



FONDAZIONE
EDOARDO
GARRONE

2022

BILANCIO SOCIALE



Indice

07**Lettera del Presidente****08****1. Nota metodologica****10****2. Identità**

2.1. Vision e Mission | 2.2. Storia | 2.3. Governance | 2.4. Organizzazione e personale | 2.5. Reti e partner

18**3. Modello di intervento**

3.1. Contributo agli SDGs | 3.2. Progettazione partecipata | 3.3. Sperimentazione |
3.4. Monitoraggio e Valutazione d'impatto

20**4. Analisi del processo di creazione del valore**

4.1. Analisi di contesto | 4.2. Analisi degli stakeholder | 4.3. Teoria del cambiamento e catena del valore |
4.4. Analisi di materialità di impatto

32**5. I progetti**

5.1 Un modello di creazione di valore sociale "made in FEG" | 5.2 Progetto Appennino | 5.3. L'impegno per la Scuola

84**6. Traiettorie****86****7. Rendicontazione**

7.1. Relazione sulla gestione | 7.2. Rendiconto gestionale | 7.3. Stato patrimoniale | 7.4. Relazione organo di controllo

“
Qualsiasi obiettivo di sviluppo sostenibile non può che partire da una forte e generosa proposta formativa e questa è la visione che guida e ispira tutta la nostra attività.



Fondazione Edoardo Garrone, intitolata a mio nonno Edoardo che più di ottant'anni fa avviò il nostro percorso imprenditoriale, è nata a Genova nel 2004 su impulso di mio padre Riccardo, determinato a imprimere una svolta decisiva al nostro impegno filantropico e a metterlo a disposizione di una più ampia azione per il progresso sociale, culturale ed economico di tutto il Paese.

Grazie alla sua visione e al convinto sostegno di tutta la famiglia, nel tempo abbiamo fatto confluire in Fondazione non solo la motivazione a partecipare fattivamente al benessere e allo sviluppo di comunità e territori, ma anche tutte le competenze maturate nell'attività industriale.

Se l'idea di fare “filantropia strategica” – individuando bisogni, investendo risorse, mappando criticità e fattori abilitanti, focalizzando obiettivi, mettendo a punto metodi e strumenti, monitorando risultati ed errori – proviene piuttosto naturalmente dalla nostra cultura imprenditoriale, allo stesso tempo, abbiamo colto nel Terzo Settore italiano i segnali di uno scatto evolutivo, tutt'ora in atto, a cui immediatamente abbiamo voluto ispirarci e da cui abbiamo appreso, in modo irreversibile, l'attitudine alla collaborazione e l'urgenza della condivisione.

All'attenta lettura degli scenari sociali, culturali ed economici e al continuo ascolto dei nostri contesti di riferimento, si sono affiancati l'incontro con buone pratiche, il confronto su soluzioni e la crescente reciproca trasparenza su successi e fallimenti. Il tutto per il miglioramento dell'azione delle singole organizzazioni e a beneficio di un impatto collettivo, più “intelligente” e solido.

Se i giovani sono sempre stati al centro della nostra missione e delle nostre cure, nel tempo abbiamo imparato a inquadrare i benefici diretti e immediati delle nostre azioni in obiettivi più ampi di cambiamento – dai giovani alle famiglie e alle comunità – e secondo un orizzonte temporale più lungo, adeguato alla verifica, all'analisi dei risultati e al miglioramento progettuale.

- **Abbiamo rafforzato e proseguiamo convintamente l'impegno accanto ai giovani perché le importanti sfide della nostra epoca richiedono, al contempo, pratiche quotidiane informate e consapevoli e generose visioni sistemiche: il nostro futuro ha bisogno sia di cittadini rispettosi che di innovatori curiosi ed entusiasti. In entrambi i casi, abbiamo bisogno di presenze umane dialoganti ed empatiche. Qualsiasi obiettivo di sviluppo sostenibile non può quindi che partire da una forte e generosa proposta formativa e questa è la visione che guida e ispira tutta la nostra attività.**

Il primo bilancio sociale di Fondazione Edoardo Garrone è occasione per tirare le fila di un percorso che, allo stesso tempo, è profondamente nostro e profondamente *partecipato* e *partecipante*, capace di riflettere la generale maturazione della filantropia nazionale a cui siamo fieri di appartenere.

Vuole essere, infine, opportunità di dialogo e confronto, con tutti i soggetti che ci hanno accompagnato in questo cammino e con quelli che potranno farne parte in futuro.

Perché tutta la nostra storia ci ricorda che i risultati migliori si raggiungono insieme.

Alessandro Garrone

1 Nota metodologica

Questo documento nasce dal **percorso di analisi del modello di creazione del valore sottostante le nostre attività**, composto dai diversi momenti presentati in [Figura 1](#) e riassunti brevemente di seguito.

L'analisi, i cui risultati sono restituiti nella sezione 4 del documento, è stata realizzata in collaborazione con il centro di ricerca **Tiresia** - Centro di Ricerca Impatto della School of Management del Politecnico di Milano (di seguito Tiresia) - adottando un approccio di **partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder**.



● Fig. 1

1 La prima fase del processo di valutazione corrisponde all'identificazione delle **opportunità** e dei **limiti della valutazione** stessa, in termini di obiettivi, responsabilità e risorse necessarie. Ci siamo posti l'obiettivo di configurare il processo di valutazione non soltanto con finalità di reportistica ma, soprattutto, come un percorso di **autoriflessione e identificazione di nuovi indirizzi strategici**.

2 La seconda fase consiste nell'**analisi degli stakeholder** – i portatori di interesse che sono influenzati e influenzano direttamente o indirettamente l'organizzazione e le sue attività – svolta per individuare gli attori principali con i loro bisogni e interessi (anche di tipo informativo) e coinvolgerli attivamente nel processo di misurazione dell'impatto sociale.

3 Una volta mappati gli stakeholder e messi a fuoco i bisogni e le aspettative, abbiamo analizzato il percorso attraverso il quale rispondere e offrire **soluzioni**, generando **valore sociale e ambientale**. Per fare questo, abbiamo scelto la metodologia della **Teoria del Cambiamento**, che prevede la definizione di obiettivi a lungo termine ("il cambiamento sociale che si vuole raggiungere") e la ricostruzione a ritroso dei legami causali per arrivare a quegli obiettivi.

4 In seguito, definiti gli **outcome** e gli **impatti** che le nostre attività contribuiscono a generare, abbiamo individuato, anche selezionandoli dalle valutazioni realizzate negli anni per le singole progettualità, gli **indicatori (KPI – Key Performance Indicators)** che permettono effettivamente di **misurare e valutare la generazione di cambiamento sociale**. In questo modo, il Bilancio Sociale offre

una misurazione complessiva del lavoro e una visione completa degli effetti generati sui beneficiari e sulla comunità di riferimento.

5 Al fine di integrare le informazioni raccolte con le misurazioni e di giungere quindi a una valutazione più ampia, comprensiva e utile all'indirizzo strategico, abbiamo raccolto dati primari tramite la metodologia dei **focus group**, che hanno coinvolto stakeholder di tutte le tipologie precedentemente mappate. L'analisi strategica è stata infine implementata usando lo strumento della "**Matrice di materialità**", opportunamente declinata al contesto della nostra organizzazione quale Ente che attua processi di creazione di valore sociale e ambientale.

6 L'ultima fase del processo di misurazione di impatto sociale è la **comunicazione agli stakeholder interni ed esterni** all'organizzazione, per allineare le prospettive, condividere le traiettorie strategiche e mantenere attiva e coinvolta la base di tutto il lavoro a seguire.

Il Bilancio Sociale, redatto come sintesi del processo sopra descritto, deve pertanto essere inteso:

→ come una **restituzione agli stakeholder del cambiamento generato**, secondo la nostra mission e grazie alle attività realizzate;

→ come **documento programmatico** che, a partire dai successi, dagli insuccessi e dalle sfide raccolte dal contesto e nello svolgimento delle attività, supporti l'orientamento strategico e contribuisca quindi alla continua ridefinizione ed efficacia della progettualità.

2

Identità

Fondazione Edoardo Garrone è una fondazione di origine familiare con sede nella città di Genova.

Crediamo che le grandi sfide contemporanee, quali transizione ecologica, equità sociale ed evoluzione culturale, siano affrontabili solo tramite il pieno e consapevole coinvolgimento dei più giovani.

Vision e Mission

Il nostro obiettivo principale è formare le nuove generazioni, rendendole protagoniste del proprio percorso umano e professionale e quindi responsabili e proattive verso il miglioramento del proprio contesto sociale.



Attraverso l'ascolto e l'analisi dei bisogni delle comunità e dei territori, vogliamo offrire risposte concrete capaci di generare impatto positivo e duraturo.

La definizione di obiettivi chiari e verificabili, lo sviluppo di reti, alleanze e collaborazioni, l'attenta mappatura di risorse e fattori abilitanti e il monitoraggio continuo dei risultati sono al centro di una filantropia strategica sempre al servizio dei beneficiari e, più in generale, di un equo sviluppo sociale, culturale ed economico.

Grazie alla visione dei fondatori e a una mission chiara e coerente negli anni, coinvolgiamo ogni anno i giovani in percorsi formativi ampi e innovativi, così da prepararli al meglio ad affrontare le sfide che il futuro riserva loro. Particolare attenzione è dedicata al rilancio dei territori appenninici, attraverso lo sviluppo di nuovi modelli economici, capaci di rivitalizzare il tessuto imprenditoriale e sociale delle aree marginali italiane.

La storia

Fondazione Edoardo Garrone nasce nel 2004 per volontà di Riccardo Garrone, quale naturale evoluzione dell'impegno filantropico delle Famiglie Garrone e Mondini. La Fondazione è dedicata alla memoria di Edoardo Garrone che, nel 1938, avviò l'attività industriale del gruppo ERG.

La mission originaria è l'ampia diffusione di cultura, arte e scienze, con particolare riguardo all'animazione del territorio di Genova.

2004



Il progetto **Genova Scoprendo** accompagna gli studenti delle scuole genovesi alla scoperta della città e della sua storia, attraverso percorsi incentrati su aspetti di sostenibilità ambientale e sociale.

2010

2013

Alessandro Garrone assume la carica di Presidente, esprimendo la volontà di tutta la famiglia di dare continuità al disegno filantropico della Fondazione. Le nuove linee progettuali prevedono un crescente impegno a favore dello sviluppo economico dei territori appenninici e delle aree marginali.

2006

Si delinea sempre più marcatamente l'attenzione nei confronti della formazione: prendono il via progetti dedicati ai più giovani, come **Scuola Leggendo** e **Cattedra Edoardo Garrone** - Scuola di Alti Studi in Economia del Turismo Culturale a Siracusa.

Prende il via **ReStartApp**, il primo campus di incubazione di impresa per il rilancio dell'economia appenninica, dedicato agli under 35.

2014



Il format di ReStartApp si rivela vincente e viene esteso alle Alpi: nasce **ReStartAlp**, il campus di incubazione di impresa per il rilancio dell'economia alpina, in collaborazione con Fondazione Cariplo.

2016



2015

Nasce il **Master in Management dei Beni Museali**, per sperimentare nuovi modelli di gestione dei beni culturali e museali, partendo da un caso concreto, quello del Museo di Arte Contemporanea di Villa Croce a Genova. **AppenninoLAB** porta gli studenti delle scuole secondarie alla scoperta dell'Appennino e delle sue potenzialità.

Alta formazione e impegno sociale si uniscono in un progetto dedicato alle Onlus genovesi: **Fundraising Coaching Plus** ha l'obiettivo di fornire alle associazioni strumenti e conoscenze che possano aiutarle a crescere nel tempo.

2017



Insieme a Legambiente si presentano i risultati di **ReStartApp per il centro Italia**, un'edizione del progetto dedicata espressamente ai giovani imprenditori delle aree appenniniche colpite dal sisma del 2016.

2019



2018

In linea con quanto intrapreso con il Master in Management dei Beni Museali, il progetto dedicato al **Museo della Ceramica di Savona** ha come obiettivo quello di trovare una nuova squadra e un nuovo modello di gestione per valorizzare il patrimonio artistico della città.

La seconda edizione di **Fundraising Coaching Plus** si apre alle Onlus di tutta la Regione Liguria.

Prende il via la prima edizione di **"Progetto Appennino"**, nuovo format che mette a sistema tutte le esperienze fatte in ambito di sviluppo imprenditoriale montano (incubazione, accelerazione e creazione di reti tra imprese).

Con il progetto **Tra le righe**, nasce un percorso di avvicinamento all'educazione civica tramite storie e narrazioni della letteratura per ragazzi, dedicato alle scuole genovesi di ogni ordine e grado.

2021



2020

Nell'anno della pandemia si sviluppano progettualità a sostegno dei giovani imprenditori montani in difficoltà e degli studenti, con particolare attenzione ai maturandi.

Nonostante le restrizioni, si traguarda la nona edizione del Campus ReStartApp.

2022

Al via il primo anno sperimentale di **Lo spettacolo siamo noi!**, progetto incentrato sui grandi temi dell'attualità e realizzato grazie ai codici e agli strumenti del teatro sociale.

Governance

La governance di Fondazione Edoardo Garrone esprime il legame con i soci fondatori, San Quirico S.p.A. ed ERG S.p.A., e la partecipazione e il pieno coinvolgimento delle famiglie Garrone e Mondini nella vita della Fondazione.



Alessandro Garrone
Presidente

Alessandro Garrone è nato a Genova il 28 aprile 1963, ha tre figli. Attualmente è Vicepresidente Esecutivo e Presidente del Comitato Strategico di ERG S.p.A. e Presidente della Fondazione Edoardo Garrone. È anche Console Onorario del Messico a Genova, Consigliere di Banca Passadore & C. S.p.A., Presidente di Fondazione MUS-E Italia ETS e Vicepresidente del Consiglio Direttivo AIDAF (Associazione Italiana Imprese Familiari). Laureato in Economia e appassionato di sci alpinismo, trekking, caccia e ciclismo, è anche pilota d'aereo.

Carla Garrone Mondini
Vice Presidente

Consiglieri

Carola Clavarino, Maria Garrone, Olimpia Garrone, Giuli Mondini, Francesco Caldarulo

Organo di Controllo

Pietro Pongiglione
Presidente

Riccardo Bolla
Emanuela Delucchi

Organizzazione e personale



Francesca Campora
Direttore Generale

Dal 2013 dirige la Fondazione Edoardo Garrone ideando e sviluppando i progetti di formazione dedicati ai giovani e alla loro piena partecipazione sociale.

Precedentemente è stata Responsabile Comunicazione Corporate del Gruppo ERG. Oggi fa parte del Consiglio Nazionale di Assifero, del Consiglio di Amministrazione di SAFM (Scuola di Alta Formazione Manageriale), del Consiglio di Amministrazione di Flying Angels Foundation ETS e del Consiglio di Amministrazione di Fondazione MUS-E Italia ETS.

Laureata in Scienze della Formazione, ama il trekking, il nuoto e colleziona albi illustrati.

Francesca Cantalupo
Coordinamento organizzativo

Monica Ghio
Amministrazione

Giorgia Casari
Sviluppo e monitoraggio progetti

Elisa Romeo
Comunicazione e social media



Fondazione Edoardo Garrone ha cinque dipendenti, di cui un Dirigente (il Direttore Generale), un quadro (responsabile del coordinamento organizzativo nelle attività gestionali e progettuali) e tre impiegati (amministrazione, comunicazione, sviluppo progetti) che contribuiscono concretamente alla realizzazione dei progetti e al raggiungimento degli obiettivi. La struttura non si avvale di volontari, ma di una rete consolidata di partner e consulenti, che garantiscono competenze professionali e progettuali complementari e altamente qualificate.

Fondazione non eroga nessun compenso agli organi sociali, in considerazione delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale perseguite.

Lo schema retributivo del personale rispetta quanto previsto dal Codice del Terzo Settore: in particolare, la differenza retributiva tra i dipendenti non supera il rapporto di uno a otto. L'inquadramento e livello di retribuzione corrispondono all'esperienza e alla tipologia di responsabilità definite dall'incarico.

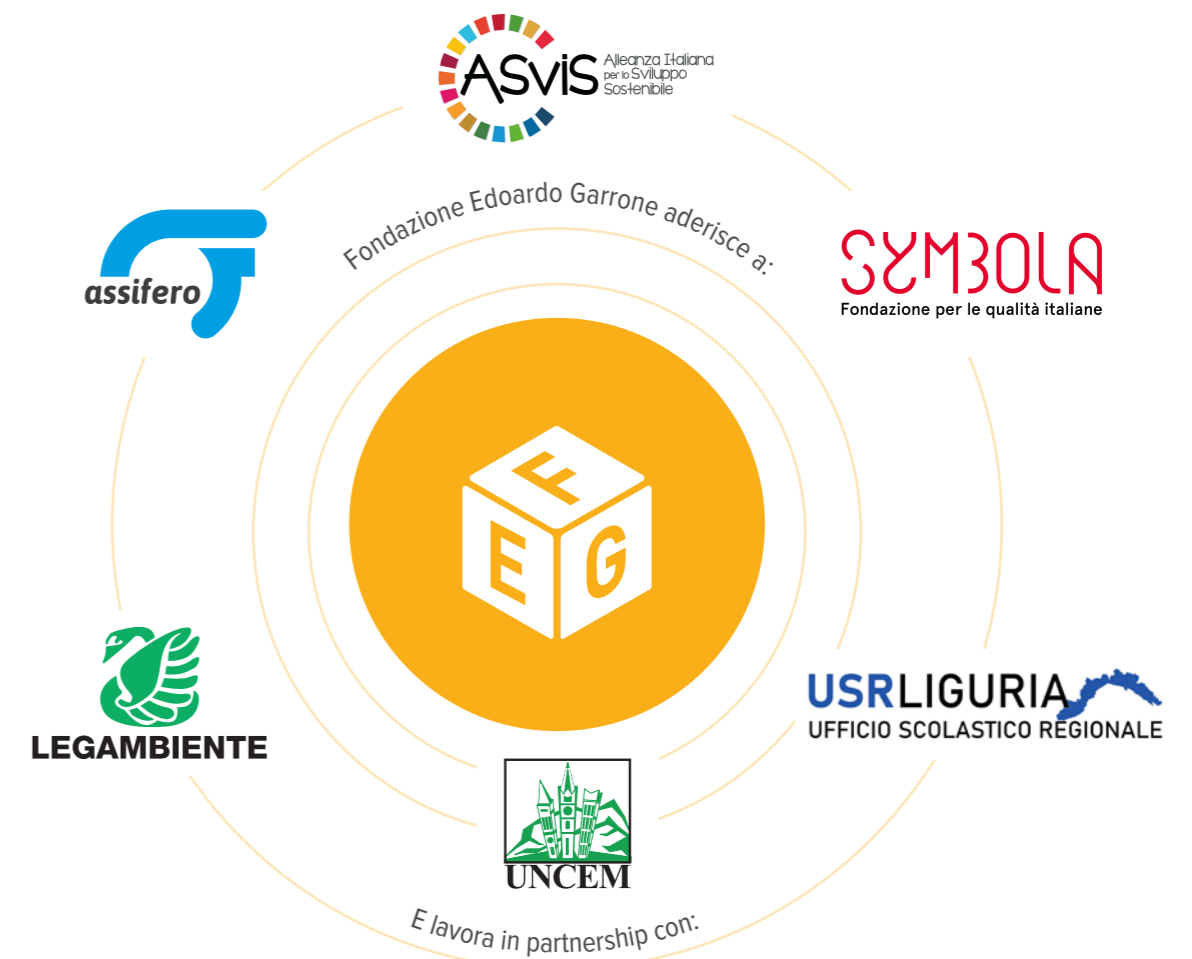
Per garantire efficacia e valore del proprio operato, FEG investe sulla formazione continua delle proprie persone e ne promuove, anche con misure personalizzate di welfare, la crescita personale e la più ampia qualità di vita.



Reti e partnership

Aderiamo e partecipiamo attivamente alle principali reti di enti e organizzazioni del settore della **filantropia istituzionale** e dello **sviluppo sostenibile**, volendo contribuire, con il nostro impegno, alla costruzione e al rafforzamento di un vero e proprio **polo a livello nazionale, dedito alla filantropia strategica, alla cooperazione e al cambiamento.**

Mettere a sistema competenze diverse, ma complementari e sinergiche, condividere saperi e risorse non solo economiche, ma anche progettuali e relazionali, rende possibile raggiungere obiettivi significativi e di comune rilevanza. Per questo, la partnership con realtà che condividono visione e finalità è fondamentale chiave di volta per lo sviluppo e l'evoluzione di tutta la nostra progettualità.



3

Modello di intervento

Contribuiamo allo sviluppo sociale, culturale ed economico delle comunità e dei territori in cui operiamo, grazie a un modello d'intervento ispirato alla **filantropia strategica** e alla **progettazione e valutazione di impatto**.

Ogni progetto nasce, cresce ed evolve come risposta a bisogni reali e a una specifica teoria del cambiamento.

Al centro di tutta l'attività ci sono i **giovani** e lo sviluppo delle loro potenzialità: li coinvolgiamo in progetti capaci di farli sentire, pensare e agire come **attori sociali consapevoli e capaci di generazione e innovazione**, perché il loro percorso di formazione si traduca permanentemente in cura e impegno per il loro contesto e il futuro comune.

3.1 Contributo agli SDGs

Dall'agricoltura sostenibile all'educazione inclusiva e di qualità; dalla valorizzazione delle risorse ambientali all'equità sociale, mettendo al centro i giovani, le comunità e i territori, in un approccio di rete, condivisione e collaborazione. Nella piena consapevolezza che quella per la sostenibilità globale e la transizione ecologica sia la sfida più urgente dei nostri tempi, **partecipiamo all'Agenda 2030 della Comunità Europea**, integrandone prospettive e obiettivi in ogni ambito del nostro lavoro.

Obiettivo 2: Sconfiggere la fame

Obiettivo 4: Istruzione di qualità

Obiettivo 5: Parità di genere

Obiettivo 7: Energia pulita e accessibile

Obiettivo 8: Lavoro dignitoso e crescita economica

Obiettivo 10: Ridurre le disuguaglianze

Obiettivo 11: Città e comunità sostenibili

Obiettivo 12: Consumo e produzione responsabili

Obiettivo 13: Lotta contro il cambiamento climatico

Obiettivo 15: Vita sulla terra

Obiettivo 17: Partnership per gli Obiettivi



3.2 Progettazione partecipata

Coinvolgiamo attivamente i nostri stakeholder nell'intero processo progettuale, dalla fase di ideazione a quelle di realizzazione, valutazione e monitoraggio. L'obiettivo è garantire che i loro bisogni e aspettative siano pienamente inclusi nella costruzione delle strategie e nell'attuazione delle singole iniziative.

Focus group, workshop, incontri di consultazione o di co-progettazione sono gli strumenti che ci consentono di mettere a punto **percorsi capaci di attivare cambiamento**.

3.3 Sperimentazione

Valutiamo e validiamo sul campo ogni singolo progetto, testando continuamente ipotesi di partenza, idee, metodologie e strumenti. Proprio come i giovani che coinvolgiamo, cresciamo grazie alle nostre stesse iniziative e cerchiamo continuamente di migliorare, imparando anche e soprattutto dagli errori. Per questo molti dei nostri progetti sono stati ripensati, modificati, rivoluzionati o, a volte, abbandonati, grazie a un approccio strategico che mette sempre in relazione risorse, contesto e obiettivi.

3.4 Monitoraggio e valutazione d'impatto

Per garantire efficacia, raggiungimento degli obiettivi e sostenibilità complessiva sul lungo periodo, abbiamo messo a punto **processi di monitoraggio e valutazione d'impatto** per tutti i nostri processi e progetti. Ascolto e analisi delle attività in corso permettono di verificarne e correggerne in tempo reale l'andamento. A valle, la valutazione d'impatto misura il cambiamento che i progetti conclusi sono in grado di generare.

Da strumenti più semplici - questionari, interviste e focus group - fino a indagini più complesse - come la valutazione dello SROI (Social Return on Investment) -, abbiamo strutturalmente integrato nella nostra progettualità le attività di monitoraggio e valutazione d'impatto, inserendo in organico una figura dedicata.

4

Analisi del processo di creazione del valore

4.1 Analisi di contesto

Prima di qualsiasi progetto c'è sempre **ascolto, studio e analisi**: un'approfondita conoscenza di scenari, buone pratiche e contesto, ci aiuta a comprendere pienamente i bisogni, a valutare le opportunità, a mettere a fuoco le sfide, a mappare le risorse disponibili e quindi a definire obiettivi, strategie e azioni da intraprendere.

Per questo, attiviamo, di volta in volta, le **fonti** più idonee: dalla raccolta e consultazione di dati e ricerche già disponibili, passando per l'animazione di interviste e focus group su target mirati, fino alla realizzazione di indagini appositamente commissionate.

4.2 Analisi degli stakeholder

Gli stakeholder sono tutti i portatori di interesse che possono essere influenzati o possono influenzare, direttamente o indirettamente, l'organizzazione e le sue attività. L'obiettivo dell'analisi degli stakeholder è quello di individuare gli attori principali, i loro bisogni e interessi e il ruolo che assumono rispetto a un'organizzazione e ai suoi programmi, al fine di coinvolgerli fin da subito nel processo di progettazione e di valutazione dell'impatto sociale.

A seguito di un attento lavoro di analisi, abbiamo individuato e coinvolto nel processo di valutazione di impatto e di sviluppo della nostra matrice di materialità **sette cluster di attori**:

- **Imprenditori e aspiranti imprenditori**
- **Enti del Terzo settore qualificati come beneficiari del progetto**
- **Studenti**
- **Docenti/professionisti**
- **Enti del Terzo settore qualificati come partner di progetto**
- **Municipalità/Pubblica Amministrazione**
- **Soci Fondatori/Membri del CDA**

Per ognuna delle tipologie di stakeholder abbiamo analizzato la specifica posizione nei confronti della Fondazione e delle sue attività, rispondendo ad alcune domande fondamentali:

- **che bisogni e/o aspettative hanno?**
- **che tipo d'influenza, positiva o negativa, possono avere sulla missione e l'attività della Fondazione?**
- **come possono essere coinvolti?**

Questo processo ha permesso di costruire la mappa degli stakeholder secondo i seguenti criteri:

- **bisogni, interessi e aspettative nei confronti di Fondazione Garrone;**
- **capacità che ogni stakeholder può offrire a Fondazione Garrone, in termini di risorse tangibili e intangibili quali, ad esempio: capitale, know how e network;**
- **impatti che si intendono generare sugli stakeholder e livello di rilevanza per Fondazione Garrone.**

Imprenditori e aspiranti imprenditori hanno manifestato la necessità di accedere a risorse utili allo sviluppo del business, quali: l'acquisizione di competenze imprenditoriali e manageriali, la creazione di nuove relazioni strategiche, l'accesso a nuovi clienti/filieri. A sua volta, questo stakeholder può contribuire all'attività della Fondazione nei territori grazie alle proprie conoscenze e ai legami con i propri luoghi. I soggetti che compongono questo cluster ci supportano nello sviluppo del contesto imprenditoriale, nel rafforzamento dell'economia locale e nella promozione della coesione sociale e territoriale.

