte di esse prosegue il percorso partecipando ad interventi di formazione che, per un numero più ridotto, diventano poi fruizione di servizi di consulenza per l'avvio di un piano di welfare aziendale. In questo caso si inizia un percorso di durata medio lunga, che dopo la consulenza iniziale prevede l'analisi dei fabbisogni di welfare dei dipendenti (nei casi più semplici soltanto con la somministrazione del questionario predisposto, in quelli più complessi anche mediante l'organizzazione di focus group) a cui segue un intervento di consulenza individuale che termina dopo alcuni mesi con l'adesione a una piattaforma di welfare aziendale e/o l'attivazione interna di servizi per i propri lavoratori (forme di rimodulazione flessibile degli orari, ecc.). Laddove si arriva a un percorso di accompagnamento il ruolo dell'impresa diviene, quindi, molto più attivo.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Alcune criticità sono legate all'impossibilità di finanziare alcune attività che coinvolgevano come destinatari soggetti che non potevano essere considerati destinatari finali. Tra le azioni del progetto era infatti prevista anche l'attivazione di "Welfare point", sportelli informativi innovativi che dovevano essere gestiti da Parti sociali, Comuni e cooperative, per i quali non è stato possibile stanziare risorse per la formazione degli operatori di sportello (che appartenevano alle categorie che era possibile considerare solo come destinatari intermedi). Tuttavia, trattandosi di un tipo di servizio nuovo che richiedeva necessariamente una formazione preliminare, questa è stata comunque realizzata, a valere su risorse dell'Ente Bilaterale Veneto FVG. In maniera analoga, non c'è stata copertura finanziaria attraverso il progetto per due attività che hanno coinvolto le Parti sociali e altri partner di progetto, ma che si è ritenuto comunque importante avviare nei primi sei mesi circa del progetto, anche se con risorse proprie dell'EBV, con incontri a cadenza periodica piuttosto ravvicinati: la creazione di un Tavolo tecnico con la partecipazione degli esperti di welfare partner del progetto (Innova srl, Smart&Life e Variazioni srl) e dell'Università degli Studi di Padova, che hanno lavorato congiuntamente per la predisposizione di modelli ,strumenti e utility funzionali alle fasi successive del progetto (indicatori qualitativi sui servizi di welfare, un questionario sull'analisi dei fabbisogni di welfare,

	ecc.); l'istituzione, in parallelo, di un tavolo di governance con tutte le parti sociali (associazioni sindacali e imprenditoriali) partner del progetto, che aveva il compito di offrire un avallo politico ai risultati dei lavori del Tavolo tecnico (a titolo esemplificativo, un codice etico da far firmare a tutti i soggetti erogatori dei servizi di welfare). Altre criticità sono invece legate ad alcune tensioni fra i partner politici del progetto, che hanno rallentato la messa on line del questionario di analisi dei fabbisogni, strumento predisposto in termini di contenuti all'interno del tavolo tecnico il cui effettivo utilizzo da parte di tutti i partner non è stato però reso possibile dalla diffidenza rispetto all'inserimento di dati aziendali sensibili, che non è stato possibile superare facendo ricorso ad un hosting presso un soggetto pubblico poiché questa soluzione non è risultata praticabile.
Risultati raggiunti	A conclusione delle attività è già possibile vedere il raggiungimento di alcuni output/risultati attesi, poiché la rete regionale di conciliazione a sostegno dei servizi di welfare è stata effettivamente creata con successo. Il progetto ha funzionato molto bene per lavoratori e aziende, perché ha accresciuto il benessere dei primi e ha contribuito a modificare l'atteggiamento del tessuto imprenditoriale regionale, facendo capire alle aziende l'importanza dello sviluppo di piani di welfare, non soltanto come vantaggio per i lavoratori, ma anche come beneficio per le aziende stesse in termini di miglioramento della produttività e del clima aziendale, di riduzione del turn over, di maggiore visibilità aziendale in termini di marketing e comunicazione, ecc. In molti casi, poi, gli effetti delle consulenze aziendali per risolvere i problemi espressi dalle PMI e dai loro dipendenti sono stati immediatamente evidenti, portando a una risoluzione delle criticità segnalate dalle aziende. A mero titolo di esempio, la criticità segnalata da una piccola impresa del commercio rispetto alle diverse esigenze dei dipendenti in rispetto alla durata della pausa pranzo ha portato ad un intervento di consulenza in azienda al termine del quale è stata adottata una diversificazione dei turni, con un miglioramento del livello di soddisfazione dei lavoratori (e, quindi, del clima aziendale) ma anche con un vantaggio per l'azienda, perché in questo modo si è anche raggiunto il risultato di un prolungamento dell'orario di apertura, con un aumento potenziale dei profitti. Il progetto ha avuto effetti positivi anche sul territorio, nella misura in cui le reti di servizi si sono arricchite anche delle risorse messe a disposizione dalle aziende sotto forma di voucher per i propri dipendenti. I risultati sono stati positivi anche per quanto concerne il rafforzamento dell'offerta di servizi di conciliazione sul territorio veneto, sia in termini di attivazione di nuovi servizi che di miglioramento di quelli esistenti. Il territorio si è, infatti, arricchito di reti di servizi a cui lavoratori e imprese fanno riferimento, con un'offerta più coordinata e integrata rispetto al passato. Non è ancora possibile, però, valutare gli impatti del progetto, poiché trattandosi di una azione di sistema complessa è necessario attendere almeno un biennio per effettuare correttamente questo tipo di valutazione, in particolare per quanto concerne l'impatto sul territorio.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	L'esperienza di WelfareNet è stata resa possibile dalla DGR 254, che ha consentito di progettare una rete di servizi che fungesse da elemento di snodo rispetto alle altre attività finanziate a valere sulle azioni 2 e 3 volte rispettivamente all'introduzione di modelli innovativi di organizzazione del lavoro a sostegno della conciliazione e alla promozione di nuove opportunità di lavoro, dipendente o autonomo, a sostegno dell'occupazione femminile. Molti i punti di forza del progetto, che ha raggiunto grazie alle sue caratteristiche innovative un'ampia visibilità su scala nazionale. In particolare, alcune caratteristiche della rete sono del tutto innovative e non hanno, ad oggi, uguali in Italia: 1) trovare una modalità di raccordo e di sintesi fra welfare aziendale, contrattuale e territoriale; 2) raccordo fra pubblico e privato; 3) costruzione di una rete di servizi (su cui l'attività è ancora in corso) che si contraddistingue per il carattere territoriale, che consente una più efficace erogazione dei servizi proprio perché pensati su scala territoriale anziché su vasta scala (come nel caso di convenzioni/piattaforme nazionali); 4) progettazione di indicatori di welfare di misurazione qualitativa che permette di sapere quali servizi o strumenti il fornitore mette a disposizione per la famiglia e per la conciliazione vita-lavoro.

	Altro elemento molto innovativo è stata l'attivazione dei Welfare point, ovvero sportelli territoriali e/o pluri-aziendali realizzati insieme a Comuni e Parti sociali che consentono anche alle piccole imprese che non hanno una figura professionale interna specificamente dedicata al welfare di offrire ai propri dipendenti servizi di welfare sul territorio di riferimento. Funzionano come punti informativi (e una vetrina per gli erogatori di servizi, pubblici e privati) ma agiscono nel contempo come punto di incrocio di domanda-offerta con i servizi del territorio e, quindi, anche di consulenza e di facilitazione all'avvio di nuovi servizi di welfare.
Sostenibilità	Attraverso questo progetto (esso stesso in continuità con le iniziative avviate a valere sulla DGR 448/2014) è stato possibile creare una rete di welfare piuttosto stabile, che si ha intenzione di valorizzare anche negli anni a venire. A tale scopo, è già stato calendarizzato a novembre 2018 un incontro con la partnership operativa, finalizzato a fare il punto sulle possibili modalità di prosecuzione delle attività e alla definizione di un accordo e/o un protocollo di intesa, con il duplice obiettivo di chiarire l'interesse dei singoli partner al proseguimento delle attività e di condividere i principi guida e una impostazione metodologica funzionali a una progettazione esecutiva migliore del prosieguo delle attività di rete. In termini di sostenibilità, è importante sottolineare che si tratta di uno step previsto a prescindere dalla erogazione di ulteriori finanziamenti pubblici, con l'intenzione di mantenere attiva la partnership di partenza (o almeno il suo nucleo più operativo).
Relazione con le Istituzioni	Un pregio enorme della Regione Veneto è aver capito l'importanza di lavorare sul tema del welfare e aver finanziato con la DGR 254/2014 un avviso unico e la realizzazione di una rete di servizi che oggi non ha eguali in tutta Italia. Questa azione si sarebbe rivelata forse anche più efficace se si fosse riusciti a far diventare l'attuatore dell'azione 1 soggetto di riferimento per tutti gli altri soggetti anche in termini operativi, ad esempio spingendo verso l'utilizzo degli output/prodotti dell'azione 1 tutti gli altri attori. Alcune criticità del progetto rispetto alla relazione con le Istituzioni si sono riscontrate sul piano burocratico e procedurale, sul piano della tempistica di approvazione dei nuovi partner inseriti, in alcuni casi meno rapida rispetto alle esigenze progettuali, e ad alcune difficoltà rispetto alla gestione e rendicontazione di attività nuove, come nel caso degli sportelli. In generale, però, più che di difficoltà nella relazione con il soggetto pubblico, sarebbe più opportuno parlare di vincoli legati alle rigidità dell'avviso che, oltre a non consentire l'inserimento in formazione di Comuni e Parti sociali (destinatari intermedi e non finali del progetto), non ha reso possibile nemmeno svolgere questo tipo di attività a favore di soggetti erogatori di servizi socio-sanitari e assistenziali, che invece rappresentano una dimensione importante del welfare per i lavoratori, poiché la formazione del personale sanitario è finanziata attraverso risorse differenti; in questo caso, però, la formazione non avrebbe riguardato materie sanitarie, ma avrebbe solo fornito informazioni sul tema del welfare aziendale per far sì che gli erogatori dei servizi di questo tipo fossero preparati a fronte delle richieste di un voucher di servizi da parte di un lavoratore. Da ultimo, il fatto di non poter formare classi miste con soggetti espressione del privato e del pubblico ha in parte limitato le possibilità di contatto fra i due mondi, mentre invece l'orientamento verso le sinergie pubblico/privato rappresenta un elemento chiave di WelfareNet.
Sensibilità verso la RSI	Ragionando sugli effetti della rete e sull'importanza di valutarne gli impatti su tutti i destinatari, il soggetto attuatore sta già pensando alla prosecuzione delle attività avviate con il Tavolo tecnico istituito nell'ambito di WelfareNet presentando una proposta progettuale a valere sul nuovo avviso regionale (DGR 1311 del 10 settembre 2018) in cui si prevede di lavorare con l'università di Padova su un set di indicatori specifici che misurino l'impatto dei piani di welfare per le aziende (in termini di incremento della produttività, del fatturato, di riduzione dei costi, ecc.), per i lavoratori (in termini di benessere) e per il territorio. In generale, è importante che si continui a ragionare sul tema della conciliazione vita-lavoro come aspetto essenziale della RSI e che le imprese percepiscano un vantaggio effettivo di un atteggiamento socialmente responsabile. A tale scopo, un marchio di qualità che però non si limitasse ad attribuire una premialità nell'accesso alle risorse FSE ma consentisse una visibilità maggiore dell'impresa sul territorio e rappresentasse un vantaggio per tutti gli appalti e anche in termini di accesso al credito farebbe la differenza.

2.2 Azione 2: Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro

Creazione e Sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore

Creazione e sperimentazione di modelli emergenti per il work life balance: welfare aziendale e generazione di valore minimo	
4867-1-254-2016	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	Il progetto si rivolge al territorio regionale, dal momento che i partner di rete sono localizzati nelle province di Venezia, Padova, Treviso, Vicenza, Rovigo, Verona
Soggetto attuatore	Il soggetto attuatore è la società Ergon srl, con sede a Padova, che si occupa di formazione e consulenza con le imprese del territorio
Partner operativi	I partner operativi sono 4: un'associazione di categoria, una Fondazione che opera nel campo delle indagini sociali, due società che operano nel campo delle consulenze tecniche e della gestione di progetti. Si tratta quindi di partner specializzati nel settore, diffusi sul territorio (Padova, Treviso, Venezia)
Partner di rete	I partner di rete sono 63, prevalentemente PMI; tra gli altri, ha avuto un ruolo di primo piano l'Ente Bilaterale EBVF, esperto sui temi della conciliazione vita - lavoro
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce dalla attività di costante rilevazione dei fabbisogni delle aziende che effettua Ergon srl, in particolare esigenze legate alla migliore organizzazione dell'ambiente di lavoro in un'ottica di pari opportunità. Queste esigenze sono manifestate tanto dalle aziende, quanto dai lavoratori, senza particolari differenze in relazione alla dimensione di azienda o al settore di appartenenza. Da rilevare che in fase di redazione del progetto sono stati effettuati incontri anche con i sindacati e le associazioni di categoria che hanno permesso di meglio impostare le attività. Il finanziamento offerto dal FSE ha rappresentato una valida opportunità per la presentazione del progetto.
Obiettivi	Il progetto persegue due obiettivi specifici: il primo è quello di sviluppare modelli innovativi per il work life balance, mediante azioni specifiche di accompagnamento delle aziende in questo processo; il secondo è quello di sviluppare relazioni aziendali innovative ed inclusive che siano tra l'altro in grado di coinvolgere e responsabilizzare tutto il personale e creare sintonia con le organizzazioni sindacali.
Interventi/azioni	Il progetto ha previsto tre fasi: l'analisi di contesto, finalizzata a rilevare i fabbisogni delle aziende in relazione al work life balance, la definizione di un modello ad hoc per la conciliazione vita lavoro e la contrattazione sindacale di secondo livello; la formazione del personale sugli aspetti specifici; la sperimentazione dei modelli innovativi per la conciliazione vita lavoro nelle aziende partner. La fase più significativa è stata quella della sperimentazione, anche se ancora non si possono definire con certezza gli effetti dal momento che il progetto è terminato a luglio 2018. Nella maggior parte delle aziende è stato possibile effettuare tutto il percorso, mentre alcune aziende hanno usufruito soltanto di alcuni moduli formativi. In generale, anche grazie alle competenze dei consulenti che hanno seguito le aziende, il riscontro è stato positivo ed il progetto ha soddisfatto le esigenze manifestate in fase di avvio da parte delle aziende partner.
Destinatari	A fronte di 156 destinatari previsti, gli effettivi sono stati 228; le aziende previste erano 26, mentre sono state 31 quelle coinvolte effettivamente, anche se alcune sono state sostituite in corso di progetto. Si tratta soprattutto di aziende del settore metalmeccanico e dell'abbigliamento, ma anche del turismo e della grafica.

