

Cibo e inclusione sociale: evoluzioni e possibili soluzioni di un problema di sempre

Laura Corazza, Simone Domenico Scagnelli

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il problema della malnutrizione - 2.1 Il ruolo delle aziende nella lotta alla malnutrizione - 3. La metodologia d'indagine – 4. I casi analizzati – 4.1 Fa Bene – 4.2 Fondazione Banco Alimentare – 4.3 Fondazione Slow Food – 4.4 Istituto Oikos – 4.5 Last Minute Sotto Casa – 4.6 Lavazza – 4.7 Mensa dei Poveri "A" - 4.8 Mensa dei Poveri "B" - 5. La discussione dei risultati derivante dall'analisi delle interviste – 6. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

The worldwide malnutrition is still a well-known multifaceted social and economic issue. Experts of FAO and WHO stressed the multidimensional profile of this social issue characterized by decay situations, growth retardation, poor nutrition, and, conversely, by obesity. This study aims to analyze how the traditional for profit and non-profit business models are evolving in tackling the issue, taking into account the external environmental context. In a world divided between surplus and waste and, between food shortage and malnutrition, the social issue implies different strategy linked to high-income economies and low-income economies. Through a multiple cases study approach, we analyze seven different business models interviewing their representatives. Analyzing the interviews, we derived conclusion over the importance of two types of criteria: propensity to solve the social issue and competences useful for manage the social issue itself. While the former implies a profound knowledge of the malnutrition and the ability to set up a process to generate a social impact, the latter is strictly linked to ethical and moral value, and, moreover, to the complexity of the social and relational capital.

Keywords: malnutrizione, inclusione sociale, inclusive business

1. Introduzione

Fin dagli albori dell'umanità, i concetti di etica e di cibo sono stati intrinsecamente correlati e oggetto di dibattito filosofico, volto a stabilire un ordine gerarchico e definito delle priorità umane.

Ad esempio, Aristotele, all'interno della *Metafisica*, ricorda al lettore, che la filosofia nasce quando l'uomo ha risolto i suoi bisogni primari, tra cui anche il bisogno di cibo (Aristotele, *Metafisica*, 982b 21). Per contro, i Pitagorici erano fautori del vegetarianismo nel rispetto delle anime eventualmente reincarnate nei diversi animali; Diogene e Seneca preferivano una certa frugalità dei pasti, per non perdere il focus dalla dimensione filosofica.

In epoca moderna, l'enfasi sul cibo come componente essenziale della natura dell'uomo può essere ricondotta alla celebre frase del filosofo Ludwig Feuerbach: «L'uomo è ciò che mangia» (1862, dal tedesco "der Mensch ist was er isst"), volta a sostenere l'assenza di valori etici impliciti nella natura dell'operare umano, se non l'assoluta materialità dell'essere. Anche Bertold Brecht illustre drammaturgo e poeta del primo novecento ribadiva, con la frase «Grub first, then ethics», che per l'uomo, l'istinto di sopravvivenza legato al cibo viene prima del suo giudizio etico e morale.

Qualche anno prima, Mark Twain, in una sua celebre opera, poneva enfasi sul fatto che i principi etici assumono importanza solamente quando l'individuo è ben nutrito: «Principles have no real force except when one is well fed» (Twain, 1904) come a sottolineare che il momento di presa di coscienza (razionalità) da parte di un individuo è susseguente alla risoluzione dei propri bisogni primari (impulso). Maslow (1954), nella sua opera "Motivazione e personalità", spiega la risoluzione dei bisogni conativi-affettivi partendo dal senso di soddisfazione derivante dall'espletamento dei bisogni primari fisiologici tra cui l'alimentazione, prima di soddisfare bisogni più elevati e maggiormente "filosofici".

Al contrario, Immanuel Kant riprende il racconto biblico della cacciata dall'Eden, rappresentando il morso alla mela da parte di Eva come il primo emergere della coscienza di una vita retta non dall'istinto, ma dalla ragione e dalla sua ansia di ricerca. Questa coscienza verso la rettitudine e la ragione del fare umano è alle basi del comportamento etico di cui oggi tanto si parla nel mondo del business. Indiscutibilmente, l'approccio deontologico kantiano prende forma nei codici etici delle grandi multinazionali, soprattutto nel mondo del food, dove l'enfasi è, inoltre, sulle problematiche di sostenibilità dei processi produttivi e sulle dimensioni di rilevanza sociale e lavorativa. Infatti, il cibo ha sempre svolto un ruolo rilevante per la vita e la socialità dell'individuo e, in quest'ottica, il cibo stesso può essere visto come fautore di "libertà"; libertà intesa come attitudine a poter aspirare ad una vita migliore e, quindi, libertà dalla fame, dalla malattia e da una mortalità prematura (Sen, 1989).

In questo complesso scenario, il legame tra cibo ed etica è diventato spunto di riflessione scientifica da parte di diverse discipline che analizzano le relazioni tra estetica, morale, cultura, religione, politica del cibo specialmente come conseguenza delle scelte personali dei singoli individui (ad esempio nel volume

The Philosophy of Food di Kaplan, 2012). A seguito di queste scelte personali, che avvengono all'interno di un sistema globale, conseguono impatti sociali e ambientali in termini di: cosa si mangia, come si mangia, se e come la società, sia in grado di gestire collettivamente i processi di produzione e di consumo tra spreco e mancanza di risorse, e come il cibo possa permettere di risolvere o sia causa di alcuni dei principali problemi mondiali ad esso connessi.

Pertanto, abbiamo deciso di utilizzare un approccio economico aziendale che, dato un problema sociale (la malnutrizione), possa aiutare a definire il ruolo sociale che le aziende possono esercitare attraverso il proprio contributo proattivo.

La giustificazione all'impiego di un approccio aziendalista è da ritrovarsi nelle parole di Carlo Petrini, il quale afferma come lo slogan "Buono, Pulito e Giusto" sia sinonimo sul piano aziendale, di integrazione tra la creazione del valore economico e difesa di valori sociali. Ovvero: "se non si tengono in considerazione questi valori, il cibo rimane solo una commodity, una merce soggetta alle leggi del mercato per il quale la sostenibilità ambientale, sociale ed etica del prodotto non sono aspetti necessariamente da remunerare, mentre noi crediamo che siano alla base di una ritrovata valorialità del cibo" (Carlo Petrini intervistato da Cantino, 2015).

L'obiettivo del presente studio è di analizzare come le aziende affrontano il problema della malnutrizione e attraverso differenti modelli di business in diversi contesti economici caratterizzati da scarsità di cibo (International Finance Corporation e World Resource Institute, 2007; Pereira, 2014). Pertanto, dopo aver presentato il quadro economico di riferimento e i principali indicatori statistici sulla malnutrizione, verranno presentati alcuni casi di studio appartenenti a diversi contesti socioeconomici.

La metodologia utilizzata nello studio è quella che pertiene all'analisi di multiple case studies, conseguita attraverso la conduzione di interviste dirette a soggetti coinvolti nelle attività delle singole aziende a differenti livelli manageriali, ma con ruoli di coordinamento, in maniera tale da poter apportare una visione sufficientemente ampia dell'attività aziendale. La tecnica di elaborazione delle interviste è stata ereditata dal modello di Norese e Salassa (2014) i quali identificano e scompongono le informazioni tramite l'utilizzo di grafi utili a ricostruire un problema complesso in un problema multi-criterio.

Grazie all'analisi delle interviste è stato dunque possibile ricostruire l'evoluzione di uno scenario che accomuna di base tutte quelle aziende che operano in contesti ad elevato impatto sociale, seguendo alcuni driver contingenti in grado di indirizzare tradizionali modelli di business in soluzioni innovative.

2. Il problema della malnutrizione

Secondo l'ultima conferenza mondiale sulla malnutrizione, organizzata a Roma nel 2014 dalla Food and Agriculture Organization (FAO) e dalla World

Health Organisation (WHO), il concetto di malnutrizione è vasto e ricomprende diverse forme: la sotto nutrizione, la mancanza di micro nutrienti, il sovrappeso e l'obesità. In tutti questi casi, la salute delle persone e il loro benessere subiscono un impatto negativo sullo sviluppo fisico e cognitivo dell'uomo, compromettendone il sistema immunitario, incrementando la suscettibilità di comunicazione o non di malattie, limitando il raggiungimento del potenziale umano e riducendone la produttività e, inoltre, crea un pesante onere sotto forma di conseguenze sociali e economiche per gli individui, le famiglie, le comunità e gli Stati (Dichiarazione di Roma sulla Nutrizione, 2014).

