DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

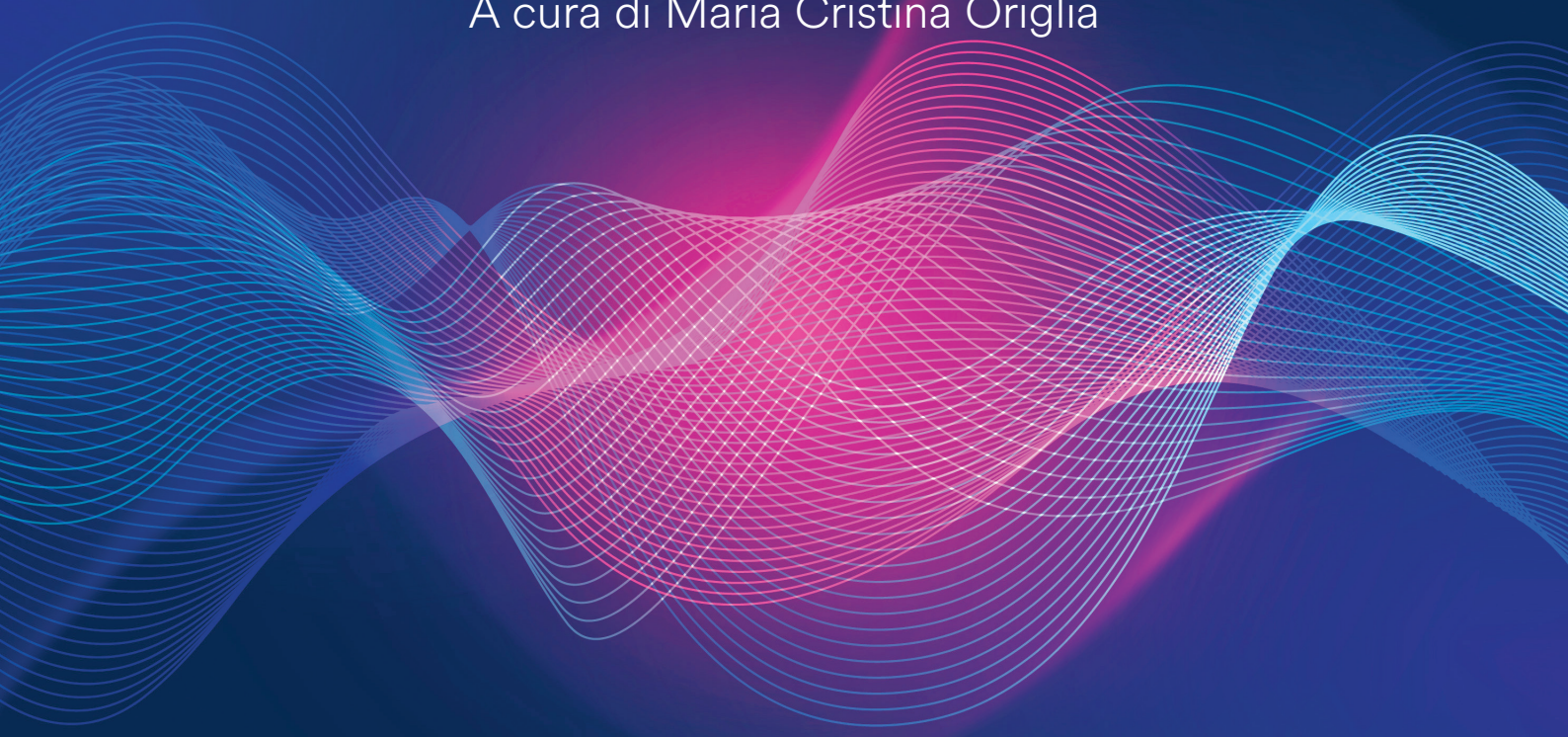
Harvard Business Review
ITALIA

Fabrizio Gavelli

IL MEGAFONO SOCIALE

Un nuovo modello di creazione del valore

A cura di Maria Cristina Origlia



Prefazione di S.E. Cardinale Ravasi

Strategiqs EDIZIONI

Inserto redazionale riservato ai lettori di Harvard Business Review Italia, Strategiqs Edizioni, Piazza Borromeo 5, 20123 Milano, Partita Iva 05113160963, Iscrizione al Tribunale di Milano n. 192 del 20.3.2006. Supplemento allegato al n. 3.2024 di Harvard Business Review Italia. Distributore per l'Italia: Direct Channel - Gruppo Mondadori

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Harvard Business Review
ITALIA

Fabrizio Gavelli

IL MEGAFONO SOCIALE

Un nuovo modello di creazione del valore

Prefazione di S.E. Cardinale Ravasi

Strategiqs EDIZIONI

Un sentito ringraziamento a Maria Cristina Origlia, Enrico Sassoon, S.E. Cardinale Ravasi, Valerio De Molli, Prof. Giorgio Vittadini, Prof. Francesco Landi, Nicola Cerbino, Nico Acampora, Lella Brambilla, Cristiana Poggio, tutto il comitato di direzione di Danone Italia Sonia Malaspina, Lucia Chevallard, Beatriz Hernandez Martin, Pietro Paolo Origgi, Jordi Guitart Clermont, Giancarlo Giorgio, Yoann Steri, Alessandro Schenetti, Francesco Laserra, Gian Marco Falsetti. Un grazie a Maia Ottogalli, Letizia Caccavale, Giovanna Rosato, Elisa Teppa e Mirjam Govers.
E infine a tutti i Danoners che non smettono mai di guardare il cielo.