	Sono state coinvolte sia figure manageriali che impiegati e operai per i quali sono migliorate le condizioni lavorative, aumentando il benessere dei lavoratori e di conseguenza anche nelle aziende. In questo senso, è stato importante condurre il progetto in modo da far coincidere i bisogni dei lavoratori con quelli delle aziende, così da avere anche un'identità dei risultati raggiunti.
Risultati attesi	I risultati attesi riguardavano principalmente l'introduzione di nuovi modelli organizzativi e la diffusione di una cultura del welfare
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato è stato costituito sia con soggetti con i quali erano già in corso rapporti preesistenti, sia con soggetti nuovi. Il ruolo dei partner operativi è stato rilevante per la definizione dei fabbisogni delle aziende e hanno contribuito in maniera sostanziale alla definizione delle linee di intervento del progetto; inoltre, hanno anche segnalato aziende che potevano essere interessate ad essere coinvolte. In fase di attuazione, i partner operativi hanno fornito anche attività di docenza e consulenza. Sia il partenariato operativo che quello di rete hanno coperto l'intero territorio regionale. Le aziende hanno avuto nel complesso una continuità nello svolgimento del progetto; solo in fase iniziale sono state sostituite alcune aziende per via della partenza differita del progetto, che non consentiva loro di partecipare.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Il soggetto attuatore ritiene che il progetto non abbia elementi di debolezza, a parte il fatto che la tempistica delle attività non sempre tiene conto delle esigenze delle aziende e della loro disponibilità di tempo, per cui in alcuni casi hanno dovuto concentrare tutta una serie di attività in tempi ristretti. Non ci sono stati particolari problemi nella gestione della rete, che comunque si ritiene utile soltanto se, come si verifica in casi come questi, vede la partecipazione fattiva delle aziende.
Risultati raggiunti	Secondo il soggetto attuatore i risultati attesi sono stati raggiunti, soprattutto è stato raggiunto l'obiettivo di informare e disseminare una nuova cultura del welfare con effetti positivi sulle aziende e sui lavoratori. In particolare, è stato messo in evidenza come per le aziende non avevano mai attivato azioni simili sia stata molto importante la fase della sperimentazione nell'introdurre nuovi modelli organizzativi. Non è possibile ancora verificare con adeguatezza se i modelli organizzativi sono stati implementati, nei prossimi mesi partirà un monitoraggio ad hoc per capire quanta parte dei meccanismi sperimentati sia effettivamente entrata a regime. Si ritiene comunque che l'impatto sia stato positivo, anche per la numerosità dei destinatari raggiunti. Il risultato più significativo è stato, comunque, quello di creare migliori condizioni lavorative, aumentare il benessere dei lavoratori e, di conseguenza, migliorare il clima aziendale nel suo complesso.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	L'elemento di forza del progetto è stata la sua struttura in fasi, in particolare la fase iniziale di analisi dei fabbisogni e quella relativa alla sperimentazione. Altro elemento di successo, è rappresentato dalla composizione del partenariato e dal suo ruolo fattivo nella formulazione e nell'attuazione del progetto. L'elemento innovativo è stato quello di aver introdotto un tema particolarmente sentito dai lavoratori in aziende recettive ma che non avevano ancora mai fatto una sperimentazione specifica.
Sostenibilità	È un intervento senz'altro replicabile in quanto il tema del welfare aziendale non è esaurito e le aziende sono più attente. Nel complesso, l'esperienza è stata soddisfacente, tanto che stanno procedendo ad una nuova attività che stanno presentando a valere sul nuovo bando con la DGR 1311), coinvolgendo alcuni dei partner già presenti in questo progetto e coinvolgendo anche aziende nuove.

Relazione con le Istituzioni	Per quanto concerne le procedure del FSE, la società è competente nella presentazione dei progetti, non si rilevano particolari criticità, se non quella di un'eccessiva richiesta di documenti cartacei.
Sensibilità verso la RSI	Come già accennato in precedenza, il soggetto attuatore sta partecipando al nuovo bando della Regione Veneto con la DGR 1311/2018, che vuole favorire il cambiamento nelle organizzazioni (Imprese che cambiano; Imprese smart) e nelle persone (Il cambiamento che genera valore; Donne in prima linea). si ritiene che la struttura per fasi sulla quale è stato costruito il progetto (dalla analisi dei fabbisogni alla sperimentazione) sia la struttura ideale per questo tipo di attività; mentre dal punto di vista della tipologia di intervento, sono fondamentali sia le consulenze e l'accompagnamento, sia le attività formative. Ciò è particolarmente vero in Veneto, dove è ancora diffuso il modello aziendale familiare, per cui è importante la formazione ai manager ma anche ai lavoratori. Infine, secondo il soggetto attuatore: • il progetto ha contribuito a rafforzare il welfare aziendale, soprattutto nelle aziende che avevano già avviato attività in tale ambito; • ha contribuito a rafforzare il welfare contrattuale tra aziende del territorio, ma sicuramente in misura non significativa; • ha contribuito a rafforzare un welfare condiviso, soprattutto se si intende come immagine della Regione verso le aziende; • ha contribuito a rafforzare il welfare territoriale, solo per la possibile diffusione della cultura di welfare.

Labox: strumenti per welfare aziendale e lavoro agile

LABOX: STRUMENTI PER WELFARE AZIENDALE E LAVORO AGILE (4358-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	Regionale
Soggetto attuatore	Formaset è una cooperativa di professionisti che offrono servizi innovativi e gestiscono progetti di orientamento e di formazione finanziati dai fondi comunitari, nazionali e regionali. Dal 2003, anno di costituzione, Formaset Scarl ha sviluppato progetti nel campo dell'orientamento al lavoro ed in particolare nei servizi e nei finanziamenti per la creazione d'impresa e per lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile e giovanile. Inoltre, è ente certificato ISO 9001:2015 cert. n. 5673/1 per i servizi di progettazione e realizzazione di attività formative di aggiornamento professionale, orientamento e politiche attive al lavoro, ed è ente accreditato presso diversi fondi interprofessionali
Partner operativi	I partner operativi sono 46, in gran parte imprese, ed inoltre l'Università Ca' Foscari di Venezia.
Partner di rete	I partner operativi sono 211. Tra questi ci sono gli 8 Comuni e gli altri partner pubblici e privati che hanno aderito all'Accordo "Alleanza per le famiglie" (del febbraio 2016, capofila il Comune di Dolo).
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da alcune evidenze derivanti da ricerche in campo economico sociale, quali il fatto che il misuratore di impegno del lavoratore aumenti del 30% quando il welfare viene introdotto. Tuttavia, per le caratteristiche dell'economia veneta è importante che le iniziative di welfare aziendale, più diffuse tra le aziende con oltre 500 addetti, si diffondano anche alle imprese micro e PMI. Il soggetto attuatore ha un'esperienza precedente, avendo realizzato con Cà Foscari un progetto sulla DGR 448/14, denominato "ARMONIZZARE TEMPI DI VITA E DI LAVORO: DA LAB ALTOBELLO A LAB EXTRA" all'interno del quale sono stati sperimentati nuovi

	modelli organizzativi e nuovi servizi/start up per creare un equilibrio tra l'attività professionale e la vita familiare; inoltre, grazie al progetto, hanno certificato 10 aziende "Audit famiglia e lavoro" della Regione Veneto, con auditor accreditati, considerata una buona pratica. I fabbisogni aziendali rilevati tramite la precedente esperienza sono stati approfonditi sia attraverso incontri con le aziende interessate, sia per il tramite delle rappresentanze sindacali partner e della rete dei partner pubblici e privati che hanno aderito all'accordo "Alleanza per le famiglie" (l'Accordo realizza un programma in materia di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro mediante reti costituite da enti locali, associazioni di famiglie, forze sociali, economiche e culturali che promuovono, in un territorio definito, politiche finalizzate al benessere della famiglia).
Obiettivi	il progetto LABOX mira a fornire alle aziende gli strumenti (la cassetta degli attrezzi – Box) utili all'introduzione di misure di welfare aziendale e di lavoro agile e "family friendly": Due le macro aree di intervento: quella temporale (strumenti che permettono un'organizzazione flessibile dei tempi di lavoro) e quella spaziale (diversa organizzazione degli spazi lavorativi), per valorizzare l'esperienza degli spazi di coworking gestiti dai partner progettuali
Interventi/azioni	Gli interventi hanno previsto: • Attività formative e di accompagnamento per l'implementazione di piani di flessibilità aziendale • Azioni dirette ad integrare e valorizzare l'utilizzo di supporti tecnologici per la realizzazione di nuovi modelli di lavoro agile • Interventi formativi e di accompagnamento per favorire il gender balance nelle imprese. Per perseguire questo obiettivo specifico sono stati previsti due percorsi paralleli. Un percorso per le aziende partecipanti all'Alleanza per le famiglie, che sono già sensibilizzate sulle tematiche. Un altro per le altre aziende partner, necessariamente già sensibilizzate, con l'obiettivo di avvicinarle alla tematica attraverso i workshop e gli interventi di formazione interaziendale. Le aziende che a seguito di questa attività propedeutica decidevano di intraprendere un percorso di riorganizzazione interna avevano a disposizione pacchetti di interventi di accompagnamento, anche per ottenere la Certificazione Audit Famiglia Lavoro. Non ci sono stati scostamenti rispetto a quanto previsto, fatto salvo alcune aziende che hanno chiesto di spezzare il corso di formazione in due (ad esempio, da 32 ore a due pacchetti di 16) per le esigenze produttive o dei lavoratori; in altri termini, hanno avuto maggiore successo i percorsi brevi.
Destinatari	I destinatari degli interventi previsti dal progetto sono stati donne occupate e uomini occupati che rientrano da congedi di paternità e/o coinvolti in nuove forme di lavoro family friendly. Potevano essere coinvolti anche imprenditori e consulenti del lavoro. I soggetti raggiunti sono stati circa 600, le donne sono state il 60% circa del totale. 20 aziende hanno partecipato alle attività realizzate con pacchetti; 10 a singoli corsi. Non c'è stata una particolare concentrazione territoriale
Risultati attesi	I risultati attesi dal progetto sono legati alle motivazioni e quindi all'introduzione in azienda di nuove forme di organizzazione del lavoro, in grado di sostenere l'occupazione femminile e favorire le pari opportunità in una logica di smart working, coinvolgendo anche gli occupati di sesso maschile, per la migliore conciliazione vita lavoro
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il soggetto attuatore aveva già rapporti consolidati con la maggior parte dei partner operativi, tranne con uno; qualcuno ha rinunciato in corso d'opera, ma senza apportare problemi all'attuazione del progetto. Non ci sono state criticità neanche con le imprese, a parte quelle legate alla necessità di conciliare le attività con le loro esigenze. Nel complesso, si ritiene che il partenariato sia stato un valore aggiunto, sia dal punto di vista operativo (per le specificità e le competenze dei partner), sia dal punto di vista aziendale (hanno raggiunto un numero di destinatarie superiori alle aspettative)

	Stanno già avviando partenariati con alcuni dei soggetti, anche se non vere e proprie reti che richiedono un maggior impegno di tempo che i partner non hanno
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Non ci sono stati problemi in fase di attuazione. Nessuna particolare criticità, a parte qualche azienda che ha incontrato maggiori difficoltà ad affrontare il tema
Risultati raggiunti	Gli obiettivi attesi sono stati raggiunti: tutte le aziende sono uscite con un piano di welfare o coworking; in alcuni casi si è arrivati anche alla sottoscrizione di accordi contrattuali di secondo livello Nel raggiungimento dei risultati, è stato molto importante anche l'apporto dei consulenti
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	I punti di forza sono rappresentati dalla numerosità dei destinatari e dalla diffusione delle buone pratiche; anche il fatto che siano stati siglati due accordi contrattuali è ritenuto un successo.
Sostenibilità	Il progetto è sicuramente replicabile, per la natura degli interventi attivati e le modalità di conduzione. La formazione ha funzionato, anche quella a pacchetto per le piccole imprese. È comunque necessaria la presenza di finanziamenti regionali, perché il tema della RSI non è ancora prioritario e soltanto 2 imprese su 10 sarebbero disposte ad investire risorse proprie.
Relazione con le Istituzioni	Nel complesso l'esperienza è stata considerata positiva
Sensibilità verso la RSI	Per consolidare la sensibilità verso la RSI è fondamentale sostenere i processi di accompagnamento alle imprese, la consulenza se personalizzata è sempre di maggiore utilità. Il progetto ha contribuito a rafforzare il welfare aziendale, dal punto di vista dell'orario di lavoro, degli spazi, dello smart working in generale; inoltre, come accennato, sono stati siglati due accordi sindacali di secondo livello, che è da considerare un'esperienza da disseminare. Le aziende si sono confrontate tra loro e questo, secondo il soggetto attuatore, ha permesso di avviare un processo di rafforzamento del welfare territoriale.

Lavorare smart: soluzioni agili per competere

LAVORARE SMART: SOLUZIONI AGILI PER COMPETERE (4940-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	Per i partner operativi, progetto concentrato soprattutto nell'area di Verona e Venezia; tra i partner di rete presenti anche alcune aziende delle altre province venete.
Soggetto attuatore	T2I – Trasferimento tecnologico ed innovazione scrl. società consortile per l'innovazione promossa dalle Camere di Commercio di Treviso e Rovigo. Nel corso dell'intervista, è stato evidenziato come la società nasce nel 2014 dall'integrazione di due società già attive, in modo da operare su un territorio più ampio, con l'obiettivo di sostenere le imprese nei percorsi di innovazione
Partner operativi	I partner operativi sono 7, molto differenziati tra loro e quindi portatori di competenze specifiche differenziate; sono infatti presenti due centri studi, tre centri servizi di erogazione camerale, una società cooperativa di tipo A, una società di consulenza privata alle imprese sul tema del work balance
Partner di rete	Le informazioni disponibili riportano un totale di 155 partner di rete, diffusi sull'intero territorio regionale; si tratta prevalentemente di piccole e medie imprese e ditte individuali che hanno beneficiato delle attività del progetto
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto rappresenta l'evoluzione di un processo che la società aveva avviato nel momento della crisi, quando erano stati effettuati dei focus group con le aziende del territorio che avevano fatto emergere l'interesse delle aziende sui temi della trasformazione dell'organizzazione del lavoro. Successivamente, con WorkLifeBalanceNetwork (Dgr 448/14), è stato possibile sperimentare in maniera più adeguata interventi in linea con le esigenze di PMI per supportarle nel processo di cambiamento verso organizzazioni a supporto della conciliazione vita-lavoro, come previsto dall'azione 2. Con la DGR 254 hanno scelto di procedere ulteriormente con le aziende che erano maggiormente interessate ai temi dello smart working.
Obiettivi	L'obiettivo del progetto è stato quello di sperimentare interventi aziendali e interaziendali (rete) per favorire l'adozione di misure di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, per far crescere le competenze organizzative delle imprese per meglio gestire e valorizzare le risorse umane in azienda e recuperare competitività attraverso un maggiore motivazione al lavoro e un maggiore orientamento ai risultati, sostenere lo sviluppo di competenze specialistiche in particolare delle lavoratrici per facilitare e sostenere lo sviluppo professionale e di carriera.
Interventi/azioni	Gli interventi sono stati soprattutto di tipo formativo. A questi, si aggiunge l'implementazione della rete smart di imprese, così da condividere le conoscenze e le competenze e sviluppare una logica condivisa di sensibilizzazione ai temi della conciliazione e dello smart working. Ne sono state realizzate due, che hanno coinvolto una decina di aziende ciascuna. Gli interventi previsti sono stati realizzati senza particolari scostamenti rispetto a quanto previsto.
Destinatari	Destinatari sono state le aziende ed i lavoratori in particolare del territorio veronese, in linea con quanto previsto dal progetto. Sono stati coinvolte PMI ma anche liberi professionisti e ditte individuali; dal punto di vista delle figure professionali si tratta sia di imprenditori, sia di lavoratori e lavoratrici e responsabili delle aree di produzione, <i>in primis</i> responsabili delle risorse umane.
Risultati attesi	I risultati attesi sono legati soprattutto alla sensibilizzazione e formazione delle aziende e dei lavoratori e lavoratrici sui temi della conciliazione e dello smart working, anche in una logica di rete.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	I partner operativi sono soggetti con cui il soggetto attuatore ha rapporti consolidati, avendo reti di relazioni anche con altri enti di formazione e i centri servizi ed i centri studi