La percentuale di popolazione mondiale che vive con meno di un 1 dollaro al giorno è scesa da 31.6% del 1990 a circa il 20% del 2008. Secondo Oxfam, il concetto di povertà è associato allo stato di relativa perdita di potere e di capacità nel poter gestire e controllare aspetti cruciali della propria vita (Green, 2008). La povertà influenza i bisogni primari dell'uomo e le differenti dimensioni socioeconomiche ad esso connesse: la capacità di accedere a servizi e reti sociali; la capacità di esprimere opinioni e scelte; il potere di negoziare; lo status sociale, il reddito e le opportunità. Per questo, più di 2.2 miliardi di persone vivono in condizioni di povertà multidimensionale (United Nation Development Program – UNDP- Human Development Report, 2014).

In particolare però, se ci si focalizza sul legame tra uomo e cibo lo scenario assume contorni ambigui. In riferimento alle stime FAO (2011 e 2014), WHO (gennaio 2015), Unicef (2013) e ISTAT (2012):

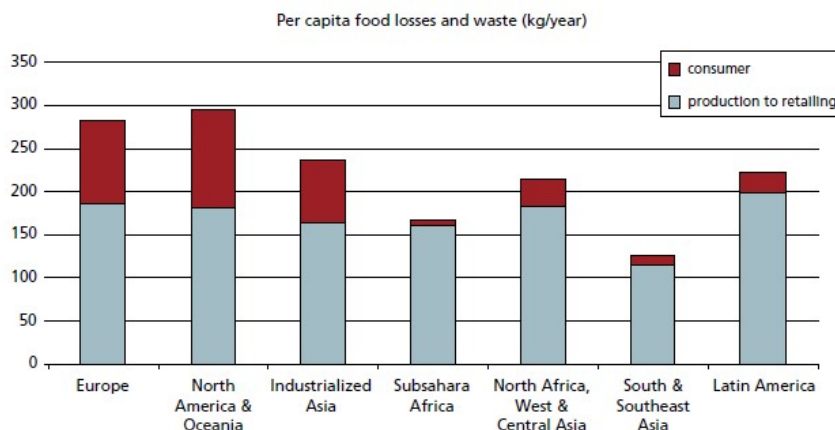
- a) mentre circa 805 milioni di persone adulte soffrono di denutrizione cronica e 2 miliardi di persone adulte soffrono di carenza di micronutrienti (come vitamina A, ferro, zinco, iodio);
- b) circa 2 miliardi di persone adulte è sovrappeso o obesa.
- c) All'interno delle economie ad alto reddito come ad esempio, in Italia, circa il 90% delle persone senza dimora, dichiara di usufruire dei servizi mensa.

Per quanto concerne i bambini al di sotto dei 5 anni di età, si stima che nel 2013:

- a) circa 161 milioni di bambini abbia ancora sofferto di blocco della crescita, e 51 milioni continui a soffrire di acuta malnutrizione;
- b) mentre, 42 milioni di bambini sia in sovrappeso.

Inoltre, nelle economie ad alto reddito, la FAO e il WHO, evidenziano una tendenza in aumento degli sprechi alimentari, sia in fase di lavorazione, preparazione, utilizzo del cibo, sia in fase di consumo. Si stima che circa un terzo del cibo prodotto a livello mondiale venga sprecato (e si trasformi così in rifiuto) all'incirca 1,3 miliardi di tonnellate di cibo all'anno (FAO, 2011). La maggior parte degli sprechi avviene lungo la catena di produzione del cibo stesso, in tutto il mondo (Fig. 1).

Figura n. 1 – Gli sprechi di cibo pro capite durante le fasi di produzione e consumo in differenti regioni



Fonte: FAO (2011) a cura di Gustavsson et al. (2011)

Pertanto, all'interno del documento ufficiale redatto da FAO e WHO a seguito della conferenza di Roma 2014, si evince come il ruolo dell'azienda e del settore privato nell'affrontare il problema della malnutrizione sia tutt'altro che marginale e vada ben oltre la sola sfera politica. L'eliminazione della malnutrizione diventa quindi un imperativo per la salute, l'etica, per ragioni sociali ed economiche, in particolare, per le fasce deboli e vulnerabili.

2.1 Il ruolo delle aziende nella lotta alla malnutrizione

Sebbene i dati circa la malnutrizione a livello mondiale siano in miglioramento, lo scenario, a livello infantile, continua a richiamare situazioni di deperimento, ritardo della crescita, deficit dei micronutrienti e, all'opposto, obesità per i paesi a più alto reddito pro-capite. L'intero sistema socio-economico risente degli impatti negativi della malnutrizione stessa, talvolta come conseguenza di situazioni di povertà e di emarginazione, all'opposto invece, come risposta contingente a regimi alimentari eccedenti i fabbisogni giornalieri degli individui e, talvolta, all'utilizzo e impiego di sostanze additive direttamente all'interno dei cicli produttivi lungo l'intera supply chain.

Gli organismi internazionali hanno più volte richiesto la collaborazione delle aziende, non da ultimo l'elaborazione dei Sustainable Development Goals da parte delle Nazioni Unite prevede il raggiungimento di 17 goals e 169 target, tra i quali al primo posto troviamo la lotta alla povertà, mentre il secondo, invece, è rappresentato dalla lotta alla fame nel mondo (chiamato appunto *zero hunger*).

Come risposta del mondo delle aziende, il United Nation Global Compact (UNGC) ha stilato una serie di principi¹ dedicati alle aziende del comparto alimentare e agricolo, le quali possono trarre ispirazione² per impostare strategie ed azioni di responsabilità sociale per lo sviluppo sostenibile (FAB Principles, UNGC, 2014). Ancora, proprio questi principi sanciscono come “*businesses have found opportunities in taking steps to help reduce poverty within the markets where they operate. Particularly in creating inclusive business models and developing innovative products and services to better serve the communities affected by poverty*” (UNGC, accesso in Gennaio 2016).

L'adozione di responsabilità sociali a carico delle aziende tipica degli studi di CSR (Corporate Social Responsibility) e di recente, l'approccio alla Creazione di Valore Condiviso (Porter e Kramer, 2011), richiedono alle aziende di farsi carico in modo più o meno proattivo delle proprie responsabilità sociali e, in secondo luogo, di contribuire alla risoluzione di bisogni sociali presenti all'interno del contesto socio-economico nel quale un'azienda opera.

Al di là della filantropia e del non profit inteso in senso tradizionale, una visione economico-aziendale si presta a raccontare come diversi modelli di business possono essere utili ad affrontare la malnutrizione perché l'azienda, è un istituto economico destinato al soddisfacimento nel tempo, dei bisogni umani (Zappa, 1956).

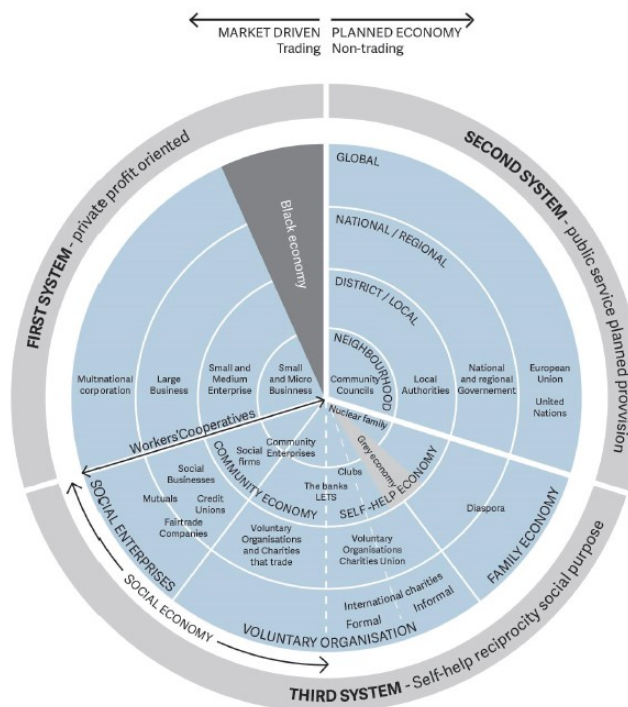
In economie ad alto reddito, come quella italiana, il problema della malnutrizione viene affrontato in maniera diretta sia da aziende *income driven* che da aziende *purpose driven*.

La tassonomia presentata da Lewis (2007) funge da modello teorico per inquadrare l'analisi dei modelli di business che verranno presi in esame (Figura 2).

¹ I FAB individuati dal United Nation Global Compact sono: Aim for Food Security, Health and Nutrition; Be Environmentally Responsible; Ensure Economic Viability and Share Value; Respect Human Rights, Create Decent Work and Help Communities To Thrive; Encourage Good Governance and Accountability; Promote Access and Transfer of Knowledge, Skills and Technology.