Nel caso degli **Enti del Terzo Settore** qualificati come beneficiari del progetto, due sono i bisogni principali emersi dall'analisi: da un lato riuscire a fare rete con altre realtà del territorio; dall'altro la volontà di acquisire nuove competenze manageriali e organizzative per poter scalare e replicare le proprie attività. Gli **Enti del Terzo Settore** rappresentano per noi una risorsa per le conoscenze che posseggono rispetto al territorio e ai suoi abitanti. Con il contributo di questo stakeholder, intendiamo rafforzare la coesione territoriale e sviluppare modelli di welfare di prossimità.

Uno dei cluster di beneficiari più rilevante per le nostre attività sono gli **studenti**. L'obiettivo è quello di rispondere alle esigenze dei giovani, dando loro l'opportunità di maturare conoscenze adeguate

al mondo attuale, sviluppare relazioni sociali positive e vivere esperienze significative. I giovani **studenti** sono naturalmente propensi a portare nuove idee e sguardi freschi sulle sfide del contesto in cui vivono e attraverso una partecipazione attiva e stimolante possono contribuire all'evoluzione delle loro comunità e dei loro territori. Realizziamo una progettualità a sostegno e sviluppo di attitudini e pratiche di cittadinanza attiva e responsabile, generando coesione sociale e riducendo le disuguaglianze di opportunità.

Docenti e professionisti coinvolti nelle attività di formazione di Fondazione hanno interesse ad acquisire metodi e strumenti di lavoro originali e innovativi. Allo stesso tempo possono offrire: la loro esperienza professionale e didattica, la conoscenza degli studenti e dei loro bisogni e una panoramica sul contesto della scuola pubblica italiana. Attraverso gli stimoli che riceviamo da questo cluster, agiamo nella comunità educante per realizzare coesione sociale e territoriale e promuovere cultura della sostenibilità anche nei soggetti adulti.

Gli **Enti del Terzo Settore qualificati come partner di progetto** hanno interesse nel contribuire al rafforzamento economico e sociale delle aree interne tramite la creazione di reti sociali, lo sviluppo di servizi e il design e l'attivazione di nuovi modelli di welfare locale. La loro conoscenza del contesto territoriale e, in particolare, delle risorse infrastrutturali e sociali, è di rilevanza strategica per le nostre attività.

Le **municipalità** e la **Pubblica Amministrazione** sono interessati a contribuire alla crescita delle aree interne e alla promozione del contesto territoriale dove ha sede la Fondazione. Per farlo hanno bisogno di lavorare in sinergia con gli attori privati, con le scuole e con gli Enti del Terzo Settore, sia per il reperimento di risorse economiche, sia per lo sviluppo di conoscenze e capacità. A sua volta, la Fondazione, collaborando con la **Pubblica Amministrazione**, può avere accesso a luoghi e momenti significativi per la cittadinanza e attivare pratiche di co-progettazione con le istituzioni locali. La collaborazione con le istituzioni rafforza inoltre la coesione sociale e territoriale anche a beneficio dell'economia locale.

Infine, i Soci fondatori e i **membri del Consiglio di Amministrazione e dell'Organo di Controllo** sono stakeholder chiave che abilitano e supportano la nostra attività, fornendole risorse economiche, validazione di contenuto e metodo e relazioni sociali strategiche.

Stakeholder	Bisogni, interessi e aspettative nei confronti di FEG	Capacità che ciascuno stakeholder può offrire a FEG	Impatti che si intendono generare sugli stakeholder e livello di rilevanza per FEG
Imprenditori e aspiranti imprenditori	<ul style="list-style-type: none"> Creazione di opportunità di lavoro Accesso a nuove relazioni Accesso a nuovi clienti Creazione di rapporti con le istituzioni Acquisizione competenze imprenditoriali (es. modello di business, controllo di gestione, replicabilità, scalabilità, pianificazione strategica) 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenze del contesto territoriale Network Nuove visioni e nuove soluzioni ai problemi Accesso alla cittadinanza Legittimazione di FEG (riconoscimento e comunicazione) Validazione o evoluzione dei modelli di intervento 	<ul style="list-style-type: none"> Supporto alla creazione di nuova imprenditorialità (Alto) Rafforzamento dell'economia locale (Alto) Coesione territoriale (Alto) Coesione sociale (Medio) Cultura della sostenibilità (Alto)
Enti del Terzo settore qualificati come beneficiari del progetto	<ul style="list-style-type: none"> Incremento approccio professionale Lavorare in sinergia con diversi attori creando nuove connessioni e/o rafforzando quelle esistenti Acquisizione competenze in termini di organizzazione e gestione delle attività, scalabilità e replicabilità 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del contesto territoriale Network e infrastrutture (es. spazi fisici, servizi) Know how (es. conoscenze verticali sulle tematiche trattate durante gli incontri di formazione per gli studenti) Risorse economiche proprie Accesso alla cittadinanza e a nuovi beneficiari Legittimazione di FEG (riconoscimento e comunicazione) 	<ul style="list-style-type: none"> Coesione territoriale (Alto) Rafforzamento delle competenze manageriali (Alto) Sviluppo di un welfare di prossimità (Alto), Rafforzamento dell'economia locale (Medio) Cultura della sostenibilità (Medio)
Studenti	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di apprendere sul campo Possibilità di accrescere competenze trasversali (es. comunicazione, consapevolezza) Sviluppo di nuove relazioni Avvicinamento al territorio e al mondo del lavoro Sperimentazione di ecosistemi diversi da quelli abituali 	<ul style="list-style-type: none"> Creatività: nuovi sguardi sui problemi e soluzioni Promozione del territorio e attrattività Legittimazione di FEG (riconoscimento e comunicazione) Condivisione delle competenze e relazioni sviluppate all'interno del contesto familiare Validazione o evoluzione dei modelli d'intervento 	<ul style="list-style-type: none"> Cittadinanza attiva (Alto) Riduzione delle disuguaglianze di opportunità (Alto) Partecipazione giovanile e attivismo (Alto) Coesione sociale (Alto) Cultura della sostenibilità (Alto)
Membri del CDA e dell'ODC	<ul style="list-style-type: none"> Utilizzo efficace delle proprie risorse filantropiche Sviluppo regolare di nuove progettualità Miglioramento continuo delle progettualità esistenti Promozione del territorio Ritorno reputazionale 	<ul style="list-style-type: none"> Risorse economiche Network Legittimazione di FEG (riconoscimento e comunicazione) Fiducia reciproca a sostegno dell'azione filantropica 	<ul style="list-style-type: none"> Cultura della sostenibilità (Alto) Coesione sociale (Alto) Coesione territoriale (Alto)
Docenti/Professionisti	<ul style="list-style-type: none"> Acquisizione di nuovi strumenti di insegnamento Acquisizione di nuovi metodi di insegnamento (es. attività didattiche innovative) Evoluzione del rapporto con studenti e territorio Nuovi stimoli per gli studenti Rapporto con attori eterogenei (Istituzioni, imprese, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del target giovani Esperienza didattica Esperienza professionale e di mentorship con metodi innovativi Network e infrastrutture (es. spazi fisici, servizi) Competenze trasversali (es. comunicazione, consapevolezza) Legittimazione di FEG (riconoscimento e comunicazione) 	<ul style="list-style-type: none"> Cittadinanza attiva (Alto) Coesione territoriale (Alto) Coesione sociale (Alto) Cultura della sostenibilità (Alto)
Enti del Terzo settore qualificati come partner di progetto	<ul style="list-style-type: none"> Contribuire al rafforzamento economico/sociale delle aree interne Sviluppo di servizi di welfare territoriale Lavorare in sinergia con diversi attori creando nuove connessioni e/o rafforzando quelle esistenti Promuovere la partecipazione giovanile nei territori più "marginali" Favorire lo sviluppo di processi di co-progettazione con gli attori del territorio 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del contesto territoriale Know how su pratiche e servizi di welfare di prossimità e territoriale Network e Infrastrutture (es. spazi fisici, servizi) Accesso alla cittadinanza 	<ul style="list-style-type: none"> Coesione territoriale (Alto) Coesione Sociale (Alto); Riduzione delle disuguaglianze di opportunità (Alto) Rafforzamento dell'economia locale (Alto) Cittadinanza attiva (Medio) Partecipazione giovanile (Medio)
Municipalità/Pubblica Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> Contribuire alla crescita delle aree interne Promozione del contesto ligure/territorio appenninico (capacità di attrarre risorse e/o competenze) Lavorare in sinergia con attori privati del territorio Lavoro in sinergia con le scuole primarie e secondarie e il Terzo settore Soluzioni innovative in aggiunta/supporto alle politiche pubbliche Raccolta di risorse economiche alternative a quelle pubbliche 	<ul style="list-style-type: none"> Conoscenza del contesto territoriale Accesso alla cittadinanza e alle istituzioni del territorio Risorse pubbliche Network istituzionale 	<ul style="list-style-type: none"> Coesione territoriale (Alto) Coesione Sociale (Alto) Rafforzamento dell'economia locale (Alto) Cultura della sostenibilità (Alto)

4.3 Analisi di materialità di impatto

L'analisi di materialità è un processo partecipativo che consente di identificare le **tematiche rilevanti per gli stakeholder** coinvolti nell'attività dell'Organizzazione. È un importante **strumento di indirizzo** per i processi decisionali e strategici ed è sintetizzato nella matrice di materialità, che permette di rappresentare queste tematiche posizionandole in base alla loro priorità.



La metodologia utilizzata per realizzare l'analisi di materialità di Fondazione Edoardo Garrone ha previsto l'organizzazione di **3 focus group con circa 30 stakeholder**, identificati a seguito dell'analisi degli stakeholder (Cap. 4.2). Durante i focus group, agli stakeholder è stato chiesto di esprimere la propria opinione su:

- **quali siano i bisogni rilevanti del proprio territorio;**
- **che significato e valore attribuiscono agli obiettivi di impatto identificati nella nostra Teoria del Cambiamento;**
- **come i progetti in cui sono coinvolti contribuiscano al raggiungimento di questi obiettivi.**

Sono state realizzate, inoltre, cinque interviste semi-strutturate con i membri del Consiglio di Amministrazione e dell'Organo di Controllo.

I dati raccolti sono stati prima analizzati da tre ricercatori del gruppo di Tiresia in maniera indipendente e poi rielaborati e interpretati coralmemente per l'identificazione delle tematiche di impatto da includere nella matrice di materialità (Figura 2). Le tematiche inserite all'interno della matrice costituiscono degli **obiettivi di generazione di impatto sociale**. Sull'asse verticale è rappresentata l'importanza che i diversi stakeholder coinvolti nel processo hanno attribuito alle tematiche emerse; l'asse orizzontale rappresenta, invece, quanto le progettualità già realizzate contribuiscano al raggiungimento degli obiettivi indicati dagli stakeholder. Coerentemente, la matrice deve essere letta sia come una **rappresentazione della nostra situazione attuale**, sia come uno **strumento di indirizzo strategico** per definire la direzione per azione future.

Le tematiche emerse sono state clusterizzate in **tre macrogruppi**, coerentemente con la mission e la progettualità già in atto:

A. Temi fondanti gli obiettivi delle progettualità in essere.

- **Supporto allo sviluppo delle aree interne.**
- **Promozione del protagonismo giovanile e facilitazione dello scambio generazionale.**

B. Temi presenti negli obiettivi delle progettualità in essere.

- **Valorizzazione del patrimonio culturale dei territori.**
- **Sviluppo di un ecosistema per l'imprenditorialità sociale.**

C. Temi rilevanti per la definizione delle future direzioni strategiche.

- **Creazione/rafforzamento delle sinergie degli attori per un'azione sistemica sul territorio.**
- **Inclusione di fasce fragili della popolazione.**
- **Definizione di un modello di intervento replicabile per lo sviluppo delle terre alte.**

Per ciascun ambito di generazione di impatto, sono state definite azioni finalizzate al raggiungimento degli obiettivi (Tabella pag. 22) e, anche per temi già ampiamente toccati dai progetti realizzati fino ad ora, è stato possibile identificare delle azioni migliorative e addizionali (Figura 3).



● Fig. 2

Tema	Azioni
Sviluppo di un ecosistema per l'imprenditorialità sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimento della relazione con le imprese sociali nel lungo termine • Collegamento con finanziatori • Opportunità di visibilità • Facilitazione della creazione di cluster di imprese
Valorizzazione del patrimonio culturale dei territori	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazioni delle best practices presenti nei territori • Valorizzazione delle tradizioni artistiche, culturali e del «saper fare» peculiari dei territori • Formazione agli attori dei territori per lo sviluppo di azioni di storytelling delle esperienze realizzate
Supporto allo sviluppo delle aree interne	<ul style="list-style-type: none"> • Scalabilità dei progetti esistenti • Aumento delle opportunità per le fasce giovanili che risiedono in queste aree • Rafforzamento delle competenze delle nuove generazioni per lo sviluppo e la promozione del territorio • Supporto nell'intercettare le opportunità offerte dalle politiche nazionali • Valorizzazione dell'economia di prossimità • Promozione del contributo delle attività della Fondazione alle politiche nazionali
Creazione/rafforzamento delle sinergie degli attori per un'azione sistemica sul territorio	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento della pubblica amministrazione • Promozione di partnership sul territorio • Creazione di un ecosistema di attori dell'innovazione sociale
Inclusione di fasce fragili della popolazione	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento di fasce vulnerabili della comunità • Rafforzamento delle proposte educative gratuite per le scuole pubbliche • Promozione e realizzazione di attività di co-progettazione del territorio
Definizione di un modello di intervento replicabile per lo sviluppo delle terre alte	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento della visibilità delle progettualità della Fondazione come role model di azione • Scalabilità delle progettualità esistenti • Adattamento del modello di intervento ad altre tipologie di bisogni (es: città metropolitane) • Promozione di casi di successo di imprenditorialità del territorio • Facilitazione nella connessione degli attori sul territorio per la definizione e diffusione di una narrazione unitaria del territorio
Promozione del protagonismo giovanile e facilitazione dello scambio generazionale	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzazione delle competenze delle fasce giovanili • Riduzione delle opportunità di disuguaglianze legate alle fasce giovanili • Coinvolgimento delle nuove generazioni nelle attività di narrazione e promozione delle specificità del territorio • Promozione della relazione tra le scuole pubbliche e gli attori del territorio

● Fig. 3

4.4 Teoria del cambiamento e catena del valore sociale

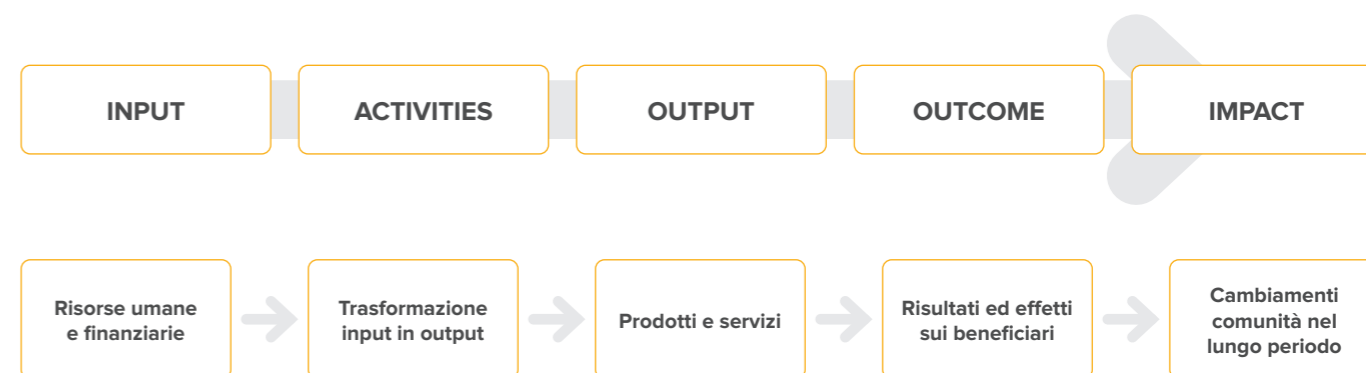
Dopo aver condotto un'analisi di contesto per studiare gli stakeholder, i loro bisogni, i valori-obiettivo e le dimensioni di impatto della progettualità, con il supporto di **Tiresia** abbiamo realizzato la mappatura del **processo di cambiamento**, che consente l'identificazione degli effetti e degli impatti di varie attività in relazione ai diversi stakeholder (Clark et al., 2004; Dufour, 2018; Rawhouser et al., 2019). Questo lavoro è stato svolto utilizzando lo strumento della **Teoria del Cambiamento (TOC)**, un approccio che prevede la definizione di **obiettivi di lungo periodo** – nei termini del cambiamento sociale che si vuole raggiungere – e la ricostruzione a ritroso dei **legami causali** per arrivare a quegli obiettivi. Vengono così identificati i **nodi cruciali di intervento** e organizzata di conseguenza tutta l'attività.

Lo schema logico della Teoria del Cambiamento:

- **Input:** le risorse (umane, finanziarie e materiali) necessarie all'implementazione del progetto. Comprendono in primo luogo il personale, le ore di lavoro, le risorse finanziarie, il network di conoscenze a disposizione; etc.
- **Attività:** azioni concrete di combinazione/trasformazione dei propri *input*, svolte dall'organizzazione per creare prodotti e servizi (*output*) e raggiungere gli *outcome* e gli obiettivi d'*impatto* prefissati.
- **Output:** prodotti e servizi generati da un progetto (quantificabili) – vale a dire ciò che un progetto fa, offre e viene effettivamente utilizzato da parte del gruppo di beneficiari/clienti/utenti target.
- **Outcome:** gli *outcome* del progetto sono composti dai risultati e dagli effetti sui beneficiari derivanti dall'utilizzo dei prodotti/servizi offerti (*output*).

Il passaggio dagli *output* agli *outcome* è cruciale per l'analisi dell'impatto: mentre gli *output* sono una condizione necessaria affinché il progetto possa generare gli *outcome* desiderati, la concreta realizzazione degli *outcome* è possibile solo se i beneficiari effettivamente sperimentano dei cambiamenti positivi attraverso l'uso degli *output* prodotti e se è possibile rintracciare il cambiamento anche nel contesto più allargato di cui i beneficiari sono parte (*impatto*).

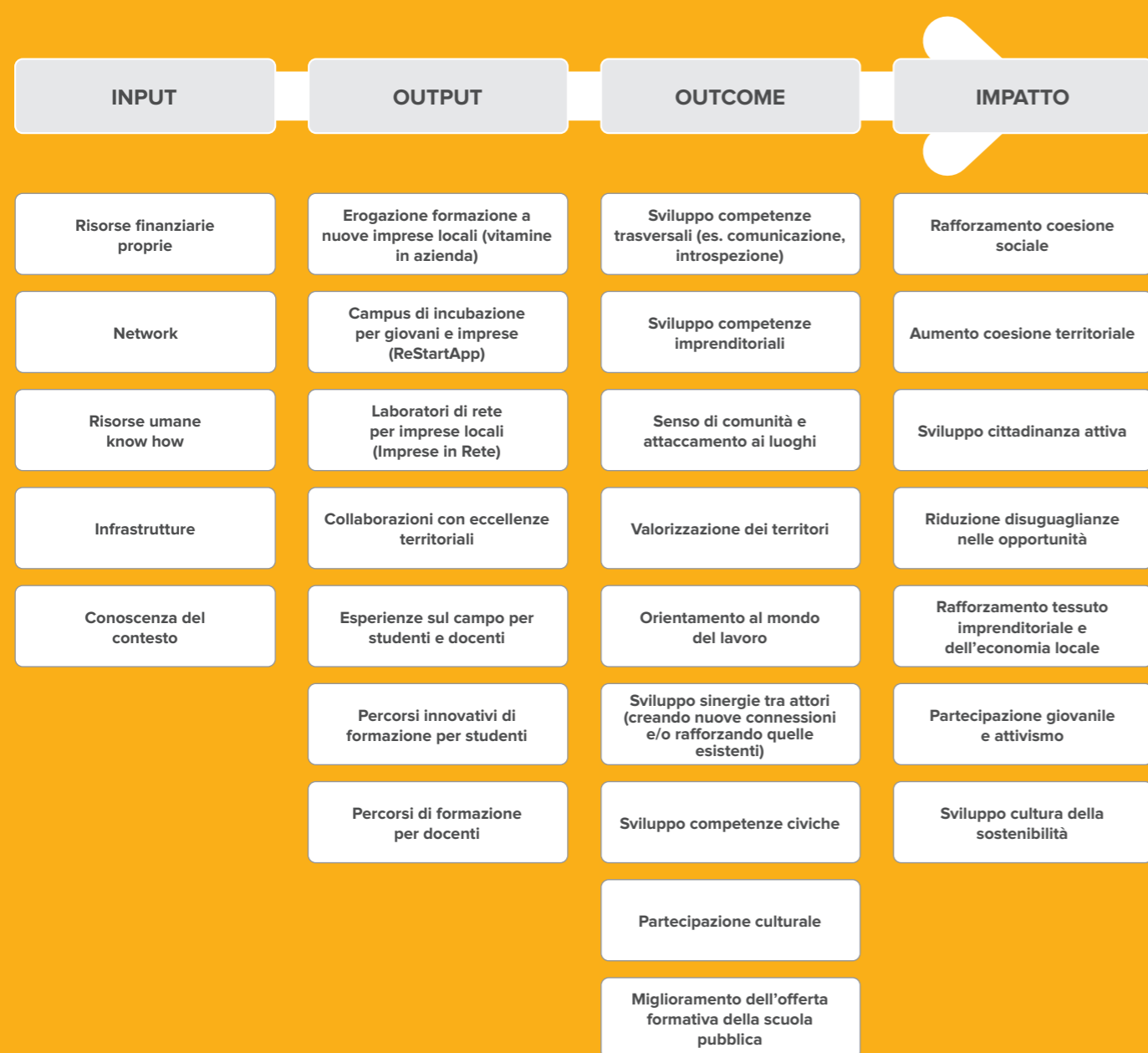
Input, *attività*, *output*, *outcome* e *impatto* sono tra loro connessi da un legame di **consequenzialità e causalità**. In sostanza, è necessario che alcune **risorse (*input*)** siano disponibili affinché si possano realizzare gli obiettivi stabiliti. Attraverso le risorse, le **attività** di progetto porteranno alla **produzione di servizi e prodotti (*output*)**. Se questi sono utilizzati dagli individui che compongono il gruppo di beneficiari, ciò permette di realizzare i **cambiamenti desiderati (*outcome*)**. I cambiamenti generati nei confronti dei beneficiari possono, di conseguenza, contribuire al **cambiamento della comunità (*impatto*)**. È importante sottolineare che più ci si sposta verso destra lungo la catena, più entrano in gioco fattori esterni che possono influenzare la realizzazione delle tappe.



● Fig. 4 - Catena del valore sociale (Clark et al., 2004; Rawhouser et al., 2019)



La catena del valore sociale è quindi stata identificata come in figura:



● Fig. 5 - Catena del valore sociale di FEG

Come si può osservare nella figura, le diverse dimensioni della catena del valore hanno un impatto a lungo termine sulla comunità, tra cui:

- il rafforzamento della **coesione sociale**;
- l'aumento della **coesione territoriale**;
- lo sviluppo della **cittadinanza attiva**;
- la **riduzione delle disuguaglianze** di opportunità;
- il **rafforzamento del tessuto imprenditoriale** e dell'economia locale;
- la **partecipazione giovanile** e l'attivismo e lo sviluppo della **cultura della sostenibilità**.

Le definizioni di ogni impatto sono sintetizzate nella seguente tabella.

Coesione sociale	La coesione sociale è la capacità di una società di assicurare il benessere della collettività sulla base di relazioni sociali forti e di un'appartenenza territoriale ben definita. Rafforzare la coesione sociale significa, in altri termini, sviluppare una serie di meccanismi che, una volta innescati, tengono unite società e comunità, allontanando il rischio di dissolversi in piccoli gruppi o frammenti individuali.
Coesione territoriale	Si intende l'insieme di azioni che puntano a ridurre il divario demografico e di servizi tra zone interne/rurali, montane, periferiche e urbane; il divario nello sviluppo delle competenze, in una prospettiva di innovazione aperta che coinvolga le imprese, i centri di ricerca e le autorità pubbliche; il divario degli investimenti e il divario sociale ed economico nelle regioni meridionali. (Fonte: Agenzia della Coesione)
Cittadinanza attiva	Per cittadinanza attiva si può intendere sinteticamente l'insieme di forme di auto-organizzazione che comportano l'esercizio di poteri e responsabilità nell'ambito delle politiche pubbliche, al fine di rendere effettivi diritti, tutelare beni comuni e sostenere soggetti in condizioni di debolezza. (Fonte: Treccani)
Disuguaglianze di opportunità	Le disuguaglianze di opportunità sono identificate come le disparità legate alle circostanze e alle condizioni di partenza e che influenzano negativamente le opportunità reali degli individui. La riduzione richiama alla capacità di diminuire le differenze di opportunità sia rispetto alle circostanze fuori dal controllo delle persone stesse (es. età, genere, etnia, contesto territoriale, contesto familiare, ecc.) sia quella per cui le persone possono essere considerate responsabili (es. sforzo, impegno). (Fonte: Forum Disuguaglianze e Diversità)
Tessuto imprenditoriale e dell'economia locale	Si intendono le pratiche che portano a rafforzare l'economia locale attraverso l'accompagnamento e lo sviluppo del tessuto imprenditoriale. Il sostegno può essere finanziario, legato allo sviluppo delle competenze o al network.
Partecipazione giovanile e attivismo	Si intende lo sviluppo di pratiche che includono i giovani nel processo decisionale in senso ampio. L'attivismo è un'attività finalizzata a produrre un cambiamento sociale o politico (Fonte: Treccani)
Cultura della sostenibilità	Si intende la consapevolezza e la diffusione di idee e temi legati a questioni ambientali e non solo. Oltre a progettare soluzioni che rendano la filiera produttiva sempre più sostenibile, gli stakeholder sono quindi impegnati nell'obiettivo di sensibilizzare le persone sui temi della sostenibilità e di aumentare la responsabilità sociale.