	che vanno oltre le azioni finanziate dal FSE; inoltre, sono soggetti del partenariato che viene ascoltato dall'Amministrazione regionale anche in sede di cabina di regia. Tra i partner di rete, oltre le aziende, anche alcune organizzazioni sindacali, che vogliono essere informate sul tema e fanno da cassa di risonanza sul territorio. Le aziende sono state i destinatari diretti delle attività, in particolare quelle formative; da segnalare come in diversi casi abbiano fatto delle richieste specifiche, quindi con una buona percentuale di aziende altamente motivate.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Non ci sono state particolari criticità in sede di svolgimento del progetto; unica eccezione, comune ai progetti che hanno coinvolto le aziende, in alcuni casi le difficoltà di conciliare le attività con le tempistiche aziendali. Come già ricordato, alcune aziende, seppure interessate, non hanno poi partecipato attivamente al progetto, dal momento che in realtà produttive di queste dimensioni è difficile dirottare un lavoratore per 20 o più ore sulla formazione anziché sulla produzione, senza possibilità di sostituirlo.
Risultati raggiunti	Essendo il progetto concluso soltanto dal mese di luglio, non hanno ancora iniziato il monitoraggio degli effetti degli interventi. In maniera informale, il soggetto attuatore è a conoscenza che una parte di aziende è interessata a dare concretezza alle azioni sulle quali è stata informata, ma solo nel prossimo anno, avendo adesso altre priorità; un'azienda ha già costruito un piano di smart working che interessa una ventina di persone.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il punto di forza principale, secondo il soggetto attuatore, è stato quello di informare ed aggregare nuove aziende, che non è stato difficile coinvolgere dal momento che la sensibilità sul tema è ormai più diffusa, sebbene sia ancora limitato il numero di aziende che effettivamente attua gli interventi necessari. L'elemento innovativo è stato quello della rete smart delle aziende, che è stato in parte limitato dal fatto che si potevano coinvolgere soltanto aziende di Piccola e media dimensione.
Sostenibilità	La sostenibilità dei progetti è ormai alta, dal momento che il fattore tecnologico (ad esempio, comprare pc portatili o creare app) è diventato meno costoso; le aziende motivate investono sui cambiamenti organizzativi, quando comprendono il beneficio che ne deriva anche all'organizzazione aziendale, non solo al lavoratore.
Relazione con le Istituzioni	La relazione con le istituzioni è ottima; non ci sono state particolari criticità in fase di attuazione e il soggetto attuatore ha avuto rapporto continuativi con la Regione anche per il sistema di monitoraggio
Sensibilità verso la RSI	La sensibilità verso la RSI è nel complesso buona, ma occorre ancora superare un problema culturale, dovuto in parte anche alle caratteristiche del sistema produttivo locale. Essendo in gran parte costituito da aziende a conduzione familiare, occorre fare un salto di qualità culturale che consiste nel passare da un'organizzazione basata sulla presenza ad una basata sulla relazione non solo fisica sul luogo di lavoro ma anche sulla distanza. Questo comporta anche una completa revisione delle modalità di lavoro, quindi ad esempio anche l'evoluzione del concetto di mansionario. Per consolidare la sensibilità verso la RSI, occorre fare un'informazione mirata e basata su azioni concrete, quali ad esempio l'assessment organizzativa che le aziende da sole non sono in grado di effettuare adeguatamente e sulla base dei risultati di queste promuovere interventi concreti. Il progetto ha in conclusione contribuito a rafforzare il welfare aziendale, soprattutto attraverso una maggiore conoscenza del tema; non ci sono stati effetti significativi sul tema del welfare contrattuale, anche se nel corso delle attività formative le aziende ne hanno parlato.

Modelli e strumenti di welfare aziendale per le comunità di piccole imprese

MODELLI E STRUMENTI E STRUMENTI DI WELFARE AZIENDALE PER LE COMUNITA' DI PICCOLE IMPRESE (1098-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	Provincia di Vicenza
Soggetto attuatore	Cesar srl è un ente di formazione accreditato dalla Regione Veneto e inserito nel sistema di Confartigianato. È azienda leader nella formazione e nello sviluppo di impresa, attraverso la diffusione di una cultura manageriale tra le PMI venete, la capacità di fare rete e il sostegno alle aziende mediante attività finanziate.
Partner operativi	I partner operativi sono 9, rappresentati da enti di formazione e centri servizi di emanazione della Confartigianato ed organizzazioni sindacali.
Partner di rete	I partner di rete sono 288, rappresentati quasi totalmente da aziende del territorio che in parte hanno successivamente beneficiato delle attività del progetto. Hanno aderito anche due Enti Locali e la Consigliera di Parità della Provincia di Vicenza.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto ha preso spunto dall'analisi della situazione sociale economica e della situazione più specifica del mercato del lavoro, laddove "Attualmente in Italia 650mila donne inattive si prendono cura dei familiari non autosufficienti, ma dichiarano che vorrebbero lavorare e non possono farlo per l'insufficienza di servizi pubblici o per l'alto costo di quelli privati". Ciò è vero in particolare per il sistema a cui si rivolge il progetto, quello delle piccole imprese artigiane, a conduzione familiare, dove la presenza femminile è predominante e di conseguenza gli elementi della conciliazione sono determinanti, seppure il sistema stesso sia ancora caratterizzato da un deficit di cultura sul tema. Altro fattore di motivazione, quello di non considerare l'azienda come un'astrazione singola, ma come parte di un sistema più ampio, per cui progetti come quello in oggetto possono avere una forte ricaduta in termini di sensibilizzazione delle aziende sul tema della RSI sul territorio.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è stato quello di promuovere nuovi e innovativi modelli organizzativi a supporto della conciliazione vita-lavoro; in questa logica, sono stati promossi interventi volti a favorire l'ingresso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro agendo su più aspetti: orientamento ed accompagnamento al lavoro; sistemi di welfare; politiche di conciliazione che coinvolgono donne e uomini
Interventi/azioni	Il progetto, oltre ad azioni di sensibilizzazione, ha previsto la realizzazione di 4 percorsi formativi su temi di rilevante interesse in relazione alla conciliazione vita lavoro: reti di imprese per servizi di sostegno e welfare aziendale; un nuovo modello di organizzazione del lavoro e conciliazione vita-lavoro (formazione breve); modelli organizzativi innovativi e conciliazione vita lavoro; strumenti di telelavoro e smart working: caratteristiche e sostenibilità organizzativa. Sono state previste altre azioni, tra cui in particolare attività di sperimentazione in azienda. Non ci sono state particolari problematiche nella realizzazione degli interventi; le imprese più motivate hanno aderito in maniera positiva anche alle azioni di sperimentazione, dopo il percorso formativo, avendone capito l'utilità.
Destinatari	Il progetto si rivolgeva alle seguenti tipologie di destinatari: donne disoccupate, inoccupate e inattive; donne occupate in rientro da congedi di maternità; donne occupate; uomini occupati che rientrano da congedi di paternità; uomini coinvolti in nuove forme di lavoro family friendly. Un limite del progetto è stato quello che in prevalenza si doveva rivolgere ad aziende a titolarità femminile, per cui ha in parte ridotto la portata del progetto; ciò nonostante il tema della conciliazione sia presente, e forse anche più rilevante da trattare, all'interno delle imprese a titolarità maschile.

Risultati attesi	Il risultato che si voleva raggiungere con il progetto era quello di promuovere la cultura della conciliazione vita lavoro e sperimentare nuovi modelli organizzativi per favorirla.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Le relazioni con i partner di progetto operativi sono consolidate nel tempo, trattandosi di enti di formazione e sindacati, con i quali esiste un'identità di vedute ed una progettualità che va oltre il progetto in questione. Non si è verificato nessun problema neanche con i partner di rete, dove era presente anche una rappresentanza di portatori di interesse del mondo femminile. Per quanto riguarda le imprese, molte che hanno aderito successivamente non hanno seguito il progetto, ma c'è stato un ricambio che ha permesso comunque di svolgere le attività di progetto in maniera efficace. Un elemento di valutazione da evidenziare riguarda il fatto che il progetto ha permesso di conoscere ulteriormente l'universo produttivo a carattere femminile del territorio vicentino; ad esempio, è emerso il caso di una impresa del settore dell'abbigliamento che ha soltanto lavoratrici part time, un caso che è stato invitato al workshop come caso studio da condividere. Ancora, è emerso come diverse aziende del settore dell'abbigliamento siano subfornitrici di aziende leader del settore, le quali richiedono a volte anche standard più elevati dal punto di vista del welfare; in altri termini, quando è il mercato a richiedere forme di innovazione nell'organizzazione, le aziende si adeguano ed innovano esse stesse.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Oltre alla questione legata alla necessità di dare prevalenza alle imprese a titolarità femminile, l'elemento maggiormente critico è stato quello dell'assenza di una vera e propria cultura sul tema nelle imprese dell'area, per cui è stata necessaria un'azione di sensibilizzazione e di formazione molto accentuata.
Risultati raggiunti	Non è stato ancora effettuato un vero e proprio monitoraggio dei risultati raggiunti; laddove sono emersi i risultati, si tratta di adozione di interventi di primo livello, come un orario di lavoro più flessibile e la disponibilità dei buoni pasto. Forse in pochi casi è stato introdotto come servizio anche lo scuola bus.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	L'elemento di forza è stato quello di sensibilizzare, in maniera efficace, le aziende, avviando un processo di innovazione sul territorio. La riflessione da fare riguarda il fatto che è ancora minimale la percentuale di aziende che erogano benefit (secondo il soggetto attuatore 25 – 30%) e questo è legato al fatto che il sistema dei benefit deve essere collegato ad un sistema di misurazione dei risultati, non sempre facile da costruire e gestire. Il problema è quindi culturale e su questo occorre ancora investire.
Sostenibilità	Per le aziende investire sulla RSI è sostenibile quando riescono a comprendere l'utilità e la validità dell'equazione benessere lavoratore = benessere aziendale = maggiore competitività. Occorre investire ancora molto sulla formazione e sull'accompagnamento, per cui le risorse del FSE sono necessarie a tutti i livelli.
Relazione con le Istituzioni	Positivo, non si sono rilevati problematiche di sorta.
Sensibilità verso la RSI	La sensibilità verso la RSI è ancora poco diffusa, ma diventa elevata quando si informa in maniera adeguata l'azienda sui vantaggi che le derivano da una corretta gestione della conciliazione. Per come è stato condotto, il progetto ha sicuramente contribuito a rafforzare il welfare aziendale e tramite l'azione dei partner operativi e di rete anche a rafforzare in parte il welfare territoriale. Meno rilevante, al momento, sembra essere stato l'impatto dal lato del rafforzamento del welfare contrattuale fra le aziende del territorio.

ROSE 'n' BLUE - organizzazioni al plurale

ROSE 'n' BLUEE – ORGANIZZAZIONI AL PLURALE* (1075-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	Territorio regionale
Soggetto attuatore	Confindustria Veneto SIAV Spa è la Società di Servizi promossa dalle Associazioni ed Unioni Provinciali e dalla Federazione dell'Industria del Veneto nata all'inizio degli anni '80 per favorire lo sviluppo del tessuto delle imprese della regione che, essendo per la maggior parte di piccole dimensioni, si trovavano ad affrontare la complessa fase di transizione dalla gestione di tipo familiare a quella industriale. Confindustria Veneto SIAV Spa è in grado di offrire un sistema integrato di Servizi e Consulenza alle Imprese in vari ambiti di intervento che vanno dalla Formazione alla Qualità, all'Ambiente, all'Innovazione, ai Progetti Speciali.
Partner operativi	I partner operativi sono 16, presenti sul territorio veneto, ma anche nazionale. Un partenariato diversificato, dove sono presenti aziende, centri studi per la consulenza alle imprese, enti di formazione, fondazioni ed Università.
Partner di rete	I partner di rete sono 93, diffusi sull'intero territorio regionale; si tratta di aziende operanti in molteplici settori del manifatturiero, dei servizi alle imprese e alle persone, ed anche un'impresa dei servizi finanziari. Sono principalmente PMI, piccole imprese artigiane ed anche imprese individuali.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da considerazioni legate alla necessità di mantenere, aumentare e qualificare l'occupazione femminile come fattore di competitività del sistema produttivo regionale; da un lato appare necessario che le donne riescano a sfondare il "tetto di cristallo" che impedisce loro di fare carriera, dall'altro che si riducano gli ostacoli che caratterizzano la conciliazione vita lavoro, che le bloccano nella loro possibilità di mantenimento e ascesa professionale Tutto ciò anche in linea con gli obiettivi presenti all'interno della strategia Europa 2020 sul tema dell'eguaglianza delle opportunità sul mercato del lavoro. Il progetto, inoltre, si basa anche sull'esperienza progetto GREEN ROSE finanziato dalla Legge 125 – Ministero del Lavoro, riconosciuta quale "buona prassi" per supportare le imprese al femminile ad inserirsi con più decisione nei processi di innovazione e sostenibilità.
Obiettivi	Il progetto ha per obiettivo quello di intervenire sull'organizzazione del lavoro al plurale, agendo su elementi più pervasivi come l'esclusione a "circuiti di conoscenza" quali quelli strategici e tecnologici. L'obiettivo delle azioni di progetto è stato quello di diffondere una cultura della parità e della pluralità per l'evoluzione e innovazione delle organizzazioni del lavoro basata sul concetto di comunicazione trasparente, l'uso delle nuove tecnologie e del lavoro agile.
Interventi/azioni	Il modello di intervento è riassunto in questa frase che si trova nella brochure di progetto: "Rendere la comunicazione in azienda e con il territorio più trasparente, cioè consapevole di sé stessa, passa attraverso il riconoscimento di un "mondo di culture plurali". Il modello è quindi pluri-intervento essendo previsti: una serie di 15 workshop (tra cui alcuni sul tema dell'organizzazione al plurale e sulle metodologie innovative di meeting design); interventi formativi aziendali sul tema della comunicazione trasparente; interventi formativi interaziendali su temi diversi; azioni di action research finalizzati a verificare l'introduzione dei modelli di innovazione organizzativa in ottica di smart working introdotti a seguito degli interventi aziendali.
Destinatari	Gli interventi sono diretti a soggetti occupati in unità localizzate sul territorio regionale con le modalità contrattuali previste dalla normativa vigente: donne occupate; donne occupate in rientro da congedi di maternità; uomini occupati che rientrano da congedi di paternità; uomini occupati coinvolti in nuove forme di lavoro Family friendly. Sono possibili destinatari anche titolari d'impresa, coadiuvanti d'impresa, liberi professionisti, lavoratrici e lavoratori autonomi.

Risultati attesi	Risultato atteso del progetto era quello di promuovere una cultura della parità e della pluralità per l'evoluzione e l'innovazione nelle organizzazioni del lavoro; essendo i destinatari soggetti occupati, il risultato atteso era anche quello di sostenere le modifiche di tipo qualitativo nelle posizioni di lavoro all'interno dell'azienda, favorendone di conseguenza anche le opportunità di carriera.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	La composizione del partenariato operativo di progetto può essere considerato un punto di forza del progetto; è stato infatti costruito un partenariato che comprende 4 network: • un Network Istituzionale formato dalle Parti Sociali e Rappresentanze di Donne (Ufficio della Consigliera di Parità della città metropolitana di Venezia); • un Network Tecnico Scientifico rappresentato da Ricercatori con una specializzazione sul tema delle organizzazioni del lavoro e l'inclusività ed anche dall'Università di Padova Dipartimento di Ingegneria Industriale; • un Network di società di servizi fondati da donne nel campo della consulenza, marketing, servizi ambientali e della comunicazione che cooperano nella definizione analitica dei contenuti; • un gruppo di 15 aziende di piccole e medie dimensioni e artigiane di micro dimensione per sperimentare forme di intervento formativo in azienda legato ai temi della comunicazione trasparente applicata e personalizzata.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	nd
Risultati raggiunti	I risultati raggiunti dal progetto sembrano legati soprattutto al fatto di essere intervenuti sostenendo la visione aggregante della formazione e della comunicazione, in modo da condividere le problematiche legate alla conciliazione e allo smart working tra le persone ed in azienda. Inoltre, attraverso le tematiche trattate nei workshop si è riusciti a innovare la dimensione tecnologica per una nuova qualità del lavoro.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	L'elemento di forza e di innovatività è stato senz'altro rappresentato dalla creazione e composizione del partenariato, che ha visto il coinvolgimento di 4 network rappresentanti di portatori di competenze e di interessi differenziati e complementari tra di loro.
Sostenibilità	La sostenibilità del progetto, nella sua natura, appare elevata, non essendo previsti interventi di particolare complessità o costo, tranne l'action research che richiede una forte motivazione aziendale. Per quanto riguarda i network del partenariato, la loro sostenibilità dipende dall'interesse delle varie componenti a proseguire in maniera continuativa attività simili.
Relazione con le Istituzioni	nd
Sensibilità verso la RSI	Non si hanno elementi per valutare la sensibilità delle aziende verso la RSI; da alcune informazioni presenti in rete si evince che è stata effettuata un'attività di comunicazione delle diverse attività e che la partecipazione è stata positiva.