² A questo proposito risulta particolarmente interessante l'intervista rilasciata da Arancha Gonzalez, Direttore Esecutivo dell'International Trade Center, dalla quale emerge l'importanza di una creazione di valore condiviso tra diversi stakeholder, NGOs, governi, piccoli imprenditori, piccole aziende e grandi gruppi multinazionali. “*The UN Global Compact FAB Principles are the essence of how responsible agribusiness should operate and successfully partner with Governments, NGOs and stakeholders. [...] With this Global Compact framework, small farmers and SMEs can make a principle-based commitment regardless of size, crop or location, and whether they are beginning or continuing their journey toward sustainability*” (09 Marzo 2015, UNGC, <http://www.unglobalcompact.org/news/1701-03-09-2015>).

Figura n. 2 – La tassonomia dei sistemi economici, sociali e solidali proposta da Lewis (2007)



Fonte: Lewis (2007)

Questa distinzione ci permette di creare dei parallelismi tra le economie maggiormente organizzate come quelle aziendali, economia sociali e le cosiddette economie della solidarietà (Lewis, 2007; Fiorentino e Michellini, 2011; Segre e Zamaro, 2014; Grasseni et al., 2015). Il paper ha come focus quei modelli di business aziendali che possono essere definiti “inclusivi”. Si definisce un business inclusivo «*commercially viable and replicable business models that include low income customers, retailers, suppliers, or distributors in core operations, recognizing the untapped opportunities this market segment represents*» (IFC, 2014).

Queste aziende contribuiscono direttamente a ridurre la povertà e promuovere la prosperità condivisa attraverso migliori opportunità di reddito e l’accesso ai beni e servizi. A livello mondiale, gli inclusive business hanno un bacino di utenza pari a 4,5 miliardi di individui che si identifica come Base della Piramide (Bottom of Pyramid, BoP).

Gli Inclusive Business permettono di raggiungere direttamente le persone a basso reddito, fornendo servizi più convenienti e accessibili, in maniera

innovativa e sostenibile (Hahn, 2012; Bitzer e Hamann, 2015). Infatti, i lavori di Hammond e Prahalad (2004) hanno teorizzato un valore di mercato stimato potenzialmente nel 2007, pari a 5 trilioni di dollari (IFC e World Resources Institute, 2007).

Attualmente esistono pochi studi sui modelli di business inclusivi in economie ad alto reddito (Seelos e Mair, 2005; 2007), e il nostro contributo si orienta verso una maggiore conoscenza di questa forma di economia all'interno del panorama nazionale.

3. La metodologia d'indagine

La possibilità di descrivere e narrare le tipicità di un modello di business volto all'inclusione sociale, si coniuga con la metodologia scientifica del multiple business case (Yin, 2003; Baxter e Jack, 2008).

Questo metodo è coerente con gli obiettivi del presente lavoro poiché:

- (a) il focus dello studio riflette la necessità di rispondere alla domanda “come” e “perché” si affronta un determinato problema;
- (b) non si può manipolare il comportamento di coloro che sono coinvolti nello studio (quindi un'osservazione deduttiva della realtà);
- (c) le condizioni di contesto sono fondamentali per capire il fenomeno oggetto di studio; o
- (d) i confini del fenomeno e il contesto non sono chiari.

Ci si attende che l'operare in economie ad alto o basso reddito, faccia sì che i modelli di business, le fasi che permeano i processi della gestione, e i conseguenti impatti, risultino differenti (Yin, 2003). Secondo la metodologia dei casi di studio multipli è quindi possibile adottare un approccio predittivo di scenari di sviluppo futuri ed osservare macro-trend ossia (a) predire risultati simili in contesti simili (replica letterale) oppure (b) predire risultati opposti per ragioni prevedibili (replica teorica).

I casi oggetto di studio sono stati selezionati per vicinanza geografica prediligendo uno spettro di analisi che faccia riferimento non solo al panorama nazionale, in termini di impatto, ma che abbia un orizzonte internazionale in maniera tale da rendere possibili confronti tra impatti esercitati in economie ad alto reddito ed economie a basso reddito. Eisenhardt (1989) suggerisce di selezionare i casi in maniera accurata, quando, l'obiettivo dello studio è di analizzare un cambiamento (all'interno di un sistema economico, di un processo, di un trend socio-economico ed organizzativo).

Pertanto la selezione dei casi è avvenuta sulla base della rilevanza delle attitudini progettuali di ciascuna azienda nell'affrontare il bisogno sociale alle base della piramide e solo in un secondo momento si è evidenziato il passaggio

da assistenzialismo a autonomia del soggetto svantaggiato che accomuna i casi analizzati.

Questa metodologia è risultata utile al fine di evidenziare casi di modelli di business operanti in economie ad alto reddito, ma con modelli di business inclusivo.

La scelta dei casi è avvenuta in base, alla rilevanza degli stessi a livello territoriale (es: Mense dei Poveri) e, pertanto, la facilità di contatto, dall'altro, in virtù della rappresentatività del caso in contesti nazionali e internazionali (es: Lavazza, Fondazione Slow Food) anche tenendo conto della loro presenza in occasione di EXPO 2015.

Di conseguenza, si è proceduto ad una prima raccolta di informazioni disponibili, trattate come fonti di secondo livello (siti internet, annual report, rapporti di sostenibilità, altre elaborazioni documentali di pubblico accesso) che ci ha permesso di collezionare ed integrare dati qualitativi e quantitativi con altre informazioni utili a spiegare meglio il fenomeno sotto osservazione. Ogni dato ha composto un elemento del puzzle utile a spiegare l'intero fenomeno. Pertanto, nella maggioranza dei casi, è stato possibile, prendere contatto con i soggetti responsabili o, comunque, coinvolti nell'organizzazione, al fine di svolgere interviste semi-strutturate per approfondire le evidenze già raccolte.

Sono state svolte 8 interviste dirette, semi-strutturate, della durata media di un'ora, e che hanno portato i ricercatori a interloquire e vivere in maniera diretta e partecipata lo storytelling dell'intervistato.

Il contenuto delle interviste prevedeva alcuni assi tematici, tra cui la storia dell'azienda e della progettualità in corso in relazione al problema della malnutrizione, gestione dell'azienda e progetti, valori etici e morali, identificazione dei bisogni sociali e criticità ad esso connessi, informazioni sulla sostenibilità economica, tipicità del caso (considerazioni personali, umori, sentimenti). Nessuna delle informazioni contenuta nelle interviste è stata tralasciata, specie, la componente emotiva delle interviste che ha permesso ai ricercatori di entrare nel merito dei problemi e degli impatti sociali, cui spesso la manifestazione più evidente risulta essere il comportamento delle persone stesse e il racconto esperienziale.

La gestione di dati complessi e la traduzione di queste interviste in elementi di analisi critica è avvenuta seguendo il modello di Norese e Salassa (2014), i quali attraverso l'elaborazione di mappe cognitive (grafi) deframmentano una fonte di conoscenza, quale ad esempio un'intervista, in elementi di conoscenza più piccoli e facili da gestire.

Ogni frammento diventa quindi un elemento utile per capire cambiamenti di processi organizzativi all'interno di contesti socio-tecnici dominate da incertezza e complessità. In questo senso, il ricorso a questa metodologia è stato ritenuto essenziale per il presente lavoro dove, l'incertezza e la complessità sono determinate tanto dagli impatti sociale delle aziende selezionate, quanto dal problema stesso della malnutrizione in economie avanzate o a basso reddito.

L'elenco dei casi di studio che si sono stati presi in esame è riportato nella Tabella 1.

Tabella n. 1 - Elenco dei casi di studio selezionati e dei soggetti intervistati

Caso di studio	Soggetti intervistati	Tipologia di azienda
Fa Bene	Responsabili di progetto	Progetto condotto da associazione, cooperativa, comitato S-Nodi (Caritas diocesana)
Fondazione Banco Alimentare	Presidente	Fondazione
Fondazione Slow Food	Presidente	Fondazione
Istituto Oikos	Direttore Generale	Associazione
Last Minute Sottocasa	CEO	Srl profit
Lavazza	CSR manager	SpA profit
Mensa dei Poveri "A"	Volontario	Cooperativa
Mensa dei Poveri "B"	Volontario e fondatore	Associazione

4. I casi analizzati

4.1 Fa bene

Fa Bene è un progetto che nasce nel 2013 a Torino, dall'iniziativa congiunta e di "sistema" da parte dell'associazione culturale Plug Creativity, il comitato S-NODI, la Cooperativa Sociale Liberitutti e i commercianti di un mercato rionale.