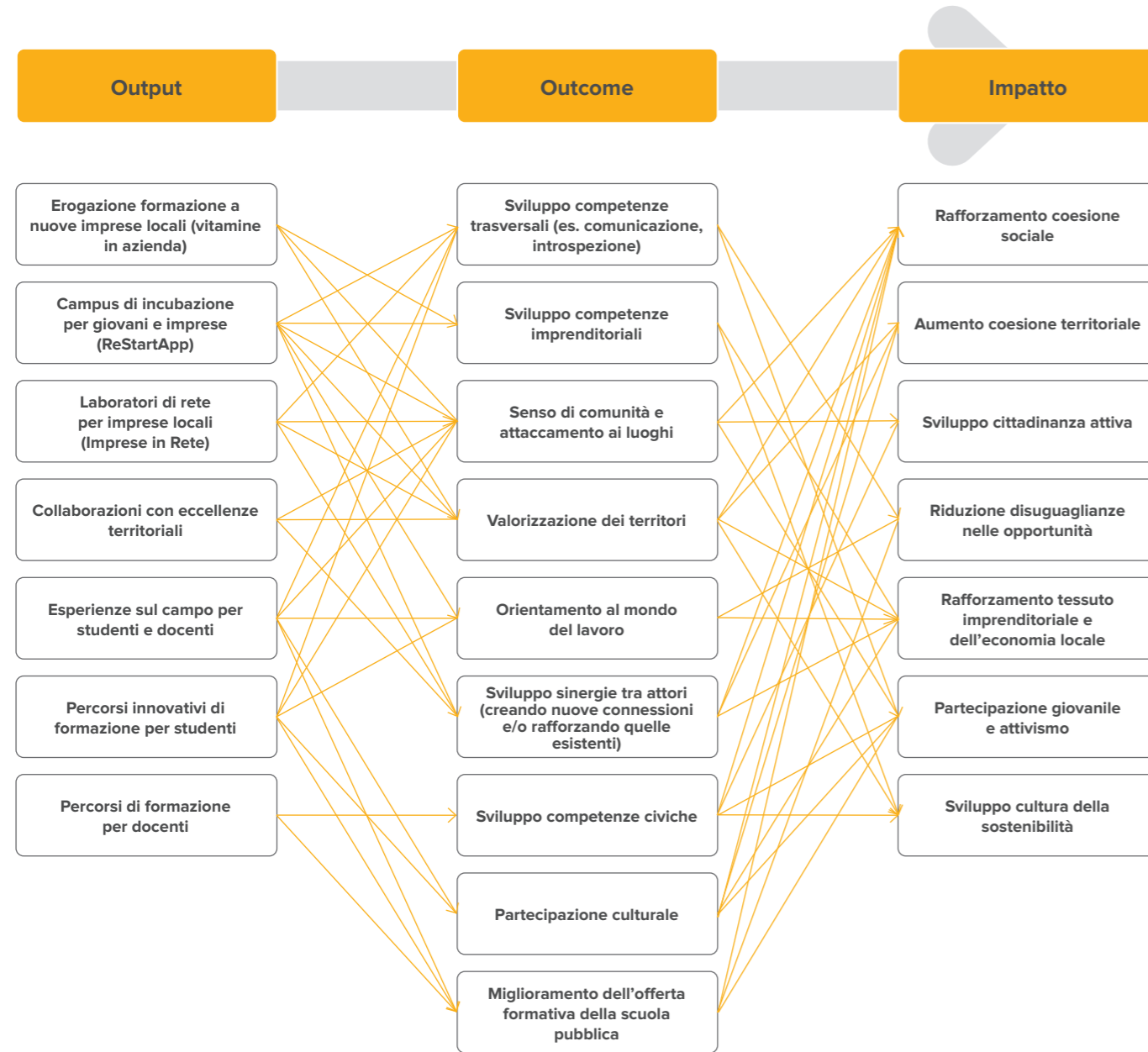
● Fig. 6 - Definizioni dimensioni di impatto

Questi obiettivi rappresentano ciò che vogliamo raggiungere attraverso l'utilizzo e l'organizzazione delle risorse economiche, sociali e umane (*input*) per lo sviluppo e l'accompagnamento di alcuni progetti chiave (*output*) suddivisi in:

- **formazione e sviluppo di imprenditorialità nelle terre alte/aree interne** (ReStartApp, Vitamine in Azienda e Imprese in Rete);
- **formazione e supporto per i giovani e le scuole** (AppenninoLAB, Tra le Righe, Lo Spettacolo siamo noi!).

Questi interventi generano cambiamenti ed effetti sui beneficiari (*outcome*).

La relazione tra le diverse dimensioni è rappresentata nella figura seguente:



● Fig. 7 - Relazione fra le dimensioni della catena del valore sociale di FEG

Di seguito il percorso per costruire la **dashboard di Key Performance Indicators sociali** definiti per ogni progetto:

1. analisi documentale;
2. analisi della catena del valore sociale e identificazione delle principali dimensioni di valore di outcome/impatto coperte dal progetto;
3. analisi delle valutazioni di impatto già condotte;
4. identificazione dei principali KPI e relativa validazione;
5. identificazione di eventuali azioni per migliorare l'approccio valutativo, tenendo conto dei risultati emersi dai focus group.



5 Progetti

Un modello di creazione di valore sociale “made in FEG”

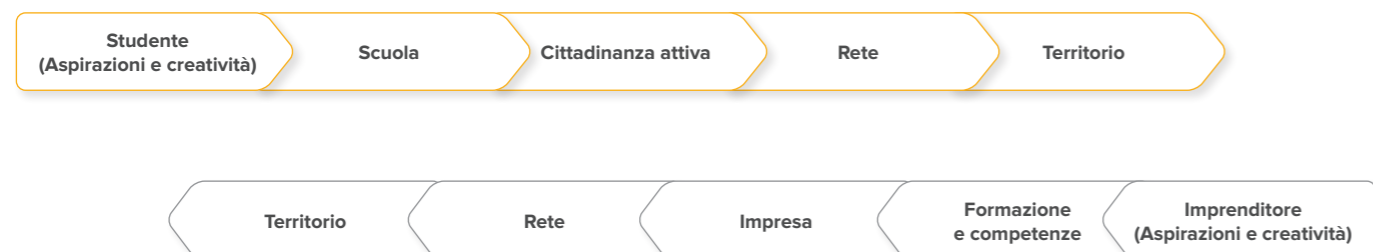
La definizione della Teoria del cambiamento complessiva e l'analisi delle valutazioni dei singoli progetti permette di comprendere come le diverse progettualità contribuiscano alla creazione di valore, fornendo una visione olistica del processo di generazione di impatto e valorizzando alcuni elementi di **coerenza “inter-progetto”** presenti nelle nostre attività.

Premesso che l'identità di Fondazione Edoardo Garrone si basa su una visione chiara e su una mission sempre coerente anche in presenza di progettualità di volta in volta diverse, a seconda delle evoluzioni di contesto, l'esistenza di un **“modello made in FEG”** emerge da una lettura complessiva e strategica delle progettualità, delle valutazioni

di impatto svolte e dalla ricerca di nessi ed elementi comuni.

In questo senso, l'analisi dei differenti cluster di progetto evidenzia quanto **tutti i nostri progetti insistano sui comuni denominatori della creazione di reti multi-attore e della valorizzazione della specificità dei territori**. I territori vengono “attivati” tramite il protagonismo giovanile di cittadini consapevoli, attivi e creativi e tramite l'azione imprenditoriale.

La *figura* seguente evidenzia graficamente la **convergenza tra i diversi progetti verso la creazione di reti e territori “attivi”**, come sottolineato dalla stessa Catena del valore sociale (cap. 4, par. 4.5)



● Fig. 8 - Nel modello FEG differenti beneficiari tramite processi eterogenei sono condotti ad attivazione di reti e territori



Più nello specifico, le analisi e i monitoraggi condotti sui progetti rilevano che i nostri percorsi di formazione favoriscono lo sviluppo di reti e territori “attivi” e dinamici partendo da due elementi:

- le aspirazioni e la creatività dei giovani e degli studenti;
- i progetti di realtà imprenditoriali esistenti o in fase di progettazione e avvio.

La nostra teoria del cambiamento viene difatti declinata in singole progettualità che presentano elementi trasversali e ricorrenti, facendo emergere un preciso modello di creazione di valore sociale.

Le attività creative, artistiche, al contempo introspettive ed espressive (lettura, scrittura, teatro), che caratterizzano la nostra offerta didattica per le scuole, sono sempre **generative di cittadinanza attiva e responsabile**, sia per le elaborazioni di tematiche socialmente rilevanti, sia per l'approccio collaborativo (lavoro di gruppo intra e interclasse) e partecipativo (incontro e dialogo con le comunità).

Tale cittadinanza, una volta “attivata”, rafforza la conoscenza dei e la relazione con i **territori** in cui è immersa e abilita la creazione di **reti**. A propria volta, la capacità da parte dei giovani di vedere risorse e spazi di opportunità nel contesto territoriale e nel suo patrimonio ambientale, sociale e culturale permette di contribuire allo **sviluppo locale** tramite nuove forme di imprenditorialità

Dall'aspirazione e la creatività dello studente allo sviluppo di un territorio/paese



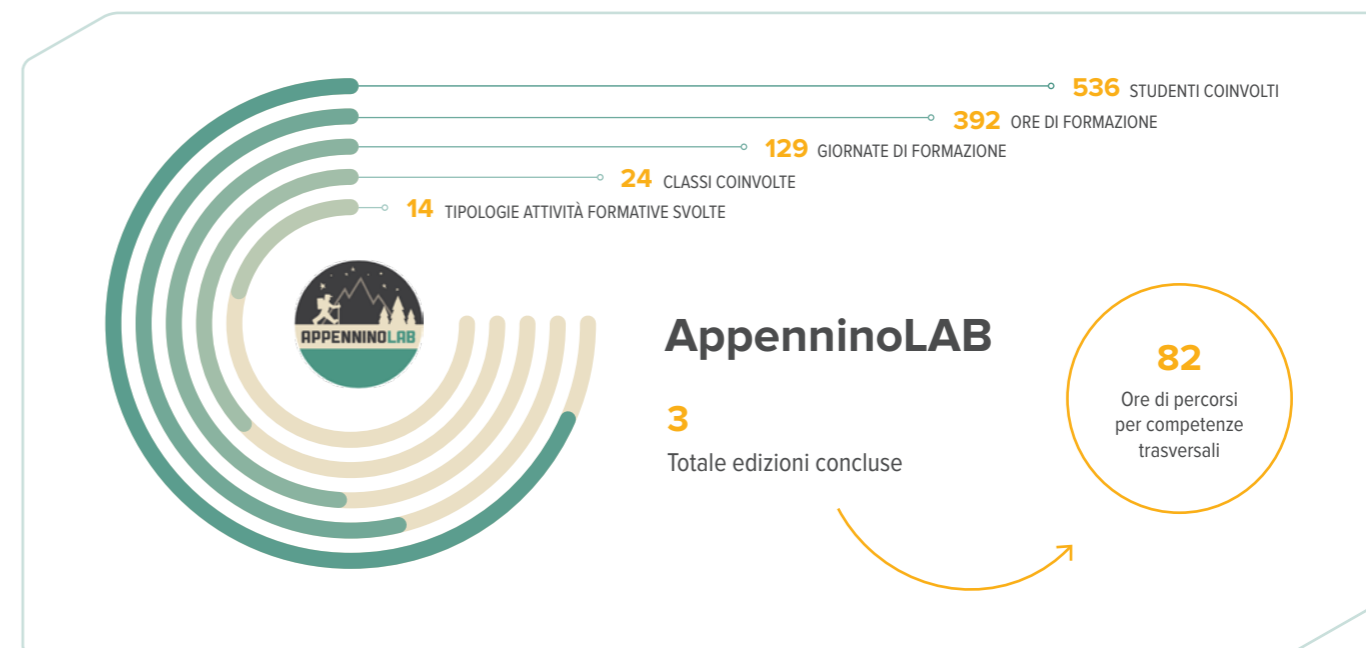
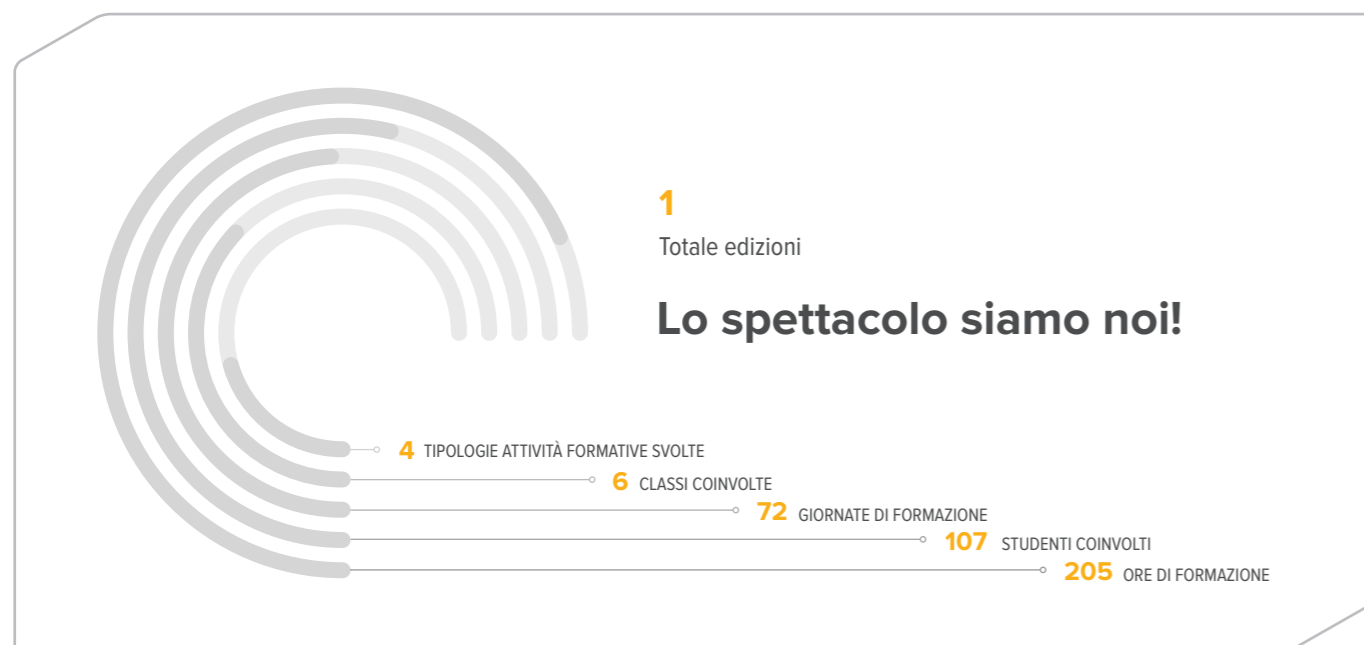
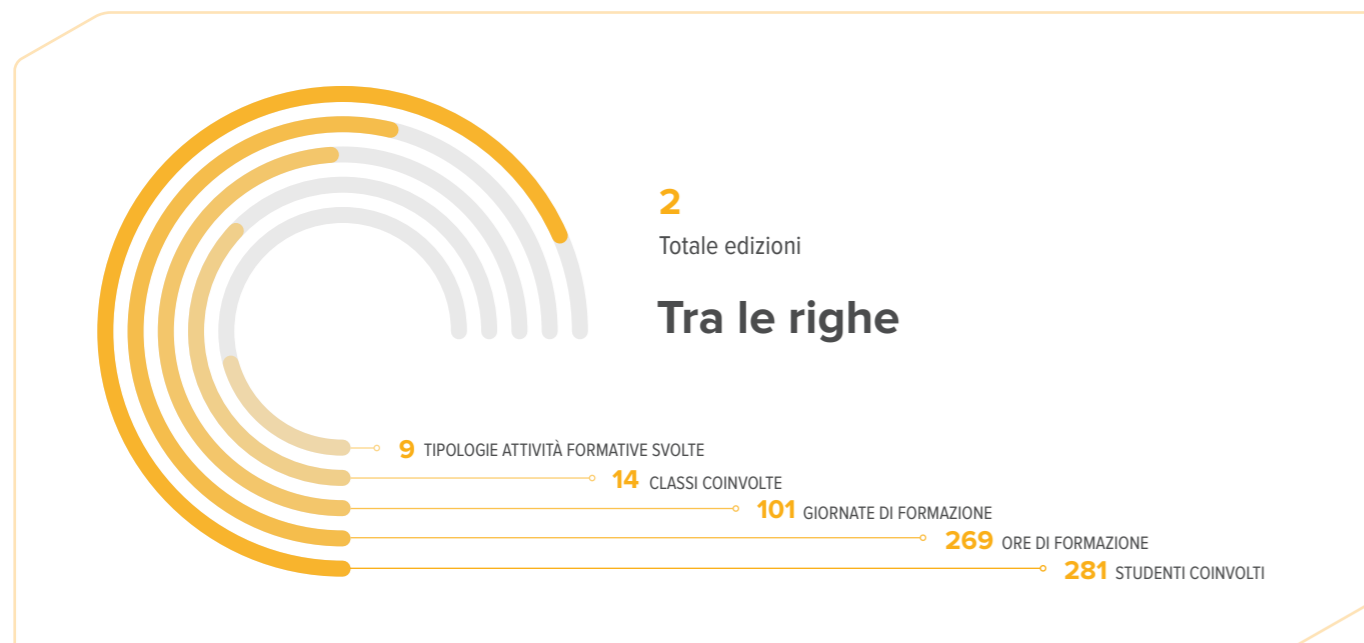
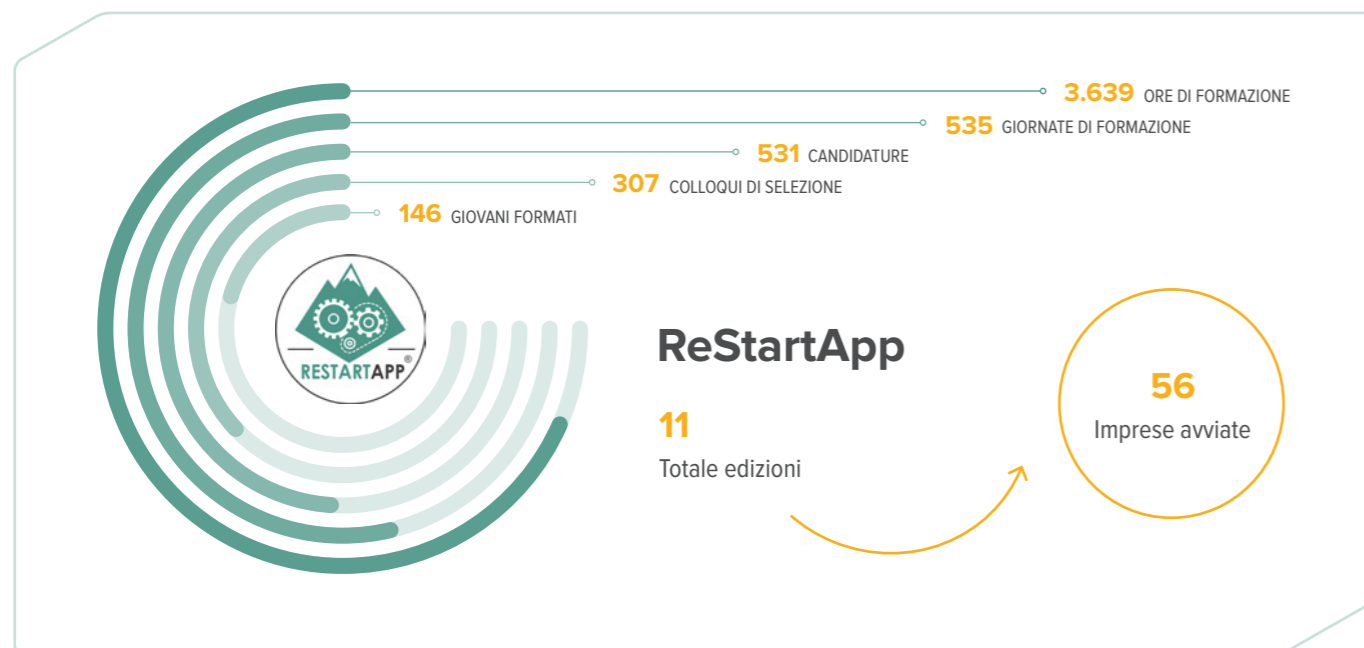
Dal singolo progetto di un'organizzazione alla costruzione di reti di territorio

● Fig. 9 - Esempio di punti di incontro “cross-progetto” all'interno del modello di creazione di valore FEG

sostenibile e approcci sistemici.

Nel “modello made in FEG” la formazione, l'incubazione di reti e la valorizzazione del patrimonio culturale dei territori si incontrano e costituiscono la base per strategie di impresa e di sviluppo che siano “place-based”, anche in contesti economicamente complessi come quelli delle Aree Interne italiane.

Infine, analizzando il modello, emerge che le **competenze** che vengono offerte attraverso le nostre proposte di formazione non sono “standard”, ma sempre **uniche e originali**, perché integrate in uno schema di intervento complessivo in cui il territorio è protagonista perché opportunamente attivato.



I progetti in cifre



Con il duplice impegno di contribuire all'innovazione dei modelli di gestione e valorizzazione dei beni culturali e di coinvolgere attivamente le giovani generazioni in questo processo, nel 2015 Fondazione Edoardo Garrone realizza un progetto di formazione e animazione territoriale proprio nell'ambito del Management dei Beni Culturali e Museali: obiettivo finale del percorso "site specific" è favorire la nascita di un team con un progetto pluriennale di gestione, valorizzazione e promozione del Museo Civico di Arte Contemporanea di Villa Croce a Genova. Nel 2017 lo stesso obiettivo interessa il Museo della Ceramica di Savona: viene lanciato un Hackathon per la selezione di idee innovative che valorizzino le potenzialità del più ampio distretto culturale legato

alla ceramica. Entrambi i progetti, seppur realizzati al massimo delle proprie possibilità, soprattutto per quanto riguarda l'area della creazione e del trasferimento delle competenze, non hanno tuttavia creato l'impatto previsto. Le amministrazioni locali, partner di entrambe le iniziative e di fatto "proprietarie" dei beni al centro dei lavori, hanno rivelato vincoli e rigidità difficilmente sormontabili, che hanno impedito la piena implementazione dei piani e quindi il raggiungimento degli obiettivi previsti. L'esperienza maturata in queste occasioni ci ha permesso di migliorare la mappatura dei fattori abilitanti e inabilitanti e di mettere a punto affinamenti progettuali per future attività a favore del patrimonio culturale.



Progetto Appennino

Visione

Nella convinzione che i **territori appenninici** rappresentino un importante bacino di risorse ambientali, culturali ed economiche e con la volontà di portare le **giovani generazioni** al centro della **transizione ecologica** che ridisegnerà stili di vita, produzione e consumo, Fondazione Edoardo Garrone ha dato vita a “**Progetto Appennino – Idee che muovono montagne**”.

- Con **Progetto Appennino**, tramite i progetti dei giovani, la montagna non è solo luogo da riabitare o risorsa da riattivare ma anche e soprattutto spazio e opportunità per la sperimentazione di nuovi paradigmi economici e relazionali.

Il progetto

- “Progetto Appennino” è un programma integrato di **attività formative e consulenziali** negli ambiti dell’**incubazione**, dell’**accelerazione** e della **creazione di reti tra imprese**.

A ogni edizione, lavoriamo per un intero anno accanto a un’area appenninica selezionata grazie alla nostra “Call per i territori”: cerchiamo partenariati locali di composizione mista per stimolare alleanze e collaborazioni tra privato e pubblico e chiediamo loro di presentare un progetto di sviluppo e rilancio territoriale che riconosca al tessuto imprenditoriale un ruolo centrale.



Grazie a Progetto Appennino, mettiamo a disposizione del territorio individuato una serie di **strumenti e competenze rivolti alla nascita di nuove imprese e alla piena valorizzazione del tessuto imprenditoriale esistente**, anche grazie alla creazione di reti capaci di condividere risorse, conoscenze e opportunità, di efficientare processi e di elaborare nuove strategie per nuovi mercati.

Realizziamo tutto questo sapendo che **ogni territorio ha le sue specifiche vocazioni e potenzialità** e che l’iniziativa imprenditoriale, in accordo con gli altri attori locali, valorizzando queste specificità, può dare un contributo essenziale alla definizione di modelli di sviluppo sostenibile.



Le iniziative di Progetto Appennino



Il Campus ReStartApp

- ReStartApp è un incubatore temporaneo di impresa per il rilancio dell'economia appenninica e prevede un programma formativo intensivo, residenziale e gratuito, rivolto a un massimo di **15 aspiranti imprenditori dell'Appennino provenienti da tutto il territorio nazionale: giovani di età inferiore ai 40 anni**, in possesso di idee d'impresa e startup innovative nelle **filieri produttive tipiche della montagna** (agricoltura, allevamento, agroalimentare, gestione forestale, turismo, artigianato, cultura, manifattura e servizi, innovazione sociale).

In 10 settimane di formazione, i partecipanti hanno la possibilità di acquisire e perfezionare conoscenze e competenze per l'avvio di imprese attive in ambito montano e mettere a punto un Business Plan della propria idea imprenditoriale.

Per agevolare la realizzazione dei **tre migliori progetti**, selezionati da una Commissione di valutazione appositamente costituita, **Fondazione Edoardo Garrone mette a disposizione tre premi di start up a fondo perduto per un valore complessivo di 60.000 euro.**

Il progetto ReStartApp rappresenta appieno il **modello di creazione di valore trasformativo** della Fondazione che, in questo caso, propone agli aspiranti imprenditori una formazione capace di unire l'acquisizione di competenze imprenditoriali e manageriali allo sviluppo di più ampie attitudini sociali e culturali in ambito di sostenibilità. La formazione è orientata a generare un'economia basata sulla territorialità che unisce valorizzazione delle specificità dei territori e creazione di reti/sinergie tra attori.

Nel medio-lungo termine le attività di Fondazione Garrone possono generare impatti relativi alla **coesione territoriale**, al rafforzamento della **coesione sociale**, del tessuto imprenditoriale e dell'**economia locale**.

I principali indicatori di valutazione tengono presenti tutti i diversi aspetti del modello di incubazione proposto, che abilita contemporaneamente **capitale personale e territoriale**.

KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Autoconsapevolezza (consapevolezza di sé) Aspirazione al rafforzamento delle proprie competenze personali	Sviluppo competenze trasversali (es. comunicazione, introspezione) Sviluppo competenze civiche (fiducia interpersonale)	Outcome
Propensione alla condivisione di risorse chiave	Sviluppo competenze civiche (fiducia interpersonale)	Outcome
Capacità di valutazione della solidità di un'idea imprenditoriale Livello di competenze imprenditoriali specifiche (marketing, fundraising, project management, teamwork, business planning, analisi economica)	Sviluppo competenze imprenditoriali	Outcome
Percezione del legame tra territorio e attività imprenditoriali Livello integrazione tra luogo e idea progettuale Presenza e ammontare di investimenti per il recupero di strutture e infrastrutture esistenti nei territori nell'idea imprenditoriale	Valorizzazione dei territori	Outcome
Livello della frequenza di incontri con altri imprenditori del network FEG Attivazione di accordi e collaborazione con altre imprese Miglioramento della sostenibilità dell'idea imprenditoriale tramite accordi	Sviluppo sinergie tra attori (creando nuove connessioni e/o rafforzando quelle esistenti)	Outcome
Organizzazione di eventi aperti alla collettività (numero e partecipanti) Attivazione di collaborazioni con enti pubblici locali	Aumento coesione territoriale	Impatto
Attivazione di collaborazioni a impatto sociale (accountable) con enti non profit	Rafforzamento coesione sociale	Impatto
Capacità di rafforzamento delle competenze all'interno degli attori di filiera	Rafforzamento tessuto imprenditoriale e dell'economia locale	Impatto



Vitamine in azienda - Percorsi di accelerazione per imprese locali

- “Vitamine in Azienda” è un **percorso personalizzato di affiancamento, consulenza e coaching** rivolto a un massimo di **15 imprese locali**, preferibilmente condotte da persone under 40, già attive nel contesto montano che ospita Progetto Appennino.