* Le informazioni riportate nella scheda sono informazioni desunte da analisi desk di secondo livello, poiché non è stato possibile intervistare il soggetto attuatore del progetto,

Smart work, smart life

SMART WORK, SMART LIFE (20-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	I partner di progetto sono localizzati nelle province di Belluno, Treviso, Padova
Soggetto attuatore	Il soggetto attuatore è FORCCOP Cora Venezia società cooperativa, ente accreditato presso la Regione Veneto per formazione superiore, continua, orientamento e servizi al lavoro.
Partner operativi	I partner operativi sono 7, di cui un'impresa, che ha avuto un ruolo centrale nell'attuazione del progetto, due associazioni sindacali, un ente di formazione, e tre soggetti impegnati nel settore del sociale; la compagine partenariale è quindi composita ed adeguata, avendo al suo interno soggetti con competenze e ruoli diversi
Partner di rete	I partner di rete sono due imprese, che sono state oggetto delle attività attuate dal progetto
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da un'esigenza specifica, che riguarda l'azienda Marcolin spa (azienda leader nel settore degli occhiali da vista e da sole), con la quale era stata già avviata un'analisi dei fabbisogni sui temi della conciliazione, che aveva dato adito successivamente alla partecipazione ad un progetto di erogazione di voucher per acquisto di servizi per l'infanzia e la famiglia. Il progetto scaturisce dalla volontà dell'azienda, dei lavoratori e, elemento molto importante, delle rappresentanze sindacali di sperimentare nuovi modelli organizzativi sul tema del welfare e delle azioni di conciliazione.
Obiettivi	Il progetto si poneva come obiettivo quello di sviluppare, in continuità con l'esperienza precedente, un nuovo modello organizzativo all'interno della Marcolin spa, adottando forme di flessibilità per promuovere la conciliazione vita lavoro a tutti i lavoratori interessati, senza distinzione di sesso. Altro obiettivo era quello di estendere la sperimentazione ad altre due aziende, che sono state individuate nella società Unifarco, che produce e commercializza integratori alimentari, dispositivi medici e cosmetici, e nella Cooperativa Cadore, cooperativa sociale di tipo B che si occupa dell'inserimento lavorativo con particolare attenzione per categorie vulnerabili.
Interventi/azioni	Il progetto prevedeva azioni formative, attività di action research, consulenze e coaching di gruppo, workshop e seminari. Sono state realizzate quasi tutte le attività previste, ad eccezione di alcune attività formative, per questioni di tempo, legate alle esigenze delle aziende partecipanti, tenuto conto della vita del progetto.
Destinatari	I soggetti destinatari sono stati circa 600 per la Marcolin, 250 per la coop. Cadore e 50 per la società Unifarco; in linea con quanto previsto dal progetto, sono state coinvolte diverse figure professionali: dipendenti; manager; rappresentanti delle RSU; figure specialistiche, per la creazione di app da utilizzare per il car pooling
Risultati attesi	Tra i risultati attesi, quello di sperimentare ed erogare servizi innovativi quali il time saving, il tele lavoro, il car pooling. Inoltre, si voleva ampliare la sperimentazione almeno ad altre due realtà produttive.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Le relazioni con i partner sono state ottime, in particolare quelle con le organizzazioni sindacali e le rappresentanze sindacali interne alle aziende che hanno promosso il progetto e favorito la sua implementazione. Nella maggior parte dei partner operativi, si trattava di attori con i quali il soggetto attuatore collabora da anni, ad eccezione di due soggetti, con i quali peraltro sono attualmente in corso collaborazioni anche per attività future. Il rapporto con le imprese è stato ottimo, dal momento che erano direttamente soggetti beneficiari delle attività, di cui è stata percepita l'utilità ai fini della migliore organizzazione del lavoro e benessere aziendale.

Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Non si rilevano criticità in fase di attuazione, ad eccezione della necessità di conciliare le attività formative con le esigenze e disponibilità delle aziende. Non si rilevano al momento criticità rispetto alle procedure proprie del FSE, anche se sono in attesa di avere la verifica della rendicontazione.
Risultati raggiunti	I risultati conseguiti dal progetto sono in linea con quelli attesi. Per quanto riguarda la società Marcolin i risultati principali hanno riguardato: • la stabilizzazione della figura del maggiordomo aziendale, assunto dall'azienda come servizio da erogare ai dipendenti; in questo caso, l'azienda ha anche creato una app per la gestione del servizio; • la sperimentazione di 5 percorsi di smart working, che hanno interessato tutti neo papà, che hanno dato adito alla definizione di un modello organizzativo stabile, anche attraverso il perfezionamento di un contratto ad hoc, prevedendo la disponibilità di un giorno a settimana da dedicare alla famiglia; • la sperimentazione e la successiva adozione, anche con una piattaforma ad hoc, di un servizio di car pooling; • lo svolgimento di workshop laboratoriali in azienda per attività con i bambini, differenziati per fasce di età, da effettuare nei giorni di chiusura delle scuole. Nel caso della cooperativa Cadore, non avevano un sistema di welfare, non erano chiare le esigenze di conciliazione, per cui hanno proceduto innanzitutto a focus group con gruppi di dipendenti per rilevarne i fabbisogni; sono stati somministrati quindi questionari a tutti i dipendenti ed in conseguenza di ciò è stato disegnato un modello organizzativo per l'erogazione di servizi, quali il salvaspazio e la flessibilità del lavoro. Nel caso della Unifarco, è stata effettuata un'attività di formazione con le RSU ed un'attività di formazione su comunicazione trasparente sul tema dello smart working. L'azienda ha focalizzato l'attenzione sul tema del benessere, anche promuovendo la salute psicofisica dei dipendenti, creando, con risorse proprie, anche una palestra aziendale. Tutti i risultati raggiunti sono duraturi, nel senso che le aziende hanno manifestato l'intenzione di proseguire con le attività. Per quanto riguarda l'impatto sul territorio regionale, l'attività è stata concentrata sulle tre aziende, tuttavia c'è stata un'azione con workshop per informare nuove aziende da coinvolgere in attività future.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	L'elemento di forza e innovatività riguarda la sperimentazione con le aziende di nuovi modelli organizzativi, fondati su analisi di fabbisogni motivate; per le aziende è importante comprendere che il beneficio aziendale coincide con quello dei lavoratori. Per il soggetto attuatore, è significativo che il progetto possa configurarsi come buona prassi.
Sostenibilità	Il FSE rappresenta uno stimolo soprattutto per avviare la fase di sperimentazione e per finanziare azioni, come l'action research, che le aziende non sarebbero in grado di effettuare da sole in maniera corretta. Le aziende, se motivate, continuano ad investire, come dimostra il caso della Marcolin che ha stabilizzato il maggiordomo aziendale ed ha investito nella piattaforma per il car pooling.
Relazione con le Istituzioni	Il rapporto con la Regione Veneto è stato ottimo; si sono confrontati su diversi aspetti ed insieme hanno trovato le soluzioni per ottimizzare le attività di progetto
Sensibilità verso la RSI	Il tema della RSI è molto sentito dalle aziende, se adeguatamente informate e soprattutto se si progettano attività non solo formative, in primis il sostegno per la sperimentazione di nuovi servizi. Rispetto agli effetti del progetto, senz'altro sono stati molto elevati quelli inerenti il welfare aziendale nelle tre aziende coinvolte direttamente dalle attività, meno ampio invece l'effetto sul welfare territoriale

WEL-PLAN!	
WEL-PLAN! (35-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 2 Nuovi modelli organizzativi – modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione vita-lavoro
Territorio di riferimento	L'ambito di intervento del progetto è regionale ed è previsto anche il coinvolgimento di territori svantaggiati (Sappada).
Soggetto attuatore	L'attuatore del progetto è ASCOM SERVIZI PADOVA SPA, la società di servizi di Confcommercio Imprese per l'Italia ASCOM PADOVA, l'associazione di categoria maggiormente rappresentativa a livello provinciale aderente a Confcommercio e all'Unione regionale commercio turismo e servizi - Confcommercio Veneto. La società è accreditata presso la Regione Veneto per gli ambiti formazione superiore, formazione continua e orientamento e per l'erogazione dei servizi al lavoro ed ha esperienza di progetti dedicati alle pari opportunità, favorendo l'inserimento lavorativo di donne. In passato, è stato ente capofila di un progetto interprovinciale sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (DGR 448/2014) e partner operativo nei progetti "WelfareNet: la rete che produce bene-essere – modellizzazione" e "WelfareNet: la rete che produce bene-essere – sperimentazione" (sempre a valere sulla DGR 448/2014).
Partner operativi	La rete operativa attivata dal progetto per rispondere ai fabbisogni formativi e professionali è una rete multistakeholder, funzionale a sostenere la coproduzione di servizi e interventi. La rete, costituita in tutto da 19 partner operativi, comprende soprattutto parti sociali (associazioni di categoria ed enti bilaterali), istituzioni pubbliche (Comuni, Università, CCIAA), enti accreditati per la formazione e consulenti esperti nell'implementazione del welfare aziendale.
Partner di rete	I partner di rete sono complessivamente 319 soggetti, numero fortemente cresciuto nel corso del progetto. Il partenariato di rete comprende imprese socialmente responsabili, parti sociali (associazioni di categoria, enti bilaterali e sindacati) e istituzioni pubbliche (Comuni e Aziende ULSS). All'interno di questo partenariato così ampio, la quota più consistente (oltre il 90%) è rappresentata dalle aziende partner, target group degli interventi messi in campo attraverso l'azione progettuale.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	WEL-PLAN! muove dalla volontà di dare seguito alle attività già realizzate dall'ente attuatore a valere sulla DGR 448/2014 in materia di RSI e di welfare aziendale e territoriale. Prevede, inoltre, già nella proposta progettuale la creazione di sinergie sia con il progetto "WelfareNet: Reti in Rete" finanziato a valere sull'azione 1 che con il progetto "Artemisia" finanziato a valere sull'azione 3 della DGR 254/2016, presentati rispettivamente dall'Ente Bilaterale Veneto e dal CESCOT VENETO (entrambi partner operativi di WEL-PLAN!). Alla base di questa proposta progettuale risiede, infatti, il desiderio di supportare modelli organizzativi innovativi a sostegno della conciliazione vita-lavoro lavorando direttamente con le imprese in una logica di rafforzamento del welfare aziendale (coerente con le caratteristiche dell'azione 2 della Delibera 254) ma, nel contempo, ragionare comunque in una logica di welfare territoriale, particolarmente utile con riferimento ad interventi rivolti soprattutto verso imprese di piccole dimensioni.
Obiettivi	Il progetto persegue l'obiettivo di incrementare la conoscenza del welfare presso le micro e le PMI, illustrando le opportunità derivanti dall'adozione di un piano di welfare, approfondendone il quadro normativo, fiscale e sindacale ma non solo. In particolare, WEL-PLAN vuole migliorare le politiche di welfare attraverso l'adozione di strumenti di innovazione organizzativa del lavoro (work life balance, welfare aziendale, smart working) a supporto della conciliazione vita-lavoro in grado di dare un sostegno efficace alle politiche competitive delle micro imprese e delle PMI partner. Il progetto mira, inoltre, a contribuire alla definizione di accordi (aziendali e/o linee guida per la contrattazione di II livello) per la riorganizzazione del lavoro.
Interventi/azioni	Si tratta di un progetto mirato, che prevede attività con le imprese focalizzate sui temi del welfare, declinate lungo due direttrici: da un lato, lavorare insieme alle singole aziende per

	sviluppare piani di welfare o comunque per l'implementazione del welfare nello specifico contesto aziendale; dall'altro, lavorare con gruppi interaziendali su temi legati sia al welfare aziendale, sia al welfare di comunità, legando cioè il tema del welfare al territorio di riferimento creando le opportune connessioni. In particolare, il progetto si articola in un set integrato di azioni di formazione e accompagnamento, accomunate dal filo conduttore rappresentato dall'esigenza di rispondere ai fabbisogni di competenza necessari per superare il differenziale, sia culturale che informativo, che ostacola il cambiamento nelle organizzazioni: - Attività di formazione continua di breve durata sui temi del welfare (formazione di gruppo) - Interventi di assistenza e consulenza di gruppo (welfare plan analysis, sharing, time management, ecc.) - Interventi di assistenza e consulenza individuale e coaching individuale - Interventi individuali di Welfare Plan Action Research - Seminari sui fabbisogni di welfare - visite studio interregionali e transnazionali finalizzate ad analizzare modelli innovativi di organizzazione del lavoro a supporto della conciliazione tempi di vita e di lavoro Nel complesso, si è raggiunto l'80% circa delle realizzazioni previste, a causa delle difficoltà incontrate nei rapporti partenariali e della necessità di forte accelerazione nelle attività redistribuite (cfr. oltre sezione Attori coinvolti).
Destinatari	Gli interventi di WEL-PLAN! sono destinati ad un'utenza occupata. In particolare, il progetto si rivolge a tre target group: 1) i Dirigenti d'impresa perché hanno l'esigenza di identificare e sperimentare i vantaggi gestionali, fiscali, organizzativi del welfare aziendale ed acquisire le competenze per accelerare i processi di riorganizzazione del lavoro; 2) i Responsabili delle Risorse umane per rafforzare il gender balance, migliorare la produttività e il benessere di lavoratrici e lavoratori anche attraverso l'introduzione di nuovi modelli di lavoro agile; 3) le lavoratrici e i lavoratori con compiti di cura. Essendo il progetto prevalentemente focalizzato sulle micro e PMI, una quota rilevante dei destinatari ricopre ruoli imprenditoriali (spesso coincidenti anche con funzioni operative all'interno dell'azienda). I circa 500 destinatari inizialmente previsti sono stati raggiunti, anche se con maggiore fatica rispetto alle attese iniziali, dato che in fase progettuale si era considerato il potenziale supporto degli enti bilaterali partner del progetto e l'ampiezza della platea connessa alla realizzazione di interventi interaziendali. Le imprese coinvolte attivamente nello sviluppo dei piani di welfare aziendale sono state, invece, qualche decina.
Risultati attesi	I risultati attesi degli interventi sono così riassumibili: - Incremento della conoscenza del welfare presso le micro e PMI venete - Aumento della sensibilità delle aziende rispetto ai temi del welfare, dello sviluppo dello Smart Working e dell'adozione di interventi organizzativi aziendali realizzati in ottica di conciliazione e parità quali elementi di responsabilità sociale d'impresa - Sviluppo di Piani aziendali di welfare da parte delle aziende partner - Creazione di collegamenti possibili con reti territoriali regionali - (indirettamente) Aumento delle buone pratiche di negoziazione per accordi contrattuali/sindacali, con particolare riferimento al gender balance, e realizzare modelli di accordi aziendali e/o accordi sindacali di secondo livello (aziendali/territoriali)
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	I rapporti all'interno del partenariato sono stati problematici perché l'idea progettuale partiva dal presupposto che quello del welfare fosse un tema importante per le associazioni e gli enti di formazione che lavorano con i sindacati e le imprese, ma fosse di particolare interesse anche per la bilateralità, che per sua natura mette assieme associazioni sindacali e datoriali, dal momento che il welfare rappresenta un tema contrattuale e gli enti bilaterali potrebbero offrire un efficace supporto alle piccole imprese, che da sole faticano a raggiungere una massa critica e incontrano spesso difficoltà a sviluppare in maniera autonoma politiche aziendali di welfare.