Fa Bene rappresenta un'azione di sistema volta a recuperare le eccedenze alimentari invendute e le donazioni spontanee degli acquirenti all'interno dei mercati rionali e ne gestisce la redistribuzione a famiglie in difficoltà economica, in cambio di azioni di "restituzione" alla comunità locale. Alla fine della giornata di mercato le donazioni dei clienti, insieme alle eccedenze alimentari dei banchi offerte dai mercatali, sono raccolte dagli operatori del progetto che si occupano poi di comporre i pacchi e consegnarli alle famiglie beneficiarie utilizzando bici cargo all'insegna della sostenibilità ambientale.

L'impegno delle parti è regolato da un patto di reciprocità che sancisce il ruolo attivo dei vari attori all'interno del processo. Le famiglie sostenute dal progetto sono chiamate a "restituire" nella comunità tempo, lavoro e capacità (sotto forma di 20 ore di volontariato al mese), superando le logiche tradizionali di assistenzialismo e favorendo il reinserimento sociale e professionale.

Le azioni di restituzione, completano la circolarità del processo coinvolgendo operatori mercatali, clienti, promotori, operatori e le famiglie in un clima di coesione sociale.

La restituzione ha visto la partecipazione in feste patronali e di quartiere, manutenzione aree verdi, attività di riqualificazione e promozione del mercato stesso, progetti di intrattenimento per bambini, sostegno a progetti in ambito sociale.

Ad oggi, il progetto è attivo in tre importanti mercati cittadini, l'organizzazione coinvolge attivamente 11 persone, tra cui anche volontari, borsisti e destinatari finali dell'iniziativa. A livello finanziario l'iniziativa è sostenuta dal Comitato S-NODI, l'associazione Plug Creativity, nonché da contributi della Compagnia di San Paolo.

4.2 Fondazione Banco Alimentare

La Fondazione Banco Alimentare nasce nel 1989, con l'obiettivo di promuovere il recupero delle eccedenze alimentari e la loro redistribuzione alle strutture caritative. La Fondazione, coordina e guida le 21 Organizzazioni Banco Alimentari territoriali, che coinvolgono circa duemila volontari, e ne gestisce gli strumenti di comunicazione a livello nazionale. Inoltre, la Fondazione organizza la Giornata Nazionale della Colletta Alimentare e altre Collette Alimentari nelle aziende.

Le organizzazioni territoriali si occupano operativamente di recuperare il cibo cotto e fresco in eccedenza dalla ristorazione organizzata e nei punti vendita della GDO e di ridistribuirlo ad associazioni e realtà del territorio.

Durante il 2014, sono stati recuperati e re-distribuiti più di 1 milione di piatti pronti e più di 40 mila alimenti mentre durante la giornata di colletta alimentare sono stati donati più di 14 mila tonnellate di cibo.

Le strutture caritative sostenute sono circa 9 mila e pari a circa 1,9 milioni di utenti, serviti da 100 dipendenti e 1700 volontari continuativi (oltre ai 135000 volontari durante il giorno della colletta).

Durante EXPO 2015, la Fondazione ha recuperato più di 26.000 chili di alimenti.

4.3 Fondazione Slow Food

La Fondazione Slow Food ha sede a Firenze, ed è nata nel 2003 con l'obiettivo di sostenere e diffondere la cultura della biodiversità come fattore di crescita umana, civile e democratica, pertanto, non ha scopo di lucro e persegue finalità di utilità sociale. In estrema sintesi, il fine della Fondazione è quello di coordinare e promuovere i progetti di Slow Food a tutela della biodiversità alimentare nel mondo.

Tra i diversi progetti in ambito alimentare si ricordano, i Presìdi Slow Food, Arca del Gusto, Orti in Africa, Alleanza Slow Food dei cuochi e Mercati della Terra. Slow Food e i progetti della Fondazione sono stati presenti ad EXPO 2015 all'interno dell'Area Internazionale.

Al fine del presente studio, grazie all'intervista intrattenuta con il Presidente della Fondazione, si è focalizzata l'attenzione sulle iniziative Orti in Africa e Mercati della Terra. Il progetto Orti in Africa è stato lanciato nel 2010 con la finalità di formare, trasferire esperienza, coordinare e supportare le popolazioni africane per avviare e gestire, nelle scuole e nelle comunità, un orto; l'obiettivo è raggiungere 10.000 orti.

Il progetto Mercati della Terra, invece, è volto a creare una rete internazionale di mercati contadini coerenti con la filosofia Slow Food, dove si vendono solo prodotti locali e di stagione, presentati solo da chi produce quello che vende a prezzi equi, per chi compra e chi produce.

È una strategia alternativa, che assegna ai produttori un ruolo attivo nel sistema del cibo perché si concentra sulla produzione locale – sistemi alimentari territoriali e decentralizzati, che riducono al minimo gli intermediari nella catena del cibo, e le distanze che il cibo stesso percorre diminuendo così l'impatto emissioni di CO₂.

4.4 Istituto Oikos

Istituto Oikos è una ONG, laica e indipendente, nata nel 1996 a Milano. Oikos è impegnata in Europa e nei paesi in via di sviluppo nella tutela della biodiversità, per una gestione responsabile delle risorse naturali, per la diffusione di modelli di vita più sostenibili come strumenti di sviluppo sociale ed economico e di lotta alla povertà.

Ad oggi sono stati ideati e realizzati oltre di 230 progetti in Italia, in Europa e in undici paesi distribuiti tra Asia, Africa e Sud America.

I progetti conciliano la tutela dell'ambiente e le necessità dell'uomo, con un approccio integrato volto a valorizzare le risorse disponibili. In particolare, nel settore agro-alimentare i progetti hanno riguardato la creazione o il rafforzamento di filiere alimentari sostenibili, la formazione sull'orticoltura e la gestione delle risorse naturali, la salute e la sicurezza alimentare, ecc.

L'organizzazione coinvolge 94 persone che in Italia e nel Mondo operano sui diversi progetti. La sostenibilità economico-finanziaria avviene principalmente attraverso il contributo di organizzazioni internazionali nonché enti pubblici italiani.

4.5 Last Minute Sotto Casa

Last Minute Sotto Casa è un portale lanciato da una start-up innovativa assistita e incubata all'interno del Politecnico di Torino. La start-up ha ideato un portale web, all'interno del quale commercianti e consumatori potenziali possono

registrarsi, ricevendo servizi differenti. I commercianti hanno la possibilità di non buttare via il cibo prossimo alla scadenza postando un annuncio sul portale, mentre i consumatori hanno la possibilità di ricevere tali offerte da quei negozianti che più si trovano vicino alla loro abitazione e comprare a prezzi scontati quel cibo che verrà consumato nell'immediato.

La sostenibilità economico-finanziaria si basa su un modello di revenue che prevede la sottoscrizione di un abbonamento settimanale da parte di quei commercianti che desiderano proporre il loro invenduto sul portale.

Durante la fase di test, hanno aderito circa 180 negozianti e 30 mila utenti e i numeri sono in costante crescita perché il passaparola si sta diffondendo. Nel 2015, Last Minute Sotto Casa è stata selezionata per ricevere un finanziamento all'interno di un bando europeo Impact (Settimo Programma Quadro) e si è aggiudicata il premio Pulse organizzato da Edison.

4.6 Lavazza

Lavazza è una grande azienda familiare italiana con sede nel torinese, che da 120 anni produce caffè (torrefatto) seguendo una visione d'impresa in cui sono centrali la passione per il lavoro, per il prodotto, per il territorio in cui opera.

Conosciuta in tutto il mondo, Lavazza si definisce un'azienda con la sostenibilità nel DNA, e nel senso più ampio del termine, si propone di creare un valore costruito e condiviso con tutti gli attori che collaborano con l'azienda.

Con più di 1600 dipendenti e più di 1 miliardo di euro di fatturato, Lavazza si colloca nel panorama mondiale come uno dei leader nella produzione di caffè.

Tramite la sua corporate foundation, si occupa di trasferire il know-how produttivo ai suoi piccoli coltivatori di caffè in modo da garantire la sostenibilità della filiera e collaborare attivamente con i governi dei paesi per migliorare la condizione delle comunità di provenienza. Collabora con Save The Children per contrastare la malnutrizione infantile e porta avanti il proprio progetto ¡Tierra! per la promozione, lo sviluppo e il coordinamento, anche in collaborazione con soggetti pubblici e privati, di iniziative che abbiano lo scopo di migliorare le condizioni di vita e di lavoro di comunità e soggetti in stato di disagio, con particolare riferimento alle popolazioni dei Paesi produttori di caffè.