I percorsi di accelerazione prevedono **7 incontri individuali** con ciascuna impresa, per affrontare le specifiche problematiche gestionali e manageriali delle singole aziende e favorire lo sviluppo del

business, e **3 incontri collettivi**, di carattere formativo più generale, che coinvolgono simultaneamente tutte le imprese selezionate.

Attraverso il percorso, i partecipanti **elaborano competenze e strumenti** tagliati su misura, per **consolidare il proprio modello di business, risolvere criticità organizzative, definire strategie e cogliere specifiche opportunità di sviluppo e crescita.**

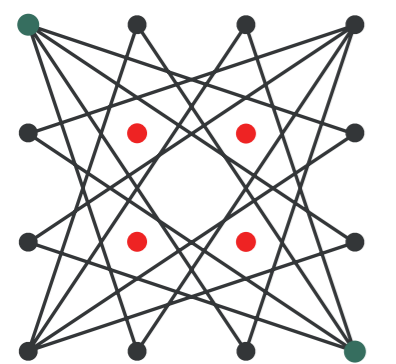
La valutazione di impatto del progetto si concentra principalmente sull'acquisizione di **competenze imprenditoriali**, che costituisce uno dei principali outcome secondo la catena del valore sociale. Le competenze imprenditoriali trasmesse misurano anche la professionalità e la validità dei consulenti tecnici

operativi impiegati nel progetto.

Le competenze imprenditoriali rilevate nelle valutazioni spaziano da competenze operative, a quelle strategiche, logistiche e comunicative.

KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Percezione della capacità di definire ruoli e mansioni in azienda Percezione della capacità di gestire flussi di informazioni Percezione della capacità di analizzare processi gestionali e di produzione dell'azienda Percezione della capacità di revisionare le procedure interne Percezione della capacità di definire/revisionare il piano Commerciale dell'azienda e i relativi obiettivi di vendita Percezione della capacità di realizzare analisi di mercato Percezione della capacità di definire/revisionare il piano di Comunicazione dell'azienda e i relativi obiettivi Percezione della capacità di gestire i processi di vendita e i canali commerciali Percezione della capacità di gestire gli strumenti di comunicazione Percezione della capacità di individuare nuovi segmenti di clientela Percezione della capacità di acquisire nuovi clienti	Sviluppo competenze imprenditoriali	Outcome





IMPRESE IN RETE®

Imprese in rete - Laboratori per la creazione di reti di imprese locali

“Imprese in rete” è percorso gratuito di **consulenza e accompagnamento alla nascita o al rafforzamento di progetti di rete tra imprese appenniniche del territorio** che ospita Progetto Appennino. Collaborare per soddisfare bisogni ed esigenze comuni e, allo stesso tempo, massimizzare le performance dei singoli è il risultato atteso.

La rete può essere composta da almeno tre aziende che aderiscono su base territoriale, di prodotto o di filiera. L'iniziativa si rivolge fino a un massimo di due gruppi di imprese per ogni edizione.

Ciascun network partecipa a **7 incontri, 4 individuali e 3 collettivi**, durante i quali le imprese sono affiancate da consulenti ed esperti per sviluppare il proprio progetto di rete. Il percorso permette alle aziende partecipanti di condividere asset o risorse strategiche, centralizzare processi e mettere in comune conoscenze e competenze, per ottenere insieme risultati che individualmente sarebbero irraggiungibili.

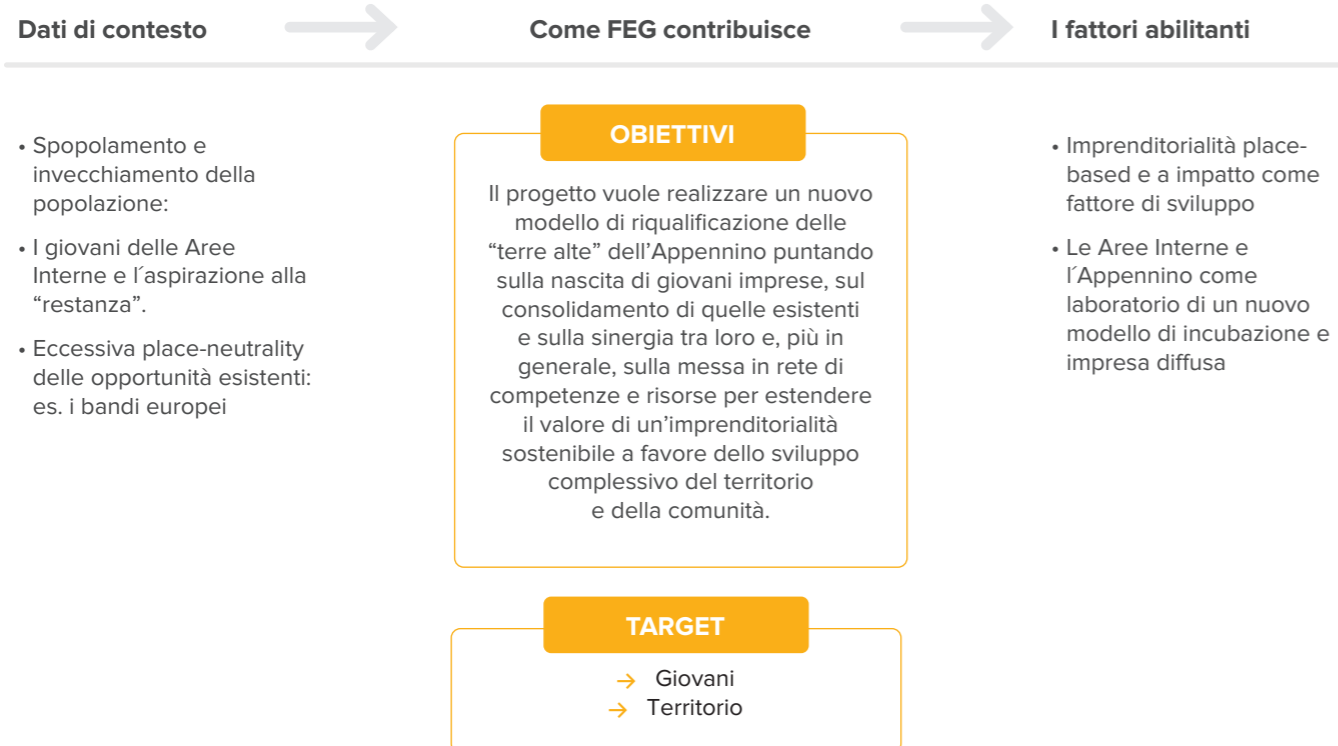
Il progetto Imprese in Rete, coerentemente con la specificità del modello di creazione di valore della Fondazione, vede come principali dimensioni di outcome lo **sviluppo di partenariati e di sinergie** tra i diversi attori coinvolti nel progetto e il rafforzamento di competenze

imprenditoriali. Tali outcome a propria volta possono generare impatti, sia nell'ambito del **rafforzamento del tessuto e dell'economia locale** che nella **riduzione delle disuguaglianze di opportunità**, a partire da quelle territoriali.

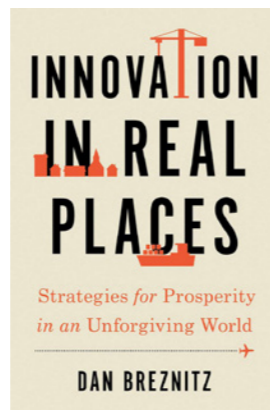
KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Livello di consapevolezza dell'esistenza di una rete Percezione del proprio ruolo all'interno di una rete Percezione del potenziale economico del progetto di rete	Sviluppo sinergie tra attori (creando nuove connessioni e/o rafforzando quelle esistenti)	Outcome
Percezione della capacità di definire una strategia imprenditoriale di medio/lungo periodo insieme ad altri attori	Sviluppo competenze imprenditoriali	Outcome
Presenza/crescita di incubatori/acceleratori certificati nel territorio. Presenza/crescita di istituti di credito, di finanziatori privati (Business Angel, etc...), fondi a impatto, fondazioni di comunità, etc.	Rafforzamento tessuto imprenditoriale e dell'economia locale	Impatto
Inversione/miglioramento delle tendenze demografiche locali Miglioramento della connessione internet a banda larga	Riduzione disuguaglianze nelle opportunità	Impatto



Dati di contesto e fattori abilitanti



- La letteratura sottolinea la crescita di modelli di incubazione diffusa e place-based differenti da quelli standardizzati simili a quelli della Silicon Valley (Breznitz, 2021).
- Allo sviluppo di nuovi modelli di incubazione si accompagna la crescente ibridazione dei modelli di impresa, anche nelle Aree Interne, come dimostrato dalla rilevanza del fenomeno delle cooperative di comunità partendo dai luoghi (Venturi & Zandonai, 2016).
- La densità delle imprese a impatto sociale appare tendenzialmente omogenea sia nei centri e nelle marginali (Aree Interne): 1,55 imprese a impatto sociale ogni 100.000 abitanti e 1,36 nelle Aree Interne (Fonte Tiresia/SNAI).
- Un'indagine Tiresia (Calderini et al., 2022) mostra inoltre che, così come nei grandi centri urbani, anche nelle Aree Interne gli imprenditori a impatto sociale sono particolarmente istruiti: nelle Aree Interne il 55% degli imprenditori a impatto sociale ha una laurea di primo o secondo livello, il 56% nei centri.
- Questo appare come un dato incoraggiante che sottolinea un potenziale territorialmente diffuso di competenze per affrontare le sfide insite in un potenziamento imprenditoriale, tecnologico e finanziario coerentemente con le ambizioni di Progetto Appennino.



Variabile	Aree interne	Centri urbani
Densità di imprese a impatto (Cooperative+SIAV+Imprese Sociali ex lege)	1,36 ogni 10000 abitanti	1,55 ogni 10000 abitanti

- La presenza di unità locali delle imprese artigiane sul totale del settore industria e servizi ha una maggiore rilevanza nel tessuto produttivo delle Aree Interne: oltre un quinto degli addetti totali svolgono attività di carattere artigianale e producono il 10% del fatturato (rispettivamente 14,2% e 5,2% le quote nelle Aree centrali).
- Le Aree Interne e l'Appennino, con i loro bisogni sociali, i giovani pronti a restare e la presenza di un tessuto imprenditoriale già radicato nel territorio e nel sapere fare locale, rendono gli Appennini un potenziale laboratorio di nuovi modelli di impresa e incubazione, coerentemente con gli obiettivi di Progetto Appennino.

Anche Progetto Appennino risponde alle proposte elaborate dai Giovani per le Aree Interne.



ACCOMPAGNARE LO SVILUPPO DELLE IDEE DEI GIOVANI CHE VOGLIONO CREARE IMPRESA, SOPRATTUTTO IN AMBITO CULTURA E SERVIZI

STRUMENTI

- 1 Creazione di un servizio da parte di figure professionali esperte per l'accompagnamento alla creazione di impresa;
- 2 Incentivi, sgravi, premialità, finanziamenti a fondo perduto;
- 3 Servizio di formazione sui bandi;

- 4 Utilizzo di patti di collaborazione/regolamento beni consumo/sgravi e incentivi per l'attivazione di progetti di impresa;
- 5 Creazione di consorzi, partenariati e marchi di origine comunale.

OFFICINA GIOVANI AREE INTERNE

15 PROPOSTE PER IL FUTURO DELLE AREE INTERNE

Il percorso

L'impegno di Fondazione Edoardo Garrone per lo sviluppo sostenibile dei territori montani nasce, prima di tutto, da una visione chiara che pone il trinomio **ambiente, giovani e imprese** al centro della transizione ecologica e, successivamente, grazie a una serie di domande:

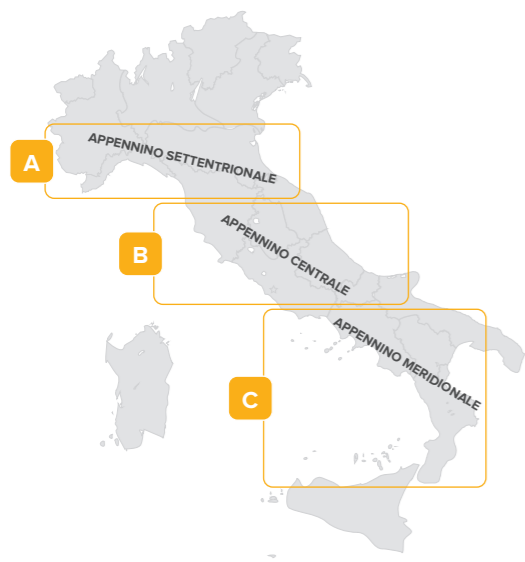
- ci sono già buone pratiche da replicare e rafforzare?
- quali sono le risorse materiali e immateriali del territorio montano italiano?
- quali sono le principali filiere produttive che possono sostenere un nuovo modello di sviluppo dei territori e delle comunità locali?
- qual è la dimensione specifica della sostenibilità nelle aree montane?

Affiancati da una prestigiosa società di consulenza esperta in strategie di sviluppo economico, nel corso del 2013 abbiamo trovato risposte, mappato **dati, soluzioni e opportunità**, individuato **fattori abilitanti e criticità** e messo a fuoco **obiettivi traguardabili**.

L'Appennino

Perimetro


Area di riferimento



Introduzione Dimensioni Chiave

Gli Appennini rappresentano un **sistema montuoso che attraversa tutta la penisola italiana** da Nord a Sud, identificando così, una **'spina dorsale' del paese** che divide i versanti tirrenico ed adriatico

1500 Km	Lunghezza arco appenninico in termini di catena montuosa
100k Km²	Superficie occupata dall'estensione del territorio appenninico
31%	Incidenza sul totale dall'estensione del territorio appenninico
10M	Popolazione residente in comuni montani afferenti alla catena appenninica
18%	Incidenza sul totale della popolazione italiana della popolazione residente in aree appenniniche

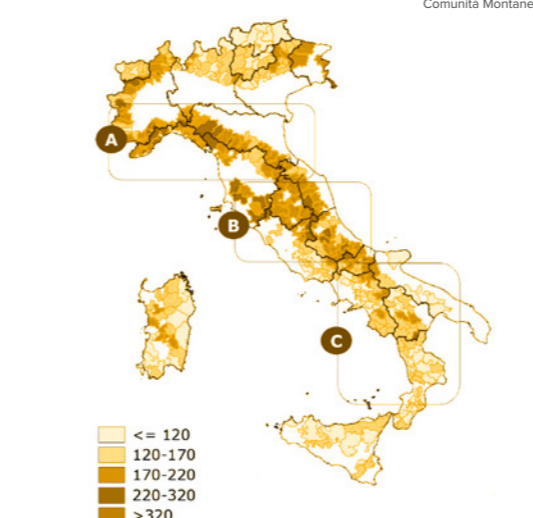


Per copertura territoriale, estensione, rilevanza ed incidenza demografia, l'area Appenninica costituisce una delle aree principali della penisola italiana

Caratteristiche demografiche dell'Appennino

Tessuto sociale

Distribuzione indice di vecchiaia*



* Regioni appenniniche con un indice di invecchiamento superiore del 25% rispetto alla media nazionale

Punto di partenza

- Spopolamento diffuso** con particolare riferimento alla dorsale centromeridionale

In molte frazioni residenti dimezzati negli ultimi 30 anni
- Degrado dei borghi** e graduale perdita del patrimonio di tradizioni e cultura popolare

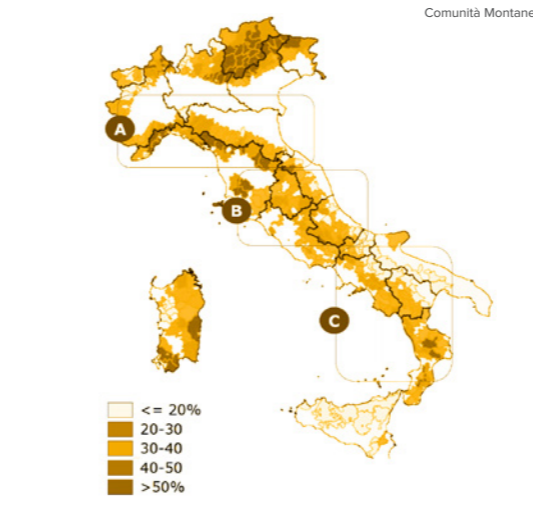
> 1.000 borghi in uno stato di degrado o completo abbandono
- Invecchiamento della popolazione** con progressiva perdita di mestieri e competenze

Popolazione ultrasessantenne pari a 2 volte il numero di adolescenti

Risorse boschive e faunistiche dell'Appennino

Risorse naturali

% di superficie di boschi e pioppeti



5,6 milioni di ettari di bosco che in alcuni casi coprono fino al 70% della superficie regionale

Punto di partenza

- Boschi spesso abbandonati non sfruttati a sufficienza** né per legna da ardere né da opera

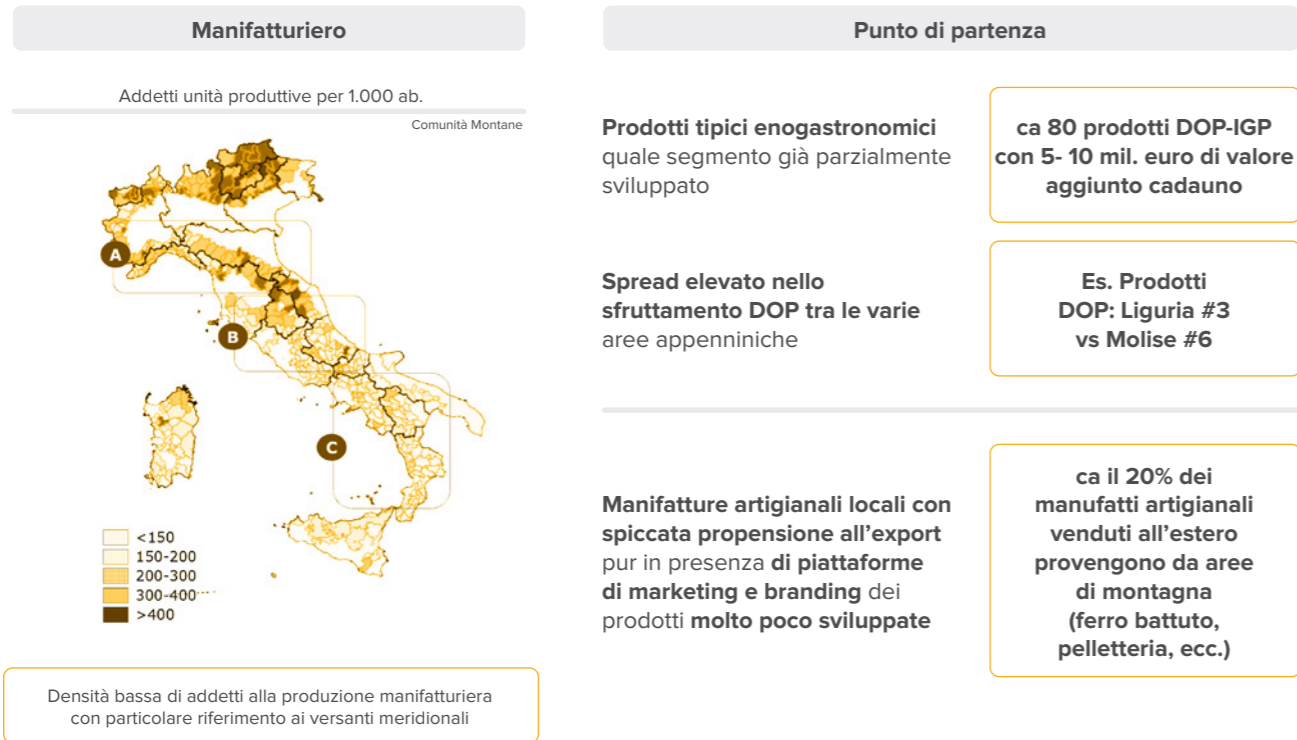
Sfruttamento dei boschi pari ad 1/3 rispetto a paesi quali la Germania
- Ricorso massivo all'import**

3,3 milioni di ton/anno importate da Paesi dell'Est
- Gestione inefficiente delle risorse faunistiche** a causa di una normativa inadeguata

ca 70.000 turisti venatori/anno attratti nei Paesi europei più evoluti
- Filiera della carne da selvaggina non presidiata**

ca 80% delle carni cacciate non tracciata o distrutta

Tessuto produttivo appenninico



- Rivitalizzazione del tessuto urbano e sociale** ➔

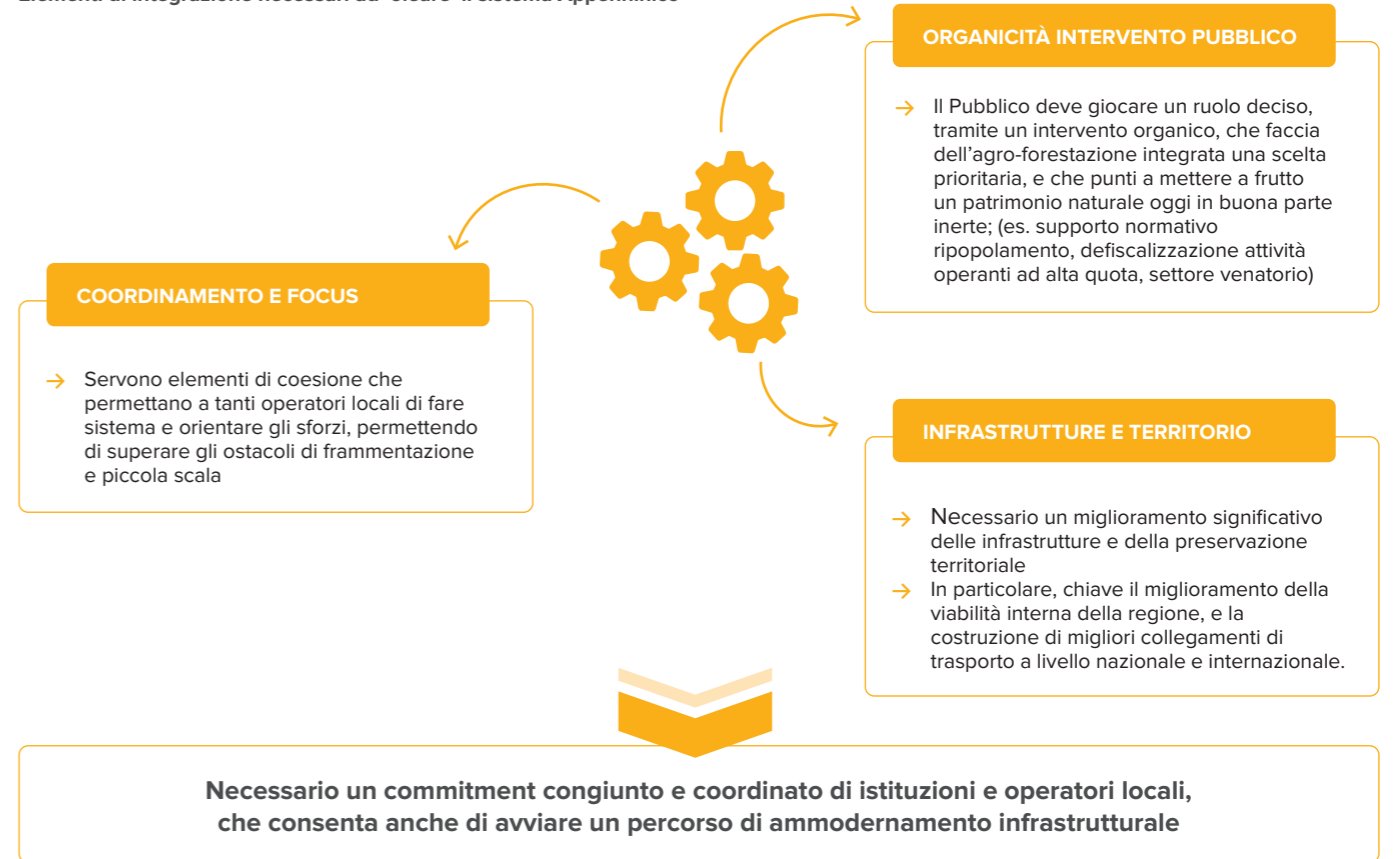
1 Turismo rurale sia in chiave di comunità e cooperazione territoriale che di riqualificazione immobiliare secondo un modello di albergo "diffuso"
- Riqualificazione delle risorse forestali e faunistiche** ➔

2 Filiera corta agro-forestale fondata sulla tutela ambientale e sullo sviluppo di un'offerta locale di prodotti (es. **legname**) e servizi (es. **turismo venatorio**)
- Sviluppo di una piattaforma di offerta di prodotti "appenninici"** ➔

3 Prodotti di eccellenza artigianali per genuinità e unicità ma distribuiti globalmente secondo criteri evoluti di branding e **marketing**

Requisiti abilitanti

Elementi di integrazione necessari ad 'oleare' il sistema Appenninico



Ambiti di intervento pubblico a supporto dello sviluppo

- 1 Defiscalizzazione delle attività operanti sulle alte quote** per i primi 5 anni di attività e dall'IVA sugli acquisti di attrezzature e di altri beni materiali e immateriali, senza paventare peraltro una riduzione significativa delle entrate erariali in quanto oggi del tutto marginali
- 2 Premi di insediamento** a favore dei nuclei familiari che trasferiscono la residenza o la dimora in area montana e contribuito all'acquisto, ristrutturazione o costruzione di immobili in loco da destinarsi a prima abitazione
- 3 Ampia deregulation normativa** mirata a decentrare verso le comunità locali le proprie politiche di sviluppo riducendo al minimo la burocrazia ed eliminando ogni sovrapposizione di responsabilità ai vari livelli (es. Comuni, Province, Regioni, Stato)
- 4 Avvio di una politica di concessione a privati di beni demaniali**, quali aree forestali o fauna di cacciagione, attraverso licitazioni private a cui possono partecipare consorzi agroforestali idonei a promuovere uno sviluppo sostenibile delle risorse
- 5 Introduzione di Aree Montane Sperimentali** in cui consentire per un tempo di sperimentazione limitato, eventualmente soggetto a proroga, di operare in deroga a specifiche normative vigenti (es. piani venatori)
- 6 Investimento organico in infrastrutture sul territorio appenninico** al fine di adeguare il tessuto viario, i servizi e le reti tecnologiche per favorire la rinascita di un tessuto urbano e sociale nonché la ricettività turistica

Infine, il confronto con partner esperti di montagna e un'attività di ascolto e dialogo con alcune comunità ci hanno definitivamente convinti della necessità di un **incubatore ad hoc per curare la nascita di nuove imprese, integrate nel più ampio disegno di sviluppo sostenibile dei loro territori.**

Nel 2014 abbiamo quindi realizzato il primo Campus ReStartApp, interamente progettato al nostro interno a cui, nel 2016, si è affiancato ReStartAlp, in collaborazione con Fondazione Cariplo e dedicato ai territori alpini.