	Tuttavia, il mondo della bilateralità nell'ambito di WEL-PLAN ha fatto fatica ad adeguarsi a logiche di progetto improntate a procedure, scadenze e risorse predefinite, per cui, pur rimanendo nella partnership, gli enti bilaterali hanno significativamente ridotto le attività in cui erano coinvolti, con conseguente redistribuzione delle attività ancora da svolgere fra l'ente attuatore e gli altri partner e la necessità di rispettare scadenze a quel punto molto ravvicinate. Un importante risultato è invece rappresentato dal coinvolgimento del tessuto imprenditoriale veneto durante il biennio di svolgimento del progetto: al momento della presentazione della proposta progettuale era stata raccolta la disponibilità di 37 partner aziendali, poi cresciuti significativamente di numero.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Oltre ai citati problemi legati al partenariato, un ulteriore elemento di difficoltà è stato legato agli interventi inter-aziendali previsti dalla DGR 254/2016, poiché è spesso risultato faticoso mettere assieme aziende diverse, anche se si è comunque trovata una soluzione organizzando interventi formativi centrati su specifici temi.
Risultati raggiunti	Nel complesso, WEL-PLAN ha raggiunto comunque i risultati attesi. Il progetto ha, infatti, contribuito a sviluppare strategie di welfare delle aziende coinvolte: alcune sono arrivate a sviluppare effettivamente un vero e proprio piano di welfare (qualche decina di imprese coinvolte ha messo in campo il piano), mentre in altri casi è stata comunque avviata una prima riflessione che ha portato ad un aumento della consapevolezza rispetto all'importanza del welfare. Inoltre, sebbene non possa essere un'azione formativa a convincere le parti alla firma di un accordo sindacale, tuttavia, lavorando su questi temi si è contribuito a creare un contesto favorevole, creando i presupposti per alcuni accordi poi firmati sul territorio: è il caso dell'accordo regionale per lo sviluppo del welfare firmato da Concommercio Veneto con CIGI, CISL e UIL, che rappresenta una linea di indirizzo generale, o dell'accordo regionale firmato dalla Confesercenti o, ancora, degli accordi territoriali firmati nelle province di Treviso e Vicenza. Per quanto concerne il collegamento con possibili reti territoriali, questo risultato è stato raggiunto perché, pur essendo il progetto centrato sul lavoro all'interno delle aziende sul tema del welfare, si è comunque voluto assicurare un legame con il territorio attraverso il legame, esplicitato già in sede di proposta progettuale, con il progetto WelfareNet finanziato a valere sull'Azione1 della DGR254/2016, finalizzato proprio alla messa in rete e alla valorizzazione delle reti e dei servizi presenti sul territorio veneto.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il maggior punto di forza del progetto è quello di aver focalizzato l'attenzione sulle PMI, partendo dal presupposto che il tema del welfare non sia e non debba essere appannaggio esclusivo delle grandi aziende, ma al contrario, se debitamente supportato, possa essere sviluppato in maniera adeguata anche nelle aziende di piccole dimensioni, in maniera autonoma o, preferibilmente, con il supporto della bilateralità, anche se ad oggi quest'ultima condizione non trova ancora piena realizzazione.
Sostenibilità	Il soggetto attuatore continuerà a lavorare sulle tematiche del welfare inteso in senso ampio, ovvero offrendo da un lato servizi alle imprese in materia di welfare aziendale, dall'altro in una logica di welfare territoriale, anche attraverso una partecipazione attiva ai tavoli regionali, come nel caso delle Alleanze per la famiglia, iniziative finanziate dalla Regione Veneto specificamente finalizzate allo sviluppo del welfare territoriale attraverso la promozione di misure rispondenti alle esigenze delle famiglie e delle imprese. Rispetto al possibile accesso a futuri finanziamenti, l'attuatore richiama il nuovo avviso emanato con DGR 1311 del 10 settembre 2018 "Protagonisti del cambiamento. Strumenti per le persone e le organizzazioni", che ancora riprende i temi del welfare e delle pari opportunità, focalizzando l'attenzione sulla tematica organizzativa, la conciliazione vita lavoro e lo smart working.
Relazione con le Istituzioni	Non si segnalano nel corso dell'intervista particolari criticità durante l'attuazione del progetto, ma al contrario una buona propensione del soggetto attuatore e tenere monitorate le possibili future opportunità di finanziamento regionali.
Sensibilità verso la RSI	Il progetto ha contribuito al rafforzamento del welfare aziendale sul territorio veneto, coinvolgendo un elevato numero di destinatari in attività formative e di consulenza, indispensabili per accrescere la consapevolezza dell'importanza dello sviluppo di modelli organizzativi innovativi e misure di welfare in un'ottica di responsabilità sociale di impresa.

2.3 Azione 3: Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa

#NoGenderGap	
#NoGenderGap (1500-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Treviso, Rovigo, Padova, Venezia. Emilia Romagna, Puglia (mobilità professionale nazionale) Belgio, UK, Irlanda (mobilità professionale transazionale)
Soggetto attuatore	FORMAT – Formazione Tecnica è una cooperativa fondata nel 1999, la cui missione è quella di offrire un servizio di formazione con una forte sensibilità verso la qualità. FORMAT supporta, direttamente o indirettamente, le istituzioni pubbliche o private, organizzazioni non governative, associazioni di categoria attraverso la consulenza e la progettazione di attività finanziate a livello regionale, nazionale ed europeo implementando progetti, programmi e sviluppo di corsi di formazione, workshop e servizi di consulenza. Negli ultimi anni Format si è specializzata in percorsi di mobilità formativa e ha ottenuto ottimi risultati occupazionali nei progetti di Garanzia Giovani e FSE – Regione Veneto. E' accreditata in Regione Veneto per la formazione superiore e per i Servizi al lavoro.
Partner operativi	Sono 10 i partner operativi, prevalentemente società, che hanno supportato l'ente attuatore nella realizzazione del progetto, contribuendo, a vario titolo, a progettazione, docenze, tutoraggio, attrezzature e locali, consulenze, accompagnamento e stage, diffusione dei risultati, selezione delle partecipanti. In particolare, due società con cui l'ente attuatore ha già collaborato, hanno fornito supporto alla realizzazione dei percorsi su temi che rappresentano il proprio <i>core business</i> .
Partner di rete	Sono, invece, 30 i partner di rete, territoriali ed extraterritoriali. I partner nazionali ed europei hanno supportato la realizzazione delle attività di mobilità professionale, mentre i partner territoriali, prevalentemente imprese, hanno accordato la propria disponibilità ad accogliere le destinatarie in stage.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	L'ente attuatore ha manifestato l'interesse a presentare una proposta sulla azione 3, finalizzata alle pari opportunità, anche alla luce dell'esperienza maturata da alcuni progetti passati, tra cui alcuni ERASMUS volti a favorire la mobilità transazionale delle donne. La proposta è stata così progettata valutando quali fossero i percorsi utili per valorizzare le donne, mettendo a valore una buona rete di relazioni anche a livello europeo per dare alle donne l'opportunità di confrontarsi anche con altri contesti lavorativi e rafforzare contemporaneamente le competenze linguistiche. Quello dell'ICT rappresenta un settore in forte crescita in cui la richiesta di competenze è ampia e superiore all'offerta. È inoltre un settore giovane ed in evoluzione, ma a forte prevalenza maschile, nel quale, molto più che in altri, le donne sono poche e non adeguatamente considerate e valorizzate.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è quello di sostenere l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro e sviluppare strumenti di sostegno all'auto-imprenditorialità e all'autoimpiego, agendo sia sulle competenze tecnico-professionali che su quelle trasversali e sulle meta-competenze attraverso metodologie formative innovative. Il progetto intende inoltre, favorire l'efficacia della mobilità transazionale per consolidare le competenze linguistiche e ampliare gli orizzonti lavorativi, anche in vista di percorsi di auto-imprenditorialità.
Interventi/azioni	Il progetto è articolato in una serie di azioni volte a favorire l'occupazione femminile: 1. Interventi formativi di lunga durata: A. Esperto in Social web marketing: – percorso realizzato in Veneto di 160 ore di formazione in aula a cui seguiranno tirocini di 400 ore – Mobilità professionale territoriale in Puglia (320 ore), – Mobilità professionale transazionale in Belgio (200 ore). B. Esperto in Comunicazione CrossMediale:

	– percorso realizzato in Veneto di 160 ore di formazione e tirocinio di 320 ore. C. MAD-MOBILE APPLICATION DEVELOPER – percorso realizzato in Veneto 150 ore di formazione in aula a cui seguirà per alcune un percorso di tirocinio di 320 ore, – Mobilità professionale territoriale in Emilia Romagna (320 ore) – Mobilità professionale transnazionale in Irlanda (200 ore). D. Corso sviluppo web avanzato – HTML5, CSS3, javascript, jQuery: • percorso di 100 ore di formazione. Può essere considerato in alcuni casi propedeutico al corso MAD. Non prevede tirocinio. 2. Interventi di media durata Lingua Inglese Livello B1 – Intermediate: – corsi per il raggiungimento livello B1 e uno per il livello B2 per consolidare le competenze della lingua inglese indispensabile a livello lavorativo. – Corso di Lingua Francese per consolidare le competenze della lingua francese utile a livello lavorativo. 3. Attività di Accompagnamento: – Learning Week da realizzare in un'oasi naturalistica a Taglio di Po (Ro). 5 giorni per 40 ore. – Coaching: n. 2 interventi di gruppo della durata di 24 ore per 8 disoccupate e/o occupate per ogni sessione – Workshop/focus group: un workshop Autoimprenditorialità, – Workshop LinkedIn, il social per la ricerca di lavoro – Workshop Il Portafoglio Europass. – Seminari informativi per l'avvio di progetto. – Sportello #NoGenderGap a Venezia per servizi informativi, orientativi ed assistenziali. – Accompagnamento all'avvio di impresa: attività individuali – Ricerca attiva del lavoro. 4. Marketing and Digital media: Mobilità formativa transnazionale in UK, percorso formativo di 120 ore (3 settimane) a cui seguiranno 200 ore di tirocinio in UK (5 settimane). Per tutte le mobilità transnazionali sono previsti gli esami di certificazione linguistica.
Destinatari	Destinatarie del progetto sono donne disoccupate, inoccupate e inattive, donne in rientro da congedi di maternità, donne occupate, diplomate e/o laureate. Sono state 180 le donne coinvolte nei percorsi di formazione e nelle mobilità formative nazionali e transnazionali. Oltre 300 sono le donne che hanno partecipato complessivamente alle attività del progetto (comprendendo le destinatarie delle attività di accompagnamento). Le aspettative erano quelle di coinvolgere una utenza maggiormente preparata e più omogenea (in termini di competenze di base). In fase di progettazione si è fatto riferimento ad una utenza ideale, che nella realtà non è stato semplice selezionare. I feedback sono stati comunque positivi, sono stati già comunicati da parte delle partecipanti alcuni positivi inserimenti lavorativi al termine del percorso, anche se non è stato ancora realizzato un effettivo monitoraggio degli effetti del progetto sulle destinatarie.
Risultati attesi	Il progetto intende dare alle donne l'opportunità di potersi qualificare e riqualificare, per poter entrare nel mercato del lavoro o consolidare le proprie competenze tecnico-professionali, valorizzando le competenze trasversali. Il progetto prevede di formare profili qualificati che possano efficacemente inserirsi nel settore dell'ICT, contribuendo a ridurre il gender gap occupazionale in questo settore fortemente maschile.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato ha costituito uno dei valori aggiunti del progetto per l'attuazione di un progetto particolarmente articolato. Con alcuni dei partner il soggetto attuatore aveva già positivamente collaborato per singoli percorsi formativi e ha consolidato la collaborazione con questo ulteriore progetto. La progettazione di questa iniziativa è stata però anche l'occasione per attivare nuove collaborazioni, sia a livello locale che a livello europeo. C'è stata solo necessità di sostituire un partner operativo che pretendeva di ricevere il contributo finanziario prima dell'attivazione degli interventi. Questa sostituzione non ha comunque influito negativamente sul buon esito dell'operazione.

	Il contributo dei partner aziendali non si è limitato alla realizzazione dei tirocini, ma per i moduli professionalizzanti ci sono state collaborazioni più ampie anche per la realizzazione del percorso di formazione. Si tratta di fatto di aziende che operano negli ambiti professionali su cui è stata indirizzata la formazione professionalizzante.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Uno dei maggiori ostacoli incontrati nella realizzazione delle attività di progetto è stata la difficoltà a reperire l'utenza per i percorsi formativi di lunga durata, percorsi molto tecnici e di alto livello, maggiormente indicati per coloro che avevano già delle competenze di base più sviluppate sui temi ICT. I percorsi sono stati comunque realizzati, sebbene con una utenza ridotta, selezionando anche profili "più bassi". I percorsi progettati sono risultati, al termine del progetto, troppo lunghi ed impegnativi (160 ore più 400 ore di tirocinio) per il tipo di utenza.
Risultati raggiunti	Il progetto ha realizzato tutte le attività previste, seppure con qualche scostamento. In particolare, come anticipato, in fase progettuale ci si attendeva di coinvolgere una utenza con competenze di partenza più alte. Invece, ci si è scontrati con la difficoltà di reperire l'utenza per far partire i percorsi formativi di lunga durata e questo ha obbligato a selezionare anche profili più bassi, che non sempre sono riusciti a sfruttare al meglio le opportunità formative dei percorsi. Nonostante questi scostamenti ci sono stati riscontri molto positivi da parte delle partecipanti e anche da parte delle aziende ospitanti. In alcuni casi le partecipanti ai percorsi sono rimaste in azienda anche dopo la conclusione del tirocinio e un partner operativo ha assunto una delle partecipanti.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Tra i punti di forza del progetto è stata evidenziata in particolare la rete dei partner che ha rappresentato il valore aggiunto del progetto. La rete, composta anche da partner europei, ha condiviso appieno lo spirito del progetto, supportando la realizzazione delle attività previste, ciascuno sulla base degli impegni presi. Molto positivo è stato anche l'utilizzo di metodologie innovative, come il Learning Week, finalizzato allo sviluppo di competenze trasversali, attività particolarmente apprezzata dalle partecipanti over 30 per le quali è stato possibile prendere coscienza di capacità che non pensavano di possedere.
Sostenibilità	Alla luce delle valutazioni fatte dal soggetto attuatore durante la fase di realizzazione del progetto, le attività possono essere ampiamente replicabili se si riduce la durata dei percorsi di formazione volti a sviluppare le competenze tecnico-professionali. Nel complesso, un progetto articolato che ha visto anche la realizzazione di attività di mobilità nazionale e transazionale, può essere replicato solo in presenza di un finanziamento di tipo pubblico. La rete dei partner sta lavorando per la presentazione di una nuova proposta nel nuovo bando (linea 4 della DGR nr. 1311/2018), in continuità con il presente progetto, ma con ridefinizioni nei percorsi formativi, cosicché possano essere superati alcuni limiti progettuali del precedente progetto.
Relazione con le Istituzioni	Le relazioni con le Istituzioni sono state abbastanza positive, solo per alcune domande di chiarimento non è stato sempre immediato capire a quale ufficio fosse utile rivolgersi.
Sensibilità verso la RSI	Il progetto ha voluto contribuire alla diffusione delle pari opportunità di genere, anche nei confronti dei partner aziendali, promuovendo un calendario e orari che potessero venire incontro alle partecipanti che avevano necessità di conciliare la frequenza del percorso con impegni familiari, soprattutto di cura dei figli. Sul territorio sono ancora troppo limitati gli interventi e le proposte che favoriscano maggiormente una cultura del rispetto delle pari opportunità. Occorre dare una più ampia visibilità al tema e dare maggiormente supporto alle donne nel poter esprimere il proprio potenziale.