4.7 Mensa dei Poveri "A"

Si tratta di un servizio mensa per persone in grave difficoltà, attivo nel centro di una grande città del Nord Italia. La mensa è attualmente in grado di servire ogni giorno 100 pasti seduti, a cui si aggiungono 150 pasti completi da asporto; è attiva anche nel fine settimana con i pasti da asporto, mentre un giorno a

settimana offre un servizio di ritiro di generi alimentari, i cui utenti sono soprattutto famiglie di origine straniera (circa 200 famiglie, per una o due volte al mese).

La mensa nasce su iniziativa volontaria di religiosi e, ad oggi, si basa prevalentemente su attività di volontari che servono ai tavoli e distribuiscono i pasti, mentre l'attività di gestione e coordinamento è affidata a un responsabile e l'attività di preparazione del cibo è affidata a un cuoco, entrambi dipendenti della Cooperativa che gestisce la mensa.

La sostenibilità economico-finanziaria deriva principalmente da donazioni di soggetti privati, nonché dalle re-distribuzioni di cibo provenienti dal Banco Alimentare e dal Comune stesso.

4.8 Mensa dei Poveri "B"

La Mensa dei Poveri B è situata nella stessa città della Mensa dei Poveri A, con la quale condivide il bacino potenziale di utenti. Si tratta di un servizio mensa per persone in grave difficoltà, attivo dal 1986 e nato dall'iniziativa volontaria di un gruppo di laici.

Essa opera prevalentemente durante i giorni festivi, offrendo un servizio di consumo pasti da seduti. Con il passare degli anni, l'attività è cresciuta e, ad oggi, può fornire cibo ogni domenica a 270 persone. Le sale interne prevedono 150 posti a sedere serviti, a cui si aggiunge la distribuzione di 120 pasti da asporto.

La mensa si basa solamente su attività di volontari che servono ai tavoli, distribuiscono i pasti e cucinano; l'attività di gestione e coordinamento è affidata a una religiosa. Le principali fonti di sostentamento derivano dalle donazioni di soggetti privati e enti religiosi.

5. La discussione dei risultati derivante dall'analisi delle interviste

Grazie al modello di Norese e Salassa (2014) presentato in precedenza è stato possibile estrapolare dalle interviste una serie di tasselli, ossia di criteri multipli che influenzano i processi di creazione dell'impatto sociale inclusivo in ciascuno dei casi analizzati (Tabella 2):

Propensione alla risoluzione del bisogno sociale

- la consapevolezza del bisogno sociale definito come obiettivo (in caso di business income driven e purpose driven);

- processo di generazione dell’impatto sociale positivo (o la presenza di criticità), azione diretta/indiretta, impatto globale/locale/glocale (distinguendo tra economie ad alto reddito e basso reddito), corrente/prospettico;

Competenze di gestione del bisogno sociale

- i valori etici, religiosi, morali alla base del modello di business e il loro relativo grado di esplicitazione;
- capacità di generare capitale relazionale tra business e altri soggetti con i quali si sono create partnership e collaborazioni, nonché ampiezza e dimensionamento della rete di tale capitale relazionale.

Tabella n. 2 - Elenco dei casi di studio selezionati e dei soggetti intervistati

Caso di studio	Consapevolezza del bisogno sociale (malnutrizione)	Complessità processo impatto sociale	Importanza dei valori etici-morali	Complessità rete sociale
Scala	[Ottima-Buona-Sufficiente]	[Alta-media-bassa Complessità]	[Fondamentale-Importante-Non essenziale]	[Alta-Media-bassa Complessità]
Fa Bene	Ottima	Alta	Non essenziale	Media
Fondazione Banco Alimentare	Ottima	Alta	Importante	Alta
Fondazione Slow Food	Buona	Alta	Importante	Alta
Istituto Oikos	Alta	Media	Importante	Media
Last Minute Sotto Casa	Sufficiente	Alta	Non essenziale	Alta
Lavazza Valore Condiviso	Sufficiente	Alta	Non essenziale	Alta
Lavazza CSR e filantropia	Buona	Bassa (indiretta)	Non essenziale	Media
Mensa dei Poveri “A”	Alta	Bassa	Fondamentale	Bassa
Mensa dei Poveri “B”	Alta	Bassa	Importante	Bassa

Da questi tasselli si possono sintetizzare alcune variabili multicriterio (Tabella 2): consapevolezza del bisogno sociale affrontato [Ottima-Buona-Sufficiente]; importanza dei valori etici e morali per il modello di business [Fondamentale-

Importante-Sufficiente]; complessità del processo di generazione dell'impatto sociale [Alta-media-bassa Complessità]; complessità della rete sociale (o nel conseguirla) [Alta-media-bassa Complessità].

Dall'analisi e dalla razionalizzazione dei casi si possono derivare alcune considerazioni di base.

Seppure tutte le realtà no profit analizzate abbiano l'obiettivo comune di risolvere il problema alimentare relativo a fasce di popolazioni disagiate, esiste una distinzione netta tra le realtà che operano in maniera assistenzialistica e, viceversa i modelli di business inclusivi e partecipativi, ma che richiedono un coinvolgimento proattivo dell'utente finale.

Il modello delle mense dei poveri prese in esame prevede un processo di generazione dell'impatto sociale a diverse fasi, dal ritiro della merce all'erogazione del pasto. L'impatto è prevalentemente locale atto a soddisfare e offrire supporto nel breve periodo.

Entrambe le mense, fanno precedere un'attività di centro d'ascolto più o meno formalizzata, ma atta ad individuare i reali bisogni e le caratteristiche delle persone così da individuare i casi più disagiati a cui dare priorità, e successivamente, se c'è ancora posto, si accetta chiunque si presenti alla mensa. La filosofia dei volontari delle mense è quella della riservatezza e della tutela della dignità del pasto. La Mensa "A" cerca di tutelare la serenità degli utenti, anche grazie all'impostazione fortemente religiosa, la Mensa "B" invece declina il concetto di dignità come la possibilità di consumare un pasto da seduti in un ambiente sereno. Questo emerge da un esempio pratico: «la nostra mensa utilizza piatti di plastica e posate imbustate, ed è apparecchiato come al ristorante» (Mensa "B", intervista).

La maggior parte degli utenti delle mense è costituita da italiani e stranieri senza fissa dimora, che hanno perso lavoro e, come alcuni volontari, ci hanno descritto, sono finite in un circolo vizioso con pesanti ricadute di disadattamento psicologico. L'intero modello di business di entrambe le mense non è senza rischi.

Uno dei problemi principali è costituito dalla tipologia di utenza non sempre tranquilla, che talvolta soffrendo di patologie e dipendenze non è sempre facile da gestire. Essendo specchio delle vecchie e nuove povertà, alla mensa si rivolgono spesso persone con il bisogno di stare insieme e non sentirsi soli, oppure ancora per «non utilizzare i propri risparmi» (Mensa "B", intervista) o per smaltire gli effetti dell'alcool. Il loro modello di business è fondato dalle donazioni di derrate alimentari provenienti da Banco Alimentare, recupero privato da mense comunali e aziendali, e da sovvenzioni private.

La configurazione etico valoriale permea l'intera organizzazione, sia in caso di stampo religioso (Mensa "A"), con preciso riferimento alla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, sia religioso ma non vincolante (Mensa "B"). La costruzione di una forte rete di capitale relazionale risulta essere fondamentale in entrambi i casi, questa consente loro di garantire la continuità del servizio lungo i mesi, e soprattutto offrire servizi alla propria utenza. Operando in contesti locali, di vicinato, la complessità gestionale è per lo più legata alla programmazione dei

pasti a seconda delle scorte ricevute, ma non implica spostamenti e consegne a domicilio.

Un esempio di questa rete e dai vantaggi che comporta l'utilizzo della stessa, è da ritrovarsi nel caso di Last Minute Sotto Casa, la quale, anche se in fase di test, sta stringendo numerosi accordi con mense caritatevoli della zona per distribuire le eventuali merci invendute, selezionate dai commercianti. Questo è solo un esempio di creazione di innovazione sociale, tramite un'applicazione per smartphone che permette agli utenti di scovare le eccedenze e i prodotti in deperimento direttamente dai negozianti locali del quartiere che guadagnano dalla vendita e dal non sostenere le spese di smaltimento (facendo guadagnare l'utente che risparmia sul prezzo di vendita).

«Mentre grandi fondazioni organizzate riescono a recuperare le grandi quantità di eccedenze, come fanno i piccoli negozianti a far sapere che piccole, ma importanti quantità di un prodotto, si stanno deperendo?» (Last Minute Market Sotto Casa, intervista). In questo caso, l'azienda si configura come income driven e il suo modello di business si fonda sull'incontro della domanda e offerta di eccedenze/cibo in scadenza. Il ricorso a strumenti innovativi, ma di grande impatto sociale possono quindi rivelarsi importanti nel contribuire alla malnutrizione.