Grazie a un sistema di partnership in continua crescita, **dal 2014 al 2022, sono state realizzate 11 edizioni dell'incubatore per le imprese della montagna - 8 edizioni di ReStartApp, 3 edizioni di ReStartAlp,** rispettivamente in diverse località degli Appennini [Grondona (AL), Portico di Romagna (RN), San Sepolcro (AR), Fabriano (AN), Ascoli Piceno e Avellino] e nel VCO – affiancando circa 150 aspiranti imprenditori under 40, provenienti da 18 regioni e selezionati tra oltre 500 candidati da tutta Italia.

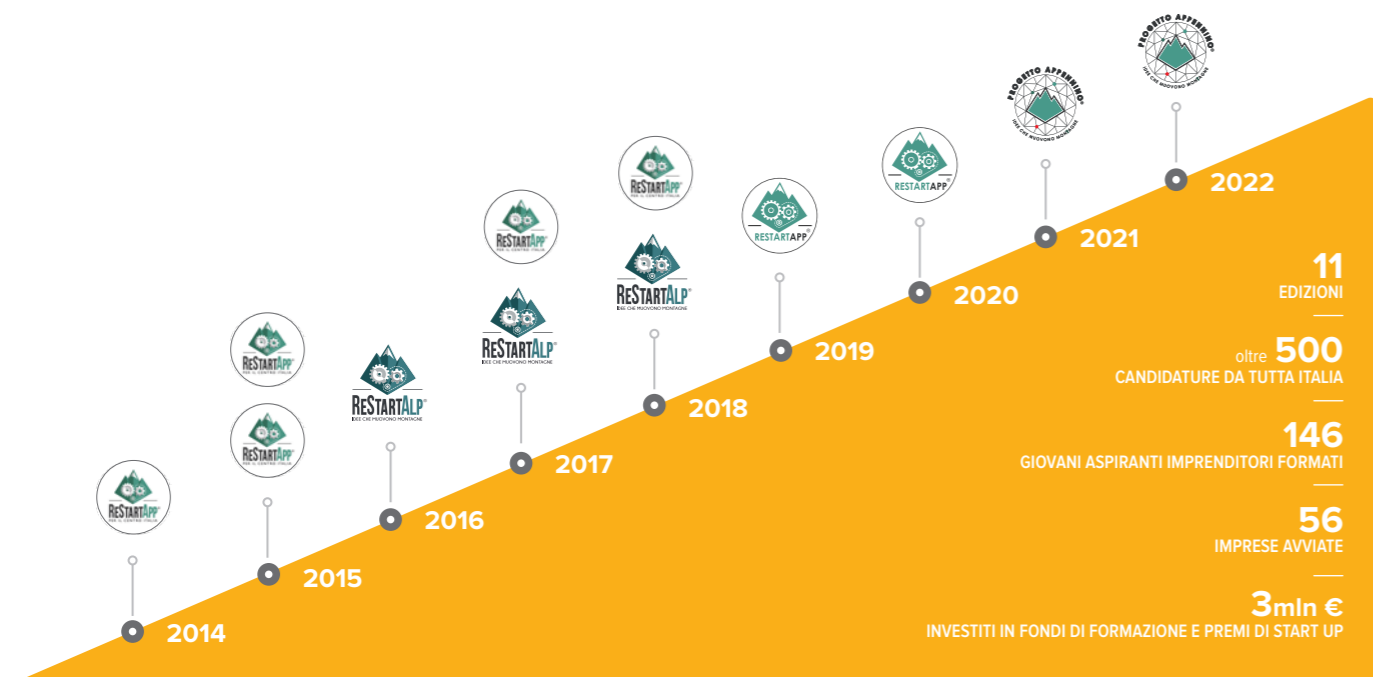
Con **oltre 3.000 ore di formazione e 660.000 euro stanziati in premi di startup,** abbiamo contribuito concretamente all'**avvio di 56 imprese**

e, tramite il loro lavoro, alla riattivazione dei loro territori

→ **Gli imprenditori nati dai campus ReStartApp e ReStartAlp, ancor prima di lavorare sul territorio, lavorano per il territorio: non si tratta mai soltanto di una storia aziendale ma, sempre, di un progetto al contempo economico, ambientale e sociale.**

Nel 2018, in collaborazione con Legambiente, la Fondazione ha svolto inoltre le prime attività in ambito di **accelerazione:** il progetto "ReStartApp per il Centro Italia" viene creato per dare sostegno alle attività produttive appenniniche colpite dal terremoto del 2016 e coinvolge oltre 30 aziende in tre regioni – Lazio, Marche, Umbria - con attività di coaching personalizzato e laboratori di creazione di rete.

Nel corso del tempo, abbiamo quindi elaborato e validato sul campo una formula efficace, integrata e replicabile, di sviluppo e consolidamento dedicata alle giovani imprese della montagna. **Un vero e proprio sistema di attività formative e consulenziali, che coniuga incubazione, accelerazione e laboratori di rete.**

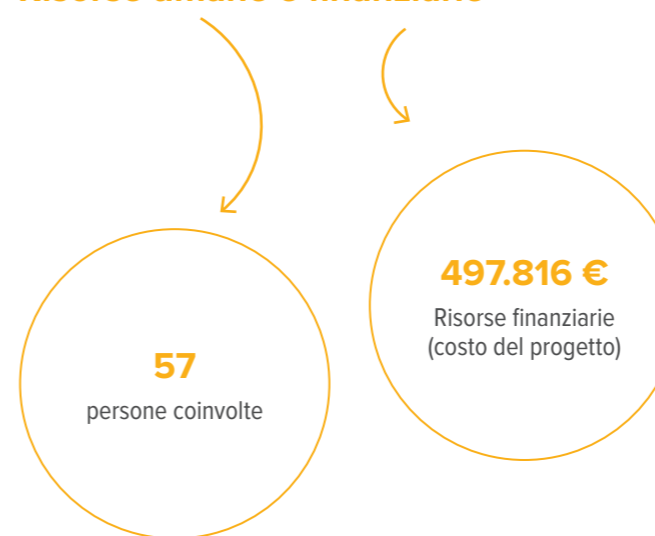


La valutazione d'impatto, la generazione di cambiamento e il miglioramento della progettualità

Dal primo Campus ReStartApp alla messa a punto di Progetto Appennino, l'impegno di Fondazione a favore delle giovani imprese della montagna è oggetto di una continua attività di:

- Definizione di una specifica ToC
- Individuazione di obiettivi, metodologie e strumenti
- Monitoraggio delle attività
- Valutazione di impatto
- Verifica o ri-definizione della ToC
- Messa a punto progettuale – miglioramento dell'attività – ulteriori sviluppi

Risorse umane e finanziarie



Affiancati da Università degli studi di Milano e SDA Bocconi, abbiamo condotto un processo di monitoraggio dei risultati raggiunti attraverso i programmi di incubazione e accelerazione di giovani imprese montane, con il fine di valutare il valore sociale creato



Ambiti di impatto identificati



“ AUTOEFFICACIA

La partecipazione al campus della Fondazione ha innanzitutto portato a un grande cambio di prospettiva nel nostro operare e ad una volontà di metterci in gioco e credere realmente alla realizzazione del nostro progetto.

“ SOLIDITÀ DEL PROGETTO

Attraverso incontri ed esperienze svolte con la Fondazione, abbiamo avuto la possibilità di incontrare personaggi diversi che hanno dato un contributo allo sviluppo e che ci hanno permesso di cogliere aspetti del territorio che prima non ci erano evidenti.

“ INTENTO IMPRENDITORIALE

Il campus della Fondazione Garrone ci è servito per passare da una buona idea, a una buona idea realizzabile. Questo è stato possibile perché il Campus ha messo **in crisi** l'idea iniziale, stimolandoci a trovare un modo per fare stare in piedi quella stessa idea.

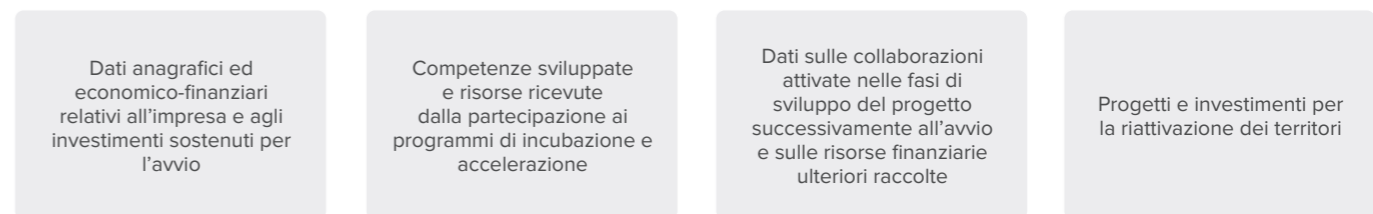
“ ATTIVAZIONE LOCALE

Abbiamo instaurato forti collaborazioni con le associazioni regionali. C'è un grande impegno condiviso nel cercare di creare un nuovo futuro nella filiera.

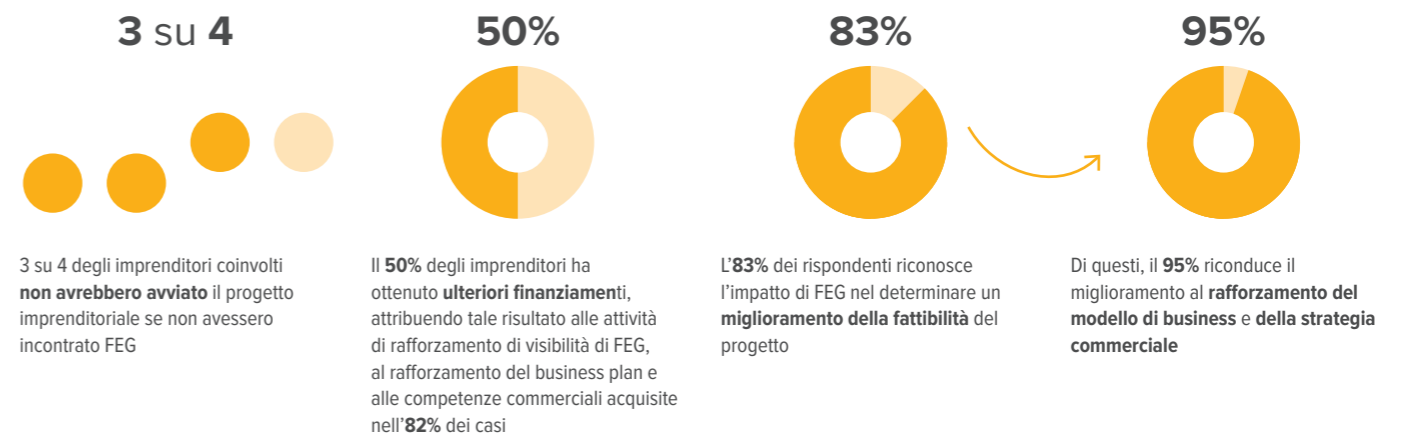
Lo sviluppo del questionario

Il questionario ha puntato a valorizzare economicamente tre livelli di impatto:

- 1 Partecipante al Campus** → Contributo di FEG nel **determinare la decisione di intraprendere la carriera di imprenditore** nelle aree interne
- 2 Impresa costituita** → Contributo di FEG nel **rafforzare la solidità del progetto** imprenditoriale
- 3 Territorio di riferimento** → Contributo di FEG nella **disseminazione della cultura d'impresa** e sulla **riattivazione locale**



Le evidenze emerse



Nel **68%** dei casi FEG ha contribuito a sviluppare una **maggiore consapevolezza circa il valore del luogo** in cui l'impresa è stata costituita

FEG ha stimolato la propensione degli imprenditori al **lavoro in rete sul territorio**. Questo è vero per più del **90%** del campione. Il **77%** degli imprenditori ha stipulato **almeno 1 accordo** nel triennio e circa il 60% più di 1.

Il lavoro in rete ha consentito agli imprenditori di migliorare la **solidità dell'impresa**. Si tratta, infatti, di accordi relativi ai processi di filiera a monte e a valle, ma anche collaborazioni per lo sviluppo dell'impresa o del prodotto nel **50%** dei casi.

Il **64%** di coloro per cui FEG ha dato valore alla centralità del luogo ha investito in **acquisto e recupero di infrastrutture territoriali**. Tali strutture erano in **disuso** nel **64%** dei casi.

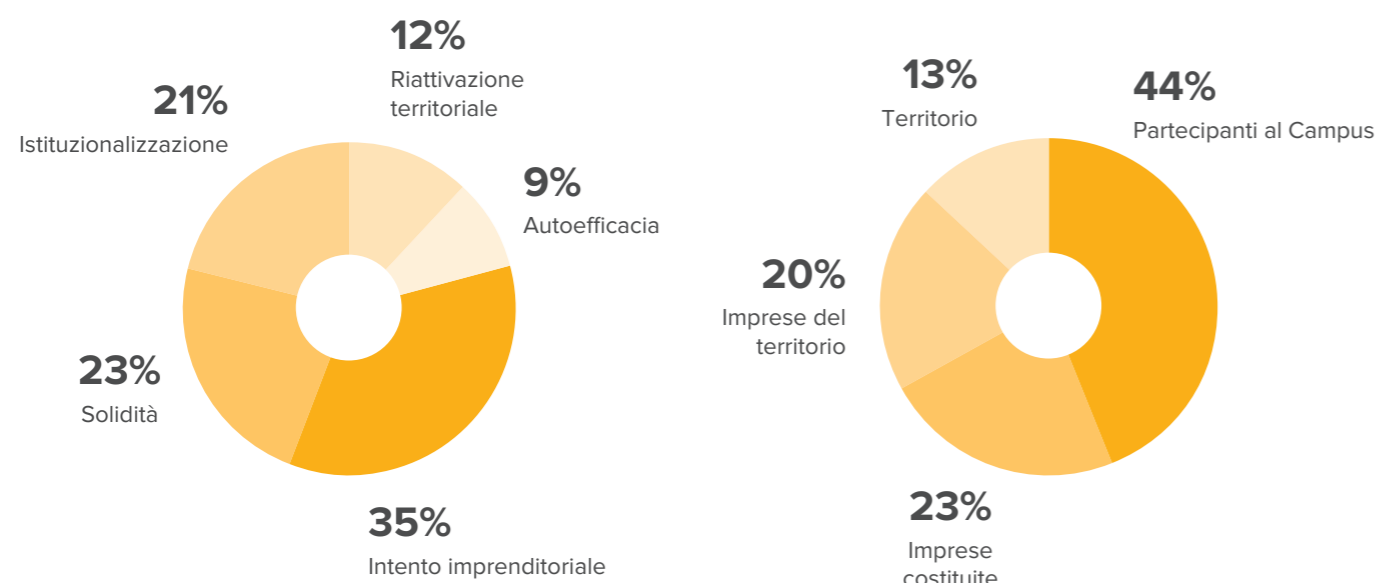
Il **60%** delle imprese che, grazie a FEG, hanno riconosciuto un ruolo più centrale al luogo in cui l'impresa è stata costituita ha **attratto finanziamenti post-campus**.

Marketing e comunicazione
Project management
Team work

competenze individuali migliorate

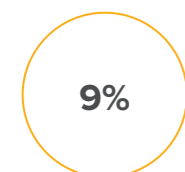
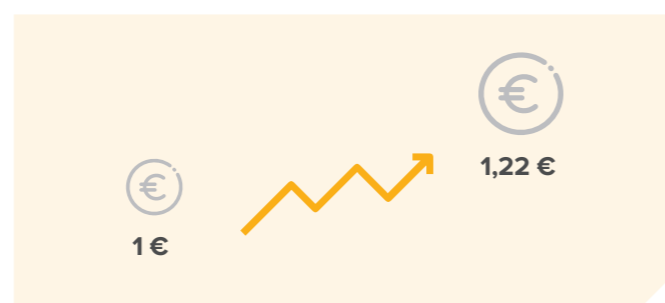
Il valore sociale creato

Tra il 2014 e il 2019, il **valore sociale complessivo** generato da Fondazione Garrone attraverso le attività di incubazione e accelerazione è stato pari a Euro **2.765.702**

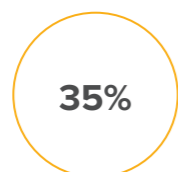


Indice SROI

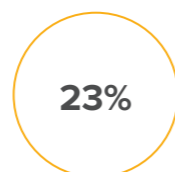
I programmi di incubazione e accelerazione promossi da Fondazione Garrone hanno generato un **ritorno sociale nell'arco temporale 2014-2019 pari a 1,22 equivalente a 1,22 Euro in valore sociale restituiti per ogni Euro investito** nell'erogazione delle oltre 2.700 ore di formazione a favore di 111 giovani aspiranti imprenditori della montagna.



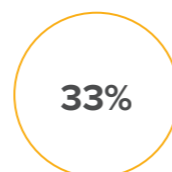
di **consapevolezza** di sé e della propria strada



di capacità di **creare impresa**



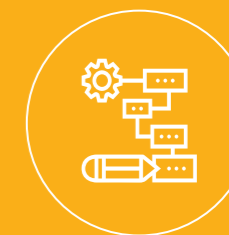
di **attrattività, visibilità** e capacità di **fare rete**



di capacità di attivazione dei territori attraverso la **rinascita di filiere** e la **condivisione di valori**

Riflessioni conclusive

Lo sviluppo economico e territoriale delle aree interne promuovendo l'imprenditorialità è favorito da **modelli di intervento multi-livello** – che abbraccino l'imprenditore, l'impresa e il territorio – e **integrati** – combinando mentoring, formazione, esperienze e relazioni.



Un forte radicamento territoriale può non essere sufficiente per poter efficacemente fare impresa nelle aree montane e contribuire allo sviluppo locale se non **integrato nello sviluppo del progetto** imprenditoriale– dalla proposta di valore al mercato allo sviluppo della filiera a monte e a valle



Il monitoraggio e la raccolta dati nelle diverse fasi del Campus e dell'evoluzione del progetto imprenditoriale dei partecipanti sono funzionali allo sviluppo di approcci mirati per l'evoluzione congiunta di imprenditori e contesti



Verso la creazione di un modello di intervento e di sviluppo delle aree interne a partire dalle giovani imprese

La letteratura sull'imprenditorialità si è prevalentemente sviluppata indipendentemente dallo studio del luogo entro cui i processi imprenditoriali si attuano (*placeless entrepreneurship*). I fattori di contesto presi in considerazione sono per lo più quelli legati al sistema istituzionale in cui si sviluppa il processo imprenditoriale (es. qualità delle istituzioni, presenza di incentivi)

Fanno eccezione gli studi sull'**imprenditorialità rurale** che analizzano in dettaglio le relazioni impresa-territorio. In questi casi però, il territorio è spesso considerato come **vincolo** alla crescita

dell'attività di impresa e ostacolo da superare. Il contesto spaziale è considerato come «dato», così come il legame impresa-contesto.

Limitato è quindi lo studio delle **strategie intenzionali** che gli imprenditori possono mettere in atto all'interno dei contesti rurali.

Studi recenti dimostrano invece come la **valorizzazione dell'unicità del contesto** possa innescare lo sviluppo dell'intero ecosistema (Bichler, Kallmuenzer, Peters, Petry e Clauss, 2021).

Recentemente, stiamo assistendo ad una evoluzione nella concezione del luogo entro cui il processo imprenditoriale si attua:



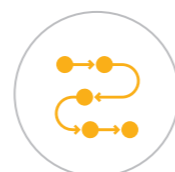
Spazio Neutrale

Tendenza a considerare il ruolo del luogo come una **componente neutra**. Applicazione di teorie tradotte dai contesti urbani. Sotto-rappresentazione della componente rurale e degli aspetti sociali e comunitari propri di un territorio



Provider di significati

Studio del luogo come fonte di un **insieme unico di risorse** (Müller & Korsgaard, 2018) fondamentali per spiegare il livello di radicamento imprenditoriale (Akgün et al., 2010) e come obiettivo di un processo di **rigenerazione territoriale** (Slawinski et al. 2021)



Outcome di un processo di co-creazione

Riconoscimento delle **componenti non economiche e immateriali** del luogo. Studio dell'economia rurale a livello regionale e non come fenomeno globale (Shrivastava & Dwivedi, 2020), attenzione alle idiosincrasie di ciascun contesto ma difficoltà ad estrarre teorie universali

Oltre lo SROI (per capire di più e progettare meglio)

L'analisi condotta da Fondazione Garrone sul **Ritorno sociale dell'investimento** nei programmi di incubazione e accelerazione delle giovani imprese montane ha evidenziato l'attitudine dei progetti imprenditoriali all'adozione di un **approccio sinergico con il territorio di riferimento**, che si traduceva in una **maggiore capacità di attrarre risorse e sviluppare relazioni**.

La ricerca si è focalizzata sulle fasi di avvio e sull'impatto dell'incontro con Fondazione Garrone e del percorso compiuto all'interno dei percorsi di formazione.

Con lo studio condotto assieme alla Business School dell'Università Statale di Milano, abbiamo voluto comprendere a fondo il **«dopo FEG»**, le modalità di crescita delle imprese nei propri territori e soprattutto l'evoluzione relazionale tra imprese e territori / comunità.

Abbiamo preso in considerazione le **peculiarità delle imprese montane nella gestione delle fasi successive all'avvio** per comprendere bisogni, criticità, spazi e modalità di sviluppo.

Volevamo capire se l'interazione tra un'impresa in cerca di radicamento e crescita e le specifiche dimensioni territoriali potessero generare vantaggio condiviso e reciproco e, alla fine, **abbiamo individuato un modello – quello dell'imprenditorialità generativa –** distintivo dei percorsi imprenditoriali nelle aree interne e montane. Un modello fondamentale per:

- migliorare e ampliare ulteriormente l'impatto delle nostre azioni in questo ambito;
- condividere informazioni, evidenze e consapevolezza con gli imprenditori e i loro territori perché possano costruire, ancora più efficacemente, visioni e percorsi comuni.

Obiettivi principali del lavoro di ricerca

- mappare la varietà dei percorsi di crescita in relazione al territorio
- definire una tassonomia della crescita delle giovani imprese montane
- sintetizzare indicazioni su come integrare o arricchire i programmi di supporto imprenditoriale per lo sviluppo dei territori montani



Metodologia



Per analizzare le dinamiche di crescita delle giovani imprese montane è stato adottato un **approccio qualitativo-esplorativo**. La ricerca qualitativa è ideale quando la conoscenza di un fenomeno è limitata e quando l'obiettivo è approfondire aspetti procedurali della gestione.

Nell'ambito delle giovani imprese montane supportate da FEG nel corso delle diverse edizioni, si è provveduto a scegliere congiuntamente un insieme di casi che:

- Avessero avviato o stessero completando un **percorso di crescita**;
- Condividessero **livelli di coinvolgimento** nell'attività imprenditoriale comparabile;
- Fossero **rappresentativi di settori e contesti territoriali sufficientemente vari** da coprire le diverse aree d'interesse dei programmi di FEG.

La raccolta dei dati è stata basata su interviste semi-strutturate orientate a ripercorrere i cambiamenti intervenuti nel percorso imprenditoriale di **14 giovani imprese** montane a seguito dell'incontro con FEG e dell'accompagnamento ricevuto.

Le evidenze raccolte sono state comparate al fine di **identificare i temi ricorrenti**, distinguerli da quelli specifici rispetto a ciascun progetto imprenditoriale e **formalizzare un modello di crescita imprenditoriale nelle aree interne**.

PARTE A

Evoluzione del progetto dall'avvio di impresa, al fine di evidenziare le principali fasi (punti di snodo) nel percorso compiuto sino al momento dell'intervista e la centralità del territorio per il progetto.

Le domande sono state volte a far emergere le fasi di sviluppo del progetto, gli obiettivi da cui è scaturito il percorso di crescita e in che modo questi si sono modificati nel corso del tempo, la relazione con il territorio in termini di ostacoli incontrati, attesi o inattesi.

Agli intervistati è stato in particolare chiesto di esplicitare la concezione di crescita e l'evoluzione di tale concetto nelle diverse fasi del percorso imprenditoriale.

PARTE B

Relazione tra progetto imprenditoriale e territorio nel percorso di crescita, al fine di evidenziare le difficoltà lungo il percorso e le strategie messe in atto per il superamento.

Le domande sono state volte a far emergere i fattori facilitanti/ostacolanti legati alla relazione con il territorio e/o con specifici attori del territorio e alle caratteristiche del progetto imprenditoriale e del team. Questo per consentire di tracciare il percorso e le strategie di gestione della crescita ai diversi livelli: individuale, progettuale e territoriale.

Le interviste hanno messo in luce, inoltre, le dinamiche di replicazione dei progetti oltre i confini territoriali.

PARTE C

Relazione tra crescita, sostenibilità e sviluppo del territorio.

L'ultima parte del protocollo introduce una dimensione di risultato nella valutazione delle strategie di crescita, focalizzandosi sulla relazione tra crescita e sostenibilità.

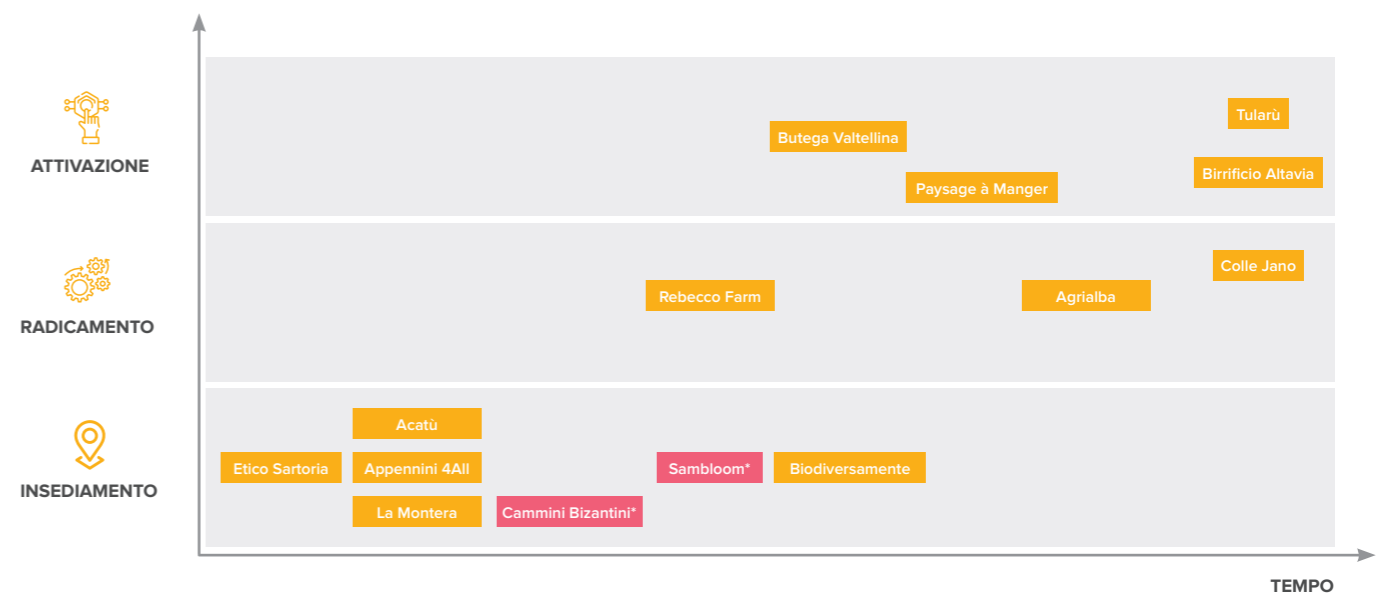
L'obiettivo è stato evidenziare la multidimensionalità nei risultati attesi e l'influenza delle diverse fasi del processo di crescita.