ARTEMISIA	
ARTEMISIA (15-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Padova, Vicenza, Alto Padovano-Trevigiano, Basso Veneziano
Soggetto attuatore	CESCOT VENETO È l'Ente di formazione di Confesercenti, accreditato per la formazione. Dal 1986 Cescot Veneto ha come missione la formazione professionale e lo sviluppo delle risorse umane attraverso l'implementazione di percorsi finanziati dal Fondo Sociale Europeo. Ha partecipato alla realizzazione di un progetto in partnership con l'Ente bilaterale Veneto nel precedente avviso (DGR 448/14).
Partner operativi	I partner operativi sono 12. Si tratta principalmente di enti di formazione, associazioni di categoria, società di consulenza, università, con lo scopo principale di assicurare una ampia copertura territoriale, fornendo docenze, tutoraggio, consulenze, diffusione dei risultati. Non tutti i partner sono però riusciti ad avere un ruolo realmente operativo nell'attuazione del progetto (università e agenzia per il lavoro).
Partner di rete	I partner di rete sono complessivamente 47. Si tratta principalmente di aziende e associazioni datoriali. Sono stati impegnati soprattutto nella realizzazione dei tirocini (aziende) e nella diffusione dei risultati.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce dall'esigenza di dare un riscontro immediato alle esigenze occupazionali delle donne del territorio, lavorando direttamente sul campo con le utenti che faticano maggiormente, rispetto agli uomini, ad inserirsi nel mercato del lavoro anche in ragione delle incombenze familiari (lavoro domestico e cura dei figli) che gravano quasi esclusivamente su di loro. Per favorire un migliore inserimento occupazionale è necessario sostenere le donne con programmi di welfare e interventi di conciliazione vita-lavoro e attraverso il rafforzamento di competenze che possano favorire nuove e qualificate opportunità di lavoro.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è quello di incrementare l'occupazione femminile sia in termini di lavoro dipendente che in termini di lavoro autonomo, realizzando un percorso in grado di sostenere lo sviluppo di competenze trasversali, il confronto e lo scambio tra le partecipanti e il mondo del lavoro, lo sviluppo di idee imprenditoriali, la conoscenza delle opportunità offerte dai servizi di welfare per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
Interventi/azioni	Il progetto si articola in 3 macro-azioni, rivolte ad utenza mista (occupate e non occupate) 1) Avvio di impresa 2) Percorso di carriera 3) Re/inserimento nel mercato del lavoro. Sono state previste complessivamente 9 azioni: 1- STARTING OVER che prevede un intervento di consulenza individuale di orientamento al ruolo, analisi competenze in entrata e colloquio attitudinale, un percorso di formazione che sviluppa contenuti motivazionali e un intervento di outdoor training. 2- LONDON CALLING, visita studio transnazionale per fare esperienza delle buone pratiche anglosassoni di condivisione degli spazi a sostegno dell'autimprenditorialità e del lavoro 3- BUSINESS CORNER, interventi di accompagnamento individuali e di gruppo 4- THE FUTURE OF JOBS intervento formativo, prima del tirocinio aziendale, per lo sviluppo di soft skills 5- WELFARESECURITY, consulenze individuali per soluzioni di welfare a sostegno dei progetti di lavoro e di impresa delle partecipanti 6- CAREER CORNER è rivolta alle 14 destinatarie occupate con azioni di consulenza individuale (8 ore, 14 ediz.) BOOST YOUR CONFIDENCE & CAREER 7- ARE YOU EXPERIENCED, stage e/o smart stage, tirocini innovativi presso le strutture di co-working convenzionate con il progetto

	8- MENTORING interventi di consulenza individuale 9- JOB SEEKING interventi di consulenza individuale Tutte le azioni e gli interventi sono stati realizzati, coerentemente con quanto previsto in fase di progettazione.
Destinatari	Il percorso è stato rivolto a 56 donne: 14 aspiranti imprenditrici, 14 occupate, 28 disoccupate. Nonostante alcuni ritiri, dovuti al fatto che alcune partecipanti disoccupate hanno trovato occupazione durante il periodo di realizzazione del progetto, i numeri finali delle partecipanti anche grazie alla riapertura delle selezioni, sono stati coerenti con quelli previsti in fase progettuale. Non è stato fatto un vero e proprio monitoraggio sull'impatto che il progetto ha avuto in termini di miglioramento dell'occupazione femminile, tuttavia l'ente attuatore è a conoscenza che 8 partecipanti sono state assunte (2 a tempo determinato e 6 a tempo indeterminato).
Risultati attesi	Il progetto intendeva promuovere l'incremento dell'occupazione femminile, attraverso strumenti e metodologie innovative, in grado di favorire maggiormente la partecipazione e la sperimentazione, costruendo percorsi "su misura", a partire dalle reali potenzialità ed esigenze delle partecipanti.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	La partnership è nata grazie ad un nucleo di attori tra cui c'erano già relazioni e collaborazioni, specialmente tra i partner operativi, ma anche coinvolgendo nuovi attori, soprattutto aziende che potevano essere interessate a collaborare al progetto, in particolare ospitando i tirocini. C'è stato un tentativo di coinvolgere un più ampio numero di partner, tuttavia i tempi stretti di presentazione del progetto hanno limitato l'azione. Ulteriori aziende sono state coinvolte durante le fasi di realizzazione del progetto per la realizzazione dei tirocini.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	La direttiva prevede che siano indicate già in fase di presentazione del progetto le aziende partner per la realizzazione dei tirocini. Tuttavia, i percorsi rivolti a donne disoccupate prevedono una costruzione su misura degli interventi, che può essere realizzata solo dopo aver selezionato le partecipanti e dopo aver capito i loro bisogni e le esigenze di sviluppo di competenze. Ciò si scontra con una definizione a monte del percorso di tirocinio in azienda. Il soggetto attuatore ha dunque provveduto, ove necessario, a ricercare altre aziende che potessero accogliere le partecipanti in tirocinio, sulla base dei profili delle partecipanti ai percorsi formativi. Inoltre, un piccolo limite alla realizzazione di un percorso di questo tipo, costruito su misura sulle partecipanti, è la limitata flessibilità dei percorsi che non ha consentito, ad esempio, a donne occupate che dopo le prime consulenze individuali si sono rese conto di avere una buona idea imprenditoriale, di poter scegliere il percorso per l'avvio di impresa. Infine, un ostacolo che non è stato possibile superare è stato quello dell'accesso al bonus conciliazione. Purtroppo i moduli per la richiesta sono usciti successivamente all'avvio dei percorsi e non sono state fornite sempre risposte chiare rispetto alle possibilità di utilizzo.
Risultati raggiunti	Il progetto ha realizzato le attività previste e complessivamente rappresenta una esperienza molto positiva che ha favorito l'inserimento lavorativo delle donne in percorsi di lavoro autonomo e di lavoro dipendente (alcune assunzioni a circa due mesi dal termine del percorso). Tra i risultati inattesi si evidenzia la creazione di una rete tra le destinatarie del percorso per l'avvio dell'avvio di impresa, che, anche grazie all'esperienza del viaggio all'estero (London Calling) hanno avuto modo di interessare relazioni e di confrontarsi con altre donne in modo stabile. Alcune attività, tuttavia, sebbene realizzate, non hanno avuto l'effetto sperato. In fase di progettazione era stato previsto, insieme allo stage, uno smart-stage, nella logica dello smart working, che è stato difficile attivare per le rigidità burocratiche legate alla realizzazione dei tirocini/stage in azienda (problemi legati alla sicurezza ecc.). L'obiettivo era consentire alle partecipanti di realizzare il percorso con maggiore flessibilità per poter andare incontro alle loro specifiche esigenze. Rispetto alle attività del progetto un altro elemento che non ha avuto l'esito sperato è stata l'azione Welfare security, l'attività di consulenza individuale per soluzioni di welfare a sostegno dei progetti di lavoro e di impresa delle partecipanti. Questo intervento non si è mostrato particolarmente utile per la natura individuale del servizio. Si ritiene, invece, alla luce dell'esperienza realizzata, che possa essere più efficace una attività di

	gruppo che consenta di dare informazioni, ma anche di condividere le esperienze e trovare soluzioni alle esigenze di conciliazione vita-lavoro delle partecipanti. Infine, la necessità di ampliare i partner aziendali in fase di realizzazione del progetto per realizzare i tirocini ha consentito la nascita di nuove collaborazioni tra il soggetto attuatore e il mondo delle imprese anche su altri temi (ad esempio nuove collaborazioni per Garanzia Giovani).
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Tra gli aspetti di maggiore forza del progetto si evidenziano le tematiche trattate, in particolare lo sviluppo di competenze del futuro, competenze che possono essere spese in ogni contesto, sia nel lavoro autonomo che in quello dipendente, quali la capacità di risolvere problemi complessi utilizzando la creatività, il pensiero critico, la capacità di gestire le persone, la flessibilità cognitiva. Si tratta di competenze che consentono alle donne di rinnovarsi, sperimentare nuovi percorsi, cogliere nuove opportunità. L'utilizzo di metodologie innovative, quali il boot camp, un intervento di outdoor training, insieme ad attività di consulenza individuale e ad attività di formazione tradizionale, costituiscono un mix di successo per lo sviluppo di questo tipo di competenze.
Sostenibilità	Questo tipo di interventi sono sostenibili e replicabili solo in presenza di un finanziamento pubblico che consenta alle donne di migliorare le proprie competenze per potersi inserire nel mercato del lavoro, attraverso il lavoro autonomo o dipendente. L'idea è di proseguire la collaborazione tra i partner operativi e di rete su questi temi anche in vista della nuova direttiva regionale (DGR nr. 1311 del 10 settembre 2018), in particolare con riferimento all'azione 4, su cui l'ufficio progettazione sta lavorando.
Relazione con le Istituzioni	Rispetto alla gestione del progetto le relazioni con la Regione sono state sempre molto positive. L'unica difficoltà emersa è relativa al già citato utilizzo del bonus conciliazione.
Sensibilità verso la RSI	Una maggiore integrazione delle donne nel mondo del lavoro è un tema centrale che non solo risponde a principi di maggiore equità, ma anche di efficienza economica. Occorre proseguire nel sostegno alle attività di formazione, di sviluppo di competenze, di accompagnamento alla creazione di impresa per le donne che non lavorano e che già lavorano, tenendo presente che una maggiore flessibilità degli interventi può essere più efficace per incrementare l'occupazione femminile e per migliorare la qualità del lavoro.

Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialità'	
DONNE CHE SI METTONO IN GIOCO: PERCORSI PER IL LAVORO E L'IMPRENDITORIALITÀ'	
(69-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Il progetto è stato realizzato nel territorio vicentino (sede degli interventi). Fanno invece parte della partnership attori che hanno sede legale principalmente nel territorio vicentino, ma anche nei territori delle province di Treviso, Padova, Verona, Belluno.
Soggetto attuatore	FONDAZIONE CENTRO PRODUTTIVITÀ' VENETO Ente accreditato per la formazione, per i servizi al lavoro. Il Centro si occupa da oltre 20 anni del servizio nuova impresa e per molti anni ha rappresentato l'unico centro di riferimento sul territorio regionale nel fornire gratuitamente, grazie a finanziamenti delle Camere di Commercio, informazioni e orientamento per coloro che intendono mettersi in proprio.
Partner operativi	5 partner operativi: Camere di Commercio, Società consortile, Cooperativa Sociale, Associazione non riconosciuta Si sono occupati a vario titolo della realizzazione delle attività previste dal progetto. C'è una forte collaborazione, pregressa, tra gli enti del sistema camerale, in particolare degli Sportelli/Servizi Nuova Imprenditoria e dei Comitati Imprenditoria femminile.
Partner di rete	33 partner di rete: • Camere di Commercio (diffusione risultati) • Enti Locali (attrezzature/locali – diffusione risultati – selezione) • Consigliera di Parità della Provincia di Vicenza • Associazioni non riconosciute (diffusione risultati) • Aziende, imprenditori, liberi professionisti in vari ambiti e settori (messa in formazione, accompagnamento/stage). La partnership è stata costruita grazie a una serie di rapporti pregressi con i partner di rete (rapporti diretti e indiretti), ma anche grazie al coinvolgimento di soggetti che hanno manifestato l'interesse a partecipare alla proposta progettuale.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	L'esperienza che l'ente attuatore e i partner operativi del progetto hanno sviluppato nel tempo grazie all'erogazione di servizi per lo sviluppo di nuove imprese ha permesso di evidenziare gli specifici bisogni delle donne aspiranti imprenditrici. Nonostante esse siano solo il 21% dell'utenza dei servizi nuove imprese, le donne esprimono, più degli uomini, esigenze di formazione per l'avvio di impresa, in particolare per lo sviluppo di competenze digitali, per l'accrescimento della propria autostima e di competenze trasversali. Inoltre, l'intervento vuole fornire alle aspiranti imprenditrici gli strumenti utili (in termini di formazione) per pianificare al meglio l'idea di impresa e ridurre così le possibili cause di fallimento (in regione circa il 50% delle nuove imprese in regione chiudono dopo 3 anni). L'aiuto per la costituzione di una nuova impresa è particolarmente importante durante la transizione delle persone dalla disoccupazione al lavoro autonomo. I principali motivi che inducono le donne ad avviare un'impresa sono l'autorealizzazione e la flessibilità dell'orario e del luogo di lavoro, per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Aspetto che determina anche una nuova concezione dell'imprenditoria.
Obiettivi	Il progetto intende sostenere l'occupazione femminile e ridurre il gap occupazionale di genere. "Donne che si mettono in gioco: percorsi per il lavoro e l'imprenditorialità" ha l'obiettivo di sviluppare le competenze imprenditive, quali spirito di iniziativa, creatività, tenacia, lavoro di squadra, conoscenza dei rischi e senso di responsabilità. Si tratta di competenze utili sia per il lavoro dipendente che autonomo, perché favoriscono un modo di pensare creativo e consentono la risoluzione dei problemi in maniera efficace (imprenditività come capacità di tradurre le idee in azione). Il percorso sostiene le destinatarie nella individuazione e definizione della loro idea di impresa, nel rafforzamento delle proprie competenze imprenditoriali, nella redazione