INDICE

PREFAZIONE

5 **L'INCONTRO TRA ETICA, PROFITTO E SOLIDARIETÀ**
S. E. Cardinale Gianfranco Ravasi

PRIMA PARTE

6 **LA NASCITA DI UNA GRANDE IMPRESA**
7 - La rivoluzione della centralità della persona
11 - Crescita e qualità della vita – Il discorso di Marsiglia di M. Antoine Riboud

SECONDA PARTE

18 **IL BUSINESS "AS A FORCE FOR GOOD"**
21 - Il Megafono sociale: un modello in 7 fasi
24 - Come si misura l'impatto sociale – Dialogo con il Prof. Giorgio Vittadini
26 - La cura delle persone al centro del sistema economico dell'impresa

TERZA PARTE

30 **LA LEGGEREZZA PER ARRIVARE AL CUORE DELLE PERSONE. IL CASO DANACOL-POLICLINICO GEMELLI**
34 - Il segreto della longevità - La testimonianza del Prof. Francesco Landi

36 **LA DISABILITÀ AL LAVORO. IL CASO DANETTE-PIZZAUT**
38 - Una lezione di civiltà - La testimonianza di Nico Acampora

41 **UNA LUCE NELLA PANDEMIA. IL CASO ACTIMEL-AUSER**
44 - Il diritto all'invecchiamento - La testimonianza di Ersilia Brambilla

46 **LA RESPONSABILITÀ DI COSTRUIRE IL FUTURO. IL CASO ALPRO-PIAZZA DEI MESTIERI**
48 - Un luogo dove scoprire il proprio valore. La testimonianza di Cristiana Poggio

PREFAZIONE

L'INCONTRO TRA ETICA, PROFITTO E SOLIDARIETÀ

S.E. Cardinale Gianfranco Ravasi

Il simbolo adottato è suggestivo: il *megafono*, come suggerisce la stessa etimologia di matrice greca, ha lo scopo di dare potenza alla voce umana, ma anche di orientarla in una direzione senza che si disperda o si sfrangi in tanti echi vaghi. È curioso notare che questo strumento acustico conico ha alle spalle un'antica tradizione che risale forse agli stessi Babilonesi nel IX sec. a.C., per essere poi perfezionato dagli Arabi nel XVI sec. e – com'è noto – divenire nel 1671, ad opera di un diplomatico-matematico, Samuel Morland, un elemento fondamentale in marina.

Questo simbolo, nel suo valore storico universale, dimostra che è decisivo far risuonare un messaggio oltre il perimetro limitato del proprio spazio. È ciò che segna e qualifica il progetto "Il megafono sociale". Si parte, infatti, da un orizzonte circoscritto che è quello di un'azienda e dei suoi prodotti, dilatandone l'effetto oltre il mero esito commerciale. In sintesi, il tradizionale binomio prodotto-profitto potrebbe trasformarsi in un trinomio: prodotto-profitto-solidarietà. In altri termini al valore economico si associa quello etico, il business si allarga alla comunità fragile, alla sostenibilità sociale, al bene comune.

C'è, però, un'ulteriore componente rilevante specifica da sottolineare. Il megafono, come si diceva, è di sua natura anche orientativo, proietta il suo messaggio in un ambito preciso e consono alla finalità di chi usa lo strumento. Ebbene, anche in questo progetto, che reca come emblema quel mezzo di comunicazione, si fa in modo che l'effetto sociale da raggiungere corrisponda anche alla tipologia del prodotto. Se, ad esempio, alla radice si ha un elemento legato all'alimentazione, la finalità sociale da raggiungere deve tener conto della povertà di cibo e delle mense solidali allestite da tante associazioni, enti, istituzioni.

Lo stesso schema può valere anche nell'ambito della salute e dei relativi prodotti. L'asse portante rimane, però, il principio generale che abbiamo enunciato: l'azienda non deve agire avendo come approdo solo il profitto, ma debordare oltre lo stretto modello economico, e sostenere anche la causa sociale nelle sue emergenze e istanze critiche. In parallelo, il consumatore nel soddisfare la sua necessità, acquistando un prodotto, dovrà essere consapevolmente stimolato con quel gesto a sostenere il prossimo in difficoltà.