Il problema del reperimento della merce invenduta (soprattutto del fresco e deperibile) è la strategia utilizzata anche dal progetto Fa Bene tramite un percorso di innovazione sociale basato sulle reti relazionali e si caratterizza per essere una collaborazione decisamente più strutturata tra diversi soggetti, pubblici, privati, profit, no profit, e imprese sociali. I valori fondanti del progetto hanno a che fare con la sostenibilità economica della merce invenduta, alla riqualificazione sociale delle persone coinvolte e dei quartieri coinvolti, all'educazione delle persone alla corretta nutrizione. Occupandosi del ritiro dell'invenduto di merci deperibili (frutta e verdura, pane e carni), il nucleo del modello di business di Fa Bene risiede nella logistica sia nella fase di ritiro, che nella fase di distribuzione del fresco.

Obiettivo del modello è far percepire all'utente la differenza tra assistenzialismo e la collaborazione vera e propria per il bene comune, offrendo il proprio contributo nei progetti di restituzione alla comunità locale: chi usufruisce della spesa, collabora con l'associazione in piccoli lavoretti con grande impatto sul quartiere e anche sulla città. Sebbene inizialmente l'impatto del progetto sia di breve periodo, lo scopo è quello di muoversi dall'assistenzialismo all'autonomia del soggetto coinvolto tramite il concetto di "corresponsabilità". In questo caso, la creazione della rete sociale risulta fondamentale tant'è che è obiettivo del progetto far sì che le attività di riqualificazione sociale vengano poi portate avanti dalla comunità stessa senza supporti.

Il bisogno sociale di riqualificarsi non è scontato, come affermato dagli intervistati: «L'idea è che la persona povera sia molto brava ad usare le mani e poco ad usare la testa è errato. È capitato che le persone coinvolte non avessero la capacità di portare avanti i lavori che gli venivano assegnati perché chi è rimasto escluso per anni dal mondo del lavoro non sempre è in grado di

sviluppare una competenza manuale che gli permette di trovare un altro lavoro nell'immediato» (Fa Bene, intervista).

L'esperienza maturata in Fa Bene, ha fatto sì che i promotori dello stesso progetto stiano implementando uno spin-off sotto forma di impresa sociale in grado di fornire servizi di vendita e logistica "sul mercato"; si dimostra, quindi, come un modello no profit di tipo inclusive non escluda, ma anzi, possa garantire, lo sviluppo di modelli innovativi di tipo profit.

Banco Alimentare utilizza un processo di creazione dell'impatto sociale ben consolidato negli anni, ma a differenza di altri la Fondazione non incontra direttamente l'utente finale, sebbene la rete sociale sia fonte di vantaggio competitivo. Emblema della logistica, tramite la sua presenza in tutte le regioni italiane e un ritiro capillare della merce a lunga conservazione, Banco Alimentare è nato dall'idea di Don Giussani e Danilo Fossati (fondatore della Star), ed è una fondazione accreditata al Fondo Europeo per il Sostegno Alimentare da cui proviene il 50% degli alimenti distribuiti, mentre il 40% degli alimenti proviene da eccedenze alimentari della produzione e distribuzione, e solo l'1% dalla giornata della Colletta alimentare.

Anche all'interno di Banco Alimentare si evince la presenza di meccanismi di innovazione sociale, come ad esempio, la creazione di Siticibo, progetto nato per il recupero e la distribuzione di cibo cotti e preparati che opportunamente congelati possono essere distribuiti (circa 9% degli alimenti trattati dal Banco). Il modello di business si sostiene per lo più attraverso il direct mailing, le collaborazioni con aziende e il co-marketing. Fondazione Banco Alimentare sebbene in maniera indiretta, opera per garantire il funzionamento dei servizi di assistenzialismo. Al contrario, Fondazione Slow Food e Istituto Oikos operano attraverso il trasferimento della cultura dell'appartenenza, delle conoscenze e del know-how per favorire impatti globali di lungo termine attraverso un miglioramento dell'autonomia e dell'auto-imprenditorialità degli utenti. In questo senso, l'orto della comunità/villaggio, diventa uno strumento di sviluppo sociale e culturale per il territorio, e allo stesso tempo mezzo di consapevolezza del concetto di "competizione di mercato".

Per Slow Food, una certa presenza di inclusive business è rilevabile, ad esempio, nell'utilizzo del termine co-produttore, in questo senso il consumatore diventa consapevole e si interessa al modo in cui il suo cibo viene prodotto, ai problemi di produttori e ove possibile si crea un forte capitale relazione con i piccoli produttori (contadini, pescatori, allevatori, casari). In questo modo gli utenti (ossia i co-creatori di valore sociale) possono comprendere meglio cos'è la qualità, "il buono, il pulito e il giusto" e accrescere la consapevolezza di ciò che una alimentazione più salutare, gustosa e responsabile significa nel proprio territorio. Ciò vale per le economie ad alto reddito, ma anche quando l'attività di Slow Food coinvolge utenti provenienti da economie a basso reddito come il progetto degli Orti in Africa per la salvaguardia della biodiversità tramite auto-imprenditorialità.

In maniera simile, Istituto Oikos operando in economie a basso reddito mira al sostegno dei mezzi necessari per favorire l'autonomia delle comunità svantaggiate. «Secondo la FAO, produciamo già una volta e mezzo la quantità di

cibo necessaria a sfamare gli abitanti della Terra con una dieta adeguata e nutriente. Come è possibile, dunque, che una persona su sette soffra la fame?» (Oikos, intervista). Oikos privilegia inoltre un forte fondamento scientifico all'interno delle progettualità in ambito della sicurezza alimentare. In particolare, il bisogno sociale della malnutrizione viene mitigato tramite diverse tipologie di impatti come: favorire l'integrazione sociale, lo sviluppo rurale fondato sulla produzione orticola di qualità e sostenibile, la sicurezza e l'educazione alimentare. Ne costituisce un esempio l'attività svolta in Tanzania. Qui esistono due progetti: il primo di conversione dei sistemi attuali verso un'agricoltura più sostenibile a livello ambientale e più efficace dal punto di vista produttivo (tramite la costituzione di un'impresa sociale), il secondo tramite la realizzazione dei frutteti nelle scuole per introdurre la frutta nelle diete dei bambini. Nel caso dell'Istituto Oikos il modello di business si fonda sulla progettualità finanziata da esterni come parte della purpose dell'Istituto e il processo di creazione dell'impatto sociale avviene in stretta relazione con gli attori locali, quindi anche in questo caso, come per Slow Food, la creazione di sinergie con ONG e altri attori locali risulta fondamentale.

Anche per Lavazza, la rete e il coinvolgimento di soggetti consapevoli e vicini alle popolazioni locali è un aspetto fondamentale in quanto la creazione dell'impatto e l'inclusione non avviene in maniera diretta, ma tramite sinergie con attori del luogo. Nei progetti portati avanti da Lavazza, le collaborazioni e le partnership per la co-progettazione e la co-realizzazione degli interventi risulta fondamentale. Infatti per quanto concerne la produzione, la catena di fornitura risulta essere composta principalmente da piccoli produttori di caffè localizzati in economie a basso reddito.

L'azienda ha integrato la logica del valore condiviso trasferendo il know-how produttivo e le competenze al coltivatore, il quale può lavorare con Lavazza e che comunque può vendere il suo caffè anche ad altri acquirenti. Inoltre Lavazza, grazie alla tradizione e alla sua immagine storica mette in atto forti politiche di CSR tramite il progetto ¡Tierra!, e politiche di filantropia, tramite, ad esempio, la collaborazione con Save The Children.

«Per una grande impresa di torrefazione come Lavazza sostenere i coltivatori di caffè in questo percorso di crescita sostenibile è certamente una questione di responsabilità etica, ma anche di lungimiranza e tutela del business. È infatti suo interesse strategico poter contare su comunità di coltivatori solide, in grado di offrire nel tempo materie prime in quantità e qualità adeguate» (Lavazza, Report di Sostenibilità, 2013).

6. Conclusioni

Il tema della malnutrizione e della scarsità o spreco di cibo rappresenta un obiettivo comune per tutte quelle iniziative, siano esse tradizionali o innovative, che in questo studio sono state oggetto di analisi sotto una lente economico-

aziendale e che hanno come obiettivo il contrasto alle disuguaglianze e diseconomie che ruotano attorno al problema alimentare.

Dall'analisi dei casi di studio multipli, si è ottenuto un panorama di diversi modelli di business inclusivi, alcuni validi per lo più in economie ad alto reddito, altri maggiormente efficaci in economie Bottom of Pyramid (BoP).

Occorre quindi adottare diverse strategie per affrontare un bisogno sociale come quello legato alla malnutrizione, in quanto la manifestazione socio-economica del problema assume contorni diversi a seconda del contesto in cui si analizza.