	del business plan, nell'accesso al credito, negli aspetti dell'innovazione, attraverso la ricerca di anteriorità di marchi e brevetti, nella costruzione di un'immagine della neo impresa e di un piano di comunicazione, nell'utilizzo dei social network per la promozione e su altre necessità di start-up. Il progetto garantisce un'ottica di genere negli interventi lavorando sui modi femminili di fare impresa e anche della attività per favorire la conciliazione con le attività di cura dei figli (possibilità di custodia dei figli nel corso di alcuni interventi).
Interventi/azioni	Il progetto è articolato in macro azioni rivolte alle differenti tipologie di destinatarie (aspiranti imprenditrici, donne disoccupate, donne occupate). PER AVVIO DI IMPRESA - n. 120 incontri individuali di orientamento all'imprenditorialità - n. 13 interventi di media durata dal titolo "METTERSI IN PROPRIO: ORIENTAMENTO ALL'IMPRENDITORIALITÀ" (20 ore) - N. 10 interventi di media durata dal titolo "CREA LA TUA IMPRESA: LABORATORIO DI BUSINESS PLANNING" (40 ore) - N. 4 interventi dal titolo "DALL'IDEA ALL'IMPRESA" rivolti ad utenza mista - N. 120 attività di accompagnamento all'avvio di impresa (assistenza personalizzata al business plan) - N. 11 Workshop sui temi dell'imprenditoria femminile - N. 4 OPEN DAY IMPRENDITORIA FEMMINILE (seminari di 8 ore) - N. 1 Sportello IMPRENDITORIA FEMMINILE PER IL LAVORO DIPENDENTE - N. 44 Orientamenti individuali per il percorso sulle competenze - N. 5 interventi di lunga durata dal titolo "LE COMPETENZE IMPRENDITIVE PER IL LAVORO" - N. 44 Edizioni di coaching individuale - N. 5 Edizioni di teatro di impresa - N. 10 Orientamenti individuali al ruolo - n. 1 Percorso di 160 ore dal titolo "IL LAVORO DI UFFICIO: LE COMPETENZE CONTABILI, AMMINISTRATIVE E IMPRENDITIVE DA METTERE IN GIOCO" - n. 1 edizione Tirocini per 10 allieve della durata di 480 ore - n. 10 edizioni ricerca attività del lavoro Rispetto alle azioni previste, non è stato realizzato un Open Day di cui era responsabile la Camera di Commercio di Padova, per ragioni organizzative interne all'ente. Per il resto delle azioni non ci sono stati altri scostamenti rispetto a quanto previsto in fase progettuale.
Destinatari	Il progetto, anche grazie ad una serie di attività più ampie di promozione della cultura imprenditoriale (si veda open day, workshop ecc.) ha permesso il coinvolgimento di un numero complessivo di donne molto più ampio (circa 900) di quello inizialmente previsto (400). Una piccola parte delle partecipanti è stata sostituita a seguito di rinunce, principalmente di donne disoccupate che hanno trovato occupazione durante il periodo di realizzazione del progetto. L'ampio numero di partecipanti non ha consentito di fare un vero e proprio monitoraggio degli effetti che il progetto ha avuto sulle differenti tipologie di destinatarie.
Risultati attesi	Il progetto intende diffondere una cultura imprenditoriale, sia grazie allo sviluppo di competenze imprenditive, non solo per le lavoratrici autonome, ma anche per quelle dipendenti. Lo sviluppo di competenze trasversali quali spirito di iniziativa, creatività, tenacia, lavoro di squadra, conoscenza dei rischi e senso di responsabilità può, infatti, favorire non solo lo sviluppo di nuove imprese femminili, ma anche favorire il lavoro dipendente. Il risultato atteso è quello di favorire la nascita di nuove imprese femminili e di migliorare l'occupazione femminile grazie allo sviluppo delle sopracitate competenze.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	La partnership è frutto di una serie di relazioni consolidate, nate anche grazie alla realizzazione di una precedente esperienza comune nell'ambito del Programma Imprenditoria Femminile e Giovanile della Regione del Veneto e della rete del sistema camerale. Il coinvolgimento delle aziende è stato favorito da rapporti diretti con l'ente attuatore e precedenti collaborazioni (ad esempio un corso sulle competenze digitali). Il progetto ha anche consentito la nascita di nuove collaborazioni, ad esempio, con l'Associazione Donna chiama Donna che si occupa di donne in difficoltà e della gestione del Centro

	Antiviolenza di Vicenza. Questa collaborazione ha permesso di coinvolgere nel percorso alcune delle utenti dell'associazione come destinatarie del progetto. Anche il rapporto con gli Enti Locali, Comune di Schio e Comune di Thiene, che hanno messo a disposizione anche locali in cui realizzare alcune attività del progetto, sono stati attivati grazie al progetto. Le imprese coinvolte nel progetto sono state principalmente impegnate nell'accogliere le partecipanti in azienda per la realizzazione dei tirocini. Una piccola parte di aziende è stata coinvolta anche nell'analisi dei fabbisogni, in particolare per quanto riguarda il percorso sulle competenze contabili ed amministrative.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Le difficoltà registrate hanno riguardato principalmente l'accesso al bonus conciliazione previsto da bando per le partecipanti ai percorsi. Il contributo era finalizzato solo alla copertura dei costi di trasferimento, non per servizi per minori. Molte delle donne disoccupate erano giovani mamme con bimbi molto piccoli. Il Comune di Schio, per favorire la partecipazione al percorso ha messo a disposizione una sala e una educatrice che si è occupata dei bimbi mentre le mamme erano impegnate nelle attività del percorso presso la sede comunale. Non sono state evidenziate particolari altre difficoltà, se non qualche già citato piccolo scostamento (non è stato realizzato uno degli Open Day previsti e alcune partecipanti al corso si sono ritirate perché hanno trovato lavoro). Tra i punti di debolezza del progetto, invece, si evidenzia il numero molto ampio di partecipanti e un percorso a molto esteso in termini di durata che ha necessitato di un particolare sforzo di gestione.
Risultati raggiunti	Il progetto ha prodotto un buon impatto sul territorio di riferimento, sia per ciò che riguarda il lavoro autonomo che il lavoro dipendente. La collaborazione tra gli enti del sistema camerale e gli altri partner operativi e di rete (ad esempio, Consigliera di parità, Rotary Club ecc.), ha garantito, oltre al raggiungimento dei risultati previsti (realizzazione di tutte le attività di progetto), anche una ampia promozione delle attività del progetto sui territori provinciali coinvolti. Questa azione di promozione e diffusione dei risultati è particolarmente importante per la promozione di una cultura imprenditoriale tra le donne sul territorio.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Il punto di maggior forza del progetto è l'esperienza che la rete ha maturato nel corso degli anni nell'ambito dei servizi nuove imprese. Queste esperienze pregresse hanno consentito di costruire una proposta progettuale che potesse dare una risposta effettivamente mirata ai bisogni delle persone, in particolare delle donne che chiedevano maggiori opportunità di sviluppare le proprie competenze prima di cimentarsi nell'avvio di una attività individuale. Il lavoro di rete ha consentito non solo di realizzare il progetto, ma anche di arricchire le collaborazioni sui territori, far emergere o consolidare tematiche e linee di intervento. Questa collaborazione tra i partner intende proseguire nella presentazione di una nuova proposta in grado di racchiudere nuove idee, valorizzando al tempo stesso l'esperienza che si è appena conclusa.
Sostenibilità	Le azioni previste dal progetto, trattandosi di interventi di formazione di competenze per lo sviluppo di nuove imprese femminili, per il miglioramento delle condizioni occupazionali e per il re/inserimento nel mercato del lavoro, sono difficilmente realizzabili in assenza di un finanziamento pubblico. Negli anni passati erano state realizzate alcune esperienze di supporto gratuito all'avvio di impresa garantite dalle Camere di Commercio. Con la riforma del sistema camerale iniziative non è stato più possibile garantire un servizio di questo tipo. Nel supporto alla creazione di impresa e allo sviluppo delle competenze, l'elemento di gratuità per le azioni di orientamento ha una forte valenza sociale, perché consente, a coloro che hanno delle idee ma che spesso (ed in particolare le donne) non hanno mezzi economici per poter sviluppare un progetto di fattibilità, di comprendere, grazie al supporto di esperti, se ci sono gli effettivi presupposti per avviare una attività e di essere messi in contatto con le giuste professionalità e gli strumenti (banche, associazioni di microcredito ecc).
Relazione con le Istituzioni	Non sono stati evidenziati particolari elementi a riguardo, se non le già citate difficoltà nella richiesta dei bonus conciliazione previsti dal bando.
Sensibilità verso la RSI	Il progetto ha cercato di porre attenzione al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. È un tema su cui occorre molto lavorare, occorre sensibilizzare le aziende, promuovere meccanismi premianti che possano effettivamente sostenere la diffusione di strumenti per sostenere e garantire l'occupazione femminile. Il progetto ha operato in un'ottica di welfare generativo, un modello volto ad incentivare la solidarietà e la responsabilizzazione sociale, anche in assenza di risorse.

Imprendiamo: donne al lavoro family friendly	
Imprendiamo: donne al lavoro family friendly (145-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Verona, Vicenza
Soggetto attuatore	ENAC ENTE NAZIONALE CANOSSIANO È un'associazione nazionale senza scopo di lucro promossa dalla Congregazione delle Suore Canossiane con la finalità di coordinare e promuovere le attività di orientamento, di formazione, di riqualificazione ed aggiornamento degli associati. E' ente accreditato per la formazione e i servizi per il lavoro dalla Regione Veneto.
Partner operativi	I partner operativi sono 10. Si tratta prevalentemente di enti che si occupano di formazione, creazione di impresa, inserimento lavorativo anche per persone in situazione di svantaggio. La partnership operativa si è occupata a vario titolo di varie attività, tra cui la progettazione, il tutoraggio, l'analisi dei fabbisogni, la diffusione dei risultati, la fornitura di locali/attrezzature e di materiali didattici, la selezione dei partecipanti, l'accoglienza e orientamento, ecc.
Partner di rete	I partner di rete sono complessivamente 48: prevalentemente si tratta di aziende e, in misura minore, di Enti Locali, Consigliere di parità ed associazioni sindacali. Le aziende sono state impegnate nella realizzazione dei tirocini, gli altri partner non hanno avuto un ruolo particolarmente attivo, se non nella diffusione dei risultati del progetto.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	La progettazione dell'intervento di supporto a nuove e qualificate opportunità di lavoro e nuove imprese nel settore dell'ICT nasce su stimolo dei partner della rete e dalla convinzione che questo settore, fortemente in crescita e prevalentemente maschile, può offrire buone opportunità di occupazione (anche per la sua trasversalità alle diverse aree professionali) e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per le donne, in particolare per quelle con figli. Il settore, inoltre, ben si presta sia a offrire opportunità sia di lavoro autonomo che di lavoro dipendente.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è quello di favorire l'occupazione femminile nel settore dell'ICT, con la finalità di offrire maggiori opportunità in un settore fortemente in crescita e in cui la presenza femminile è sottorappresentata. Gli obiettivi formativi sono quelli di fornire un mix di competenze tecnico professionali legate al mondo digitale e competenze di tipo trasversale finalizzate a sviluppare maggiore consapevolezza di sé e accrescere l'autostima per un inserimento qualificato nel mondo del lavoro, anche attraverso l'avvio di nuove imprese.
Interventi/azioni	Il progetto è stato articolato in 4 azioni: percorsi di aggiornamento, re/inserimento lavorativo, sportello territoriale, workshop, seminario sui modelli di smart working. I percorsi formativi sono stati strutturati in 3 tipologie di interventi, realizzati presso le sedi di Vicenza (Schio) e di Verona: 1) percorsi di media durata di aggiornamento e re-inserimento lavorativo per donne che hanno già una solida base di competenze tecnico-professionali e necessitano essenzialmente di attivare processi di autovalutazione e di counselling: - 2 interventi su competenze trasversali e metacompetenze - 4 interventi su: SEO, Social Media Marketing, LinkedIn for business; Prezi e Power Point. 2) percorsi di lunga durata di 160 ore (con tirocini in azienda) per donne che necessitano di una specializzazione al limite della riqualificazione delle competenze tecnico professionali: - WEB GRAPHIC Design - WEB CONTENT MANAGER 3) percorsi di accompagnamento all'avvio di impresa supportati da formazione di specializzazione, focalizzati sulla riqualificazione verso l'e-commerce specialist.

	Lo sportello territoriale intende offrire uno spazio fisico e dedicato alle donne. I due workshop, invece, vogliono approfondire le tematiche dello smart working e del co-working. Infine, il seminario approfondisce le tematiche delle tecnologie digitali e dei social network. Tra le azioni complementari sono stati previsti due contest (uno a Vicenza e l'altro a Verona) a cui possono partecipare le donne che intendono sviluppare una idea di impresa. Le migliori idee, valutate da una commissione, vengono premiate e le vincitrici possono contare su un'azione di consulenza specialistica e di un finanziamento FESR per l'avvio di impresa. L'unico scostamento che è stato evidenziato riguarda la mancata attivazione del percorso "Linkedin for business" nella sede di Schio (VI), dovuta ad un numero insufficiente di adesioni, che è stato sostituito con un percorso su "Social Media Manager".
Destinatari	Destinatarie dell'intervento sono 320 donne disoccupate, inoccupate ed inattive che necessitano di essere inserite nel mercato del lavoro e donne occupate - limitatamente ai percorsi di formazione e accompagnamento rivolti a gruppi misti di donne disoccupate e occupate - che necessitano di rafforzare competenze trasversali e meta-competenze utili nello sviluppo di percorsi di carriera professionale. Poiché le professioni nell'ambito dell'ICT richiedono requisiti di ingresso medio-alti, in fase di selezione è stato considerato preferenziale il possesso di un diploma e/o laurea. Nella selezione, inoltre, è stata data priorità a donne over 30, che hanno meno opportunità di accesso ai percorsi di formazione (le più giovani possono accedere a Garanzia Giovani). Questa priorità ha penalizzato nell'accesso ai percorsi alcuni profili interessanti, più giovani.
Risultati attesi	Il progetto intende incrementare l'occupazione femminile in uno specifico settore, quello dell'ICT, prevalentemente maschile, al fine di ridurre il gender gap in un ambito di sviluppo e di crescita strategico, che può offrire molte opportunità di inserimento lavorativo sia di lavoro autonomo che dipendente. Inoltre sviluppare competenze nell'ambito delle tecnologie digitali consente di dare alle donne opportunità di superare le barriere di spazio e di tempo che consentono una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	La rete dei partner è stata costruita, anche grazie ad una serie di rapporti pregressi tra gli enti, appositamente per la realizzazione delle attività del progetto sui territori. Le imprese sono state coinvolte prevalentemente per la realizzazione dei tirocini, mentre gli altri enti, in particolare quelli istituzionali, sono stati coinvolti prevalentemente per la diffusione dei risultati. La rete ha evidenziato forti potenzialità che, tuttavia, non sono state completamente sfruttate in fase di attuazione. Un partner operativo che doveva occuparsi della gestione di 5 tirocini non è stato in grado di realizzare l'attività e si è ritirato. L'ente attuatore ha sostituito il partner nella gestione dei tirocini senza alcuna ripercussione sul buon esito dell'intervento.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Tra gli ostacoli incontrati dal progetto il più importante è stato relativo alla difficoltà di utilizzare il finanziamento FESR previsto per le vincitrici del contest (la migliore idea di impresa). Il premio non è stato utilizzato dalle aspiranti imprenditrici perché il finanziamento poteva essere utilizzato esclusivamente per l'acquisto di macchinari che non risultavano necessari per lo sviluppo dell'idea di impresa delle vincitrici o che prevedevano un anticipo di spesa da parte delle beneficiarie. Sono stati fatti diversi approfondimenti sulle possibilità di utilizzo del finanziamento, ma non erano compatibili con le necessità delle vincitrici. Anche l'accesso al bonus conciliazione, previsto dal progetto, è risultato troppo complesso per essere utilizzato dalle partecipanti che avevano necessità di servizi di supporto alla conciliazione vita-lavoro.
Risultati raggiunti	Il progetto ha realizzato tutte le attività previste dal progetto con alcune variazioni che non ne hanno, comunque, inficiato il successo. Come in parte anticipato, il progetto ha subito qualche variazione rispetto alla progettazione iniziale. Sono state realizzate alcune variazioni nella fase di attuazione, alla progettazione, come la già citata sostituzione del percorso formativo su "Linkedin for business" con il più apprezzato percorso "Social Media Manager". Le destinatarie del territorio di Schio (VI) hanno, infatti, ritenuto più interessante iscriversi al percorso per sviluppare competenze relative ai Social Media. Probabilmente, il territorio della provincia, al contrario di quello cittadino, ha

	meno conoscenza delle potenzialità del social network professionale, che può essere un utile strumento di promozione delle proprie esperienze e competenze. Anche il già citato ritiro di un partner operativo non ha avuto alcuna ripercussione sul corretto svolgimento delle attività previste. Le destinatarie coinvolte nelle attività del progetto risultano essere superiori a quanto previsto in fase progettuale (340 destinatarie effettive su 310 previste). A circa due mesi dalla conclusione del progetto, dopo un primo follow up realizzato dall'ente attuatore, il 50% delle partecipanti ai percorsi realizzati in entrambi i territori di riferimento risulta occupato (assunzioni a tempo indeterminato, a tempo determinato, aperture di partite IVA). Per quanto riguarda il percorso di supporto alla creazione di impresa, sebbene molte delle partecipanti non abbiano concretamente aperto una partita IVA, risultano comunque impegnate nel portare avanti e sviluppare la propria idea di impresa.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Tra gli elementi di maggiore forza del progetto sono state evidenziate le metodologie innovative che hanno supportato le donne nello sviluppo di competenze di tipo trasversale, e delle metacompetenze per una maggiore consapevolezza di sé e dell'autostima. Anche gli eventi realizzati sul territorio sono stati particolarmente utili per un più ampio e diffuso coinvolgimento del territorio. Particolarmente innovativo è stato l'utilizzo dello Sketchnote, che ha consentito di realizzare al termine del progetto uno Sketchnoter's Stories, presentato in una mostra finale. La raccolta è stata pubblicata in un libro finalizzato alla promozione e diffusione dei risultati del progetto.
Sostenibilità	L'intervento può essere replicabile solo in presenza di un finanziamento pubblico che promuova azioni finalizzate all'inserimento lavorativo delle donne nel settore dell'ICT. L'ufficio progettazione dell'ente attuatore sta lavorando per la presentazione di una nuova proposta che promuova un incremento dell'occupazione femminile nel settore dell'ICT. Rispetto al presente progetto saranno, però, individuate nuove declinazioni professionali, per rispondere efficacemente alle esigenze del territorio.
Relazione con le Istituzioni	Non sono state evidenziate particolari difficoltà nei rapporti con la Regione. Tutte le difficoltà procedurali (bonus conciliazione e finanziamento FESR per l'avvio di impresa) sono state fatte presenti agli uffici regionali di riferimento.
Sensibilità verso la RSI	Il progetto contribuisce alla promozione del superamento del gap occupazionale tra uomini e donne nelle professioni del settore ICT. Attraverso la realizzazione delle attività ha promosso, presso le imprese, profili professionali femminili di qualità che possono essere proficuamente collocate nei contesti organizzativi aziendali.