Casi analizzati

I progetti imprenditoriali coinvolti nell'indagine riguardano settori produttivi eterogenei, con prevalenza del settore agroalimentare, come attività primaria. Seguono progetti relativi alla fornitura di servizi ricettivi, manifattura tessile e commercio agroalimentare.



Il percorso di crescita nella relazione con il territorio



*Il colore rosa identifica le imprese che stanno affrontando una fase di difficoltà

Il percorso di crescita e il legame con il territorio

- Il percorso di crescita prende avvio dalla combinazione di obiettivi individuali, progettuali e territoriali **che si modificano dinamicamente nel tempo in un percorso di progressiva acquisizione di consapevolezza** circa il proprio ruolo in relazione al territorio.



Particolare importanza riveste il tema dell'origine del radicamento territoriale degli imprenditori, poiché **possedere un legame con il territorio antecedente alla creazione del progetto** influenza le fasi di avvio del percorso imprenditoriale e le connesse modalità di interazione con il contesto.



Particolare importanza riveste l'**origine del radicamento territoriale** degli imprenditori in fase di avvio del progetto, perché determina la traiettoria di un **percorso identitario** che segue l'evoluzione del progetto: **restituire al territorio la propria identità o costruire un'identità per il territorio.**

#1 IL TERRITORIO TRAINA IL PROGETTO

Possedere un legame con il territorio antecedente alla creazione del progetto consente di attivare **risorse «simboliche»** quali il senso di appartenenza e la fiducia reciproca

Il territorio d'appartenenza **non possiede necessariamente le caratteristiche ideali** per il progetto rendendo necessario il passaggio da «cosa voglio fare per il territorio» a «cosa serve al territorio che posso offrire»

#2 IL PROGETTO DETERMINA LA SCELTA

Scegliere un territorio sulla base della **coerenza** con il progetto preserva la **continuità con l'idea** progettuale

L'insediarsi in un nuovo territorio richiede l'**allocazione di tempo all'integrazione** per «diventare parte» e inserirsi nelle «dinamiche di comunità»

APPROCCIO OUTSIDE-IN

Assume rilievo convogliare risorse esterne da integrare all'interno del territorio per innescare il processo di cambiamento e progressivo coinvolgimento

APPROCCIO INSIDE-OUT

Assume rilievo la creazione di occasioni di incontro per acquisire credibilità rispondendo ai bisogni sociali della comunità

L'attitudine alla crescita è **connaturata** all'orientamento imprenditoriale, ma **necessita di essere contestualizzata** rispetto al modello di impresa a cui si aspira.

Crescere è una **NECESSITÀ**, perché la solidità economica preservi l'**indipendenza** nel percorso

Nella capacità di **bilanciare** e **gestire le tensioni** tra le dimensioni della crescita sta la **SOSTENIBILITÀ** dei percorsi imprenditoriali

Crescere è un **IMPERATIVO MORALE** che scaturisce dal **senso di responsabilità** verso il territorio

Crescere è un **RISCHIO** quando compromette l'**autenticità** delle relazioni e dei valori territoriali conquistati nel tempo

Lungo il percorso di crescita, il focus rimane multilivello pur spostandosi progressivamente verso obiettivi sistemici

«Fare sistema per valorizzare i prodotti e stimolare i produttori in una logica collaborativa nella gestione delle risorse, oltre l'individualismo»



«Attivare dinamiche di cambiamento a partire dal perseguimento del proprio obiettivo individuale. Creare un terreno fertile per consentire al territorio di svilupparsi»

Il territorio resta centrale lungo l'intero percorso. La relazione tra progetto imprenditoriale e territorio evolve nel passaggio tra fasi e si arricchisce sino a diventare interdipendente.

«Far crescere entrambi, il viaggiatore e chi lo accoglie»

EVOLUZIONE del ruolo del territorio in relazione al progetto imprenditoriale



INTERDIPENDENZA CRESCENTE

L'evoluzione dell'orientamento verso obiettivi di sistema richiede una progressione nelle modalità attuative, raramente contestuali, soprattutto nelle prime fasi di sviluppo.



#1 CRESCITA DIMENSIONALE

La solidità del progetto viene perseguita attraverso il miglioramento della quantità e qualità del prodotto/ servizio offerto, l'apertura a mercati esterni al territorio, la diversificazione della linea di prodotto.

«

L'obiettivo della crescita dimensionale è arrivare al punto di potersi sentire liberi e indipendenti nell'investimento sulla rigenerazione del territorio

#2 DISSEMINAZIONE DEL MODELLO

I risultati del progetto e i principi di funzionamento vengono diffusi nel territorio e oltre i confini territoriali, fornendo assistenza e consulenza

«

È una cosa straordinaria che un ragazzo, anche più giovane, con un'azienda navigata ti insegni il mestiere, pur sapendo che magari qualcuno può interpretare questo come rubare l'arte, un segreto o come uno scontro tra competitor. Per me è stato disarmante vedere tale generosità e amore»

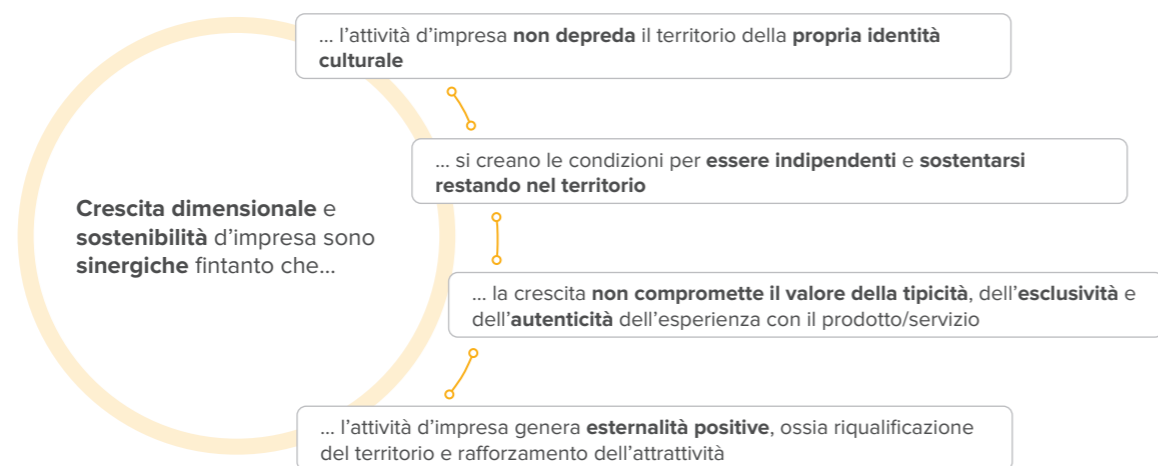
#3 ORCHESTRAZIONE DEL CAMBIAMENTO

Il percorso imprenditoriale si sposta su obiettivi più ampi di formazione e cambiamento culturale per la creazione di movimenti sociali e la gemmazione di professionalità che si facciano portavoce del modello in altri contesti.

«

Dare la possibilità ad altre persone e ad altri ragazzi, di essere incluse e di creare un movimento che operi e lavori condividendo i valori di questo progetto e che possa dar lavoro con una condivisione di intenti

Il passaggio dalla crescita tramite intervento diretto (dimensionale) alla crescita tramite influenza (disseminazione e orchestrazione) deriva dalla **consapevolezza e integrazione della cultura del limite** che nasce dai **vincoli territoriali** delle aree interne e **connota i modelli di impresa**, rappresentandone la principale fonte di **distintività**. Il limite all'attività d'impresa è legato al mantenimento dell'equilibrio tra dimensione economica, sociale e ambientale (sostenibilità).



Crescere vuol dire creare consapevolezza, creare un movimento sociale attorno al cambiamento, innescare un cambiamento, dare potere al territorio perché possa avere la libertà di autodeterminarsi

Il venire meno di una o più condizioni manifesta il disallineamento tra sostenibilità economica, sociale e ambientale. E a questo punto che la crescita dimensionale trova il suo limite.

Trasformare i vincoli in opportunità per il proprio business e, contestualmente, per il proprio territorio di riferimento, rende il **processo imprenditoriale intrinsecamente relazionale**. Se da un lato l'**eterogeneità** degli attori coinvolti (istituzioni, enti del territorio, altre imprese, cittadini) è funzionale alla ricerca di **soluzioni condivise**, dall'altro determina l'insorgere di **tensioni da gestire**.



La **gestione delle tensioni** avviene attraverso il **progressivo radicamento nel territorio**, cosicché l'operatività del progetto nelle diverse fasi della filiera sia **interdipendente** con le dinamiche del territorio.

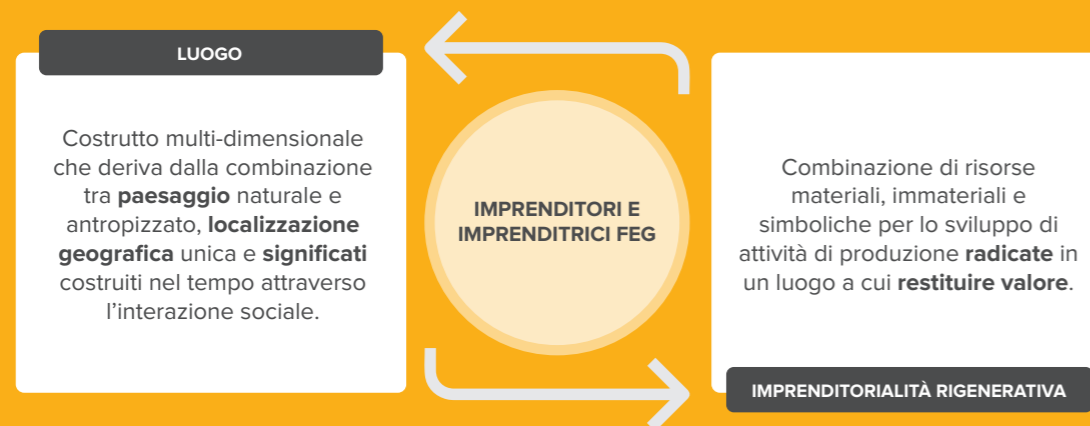
La chiave di quello che stiamo facendo è una chiave puramente fiduciaria, il produttore si fida di noi, noi ci fidiamo del produttore, siamo entrambi estremamente consapevoli che stiamo andando nella stessa direzione e che ci stiamo andando insieme, che uno investe sull'altro e viceversa

Quando gli ostacoli portano le tensioni ad emergere il percorso imprenditoriale può arrestarsi se non accompagnato dalla **consapevolezza che vadano gestiti intenzionalmente**, anche se questo può distrarre dal percorso produttivo.



Imprenditorialità rigenerativa

L'analisi dei dati rende evidente la necessità di **superare il modello di crescita tipico delle imprese commerciali** nel rappresentare la distintività dei percorsi imprenditoriali nelle aree interne.



Dalla letteratura:

Tali attività economiche basate sul luogo sono complesse e ricche, culturalmente e naturalmente radicate, positivamente inimitabili e, cosa più importante, condotte con profondo rispetto per il suolo e l'habitus che forniscono la forza generativa. Per necessità, queste attività devono essere perseguite in modo sostenibile, con un ethos di cura e artigianato, prudenza e precauzione.

– Shrivastava & Kennelly, 2013

Il percorso di crescita

L'analisi dei dati rende evidente la necessità di **superare il modello di crescita tipico delle imprese commerciali** nel rappresentare la distintività dei percorsi imprenditoriali nelle aree interne.

SIGNIFICATO DI CRESCITA

Nelle imprese rigenerative, **creocere è un percorso di RADICAMENTO**, di cui la *creazione di valore economico* è il mezzo per il *perseguimento di obiettivi di sostenibilità locale* (economica e ambientale). L'attività imprenditoriale rigenerativa **prende le distanze dai modelli d'impresa tradizionale** e contrasta, con la scelta di **limitarsi**, le tendenze *all'omogeneizzazione e alla disumanizzazione della produzione*.

MODALITÀ ATTUATIVA

Le imprese rigenerative creano nel tempo un **legame di reciprocità con il luogo**, al punto da **dipenderne** dal benessere. La consapevolezza delle complessità dei legami tangibili e intangibili le rende **responsabili nei confronti del luogo**, di cui decidono **intenzionalmente** di prendersi cura. Le **scelte sono ponderate**, perché finalizzate a **bilanciare** la solidità del progetto con il benessere del luogo, perché possa essere pienamente valorizzato.

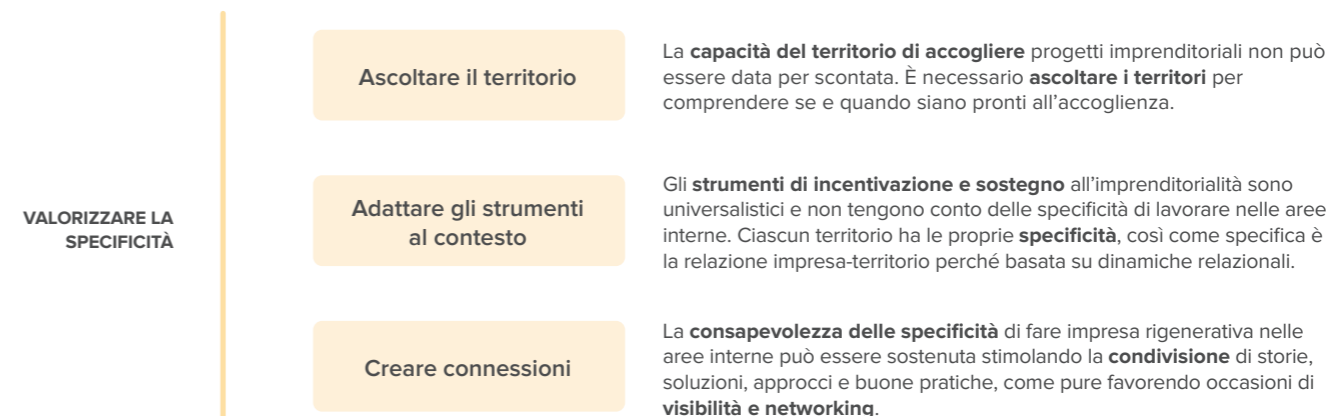
RISULTATI ATTESI

L'obiettivo del percorso e la **RIGENERAZIONE SISTEMICA**. Il percorso imprenditoriale è il mezzo attraverso cui **ripristinare e ricostruire** gli ecosistemi naturali degradati e **ridare senso** alla comunità, costruendo la capacità del luogo di **autodeterminarsi, attrarre** persone e risorse, **gemmare** professionalità e iniziative, migliorando il **benessere delle comunità** che dipendono da esso.

Quando gli ostacoli portano le tensioni ad emergere il percorso imprenditoriale può arrestarsi se non accompagnato dalla **consapevolezza che vadano gestiti intenzionalmente**, anche se questo può distrarre dal percorso produttivo.



La lettura delle evidenze emerse dalla ricostruzione dei percorsi di crescita delle giovani imprese montane, anche alla luce dello stato della letteratura sull'imprenditoria localizzata e sostenibile (place-based, community-based o regenerative entrepreneurship), suggerisce la rilevanza delle seguenti **azioni per sostenere l'imprenditorialità nelle aree interne**





L'IMPEGNO PER LA SCUOLA

AppenninoLAB



Analisi del contesto

Le risorse materiali e immateriali dell'Appennino e le opportunità che il territorio montano offre alle nuove generazioni incontrano l'impegno formativo di Fondazione Edoardo Garrone.

- AppenninoLAB è un progetto che accompagna gli **studenti delle scuole secondarie di secondo grado genovesi alla scoperta delle Aree Interne liguri** e alla sperimentazione di forme concrete di **cittadinanza attiva e responsabile** grazie all'espressione delle proprie **competenze e potenzialità professionali**.

Analisi del contesto e bisogni | Presupposti degli obiettivi formativi e dell'architettura progettuale

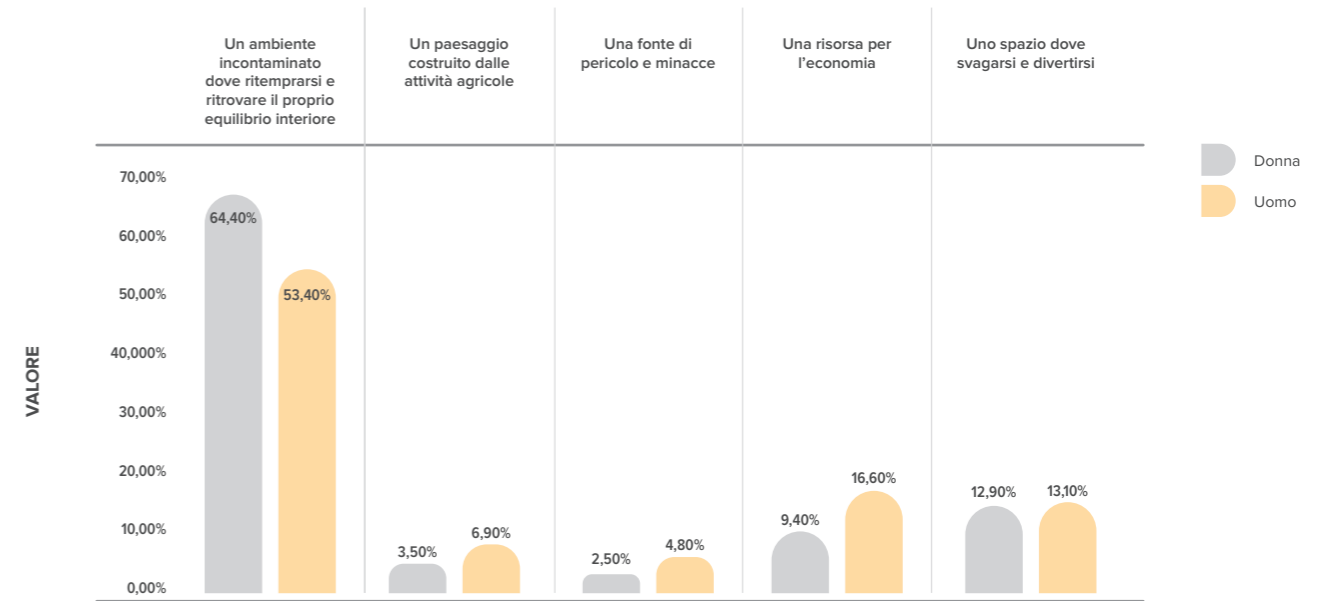
NUMERI ED. 2021/22	
Totale ore di formazione	90
Totale classi coinvolte	6
Totale ore di Percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento (già alternanza scuola-lavoro)	50
Totale giornate di formazione	40
Numero studenti coinvolti	118
Ambiti formativi	4

75%



Il **75%** degli studenti intervistati
 → Non frequenta l'Appennino
 → Non è consapevole delle potenzialità ambientali, economiche e professionali di un territorio a pochi chilometri di distanza dalla città.
 → Gli stessi giovani delle Aree Interne vedono i territori naturali e montani più come ambiente incontaminato che come risorsa economica (sostenibile).

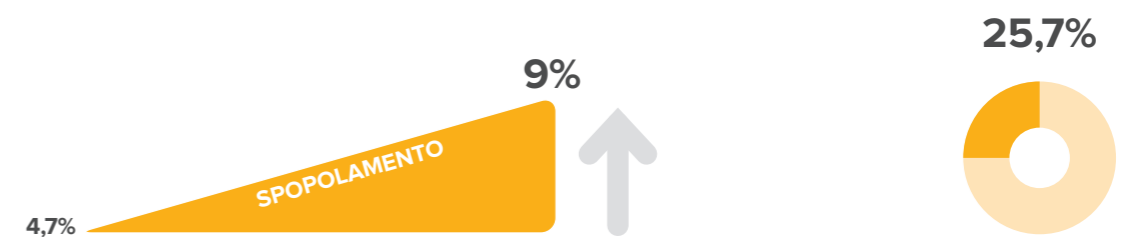
Percezione della Natura



NUMERO DEI RISPONDENTI: 1080

La sfida di AppenninoLAB è cambiare lo sguardo e la prospettiva sui territori consentendo agli studenti di vederli come spazio di opportunità economica sostenibile.

Report Giovani Dentro, 2021



L'ISTRUZIONE SI ALLONTANA

- 8,7% della popolazione scolastica italiana vive in Aree Periferiche secondo la classificazione SNAI
- Nelle Aree Interne Italiane le classi sono sottodimensionate (la percentuale di classi con meno di 15 studenti è più alta che nei poli Urbani)
- La mobilità dei docenti incide maggiormente nelle aree interne rispetto ai Poli Urbani
- Si evidenzia un gap di apprendimento nelle aree più periferiche sia nella Scuola Secondaria di Primo che Secondo grado
- Le percentuali di classi con meno di 15 alunni nelle scuole Primarie supera il 20% nelle Aree Interne

Invecchiamento:
 Gli over64 rappresentano circa un quarto della popolazione nazionale
 → il **23,4%** nei Centri
 → il **24,4%** nelle Aree interne
 → il **25,7%** nei Comuni Ultraperiferici

Nell'Area Interna Ligure valle Arroscia le scuole si riducono e lentamente spariscono, soprattutto le secondarie. Serve quindi agire direttamente anche nei poli urbani per riallacciare la relazione tra studenti e Appennino Ligure.

I fattori abilitanti - L'Appennino è un terreno fertile

È luogo di opportunità e ambito ideale di innovazione, perché ricco di preziose risorse ambientali e culturali e libero dai modelli di insediamento, produzione e consumo che nelle aree centrali stanno mostrando limiti e inadeguatezza rispetto alle sfide globali di sviluppo sostenibile.

È radicata nei suoi abitanti una profonda conoscenza degli ecosistemi, tradizioni e saper fare, presupposto indispensabile di ogni futura interazione positiva tra attività umana e territori.

I giovani residenti di oggi in Appennino sono spesso portatori di buone pratiche, capaci di far coincidere aspirazioni di vita personale, progetti imprenditoriali, competenze e innovazione, sviluppo territoriale e coesione sociale.

L'Appennino, come la maggior parte delle aree interne del nostro Paese, offre una trama diffusa di presidi culturali e artistici.



Il progetto

AppenninoLAB propone ai ragazzi un percorso che favorisca il **contatto diretto e proattivo con le risorse ambientali, economiche, sociali e culturali dell'Appennino**.

Muovendo dai contenuti e gli strumenti specifici di diversi indirizzi di studio, il progetto stimola

- le capacità progettuali degli studenti;
- contributi e forme di partecipazione differenti da quelli normalmente attivati dalle materie curricolari;
- l'attitudine a collegare gli apprendimenti d'aula al mondo esterno;
- il lavoro intra-classe e inter-classi;
- competenze e attitudine alla partecipazione sociale e alla cittadinanza attiva e responsabile.

L'impatto che Fondazione Edoardo Garrone intende generare attraverso il progetto AppenninoLAB si fonda su **obiettivi chiari e distintivi**:

- incrementare la conoscenza del territorio appenninico e delle sue risorse;
- presentare agli studenti le opportunità di lavoro presenti sul territorio ligure con particolare riferimento agli ambiti montani e alle sfide della transizione ecologica;
- favorire la socializzazione e la collaborazione intragenerazionale e intergenerazionale.

Obiettivi specifici

Il progetto AppenninoLAB coinvolge **ogni anno 6 classi di 6 istituti genovesi** nell'ideare e realizzare un **progetto "site specific"** per valorizzare il territorio appenninico ospitante, che nel 2022 è stato il Comune di Voltaggio.



CLASSICO



SCIENTIFICO



TURISTICO



GRAFICO



AGRARIO



ALBERGHIERO

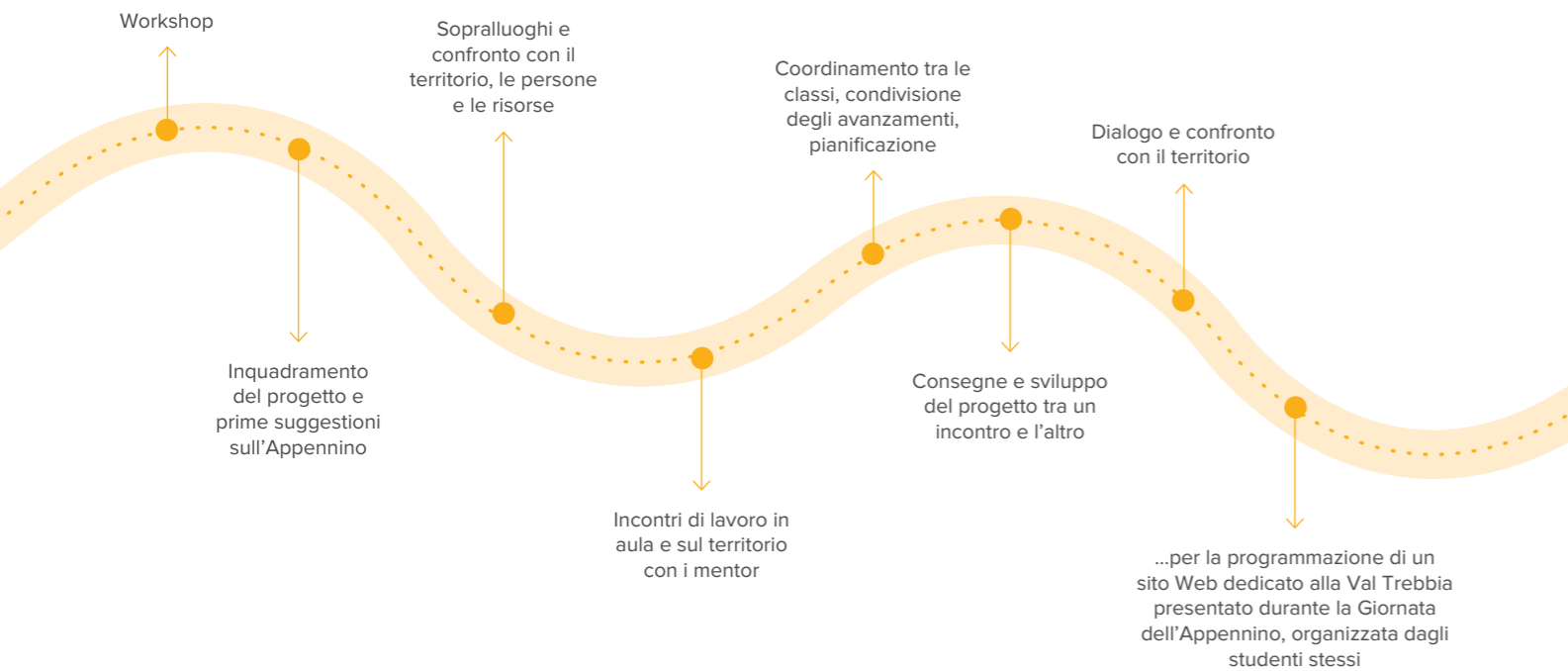
142.339 €

Risorse finanziarie
(costo del progetto)

63

Risorse umane
coinvolte (persone)6 incontri in classe
(2 preparatori + 4 di project work)1 sopralluogo
per conoscere il territorio1 incontro online
di valutazione del lavoro
e preparazione per la
socializzazione

Il percorso



Il percorso formativo proposto da AppenninoLAB si snoda nell'arco di **5 mesi** ed è progettato sulla base dei **diversi indirizzi di studio coinvolti**. Oltre a realizzare una serie di **incontri sul territorio appenninico ospite**, a confronto con figure chiave e alla scoperta di risorse materiali e immateriali, ogni istituto è affiancato da un **tutor** e da **professionisti** che accompagnano gli studenti nel raggiungimento dei propri obiettivi specifici.