In Figura 3 sono rappresentati i diversi modelli di business, suddivisi per fasi essenziali, evidenziando localizzazione degli impatti sociale, durata e tipologia. Si evidenziano in colore blu scuro le fasi caratterizzanti la costruzione della rete sociale che nella maggior parte dei casi rappresenta condizione necessaria per l'avvio dei modelli di business e delle fasi strutturate di gestione.

Questa pre-fase di costruzione della rete sociale è fondamentale in tutti i casi, tranne che nel caso Lavazza, dove comprare all'interno delle progettualità di valore condiviso in quanto la co-progettazione e la co-realizzazione sono fondamentali, mentre nella fase filantropica non sono sempre necessarie in quanto non fondamentali allo scopo.

Sempre in Figura 3, gli step caratterizzanti il ruolo primario degli utenti sono rappresentati dalle figure in azzurro chiaro, mentre le fasi senza contatto diretto o responsabilità diretta dell'organizzazione sono caratterizzati dalla linea tratteggiata. Come si evince dall'analisi, le organizzazioni che operano secondo l'assistenzialismo puro o un approccio passivo sono anche quelle organizzazioni il cui processo di creazione dell'impatto sociale termina una volta entrato in contatto con l'utente. In tutti gli altri casi invece, la creazione dell'impatto sociale continua e l'utente diventa esso stesso generatore di impatto sociale attraverso la sua azione.

Nel caso di Lavazza inoltre, si evidenzia in grigio chiaro l'inizio delle fasi di creazione dell'impatto sociale che negli altri casi invece comprendono tutti gli step e quindi sono stati omessi.

In generale, si possono osservare alcuni aspetti comuni e trasversali che accomunano le aziende indipendentemente dal modello di business adottato. Primo, esiste una tendenziale progressione dall'assistenzialismo di base legato al cibo, all'autonomia del soggetto, tramite trasferimento di competenze, conoscenze e strumenti per la propria sussistenza. Le aziende che operano seguendo questa logica hanno un immediato e diretto contatto con l'utenza, ma si assumono un grado di rischio che non riguarda l'assistenzialismo tradizionale. Oltre ai rischi paese e politici, queste aziende per raggiungere elevati livelli di efficacia devono investire un maggior numero di risorse finanziarie, umane, di tempo. Il rischio di fallimento è legato strettamente alla tipologia di utenza, e non al tipo di economia in cui questo avviene. Ad esempio il progetto Fa Bene ha evidenziato notevoli criticità nei tassi di abbandono degli utenti nella fase di restituzione alla comunità; ed è paragonabile ad un intervento in economie a basso reddito, se ad esempio si sbaglia il regime di coltivazione in rapporto alla cultura del luogo.

Secondo, qualsiasi sia il driver e l'orientamento al mercato dell'azienda, la lotta alla malnutrizione richiede la costruzione di reti sociali, di capitale relazionale, da raggiungere attraverso forme più o meno evolute di innovazione sociale (reti, partnership pubblico-private, co-progettazione, nuove tecnologie, collaborazioni, etc.). Poiché la costruzione di una rete sociale risulta essere un pilastro della generazione dell'impatto sociale, attraverso questi casi, si è dimostrato come la gestione delle dinamiche di rete comporti alcuni aspetti manageriali da considerare. In modelli di business estremamente capillari, al crescere della complessità delle relazioni, crescono le difficoltà gestionali correlate al business. Il ricorso alle innovazioni tecnologiche (*app*) è una soluzione in grado di rendere virtuali tali rapporti, ma la dimensione gestionale risulta comunque complessa. In concreto, la rete diventa composta, da un elevato numero di *provider* (fornitori di surplus di cibo) e dall'altro lato, un elevato numero di potenziali iper-parcellizzati *user* (coloro i quali si trovano come attori dell'ultima fase del processo ad esempio, gli utenti delle mense o gli utenti dell'app nel caso di Last Minute Sotto Casa).

Nel caso di Banco Alimentare e Last Minute Sotto Casa, ad esempio, la rete sociale è ampia sia in termini gestionali (elevato numero di provider, receiver e nodi), sia in termini di estensione dell'impatto sociale ovvero la capillarità locale (raggiungere singoli individui e singole famiglie). Sebbene si possa pensare ad una discrasia esistente tra complessità gestionale e impatto capillare, ovvero molte relazioni uguale scarsa efficacia del servizio, in realtà occorre considerare un'ulteriore dimensione di analisi ovvero il driver di scelta.

Nel caso di Last Minute Sotto Casa, il potere di scelta è comunque in mano al consumatore finale/cliente del negozio, il quale rappresenta comunque in termini economici "la domanda del cibo avanzato", vero che non può scegliere il tipo di bene, ma può scegliere il negozio o la categoria merceologica. Al contrario, nel caso di Banco Alimentare invece, le mense che ricevono le derrate, non rappresentano una vera e propria domanda, bensì sono portavoce di una necessità impellente che ha sempre una domanda urgente da rispettare.

Nel caso di Banco Alimentare, i nodi della rete ossia i centri smistamento e i centri di erogazione sono il valore aggiunto del modello e fungono da punti di equilibrio dell'intera rete. Pertanto la gestione della rete deve tenere conto di questi aspetti manageriali di distribuzione del potere (decisionale o logistico che sia).

Terzo, il legame uomo-cibo, identificato da Maslow come bisogno primario, è solo una parte del complesso corollario di impatti economici, sanitari, psicologici, sociali, culturali, valoriali, ambientali, ad esso connessi. Il mondo aziendale può contribuire grandiosamente alla lotta alla malnutrizione, ma per far questo le aziende devono saper adottare una precisa sensibilità sociale nel saper leggere e distinguere i bisogni sociali e saper progettare un efficace ed efficiente risposta al cambiamento dei bisogni e al topos ed ethos degli stessi. *Topos* in quanto immagine dei territori vissuti come valori e come prodotti tipici della natura (importanza del rispetto culturale e della sostenibilità delle coltivazioni); *Ethos* come sacralizzazione dei comportamenti della società e delle istituzioni (si pensi ad esempio al consumo del pasto da seduti nelle mense).

Infine, si evidenzia uno scostamento, già illustrato in letteratura e oggetto di dibattito recente circa la tendenza del mondo profit ad assumere logiche gestionali e processi innovativi e tipici del terzo settore tradizionale (come la creazione di valore condiviso lungo la supply chain, implementazione di tecniche di co-creazione di valore, etc.). E viceversa, aumenta la necessità del terzo settore e assistenzialismo tradizionale a ponderare, se non misurare, l'efficacia delle proprie progettualità anche attraverso la dimostrazione di assessment dell'impatto sociale. Tutti gli intervistati che appartengono ad aziende con modelli di business il cui finanziamento proviene da donazioni di istituti e realtà organizzate hanno riferito la necessità di conferire "dimostrazioni" e quantificazioni degli impatti sociali.