Innovazione: sostantivo femminile

INNOVAZIONE: SOSTANTIVO FEMMINILE (4940-2-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Il territorio di riferimento è interprovinciale, ma con una forte concentrazione nell'area di Verona e Vicenza.
Soggetto attuatore	T2I – Trasferimento tecnologico ed innovazione scarl. società consortile per l'innovazione promossa dalle Camere di Commercio di Treviso e Rovigo. Nel corso dell'intervista, è stato evidenziato come la società nasce nel 2014 dall'integrazione di due società già attive, in modo da operare su un territorio più ampio, con l'obiettivo di sostenere le imprese nei percorsi di innovazione
Partner operativi	I partner operativi sono 5, costituiti soprattutto da soggetti che svolgono attività educative, sociali e formative, di ricerca
Partner di rete	I partner di rete sono 95, con una forte differenziazione: sindacato; associazioni (riconosciute e non riconosciute); Consigliera di parità della Provincia di Verona; Enti locali; agenzie accreditate per i servizi al lavoro; Fondazioni; Ordine e collegio professionale; imprenditori; Imprese che hanno accolto in stage le donne.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto è il frutto dell'esperienza realizzata con WorkLifeBalanceNetwork (Dgr448/14 nell'ambito tematico Reti territoriali per la conciliazione) che ha permesso di individuare i fabbisogni delle donne nell'area territoriale di riferimento. Il punto focale dell'intervento è stato proprio quello di rispondere a domande specifiche provenienti dalle persone anziché dalle aziende, come per l'azione 1.
Obiettivi	L'obiettivo del progetto è quello di favorire e sviluppare l'occupazione femminile, realizzando interventi in grado di offrire nuove e qualificate opportunità di lavoro riducendo il gap di genere. Il progetto prevede la realizzazione di diverse attività formative e di accompagnamento finalizzate a rafforzare o accrescere competenze necessarie per un efficace sviluppo professionale: accompagnamento alla ricerca del lavoro (per le donne disoccupate), accompagnamento per lo sviluppo di carriera (per le donne occupate), formazione o accompagnamento all'avvio di impresa.
Interventi/azioni	Gli interventi sono stati diversi: il primo è quello di orientamento, realizzato presso il soggetto attuatore o presso le sedi di alcuni partner, rivolto a definire percorsi di crescita personalizzati; ci sono stati poi percorsi personalizzati, sia per occupati che per disoccupati: percorsi brevi, per acquisire soft skills; percorsi più lunghi per creare profili professionali spendibili sul mercato, come il digital strategic planner o il Design Thinking, che è un modello innovativo manageriale di gestione aziendale, usato per la risoluzione di problemi complessi, rivolto a donne interessate a conoscere metodi creativi per introdurre l'innovazione in contesti lavorativi. Nei percorsi più lunghi è stato previsto lo stage in azienda. Inoltre, in alcuni casi, era possibile anche intraprendere un percorso per avviare un processo di start up aziendale.
Destinatari	Il progetto era rivolto a donne occupate (che cercavano di avere proposte lavorative da sottoporre in azienda oppure volevano cambiare la loro posizione lavorativa) e donne disoccupate, per cercare lavoro. Le destinatarie dei diversi interventi sono state oltre 900.
Risultati attesi	I risultati attesi erano legati alla ricerca di occupazione da parte delle donne disoccupate e alla modifica della posizione lavorativa e al miglioramento della carriera per le donne occupate. Dal punto di vista delle competenze, i risultati attesi riguardavano il rafforzamento delle <i>digital skill</i> quale leva fondamentale per aumentare l'occupabilità e nello stesso tempo la competitività delle aziende.
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il partenariato operativo di progetto è stato tutto coinvolto in maniera fattiva nell'attuazione del progetto.

	I partner di rete sono stati fondamentali anche per intercettare le donne da coinvolgere come destinatarie delle attività, ma sono stati rilevanti in alcuni casi anche per la realizzazione delle attività e degli eventi.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Tutte le attività sono state realizzate. Si è riscontrata una maggiore preferenza verso i percorsi brevi, rispetto a cui si è registrata una maggiore disponibilità delle persone.
Risultati raggiunti	Tutte le attività sono state realizzate, anche perché la domanda si è rilevata molto elevata. Non è stato fatto ancora un monitoraggio sugli effettivi risultati raggiunti; alcune donne, con le quali è stato instaurato un rapporto nel corso dei percorsi lunghi, hanno dichiarato di stare ancora svolgendo gli stage.
ALCUNI ELEMENTI DI VALUTAZIONE DEL PROGETTO	
Punti di forza ed elementi di innovazione	Punti di forza: aver dato una risposta ai bisogni al femminile in una logica più ampia della semplice ricerca di occupazione, sensibilizzando le persone sul tema della conciliazione Elemento di innovatività: quello di realizzare un progetto bottom up (basato cioè sulle concrete esigenze delle persone), incentrato su un mix di metodologie tra attività di gruppo ed attività individuali
Sostenibilità	La sostenibilità è nel complesso buona, ma il finanziamento del FSE è fondamentale per poter avviare progetti simili
Relazione con le Istituzioni	La relazione con le istituzioni è ottima; non ci sono state particolari criticità in fase di attuazione e il soggetto attuatore ha avuto rapporti continuativi con la Regione anche per il sistema di monitoraggio
Sensibilità verso la RSI	Il progetto è stato rivolto ad aumentare l'occupazione e l'occupabilità femminile ed in questo sono stati certamente raggiunti gli obiettivi attesi, anche per l'elevato numero di destinatarie raggiunte. Il progetto, allo stesso tempo, è stato significativo per sensibilizzare le donne, ed in maniera indiretta anche le aziende, sul tema della conciliazione vita lavoro, anche se secondo il soggetto attuatore questo è un tema sul quale occorre ancora investire in maniera consistente sia dal punto di vista della formazione che dell'informazione.

Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile	
Women@Work: lavoro e nuova impresa al femminile (1002-1-254-2016)	
ANAGRAFICA DEL PROGETTO E DEL PARTENARIATO	
Tipologia di azione/ambito tematico	DGR 254 - Azione 3 - Interventi per nuove opportunità di lavoro e nuova impresa
Territorio di riferimento	Territorio padovano
Soggetto attuatore	FOREMA È la società per la Formazione e lo Sviluppo d'Impresa di Confindustria Padova, accreditata come Ente di Formazione presso la Regione Veneto. Dal 1983 progetta ed eroga percorsi formativi professionali e manageriali rivolti principalmente al mondo delle imprese e attua interventi di politica attiva per il reinserimento, la riqualificazione, il reimpiego dei lavoratori. Oltre ad un'ampia esperienza nella formazione per l'inserimento nel mondo del lavoro dei disoccupati/inoccupati può, inoltre, contare sulle esperienze pregresse nel supportare il target femminile attraverso la realizzazione di servizi formativi, di motivazione, sviluppo del sé e accompagnamento, in virtù della titolarità di progetti specifici tra cui Iniziative EQUAL nell'ambito della programmazione comunitaria e Rete Rosa regionale.
Partner operativi	I partner operativi sono 2: Parco Scientifico e Tecnologico Galileo e Camera di Commercio di Padova (Comitato Imprenditoria Femminile e Nuove Imprese). I partner sono stati impegnati nella fase di progettazione, nell'analisi dei fabbisogni, nelle docenze, nella diffusione dei risultati. Entrambi gli enti hanno una pluriennale esperienza nel sostenere le iniziative di lavoro autonomo e di avvio di impresa.
Partner di rete	I partner di rete sono 47: in prevalenza si tratta di imprese che sono state impegnate nella realizzazione dei tirocini. Tra i partner di rete anche associazioni datoriali e sindacali impegnati soprattutto in azioni di diffusione dei risultati.
LE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PROGETTO	
Contesto e motivazioni dell'intervento	Il progetto nasce da una attenta analisi dei fabbisogni professionali che l'ente attuatore realizza regolarmente con le aziende attraverso la somministrazione di questionari, interviste. Sono stati incrociati fabbisogni professionali e profili più deboli delle donne del territorio per progettare un intervento che potesse sostenere l'incremento dell'occupazione femminile. Sono stati, dunque, identificati 3 percorsi formativi professionalizzanti con buone opportunità occupazionali sul territorio: HR Specialist, Addetto al Custom Care, Esperto in Social Media Marketing.
Obiettivi	Obiettivo del progetto è quello di incrementare l'occupazione femminile attraverso la realizzazione di un progetto articolato in grado di offrire nuove e qualificate opportunità di lavoro per le donne, sia nell'ambito del lavoro autonomo che nell'ambito del lavoro dipendente. Gli interventi di formazione e di accompagnamento sono stati finalizzati ad accrescere le competenze tecnico-professionali e quelle di tipo trasversale per incrementare la motivazione, la consapevolezza di sé e l'autostima.
Interventi/azioni	Il progetto è articolato in una pluralità di percorsi: • 3 percorsi di orientamento, formazione, accompagnamento e stage: – HR Specialist, – Addetto al Custom Care, – Esperto in Social Media Marketing. I percorsi, sono finalizzati a sviluppare competenze aggiornate e specifiche relative alle figure professionali (competenze tecniche), ma anche a accrescere la motivazione e le competenze trasversali. • 1 percorso di "solo placement" per definire i propri obiettivi ed individuare un piano di azione mirato al ricollocamento e di accompagnamento al lavoro • 1 percorso per l'avvio di impresa, per 12 donne, che prevede attività formative e di accompagnamento necessarie sia per fornire alle partecipanti quelle competenze per l'avvio di impresa, sia per sostenerne la motivazione, la propensione imprenditiva e dare loro tutti gli strumenti per la definizione dell'idea, la strutturazione del business plan e la richiesta di agevolazioni. Tutti i percorsi formativi previsti hanno utilizzato metodologie formative innovative, come la Palestra Formativa, lo Scrum e le Small Technique ("tecniche brevi" che possono

	prendere spunto da ambiti diversi - sport, psicologia, teatro - e che costituiscono un potente strumento a disposizione della formazione esperienziale per condurre il gruppo fuori dalla "zona di comfort" e facilitare il processo di cambiamento), al fine di favorire un approccio di apprendimento basate sul fare e sullo sperimentare, andando anche a valorizzare le competenze già possedute come base di partenza per implementare conoscenze e competenze trasversali.
Destinatari	Destinatarie previste degli interventi sono 84 donne over 30 inoccupate e inattive. Complessivamente hanno concluso il percorso 70 destinatarie, a seguito di alcuni ritiri. Il percorso è stato lungo e alcune delle partecipanti hanno preferito interrompere per motivi personali o perché avevano nel mentre trovato occupazione. In alcuni casi le partecipanti si sono ritirate al termine del percorso di formazione, prima della realizzazione del tirocinio. Il progetto ha migliorato la condizione occupazionale di una buona parte delle partecipanti (30% delle partecipanti ai percorsi solo placement ha trovato lavoro a meno di 2 mesi dal termine del progetto). Anche per le destinatarie degli altri percorsi le ricadute sono state abbastanza positive, in alcuni casi sono state assunte (non è nota la durata dell'assunzione) nelle aziende in cui avevano realizzato il tirocinio. Sono dati parziali poiché non è stato fatto un vero e proprio follow up.
Risultati attesi	I risultati attesi dal progetto sono quelli di consentire alle partecipanti di sviluppare competenze sia di tipo tecnico che di tipo trasversale in grado di favorire l'ingresso o il re-ingresso nel mercato del lavoro attraverso il lavoro dipendente (4 percorsi) ed il lavoro autonomo (1 percorso), con attenzione alle esigenze di conciliazione vita-lavoro (bonus conciliazione).
Attori coinvolti: il partenariato del progetto e il ruolo delle imprese	Il progetto ha coinvolto una rete di partner principalmente aziendale finalizzata in fase progettuale, grazie alle attività di analisi dei fabbisogni realizzata dall'ente attuatore, ad evidenziare quali sono i profili professionali più ricercati sul territorio padovano, sia, in fase attuativa, ad accogliere le partecipanti in stage. Si tratta principalmente di aziende con cui l'ente attuatore ha già relazioni e collaborazioni pregresse, rinsaldati da questa nuova esperienza progettuale.
Ostacoli incontrati e modalità di soluzione	Una delle difficoltà con cui il progetto ha dovuto fare i conti è quello dei ritiri di alcune partecipanti. Il periodo dello stage in azienda, in particolare, è risultato troppo impegnativo (340 ore). A fronte di questi ritiri è stata richiesta una modifica progettuale, approvata dalla Regione Veneto, che ha consentito di utilizzare i tirocini slegandoli dalle attività di formazione. Ciò ha consentito di coinvolgere altre partecipanti solo nella realizzazione dei tirocini in azienda. Una criticità è stata, inoltre, legata alle procedure per la richiesta del bonus conciliazione che sono risultate difficoltose. Appare necessario chiarire meglio le regole di accesso a tutti gli strumenti di supporto (borse di studio e bonus conciliazione).
Risultati raggiunti	Il progetto ha contribuito a rafforzare le competenze ed a supportare l'inserimento lavorativo e l'avvio di impresa complessivamente di 70 destinatarie sulle 84 previste in fase progettuale. Oltre il 30% delle partecipanti hanno trovato occupazione a due mesi dal termine del progetto, in molti casi a seguito del tirocinio nelle aziende ospitanti. Il dato potrebbe essere oggi anche più alto perché non è stato fatto un vero e proprio monitoraggio. Le partecipanti hanno avuto modo di formare/sviluppare un buon profilo professionale, in grado di sostenere positivamente l'ingresso nel mercato del lavoro. Come anticipato, il significativo impegno, in particolare delle ore relative allo stage, si è rilevato eccessivo per coloro che avevano responsabilità familiari. In alcuni casi, grazie alla disponibilità delle aziende, ed in particolare di quelle più grandi e più strutturate, in qualche misura anche più sensibili alle problematiche di conciliazione dei tempi, è stato possibile realizzare lo stage in part-time, garantendo così alle partecipanti di poter concludere positivamente il percorso.

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