Insieme, i ragazzi lavorano a:

- sviluppo dei contenuti e del layout di un **sito di incoming turistico** dedicato al territorio ospite;
- progettazione e realizzazione di un evento promozionale – la **Giornata dell'Appennino** – nel territorio ospite, che ne valorizzi appieno risorse e peculiarità, coinvolgendo attivamente i residenti;
- **presentazione pubblica del sito web** di incoming turistico, del lavoro svolto e degli obiettivi di comunicazione e di ingaggio dei turisti.

Monitoraggio e risultati Premessa

All'interno di AppenninoLAB le principali dimensioni di creazione di valore da indagare e da misurare sono quelle che intersecano la **componente educativa/creativa** e quella legata alla **valorizzazione dei territori** e alla **generazione di "place attachment"**. Il nesso inscindibile tra tali aspetti costituisce un elemento chiave della

teoria del cambiamento della Fondazione. Le principali dimensioni di outcome indagate sono quindi relative al **senso di comunità e attaccamento ai luoghi**, alla **valorizzazione dei territori** unitamente allo sviluppo di **competenze civiche e relazionali**.

KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Livello di conoscenza delle caratteristiche sociali e ambientali distintive di un territorio	Senso di comunità & attaccamento ai luoghi	Outcome
Livello di conoscenza di prodotti e marchi tipici Desiderio di trascorrere tempo in un territorio specifico	Valorizzazione dei territori	Outcome
Frequenza degli incontri extrascolastici con compagni di classe/scuola Frequenza degli incontri extrascolastici con studenti di altre scuole Percezione della capacità di lavorare in gruppo	Sviluppo competenze civiche	Outcome

I documenti valutativi sottolineano l'efficacia del progetto (pur suggerendo alcuni miglioramenti nella pianificazione complessiva) rispetto alla propensione a esplorare e vivere il territorio e allo sviluppo di soft skills trasversali e civiche. Le future valutazioni dovranno sempre mantenere la centralità del nesso costitutivo tra i diversi elementi del progetto: **place-attachment e sviluppo di skills**.





Tra le righe

Analisi del contesto

Con la **diffusione delle piattaforme social**, i giovani sono progressivamente sovraesposti a fruizioni “usa e getta”, per lo più superficiali e omologanti, stereotipate nel contenuto e nella forma, e soprattutto, indifferenti a principi fondamentali di cittadinanza quali la veridicità, il dialogo rispettoso e costruttivo, la gentilezza e l'accoglienza.

Oltre a una sostanziale **assenza di temi socialmente rilevanti**, si assiste a un costante **assottigliamento di espressioni di autenticità e originalità** e a un preoccupante timore nel fare ricorso a pensiero critico e autonomo.

Una recente ricerca condotta su un campione di duemila ragazzi e ragazze tra gli 11 e i 18 anni, mostra che il **79%** di loro trascorre più di 4 ore al giorno sui social (ossia 28 ore a settimana, 120 ore al mese, due interi mesi in un anno). Il **52%** dichiara di aver tentato invano di ridurre il tempo on line e sono abbastanza consapevoli (il 33%) di fare un utilizzo eccessivo dello smartphone. (Fonte, Osservatorio Scientifico del Movimento Etico Digitale, 2020).



Inoltre, il 5% dei giovani tra i 14 e i 21 anni risulta moderatamente dipendente da internet mentre lo 0,8% è seriamente dipendente. Tra i principali “sintomi” della dipendenza:

- Perdita della percezione dei propri bisogni primari, come il sonno e la fame per il troppo tempo trascorso on line;
- Maturazione di sentimenti di rabbia, tensione, ansia o depressione non potendo accedere alla rete;
- Ricorso a discussioni e bugie, soprattutto quando in famiglia si parla del **tempo trascorso online**;
- Aumento di segnali di isolamento sociale e scarsi risultati in ambito scolastico.

(Fonte Save the Children, 2022).

Opportunamente intervistati, molti adolescenti manifestano consapevolezza e ritengono che i social:

- siano una fonte di distrazione dallo studio e dalla vita reale (33%)

- possano causare dipendenza (28%)
- favoriscano la mancanza di contatto personale (29%)
- diffondano notizie false (26%),
- favoriscano il bullismo (22%)
- favoriscano il rischio di incappare in adescatori (20%).

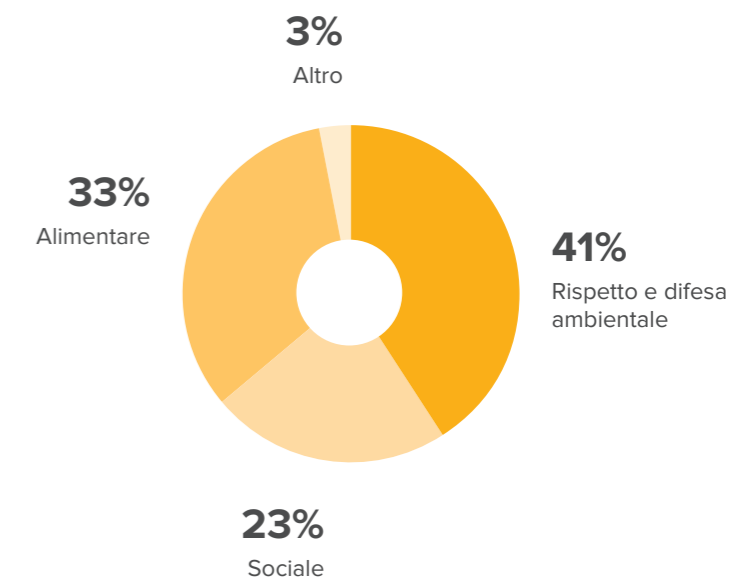
(Studio condotto da Telefono Azzurro e Doxa Kids, 2019).

In un panorama in cui il digitale rischia di annullare la partecipazione sociale e appiattare l'immaginazione dei più giovani, percorsi formativi basati su linguaggi artistici favoriscono l'adozione di uno sguardo attento e consapevole sul reale, lo sviluppo della creatività e la maturazione di personalità libere e generative.

(Fonte Oliva, 2015)

Inoltre, se da una parte **gli adolescenti italiani si dimostrano sempre più sensibili ai temi che riguardano la sostenibilità, solo il 15% ha affrontato questi temi a scuola** (Fonte Ipsos-ASviS, 2022).

Cos'è la sostenibilità per i giovani



Il progetto

Fondazione Edoardo Garrone, in collaborazione con la Rivista Andersen, ha realizzato un progetto che offre agli studenti della scuola primaria e secondaria di primo grado **un percorso di fruizione e produzione letteraria incentrato su tematiche legate alla Sostenibilità e alla Cittadinanza Attiva e Responsabile**.

Per:

- riportare al centro dell'attenzione dei giovani temi socialmente rilevanti, facendoli sperimentare per la loro rilevanza nella vita dei singoli e delle comunità;
- stimolare capacità di approfondimento e analisi e contribuire a costruire senso critico e pensiero autonomo;
- favorire immaginazione e creatività.

Per:

- creare contesti di **ascolto, elaborazione e interpretazione**;
- sperimentare competenze e strumenti di produzione **scritto – grafica quali ambiti di espressione libera e creativa**;
- dare vita a **laboratori di gruppo** perché la responsabilità del messaggio e delle sue forme sia un fatto al contempo individuale e sociale.

LEGGERE
INTERPRETARE
RIELABORARE
IMMAGINARE
SCRIVERE
RISCRIVERE
DISEGNARE

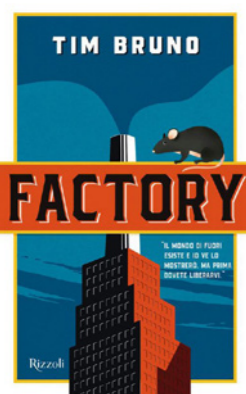
6 CLASSI
3 AUTORI
3 PERCORSI
3 WORKSHOP
DEDICATI AI DOCENTI

Nel passaggio da lettori ad autori, i ragazzi hanno la possibilità di esplorare e sperimentare i linguaggi della letteratura per l'infanzia e l'adolescenza per creare nuovi contenuti e condividere in modo creativo le loro emozioni, le loro idee e i loro progetti per una società migliore.

I laboratori per la scuola primaria

“**Dentro me cosa c’è**” di Daniela Carucci, illustrato da Giulia Pastorino – *Partendo dall’esplorazione del proprio corpo, la consapevolezza e il rispetto di sé per giungere alla conoscenza e al rispetto dell’altro da sé. (Strane, curiose creature siamo sia io che gli altri).*

Dopo la lettura dell’albo illustrato, partendo dallo strumento del gioco, gli studenti sono stati invitati a inventare frammenti di storia, fino ad arrivare a comporre un’avventura collettiva più lunga che racconti di loro stessi e che li porti a scoprire l’altro.



“**Si fa presto a dire elefante**” di Sergio Olivotti (docente, autore e illustratore) - *Guida “serissima” a tutti i tipi di elefanti. Anche a quello che non c’è! Un percorso fantastico per comprendere la straordinaria varietà e unicità delle creature.*

Durante gli incontri, usando i meccanismi della Fantastica rodariana, gli alunni sono stati stimolati a creare un animale immaginario, a disegnarlo e a comporre una quartina in rima che, con lo stratagemma tipico del gioco surrealista “il cadavere squisito”, apra a possibili seguiti e sia cioè generativa. Per ciascun animale è stata creata una SCHEDA con immagine a fronte e testo abbinato a costituire un gioco teatrale simile al KAMISHIBAI per inventare storie sempre nuove e potenzialmente infinite con protagonisti creature fantastiche. I bambini hanno così sperimentato la preziosa unicità delle creature e l’immensa varietà delle storie possibili.



I laboratori per la scuola secondaria di primo grado

“**Factory**” di Tim Bruno (autore e biologo dell’Acquario di Genova) - *Romanzo breve e intenso per una riflessione profonda sull’amicizia e i suoi effetti che possono portare a una vera e propria rivoluzione.*

Il laboratorio, condotto dall’autore **Tim Bruno** e dall’illustratrice **Letizia Iannacone**, si è svolto lungo **5 incontri** che hanno permesso agli studenti di approfondire:

- gli **elementi base della struttura narrativa**, sperimentati poi concretamente nella **fase autoriale di scrittura di una propria storia**;
- **la comunicazione visiva e la creazione di illustrazioni**;
- **la fase di post-produzione di un libro**

La valutazione dei risultati

Il Progetto propone un approccio integrato allo sviluppo di competenze nello studente, lavorando sulla **consapevolezza di sé** (introspezione), sulla **cittadinanza responsabile** (conoscenza e accoglienza delle differenze) e **attiva** (partecipazione ai temi fondamentali nel proprio contesto) e, contemporaneamente, sulle **capacità interpretative** (lettura) ed **espressive** (scrittura e illustrazione).

Le principali dimensioni di creazione di valore sono quindi lo **sviluppo di competenze trasversali** e di **miglioramento dell’offerta formativa della scuola pubblica**.

Parallelamente ai laboratori per gli studenti, è stato realizzato un ciclo di **3 incontri di formazione destinati ai docenti**, condotti da esperti della **Rivista** e da due autori vincitori del **Premio Andersen 2021: Cristina Bellemo** - miglior scrittrice e **Mauro Bellei** - protagonista della cultura per l’infanzia.

Sia dalla valutazione di questa prima edizione, sia dai focus group realizzati emerge il valore, da sviluppare e approfondire ulteriormente, dello **sviluppo di competenze introspettive** e della capacità del progetto di migliorare i **rapporti interpersonali** e la **coesione sociale** tra gli studenti già all’interno delle scuole.

La qualità dei rapporti inter e intra classe costituiscono il primo traguardo di coesione sociale, la prima “rete”, generata dal nostro modello di creazione di valore sociale.

Risorse umane e finanziarie

42.271 €

Risorse finanziarie (costo del progetto)

16

Risorse umane coinvolte (persone)

KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Capacità di lettura e comprensione testi Capacità di scrittura Capacità di introspezione e autoconsapevolezza personali	Sviluppo competenze trasversali (es. comunicazione, introspezione)	Outcome
Capacità delle attività laboratoriali proposte di migliorare le soft skills (abilità di comunicazione) Gradimento e percezione di adeguatezza delle nuove attività tra gli studenti	Miglioramento dell’offerta formativa della scuola pubblica	Outcome

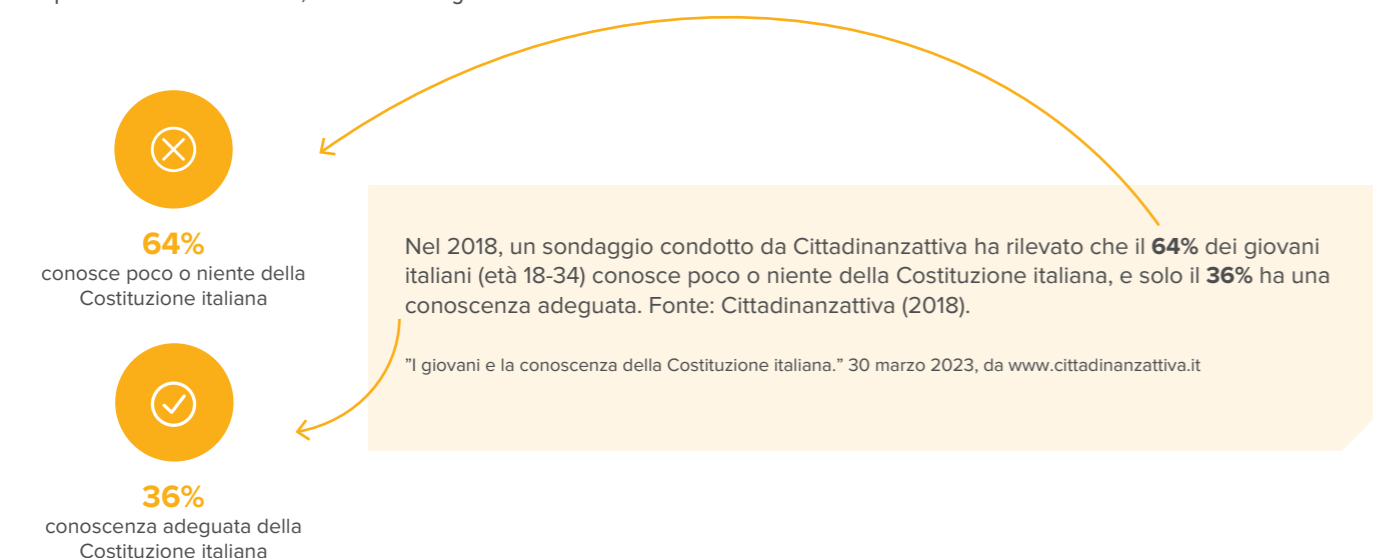


Lo spettacolo siamo noi!

Analisi del contesto

Con la Legge n.° 92 del 20 agosto 2019, dall'anno scolastico 2020/21 l'**Educazione civica** è stata reintrodotta nelle scuole italiane, tornando ad essere materia d'insegnamento e di valutazione. Le linee guida del MIUR prevedono ogni anno 33 ore obbligatorie di **Educazione civica** negli Istituti di ogni ordine e grado e indicano 3 temi attorno a cui focalizzare il percorso educativo: studio della Costituzione; sviluppo sostenibile, educazione ambientale e conoscenza e tutela del patrimonio e del territorio; cittadinanza digitale.

Prevedere l'insegnamento della Costituzione e delle leggi e quindi elaborare il significato dei propri diritti e doveri, educare al rispetto dell'ambiente e allo sviluppo sostenibile, acquisire una vera cittadinanza digitale: dedicare parte della didattica a questi aspetti significa rendere pienamente cittadini del mondo di domani.



Uno studio del 2019 condotto dal Ministero dell'Istruzione italiano ha rilevato che gli studenti che avevano partecipato a un progetto di educazione civica all'interno del percorso scolastico hanno mostrato un aumento della partecipazione civica e dell'interesse politico rispetto a quelli che non avevano partecipato. Fonte: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca. (2019).

"I giovani e la conoscenza della Costituzione italiana." 30 marzo 2023, da www.cittadinanzattiva.it

Un altro studio del 2019 ha rilevato che l'insegnamento dell'educazione civica ha un impatto positivo sull'attivismo civico dei giovani in Italia. Gli autori hanno scoperto che gli studenti che hanno seguito un corso di educazione civica mostrano maggiori livelli di partecipazione politica e di interesse civico rispetto a quelli che non l'hanno fatto. Fonte: Guarnieri, C., & Pepe, A. (2019). "Does Civic Education Affect Youth Activism?"

Evidence from Italy," Italian Political Science Review/Rivista Italiana di Scienza Politica, 49(2), 235-253. www.doi.org

Nonostante l'insegnamento dell'Educazione Civica rappresenti quindi una preziosa opportunità di formazione multidisciplinare e un presupposto indispensabile del percorso di crescita personale e sociale, ad oggi l'offerta curricolare della scuola pubblica italiana è per lo più anacronistica e lontana dai reali bisogni di comprensione e partecipazione dei più giovani di fronte a una realtà complessa e in continuo cambiamento.

→ Le competenze civiche dei giovani:

L'ultima edizione dell'[indagine lea](#) Iccs (acronimo inglese per International Civic and Citizenship Education Study) ha esaminato proprio la preparazione dei più giovani nel diventare futuri cittadini. Si tratta di una rilevazione svolta a livello europeo con cadenza pluriennale (gli ultimi dati pubblicati risalgono alla rilevazione del 2016 e, prossimamente, saranno diffuse le informazioni della rilevazione prevista nel corso del 2022). Il target sono ragazze e ragazzi tra i 13 e i 14 anni (complessivamente sono stati coinvolti 94.000 studenti da 23 paesi e, per l'Italia, hanno partecipato 3.500 studenti delle terze medie).

- **In termini di conoscenze civiche, l'Italia in quell'occasione ha registrato un dato significativamente superiore rispetto alla media internazionale, rivelando una predisposizione culturale da coltivare e incrementare con percorsi formativi adeguati alle sfide del tempo.**

Allo stesso tempo, il livello medio raggiunto nei paesi nord-europei e scandinavi resta lontano, con i primi posti occupati quasi esclusivamente da questi paesi.

Se in Danimarca il 2,7% degli studenti ha dimostrato competenze civiche molto basse, in Italia questa percentuale sale fino al 7,4%. Il lavoro da fare è dunque molto e molto urgente.

→ Gli stati di ansia causati dal digitale:

Sullo sfondo, la pervasività dei social e la loro sostanziale proposta di isolamento e autoreferenzialità, allontanano ulteriormente i

ragazzi dalla possibilità di far realmente parte del loro presente e progettare attivamente il futuro di tutti.

Da uno studio condotto sui giovani dall'OECD, è stato riscontrato un legame tra isolamento e sintomi d'ansia ed un elevato uso quotidiano dei social media (Fonte Vannucci, Flannery e Ohannessian, 2017).

Il primo report del gruppo di ricerca internazionale CultureforHealth "*Culture: a driver for health and wellbeing in the EU*", presentato a novembre 2022, indica che la cultura è efficace per la promozione del benessere dei singoli e della collettività. Rispetto al benessere individuale, l'ingaggio in attività artistiche si conferma in grado di generare senso, quindi maggior autorealizzazione personale, attraverso l'acquisizione di competenze in ambito di collaborazione e comunicazione (Eleni & Georgios, 2020; Gao et al., 2021). Esperienze culturali quali gruppi di lettura, di canto, danza o teatro si sono rivelate in grado di rafforzare i legami sociali e di favorire una esperienza emotiva più armonica riducendo ansia e stress (Billington, 2019; Mansky et al., 2020; Moss & O'Donoghue, 2020).

La partecipazione ad esperienze culturali e artistiche è in grado di promuovere benessere anche a livello comunitario, contribuendo, ad esempio, a includere persone svantaggiate, utilizzando i linguaggi artistici come mezzi di espressione e comunicazione capaci di abbattere le barriere della disabilità (Young et al., 2019) e a migliorare la qualità dell'ambiente sociale, soprattutto a scuola-dove interventi teatrali sono in grado di influenzare conoscenze e propensione a comportamenti di vita "sani e responsabili" (Kennedy et al., 2020).

Il rapporto sottolinea come la cultura si sia dimostrata efficace anche nel fronteggiare la crisi scatenata dalla pandemia di Covid-19, offrendo attività artistiche che hanno controbilanciato gli effetti negativi dell'isolamento sociale (Tan & Tan, 2021) riducendo l'ansia (Zabini et al., 2020) e favorendo la regolazione emotiva (Elisondo & Melgar, 2021; Kiernan et al., 2021).

Obiettivi specifici

La recente legge che introduce in forma rinnovata l'insegnamento dell'Educazione civica esplicita la connessione necessaria tra **scuola** e società, tra scuola e mondo del futuro. Nelle linee guida la scuola viene individuata come **luogo dove allenarsi al vivere civile**, costruire e fare propri i valori positivi di pace, giustizia, legalità, comprendendo l'importanza della partecipazione individuale alla vita collettiva. Una visione che realizza una diretta corrispondenza con la storia delle arti teatrali.

Nel 2022 Fondazione Edoardo Garrone lavora al progetto **"Lo spettacolo siamo noi!"**, a partire dall'idea che il teatro rappresenti un luogo ideale dove realizzare "educazione civica" ed "educazione alla cittadinanza attiva e responsabile". Il teatro nasce infatti come luogo in cui si vede e ci si vede, uno specchio nel quale la "città" riflette e recita se stessa. **Arte sociale e collettiva** per eccellenza,

come la intendeva Giuseppe Mazzini, il **teatro** ha sin dalle sue origini il compito di agire sulla comunità: scuoterla, metterla in discussione, crearla e ri-crearla.

L'obiettivo è quello di riportare a pieno titolo nei curricula formativi della scuola pubblica i valori e le pratiche di un'educazione civica capace di favorire piena conoscenza e rispetto di sé e dell'altro da sé e quindi di originare comportamenti responsabili, partecipativi, empatici e orientati a un futuro comune.

Un traguardo raggiungibile grazie alla **cultura e al linguaggio del teatro**, quale ambito privilegiato dove realizzare obiettivi formativi grazie al coinvolgimento di tutte le dimensioni esperienziali della persona, cognitive, emotive, corporee e relazionali.



Progettazione partecipata

Per la prima volta nella storia di Fondazione Garrone, **una parte dei beneficiari e i tutor sono stati coinvolti già in fase di progettazione**. L'ascolto e il lavoro di mesi, svolto con docenti e attori, ha permesso di sviluppare un percorso di formazione capace di rispondere ai bisogni e aderire efficacemente al contesto della Scuola Pubblica Italiana.

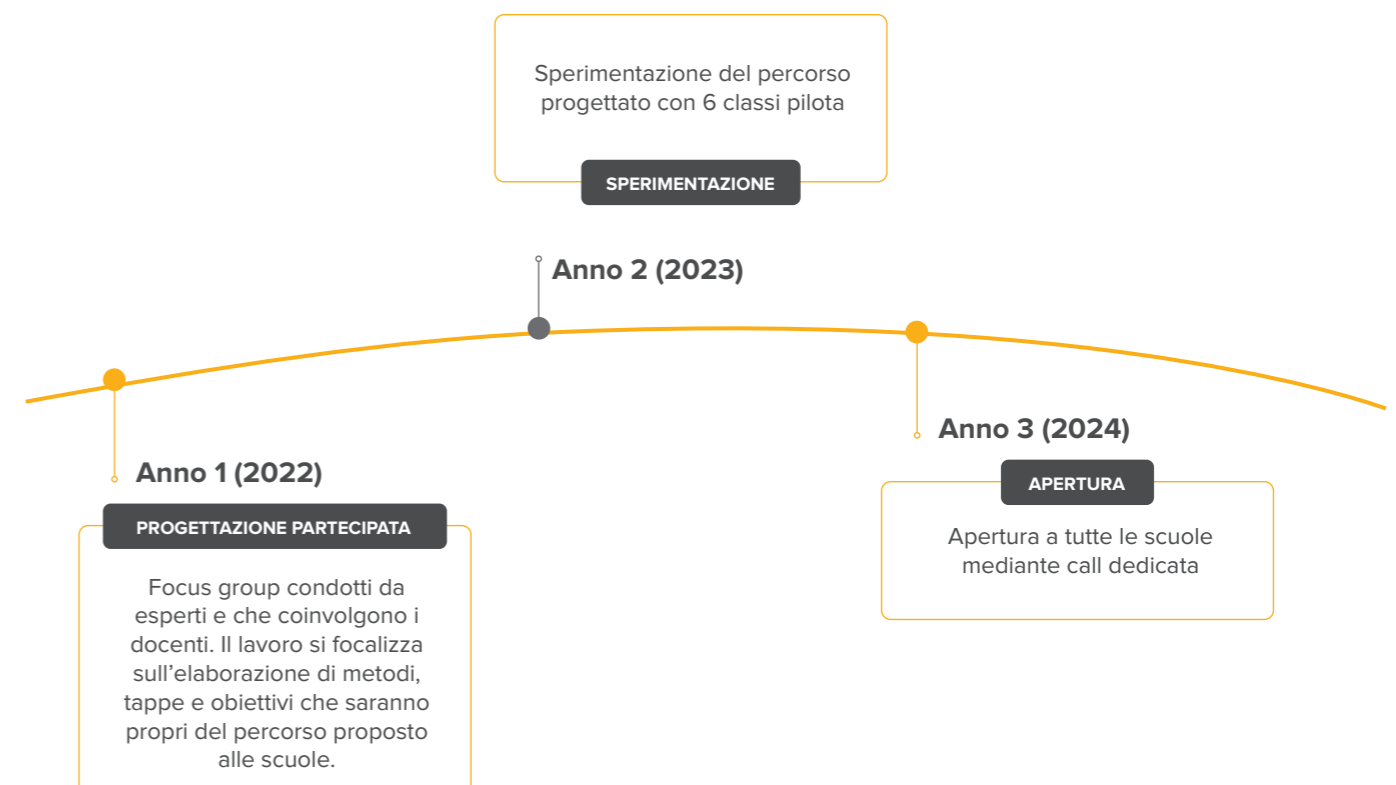
12 docenti e 6 esperti sono stati coinvolti in una serie di focus group con l'obiettivo di elaborare percorsi ad hoc per i tre ordini di scuole (primaria e secondaria di primo e

secondo grado).