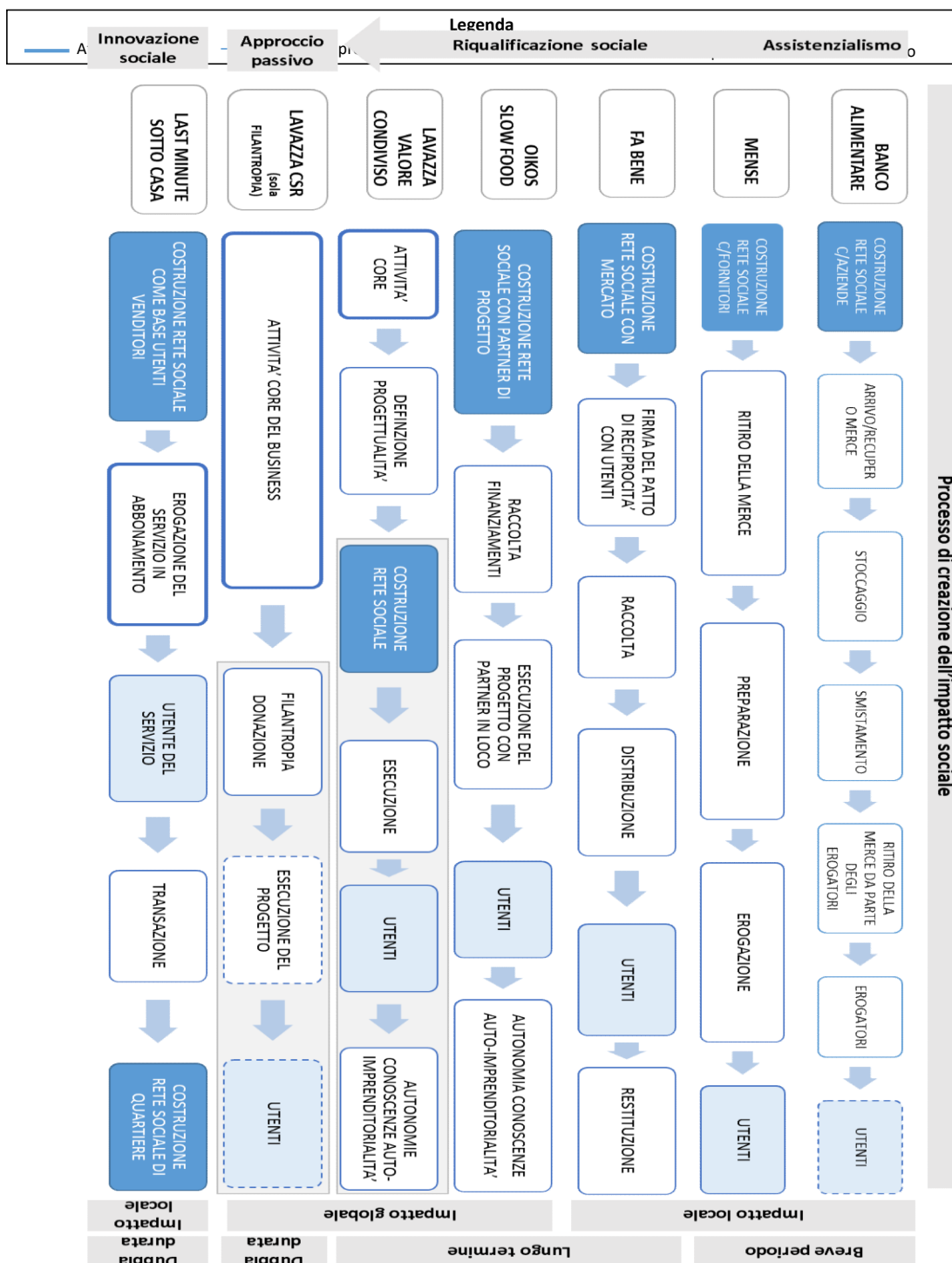
Il presente studio include alcuni limiti derivanti principalmente dall'inclusione di solo un numero limitato di casi, escludendo così altre evidenze che sicuramente sarebbero degne di nota. Il secondo limite è dovuto all'impossibilità di riportare al lettore l'interesse delle interviste e della bellezza, e talvolta, estrema realtà e criticità delle parole emerse in alcuni contesti.

I casi sono stati selezionati per fornire al lettore un ampio ventaglio di modelli di comportamento delle aziende nell'affrontare il problema della malnutrizione nelle economie avanzate e in economie a basso reddito. Si sono proposte evidenze differenti in termini di: orientamento al profitto, scala di operatività, scalabilità del modello, estensione degli impatti generati, reti sociali create.

Le evidenze dimostrate illustrano come il percorso di creazione di modelli di business inclusivi deve tenere in considerazione alcune variabili di gestione obiettivamente non tradizionali, ma contingenti.

Il mondo della ricerca, ma soprattutto l'accademia e le High Education Institution dovrebbero considerare l'importanza di trasmettere queste conoscenze all'interno della formazione tradizionale.

Figura n. 3 – Una rappresentazione razionale dei modelli di business analizzati e scomposizione dei processi di creazione dell'impatto sociale.



Bibliografia

- Baxter P., (Jack, S.) (2008), "Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers", *The qualitative report*, vol. 13, n. 4, p. (544-559).
- Bitzer V., (Hamann R.) (2015), *The business of social and environmental innovation, The Business of Social and Environmental Innovation*, Springer International Publishing, p. (3-24).
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of management review*, vol. 14, n. 4, p. (532-550).
- FAO (2011), (a cura di Gustavsson J., Cederberg C., Sonesson U., Van Otterdijk R., Meybeck A.), *Global food losses and food waste*, Food and Agriculture Organization of the United Nations, Roma.
- FAO (2014), *Dichiarazione di Roma sulla Nutrizione*, Seconda Conferenza Internazionale sulla Nutrizione, Roma, 19-21 novembre 2014.
- Feuerbach L., (1862), *Das Geheimnis des Opfers oder der Mensch ist was er isst* (trad. it.: Il mistero del sacrificio o l'uomo è ciò che mangia), in Feuerbach L., *Kleinere Schriften IV*, vol. 11, Akademie-Verlag, Berlin.
- Fiorentino D., (Michellini L.) (2011), "Nuovi modelli di business per la creazione di valore condiviso: il social e l'inclusive business", *Impresa Progetto-Electronic Journal of Management*, n. 1, p. (1-20).
- Grasseni C., (Forno F., Signori S.) (2015), "Beyond Alternative Food Networks: In-sights from Italy's Solidarity Purchase Groups and US Community Economies", in Utting P. (2015), *Social and Solidarity Economy. Beyond the Fringe, Just Sustainabilities*, Zed Books, London, p. (185-201).
- Green D., (2008), *From Poverty to Power: How active citizens and effective states can change the world*, Oxfam International.
- Hahn R., (2012), "Inclusive business, human rights and the dignity of the poor: a glance beyond economic impacts of adapted business models", *Business Ethics, A European Review*, vol. 21, n. 1, p. (47-63).
- Hammond A.L., (Prahalad C.K.) (2004), "Selling to the poor", *Foreign Policy*, n. 142 (May - Jun., 2004), p. (30-37).
- IFC (2014), *Inclusive Business Models*, International Finance Corporation, The World Bank Group.
- IFC and World Resources Institute (2007), (a cura di Hammond A.L., Kramer W.J., Katz R.S., Tran J.T., Walker C.), *The Next 4 Billion*, IFC.
- ISTAT (2012), *Anno 2011. Le persone senza dimora*, ISTAT (09 gennaio 2012)
- Kaplan, D. M., (2012), *The philosophy of food* (Vol. 39), University of California Press.
- Lavazza, (2013), Rapporto di Sostenibilità 2013.
- Lewis M., (2007), *Constructing a Sustainable Future: Exploring the Strategic Relevance of Social and Solidarity Economy Frameworks*, Centre for Community Enterprise.
- Maslow A.H., (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.

- Norese M.F., Salassa F., (2014), "Structuring fragmented knowledge: a case study", *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 12, n. 4, p. (454-463).
- Pereira L.M., (2014), *The Future of South Africa's Food System, What is research telling us?*, SA Food Lab, South Africa.
- Seelos C., Mair J., (2005), "Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, vol. 48, n. 3, p. (241-246).
- Seelos C., Mair J., (2007), "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view", *The Academy of Management Perspectives*, vol. 21, n. 4, p. (49-63).
- Segre E., Zamaro N., (2014), "L'impresa sociale nella cornice del benessere equo e sostenibile", *Rivista Impresa Sociale*, vol, 4, n. Novembre 2014, p. (21-34).
- Sen A.. (1989), "Food and freedom", *World Development*, vol. 17, n. 6, p. (769-781).
- Twain M., (1904), *Extract from Adam's Diary*, Harper & Brothers, New York.
- UNDP, (2008), *Business and the Millennium Development Goals: A Framework for Action (2nd edition)*, United Nation Development Programme.
- UNICEF, (2013), *Improving child nutrition. The achievable imperative for global progress*, United Nations Children's Fund.
- WHO, (2015), *Obesity and overweight*, Factsheet 311, Gennaio 2015, World Health Organisation.
- Yin R.K., (2003), *Case study research: Design and methods* (3rd ed.), Sage, Thousand Oaks, CA.
- Zappa G., (1956), *Le produzioni nell'Economia delle Imprese*, vol. I, Giuffrè, Milano.

Sitografia

- Cantino V. (2015), "Buono, pulito e giusto. Valore economico e valori sociali nella visione di Slow Food" (intervista a Carlo Petrini): www.impresaprogetto.it
- United Nation Global Compact: www.unglobalcompact.org
- Fa Bene: www.fabene.org
- Fondazione Banco Alimentare: www.bancoalimentare.it
- Fondazione Slow Food: www.fondazione Slow Food.com
- Istituto Oikos: www.istituto-oikos.org
- Last Minute Sotto Casa: www.lastminutesottocasa.it

Laura Corazza

Borsista di ricerca (Ph.D.)
Dipartimento di Culture, Politica e Società
Università degli Studi di Torino
Lungo Dora Siena 100
10153 Torino
E-mail laura.corazza@unito.it

Simone Domenico Scagnelli

Professore Associato (Ph.D.)
Dipartimento di Management
Università degli Studi di Torino
Corso Unione Sovietica 218 bis
10134 Torino
E-mail simone.scagnelli@unito.it