In **6 incontri** sono stati delineati gli strumenti e i temi di educazione civica, che accompagneranno le classi coinvolte attraverso un lavoro lungo tutto un anno scolastico.

Guidati da tutor e operatori del mondo del teatro, gli studenti imparano a scrivere e dirigere una vera pièce teatrale portata in scena con la collaborazione di attori professionisti.

Strutturazione del percorso formativo



Verso il 2023 - Il percorso a scuola

La modalità di progettazione triennale è stata condivisa con l'Ufficio Scolastico Regionale.



1 Che cosa è il teatro

2 Nozioni di drammaturgia: come scrivere un testo teatrale

Nel periodo compreso tra il 2° e il 3° incontro i ragazzi scrivono una parte di testo su un tema legato all'educazione civica.

3 Elaborazione collettiva del testo

Gli elaborati di tutti gli studenti diventano, attraverso un lavoro collettivo, il testo completo dello spettacolo.

4 Cos'è la regia

5 La scenografia, i costumi e il disegno delle luci

6 Il piano di regia

7 La direzione dello spettacolo

8 Oltre la direzione dello spettacolo

Gli studenti dirigono l'attore, creano la scenografia, scelgono i costumi e pianificano il disegno delle luci.

9 Prove dello spettacolo

10 Prove generali

Risorse umane e finanziarie

22.195 €

Risorse finanziarie
(costo del progetto)

19

Risorse umane
coinvolte (persone)

Monitoraggio fase sperimentale

Il progetto unisce il miglioramento della creatività e dell'espressività degli studenti a obiettivi di più larga scala, di rafforzamento della dimensione relazionale e di attivazione degli studenti tramite protagonismo e cittadinanza attiva all'interno della società. La coesione intragenerazionale inizia all'interno dell'edificio scolastico

e prosegue all'esterno attraverso studenti più consapevoli dei valori di sviluppo sostenibile, pluralismo culturale, accoglienza.

Le valutazioni, pur ancora in fase "on-going", tengono conto di tale complessità di obiettivo.

KPI	Dimensione di valore	Outcome o impatto
Percezione del livello delle capacità espressive Percezione del livello delle capacità progettuali Percezione del livello di coesione studentesca intra/interclasse	Sviluppo competenze trasversali	Outcome
Partecipazione giovanile ad attività di volontariato	Sviluppo cittadinanza attiva /Partecipazione giovanile e attivismo	Outcome/impatto
Attivazione nuovi percorsi di educazione civica ed espressiva Estensione dell'approccio incontrato nel progetto ad altri ambiti didattici	Miglioramento dell'offerta formativa della scuola pubblica	Outcome
Frequenzazione giovanile di teatri/musei/centri culturali	Partecipazione culturale	Impatto
Percezione del valore dell'inclusione multiculturale e dell'accoglienza	Partecipazione giovanile e attivismo	Impatto
Percezione del valore dell'inclusione multiculturale e dell'accoglienza	Sviluppo cultura della sostenibilità	Impatto

Direzioni da intraprendere

Allo stato attuale, la seconda fase nelle scuole e le conseguenti valutazioni di impatto sono in corso.

È comunque fondamentale sottolineare che le future valutazioni dovranno mantenere il **nesso tra creatività/ espressività, coesione e fiducia interpersonale e attivazione della "cittadinanza studentesca"**. In questo senso, un focus particolare va mantenuto sul rapporto tra progettualità didattiche e forme di **volontariato**, percepito come prima forma di cittadinanza attiva secondo i focus group.

6

Traiettorie

Le analisi svolte e le conseguenti riflessioni strategiche, sia in riferimento alla Fondazione nel suo complesso sia alle singole progettualità, hanno fatto emergere chiaramente come molte delle pratiche e dei progetti siano giunti ad un livello di **maturità** tale da poter essere **adottati da altri soggetti e replicati efficacemente** su altri territori proprio grazie all'approccio "site-specific".

- La Fondazione è pronta quindi a intraprendere due direzioni parallele e complementari di **scalabilità dei propri impatti**: la prima consiste nella **replicazione delle proprie attività** per raggiungere nuovi beneficiari; la seconda riguarda la **mobilitazione** di diversi attori e la creazione di **nuove partnership** tra gli stessi attorno a un modello di intervento per lo sviluppo dei territori.

Volendo sintetizzare la nostra strategia per il prossimo futuro, così come emersa anche grazie al processo che ha portato alla stesura del presente documento, si potrebbero usare tre parole chiave: **reti, sinergie e disseminazione**.

Gli stakeholder auspicano che Fondazione possa ricoprire un ruolo pivotale per attivare relazioni tra i diversi soggetti interessati allo sviluppo di un determinato territorio o delle opportunità sociali, ambientali ed economiche determinate, ad esempio, dalle nuove sfide della transizione ecologica, creando una ponte tra i soggetti istituzionali e le diverse esperienze presenti nelle comunità locali.

- Nello specifico, questo ruolo si declina sulle tre principali aree di azione **dell'imprenditorialità sociale, dello sviluppo delle aree interne e del protagonismo giovanile**.

→ I progetti realizzati per il consolidamento delle imprese sociali presenti nel territorio Appenninico potrebbero essere potenziati con iniziative in grado di attivare, a livello locale, meccanismi o organizzazioni di **accompagnamento, programmazione e**

monitoraggio per il lungo periodo. La multidisciplinarietà e le sinergie create dal modello di formazione proposto dalla Fondazione potrebbero essere mantenute nel tempo grazie ad un ruolo di facilitazione della Fondazione stessa nella creazione di collaborazione tra imprese o cluster di imprese.

- Rispetto all'obiettivo dello sviluppo delle aree interne, la Fondazione potrebbe ricoprire un ruolo di **collettore** delle diverse esperienze, creando occasioni di visibilità, condivisione, scambio e collaborazione e valorizzandone approcci culturali, innovazione sociale e modelli economici. Questo contribuirebbe alla nascita e al consolidamento di **pratiche comuni**, al superamento della frammentazione esistente e alla **collaborazione** tra realtà anche lontane geograficamente ma accomunate da valori e obiettivi, generando **ricadute positive** sia per le imprese che per i territori.
- Il ruolo da **attivatore e creatore di sinergie** della Fondazione dovrebbe prevedere delle azioni specifiche **anche rispetto ai soggetti istituzionali e della pubblica amministrazione**. Si potrebbe ad esempio agevolare e abilitare sui territori lo sfruttamento delle diverse opportunità offerte dalle misure nazionali ed europee, sia erogando una formazione specifica per soggetti locali, sia catalizzando queste opportunità attraverso i nostri progetti.
- Infine, i progetti in atto sia per lo sviluppo delle aree interne, sia per la promozione del protagonismo giovanile, potrebbero essere, non solo replicati in nuovi contesti territoriali, ma **scalati focalizzandosi su nuove tipologie di bisogni e beneficiari**, ad esempio includendo progressivamente nuove fasce fragili della popolazione, oppure riadattando il modello di intervento alle necessità di un contesto metropolitano che spesso vede nelle periferie forme di marginalità assimilabili a quelle delle aree interne.



7

Rendicontazione

Relazione di missione al bilancio chiuso il 31/12/2022

Scheda Anagrafica

Nome dell'organizzazione: **FONDAZIONE EDOARDO GARRONE ENTE FILANTROPICO ETS**

Indirizzo sede legale: **via San Luca, 2 – 16124 Genova**

Codice fiscale: **95093120103**

Partita iva: **01984760999**

Sezione del Registro Unico Nazionale del Terzo Settore in cui l'ente è iscritto: **Enti Filantropici**

Possesso della personalità giuridica: **Si**

Missione perseguita e attività di interesse generale

La Fondazione persegue, senza scopo di lucro, finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale ed opera nei seguenti settori:

- dell'educazione, istruzione e formazione anche professionale, ai sensi della legge del 28/03/2003, n. 53, e successive modificazioni, nonché attività culturali di interesse sociale con finalità educativa (art.5, comma 1, lett. d, D. Lgs. n. 117/17);
- dell'organizzazione e gestione di attività culturali, artistiche o ricreative di interesse sociale, incluse attività, anche editoriali, di promozione e diffusione della cultura e della pratica del volontariato e delle attività di interesse generale (art.5, comma 1, lett. i, D. Lgs. n. 117/17);

- della formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa (art.5, comma 1, lett. l, D. Lgs. n. 117/17);
- delle attività di beneficenza diretta e indiretta (art.5, comma 1, lett. u, D. Lgs. n. 117/17).

La Fondazione si finanzia attraverso il contributo dei Soci Fondatori, San Quirico S.p.A. e ERG S.p.A. Solo in occasione di Progetto Appennino, il partner selezionato per realizzare l'edizione annuale eroga un contributo pari al 6% del budget complessivo destinato al Progetto.

Mission | Principali progetti

Grazie al netto miglioramento della situazione pandemica e all'annullamento delle relative restrizioni, l'anno 2022 è stato caratterizzato da un deciso e pieno ritorno all'attività.

Le riflessioni e gli orientamenti maturati durante il periodo di emergenza sanitaria hanno ulteriormente rafforzato una mission totalmente rivolta alla formazione dei giovani e al loro positivo coinvolgimento nelle sfide della transizione ecologica e dello sviluppo sostenibile.

La progettualità dell'anno appena concluso si è quindi distinta per:

- volontà di rispondere ai bisogni di comprensione del contesto e partecipazione attiva delle giovani generazioni;
- aderenza a tematiche attuali e rilevanti per la crescita personale e professionale dei ragazzi;
- esperienze formative realizzate esclusivamente in presenza, per valorizzare la dimensione relazionale ed emotiva degli apprendimenti;

Linee di sviluppo

Settore Filantropico nazionale | Nel corso del 2022, tramite la partecipazione attiva ad associazioni e reti di riferimento (Assifero, ASviS, Connect Italia), Fondazione ha proseguito e rafforzato il proprio impegno per contribuire alla costruzione di un vero e proprio polo, a livello nazionale, di attori della filantropia strategica, capace di confrontarsi su temi, priorità e soluzioni, generare competenze e sviluppo di settore e attivare collaborazioni significative per aumentare l'efficacia e la sostenibilità degli impatti.

Progetto Appennino® | L'esito positivo delle prime due edizioni di Progetto Appennino® e il vivace interesse per la terza "Call per i territori" confermano l'attualità della nostra formula di accompagnamento allo sviluppo economico delle aree appenniniche e la previsione iniziale di realizzare almeno cinque edizioni consecutive in altrettanti territori appenninici.

In collaborazione con la Milano School of Management dell'Università Statale, nel corso dell'anno appena concluso, abbiamo proseguito e terminato l'analisi di impatto di Progetto Appennino – avviata nel 2020 con lo SROI – che ha evidenziato ipotesi di modellizzazione e suggerito interessanti traiettorie di ulteriore sviluppo (formazione specifica per amministratori locali,

- coinvolgimento di differenti attori del territorio per mettere in rete tutte le competenze necessarie ai progetti e rafforzare la coesione sociale secondo il modello della "comunità educante".

Gli obiettivi e gli impegni comunitari dettati dall'Agenda 2030 da una parte e la lezione della pandemia iniziata nel 2020, hanno confermato **l'attualità del nostro impegno appenninico e ci hanno spinti a sviluppare ulteriormente quello dedicato agli studenti e al mondo della scuola.**

Obiettivo principale dei nuovi progetti offerti agli istituti scolastici pubblici è quello di avviare **percorsi inclusivi e duraturi di cittadinanza attiva e responsabile**, rendendo i giovani consapevoli e di sé stessi e delle proprie possibilità, offrendogli occasioni di lettura e comprensione delle principali sfide e opportunità del loro tempo e del loro contesto e mettendogli a disposizione competenze e strumenti che, grazie alla loro creatività e originalità, possano contribuire a migliorare il mondo.

formazione congiunta per imprenditori e amministratori locali in ambito di marketing territoriale, etc.) che saranno approfondite nel corso del 2023.

Progetti per le scuole | Da AppenninoLAB a Tra le righe e Lo spettacolo siamo noi! cresce costantemente l'impegno di Fondazione Edoardo Garrone al fianco della scuola pubblica, sempre puntando su progetti innovativi e di qualità, capaci di coinvolgere diverse realtà culturali e sociali del territorio in un'ottica di comunità educante e di diventare veri e propri format, ampiamente replicabili ed esportabili. AppenninoLAB e Lo spettacolo siamo noi! hanno già attratto l'interesse di altre Fondazioni private, animate dalla volontà di realizzare attività simili nei loro territori.

Monitoraggio e Valutazione di Impatto Sociale | Grazie alla collaborazione con la Milano School of Management dell'Università Statale, nel corso del 2022 abbiamo proseguito la formazione di una risorsa interna per sviluppare un'attività permanente di monitoraggio e valutazione di impatto di tutti i nostri progetti; l'obiettivo è quello di orientare e ottimizzare le attività (e quindi le risorse) in base all'effettiva e riconosciuta capacità di creare valore e impatto positivo per i destinatari.

CONTRIBUTI DELIBERATI E VERSATI NEL 2022	
Associazione Culturale Roba da Streje - Sarvego Festival (progetto Tra le righe)	5.000,00
Fondazione Mus-e Italia ETS - collaborazione per attività formative	30.000,00
Associazione Emozioni Giocate - collaborazione per attività formative	5.000,00
Società Chimica Italiana Sezione Liguria - contributo Giochi della chimica 2022	1.000,00
FLYING ANGELS FOUNDATION ONLUS- Sostegno voli bambini 2022	5.000,00
Associazione Amici dell'Arte di Serravalle Scrivia - Partecipazione al Convegno Grondona "Addio monti - Montagne Giovani quali opportunità per il futuro"	2.000,00
	48.000,00

PREMI VERSATI NEL 2022, MA DELIBERATI (DI COMPETENZA) NEGLI ANNI PRECEDENTI			
SENZASPINE DI VIGILANTI CECILIA SIMONA		18.750,00	CAMPUS RESTARTAPP 2019
APPENNINI FOR ALL S.R.L. -CIPPOLLONE		18.750,00	CAMPUS RESTARTAPP 2020
LAMANTERA DI MORUCCI BENEDETTA		12.500,00	CAMPUS RESTARTAPP 2020
TIPÌ DI ARLETTI RICCARDO		31.250,00	CAMPUS RESTARTAPP 2021
ETICO - SARTORIA MARCHIGIANA SNC DI BALDASSARRI MARTA E VITALI VALENTINA	I tranche	15.625,00	CAMPUS RESTARTAPP 2021
ETICO SARTORIA MARCHIGIANA DI BALDASSARRI MARTA	II tranche	15.625,00	CAMPUS RESTARTAPP 2021
		112.500,00	CIFRA COMPRENSIVA DI RITENUTA ALLA FONTE

Rendiconto gestionale

ONERI E COSTI	31/12/2022	31/12/2021	PROVENTI E RICAVI	31/12/2022	31/12/2021
A) Costi e oneri da attività di interesse generale			A) Ricavi, rendite e proventi da attività di interesse generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	3.423	1.538	1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	1.845.112	1.493.076
2) Servizi	806.494	842.423	2) Proventi dagli associati per attività mutuali	-	-
3) Godimento beni di terzi	38.256	37.997	3) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-	-
4) Personale	336.118	308.773	4) Erogazioni liberali	-	-
5) Ammortamenti	-	-	5) Proventi del 5 per mille	-	-
5 bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-	-	6) Contributi da soggetti privati	-	100.000
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	7) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	-	-
7) Oneri diversi di gestione	136.526	122.243	8) Contributi da enti pubblici	50.000	-
8) Rimanenze iniziali	-	-	9) Proventi da contratti con enti pubblici	-	-
9) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	303.979	-	10) Altri ricavi, rendite e proventi	50.524	43.225
10) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-	11) Rimanenze finali	-	-
Totale	1.624.796	1.312.974	Totale	1.945.636	1.636.301
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale (+/-)	320.840	323.327
B) Costi e oneri da attività diverse			B) Ricavi, rendite e proventi da attività diverse		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-	-	1) Ricavi per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori	-	-
2) Servizi	-	-	2) Contributi da soggetti privati	-	-
3) Godimento beni di terzi	-	-	3) Ricavi per prestazioni e cessioni a terzi	-	-
4) Personale	-	-	4) Contributi da enti pubblici	-	-
5) Ammortamenti	-	-	5) Proventi da contratti con enti pubblici	-	-
5 bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-	-	6) Altri ricavi, rendite e proventi	-	-
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	7) Rimanenze finali	-	-
7) Oneri diversi di gestione	-	-		-	-
8) Rimanenze iniziali	-	-		-	-
Totale	0	0	Totale	0	0
			Avanzo/disavanzo attività diverse (+/-)	-	-

ONERI E COSTI	31/12/2022	31/12/2021	PROVENTI E RICAVI	31/12/2022	31/12/2021
C) Costi e oneri da attività di raccolta fondi			C) Ricavi, rendite e proventi da attività di raccolta fondi		
1) Oneri per raccolte fondi abituali	-	-	1) Proventi da quote associative e apporti dei fondatori	-	-
2) Oneri per raccolte fondi occasionali	-	-	2) Proventi da raccolte fondi occasionali	-	-
3) Altri oneri	-	-	3) Altri proventi	-	-
Totale	0	0	Totale	0	0
			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi	-	-
D) Costi e oneri da attività finanziarie e patrimoniali			D) Ricavi, rendite e proventi da attività finanziarie e patrimoniali		
1) Su rapporti bancari	-	-	1) Da rapporti bancari	419	307
2) Su prestiti	-	-	2) Da altri investimenti finanziari	-	-
3) Da patrimonio edilizio	-	-	3) Da patrimonio edilizio	-	-
4) Da altri beni patrimoniali	-	-	4) Da altri beni patrimoniali	-	-
5) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-	5) Altri proventi	8.176	-
6) Altri oneri	-	-		-	-
Totale	0	0	Totale	8.595	307
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali (+/-)	-	-
E) Costi e oneri di supporto generale			E) Proventi di supporto generale		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-	-	1) Proventi da distacco del personale	-	-
2) Servizi	161.382	149.235	2) Altri proventi di supporto generale	-	-
3) Godimento beni di terzi	89.296	87.418			
4) Personale	58.607	54.226			
5) Accantonamenti per rischi ed oneri	3.757	7.279			
5 bis) Svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali	-	-			
6) Accantonamenti per rischi ed oneri	-	-			
7) Altri oneri	5.873	2.527			
8) Accantonamento a riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-			
9) Utilizzo riserva vincolata per decisione degli organi istituzionali	-	-			
Totale	318.915	300.685			
Totale oneri e costi	1.943.711	1.613.658	Totale	0	0
			Totale proventi e ricavi	1.954.231	1.636.608
			Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte (+/-)	10.520	22.950
			imposte	10.520	9.362
			Avanzo/disavanzo d'esercizio (+/-)	0	13.588

Stato patrimoniale

ATTIVO	31/12/2022	31/12/2021
A) Quote associative o apporti ancora dovuti	0	0
B) immobilizzazioni		
I - Immobilizzazioni immateriali		
1) costi di impianto e di ampliamento	-	-
2) costi di sviluppo	-	-
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	-	-
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili	-	-
5) avviamento	-	-
6) immobilizzazioni in corso e acconti	-	-
7) altre	-	-
Totale	0	0
II - Immobilizzazioni materiali		
1) terreni e fabbricati	-	-
2) impianti e macchinari	-	-
3) attrezzature	-	-
4) altri beni	157.078	155.657
5) immobilizzazioni in corso e acconti	-	-
Totale	157.078	155.657
III - Immobilizzazioni finanziarie, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo		
1) partecipazioni in:		
a) imprese controllate	-	-
b) imprese collegate	-	-
c) altre imprese	-	-
2) crediti:		
a) verso imprese controllate	-	-
b) verso imprese collegate	-	-
c) verso altri enti del Terzo settore	-	-
d) verso altri	-	-
3) altri titoli	-	-
Totale	0	0
Totale immobilizzazioni	157.078	155.657

ATTIVO	31/12/2022	31/12/2021
C) Attivo circolante:		
I - Rimanenze		
1) materie prime, sussidiarie e di consumo	-	-
2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati	-	-
3) lavori in corso su ordinazione	-	-
4) prodotti finiti e merci	-	-
5) acconti	-	-
Totale	0	0
II - Crediti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
1) verso utenti e clienti	-	-
2) verso associati e fondatori	-	-
3) verso enti pubblici	1.045.112	563.077
4) verso soggetti privati per contributi	25.000	-
5) verso enti della stessa rete associativa	-	-
6) verso altri enti del Terzo settore	-	-
7) verso imprese controllate	-	-
8) verso imprese collegate	-	-
9) crediti tributari	16.387	597
10) da 5 per mille	-	-
11) imposte anticipate	-	-
12) verso altri	57.191	203.200
Totale	1.143.690	796.874
III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni		
1) partecipazioni in imprese controllate	-	-
2) partecipazioni in imprese collegate	-	-
3) altri titoli	-	-
Totale	0	0
IV - Disponibilità liquide		
1) depositi bancari e postali	586.974	621.964
2) assegni	-	-
3) danaro e valori in cassa	30	219
Totale	587.004	622.183
Totale attivo circolante	1.730.694	1.419.057
D) ratei e risconti attivi	83.796	13.482
TOTALE ATTIVITÀ	1.971.568	1.588.196

PASSIVO	31/12/2022	31/12/2021
A) Patrimonio netto		
I - fondo di dotazione dell'ente	600.000	600.000
II - patrimonio vincolato	-	-
1) riserve statutarie	-	-
2) riserve vincolate per decisione degli organi istituzionali	567.534	263.555
3) riserve vincolate destinate da terzi	-	-
III - patrimonio libero		
1) riserve di utili o avanzi di gestione	-	-
2) altre riserve	-	-
IV - avanzo/disavanzo d'esercizio	0	13.588
Totale	1.167.534	877.143
B) fondi per rischi e oneri		
1) per trattamento di quiescenza e obblighi simili	-	-
2) per imposte, anche differite	-	-
3) altri	90.247	155.249
Totale	90.247	155.249
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	191.402	161.857
D) Debiti, con separata indicazione aggiuntiva, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo		
1) debiti verso banche		
2) debiti verso altri finanziatori	-	2.018
3) debiti verso associati e fondatori per finanziamenti	-	-
4) debiti verso enti della stessa rete associativa	-	-
5) debiti per erogazioni liberali condizionate	-	-
6) acconti	-	-
7) debiti verso fornitori	326.923	163.675
8) debiti verso imprese controllate e collegate	-	-
9) debiti tributari	16.673	15.651
10) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale	11.860	17.707
11) debiti verso dipendenti e collaboratori	212	95
12) altri debiti	87.500	131.000
Totale	443.168	330.146
E) Ratei e risconti passivi	79.217	63.801
TOTALE PASSIVITÀ	1.971.568	1.588.196

Relazione dell'Organo di controllo Al Bilancio Sociale al 31.12.2022 della Fondazione Edoardo Garrone Ente Filantropico del Terzo Settore

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2022 l'attività di monitoraggio dell'osservanza delle finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale da parte della Fondazione, con particolare riguardo alle disposizioni di cui agli artt. 5, 6, 7 e 8 dello stesso Codice del Terzo Settore.

Tale monitoraggio, eseguito compatibilmente con il quadro normativo attuale, ha avuto ad oggetto, in particolare, quanto segue:

- la verifica dell'esercizio in via esclusiva o principale di una o più attività di interesse generale di cui all'art. 5, co. 1, per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, in conformità con le norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, nonché, eventualmente, di attività diverse da quelle indicate nell'art. 5, co. 1, del Codice del Terzo Settore, purché nei limiti delle previsioni statutarie e in base a criteri di secondarietà e strumentalità stabiliti con D.M. 19.5.2021, n. 107;
- il rispetto delle linee guida ministeriali di cui all'art. 7 del Codice del Terzo Settore, nelle attività di raccolta fondi effettuate nel corso del periodo di riferimento, dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico;
- il perseguimento dell'assenza dello scopo di lucro, attraverso la destinazione del patrimonio, comprensivo di tutte le sue componenti (ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate) per lo svolgimento dell'attività statutaria;
- l'osservanza del divieto di distribuzione anche indiretta di utili, avanzi di gestione, fondi e riserve a fondatori, lavoratori, collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, tenendo conto degli indici di cui all'art. 8, co. 3, lett. da a) a e), del Codice del Terzo Settore.

Ai sensi dall'art. 30, co. 7, del Codice del Terzo Settore, abbiamo svolto nel corso dell'esercizio 2022 l'attività di verifica della conformità del bilancio sociale alle linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore, emanate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con D.M. 4.7.2019, secondo quanto previsto dall'art. 14 del Codice del Terzo Settore.

Ferma restando le responsabilità dell'organo di amministrazione

per la predisposizione del bilancio sociale secondo le modalità e le tempistiche previste nelle norme che ne disciplinano la redazione, l'organo di controllo ha la responsabilità di attestare, come previsto dall'ordinamento, la conformità del bilancio sociale alle Linee guida del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

All'organo di controllo compete inoltre di rilevare se il contenuto del bilancio sociale risulti manifestamente incoerente con i dati riportati nel bilancio d'esercizio e/o con le informazioni e i dati in suo possesso.

A tale fine, abbiamo verificato che le informazioni contenute nel bilancio sociale rappresentino fedelmente l'attività svolta dall'ente e che siano coerenti con le richieste informative previste dalle Linee guida ministeriali di riferimento. Il nostro comportamento è stato improntato a quanto previsto in materia dalle Norme di comportamento dell'organo di controllo degli enti del Terzo settore, pubblicate dal CNDCEC nel dicembre 2020. In questo senso, abbiamo verificato anche i seguenti aspetti:

- conformità della struttura del bilancio sociale rispetto all'articolazione per sezioni di cui al paragrafo 6 delle Linee guida;
- presenza nel bilancio sociale delle informazioni di cui alle specifiche sotto-sezioni esplicitamente previste al paragrafo 6 delle Linee guida, salvo adeguata illustrazione delle ragioni che abbiano portato alla mancata esposizione di specifiche informazioni;
- rispetto dei principi di redazione del bilancio sociale di cui al paragrafo 5 delle Linee guida, tra i quali i principi di rilevanza e di completezza che possono comportare la necessità di integrare le informazioni richieste esplicitamente dalle linee guida.

Sulla base del lavoro svolto si attesta che il bilancio sociale della Fondazione è stato redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità alle previsioni delle Linee guida di cui al D.M. 4.7.2019.

Genova, 21 aprile 2023

L'organo di controllo
Pietro Pongiglione (Presidente)
Riccardo Bolla
Emanuela Delucchi

Credits

Pubblicazione a cura di

Fondazione Edoardo Garrone

Via San Luca 2

16124 Genova

Supporto scientifico

Tiresia

Technology and Innovation REsearch on Social ImpAct

Progetto grafico

Techsoup

Stampa

GraficheG7





FONDAZIONE
EDOARDO
GARRONE

www.fondazionegarrone.it