Allargando i confini di questo progetto, l'atmosfera spirituale e culturale che si vuole creare in un mondo sempre più rinchiuso nella porta blindata del suo appartamento – cercando di ignorare il dramma che si consuma nella via o nella piazza – è ancora una volta quella dell'amore fraterno, esaltato dalla voce di Cristo. Essa risuona anche in una società secolarizzata ed è un seme universale in tutta l'umanità. Diceva, infatti, un antico autore mistico musulmano: «Una mano che è sempre aperta o sempre chiusa è una mano storpia. Un uccello che non sa aprire e chiudere le ali non volerà mai». Forse domina e diventa esclusivo il pur necessario stringere le mani su noi stessi, ma così diveniamo egoisti e solitari. Il ritmo pieno della mano è anche aprirla all'altro nel dono.

PRIMA PARTE

LA NASCITA DI UNA GRANDE IMPRESA

La storia ci insegna che le grandi scoperte umane nascono da intuizioni motivate dalla curiosità, dall'urgenza di risolvere problemi di diversa natura o, semplicemente, dal caso, di cui solo successivamente vengono identificate le evidenze scientifiche. Così è stato anche per lo yogurt, nato con tutta probabilità in modo casuale, intorno al V secolo a.C., dalla naturale fermentazione del latte conservato in otri ricavati dagli stomaci di animali da parte dei pastori dell'Asia Minore. Il suo uso terapeutico e rinforzante dell'organismo era noto già nell'antichità, ma solo nel 1905 il medico bulgaro Stamen Grigorov riuscì a isolare un batterio, il "Lactobacillus bulgaricus", uno degli organismi responsabili della fermentazione del latte.

Sulla base di tale scoperta, il biologo e medico russo Élie Metchnikoff definì scientificamente gli aspetti benefici dei latti fermentati, individuandone le proprietà salutistiche. Autore nel 1907 del volume "The prolongation of life: optimistic studies", fu insignito nel 1908 del Premio Nobel per la Medicina per i suoi studi sul sistema immunitario. La tesi che sosteneva era rivoluzionaria per quei tempi: la vecchiaia era "solo" una malattia da curare, come tutte le altre, contrastandone le cause, da individuarsi perlopiù nella cattiva condizione della flora intestinale. Due erano i fattori che ne determinavano il progressivo peggioramento con l'età e il conseguente avvelenamento di tutto l'organismo: la cattiva alimentazione e la sedentarietà. La migliore prevenzione era l'assunzione quotidiana di latte fermentato, per i suoi fermenti benefici e per la presenza di acido lattico, un elisir di lunga vita che, ad avviso del Premio Nobel, era alla base della longevità dei popoli balcanici.

Furono questi studi a convincere Louis Pasteur, inventore del primo vaccino contro la rabbia nel 1885, a offrire a Metchnikoff la direzione del suo prestigioso istituto, considerato allora il centro di riferimento per il progresso della scienza e della medicina. Proprio in quegli anni la storia del Premio Nobel si intreccia a quella di Isaac Carasso, un medico di origini spagnole nato a Salonicco e trasferitosi nel 1918 a Barcellona. Spinto dalla curiosità di comprendere le cause di una diffusa incidenza di disturbi gastrointestinali nei bambini, compreso il figlio Daniel, nel 1919 mette in commercio un latte fermentato ottenuto con colture provenienti dall'Istituto Pasteur, da vendersi dietro prescrizione medica. E deposita il brevetto con il marchio Danone, dal soprannome catalano del figlio Daniel, Danon, a cui aggiunge una desinenza per renderlo registrabile.

Da quel momento il destino di Daniel è segnato. Si specializza in batteriologia all'Istituto Pasteur, entra in azienda nel 1929, fonda la *Société Parisienne du Yoghourt Danone* e apre il primo punto vendita a Parigi. Lo slogan di allora recita: "Delizioso e sano, lo yogurt Danone è il dessert giusto per una digestione serena e salutare". È l'inizio di una grande impresa.

Sono due le altre date che segnano la storia della nascita di Danone. Il 1942, quando Daniel, in fuga dalle leggi razziali, si stabilisce a New York e conquista il gusto del popolo americano, trasformando il classico yogurt *Day-no-nee in Dannon*, ovvero yogurt naturale ricoperto da uno strato di zuccherina marmellata di fragole.

È il 1972, quando lo stesso Daniel, diventato Presidente e Amministratore Delegato di Gervais-Danone dopo la fusione dei due marchi nel 1967, incontra l'imprenditore Antoine Riboud, allora Presidente

di BSN (Boussois-Souchon-Neuvesel), azienda di famiglia, produttrice di vetro e imbottigliamento che aveva trasformato in leader nella produzione di birra, acqua minerale e alimenti per bambini. Un incontro che segnerà il futuro di entrambi.
Dalla fusione nasce BSN-Danone ma anche una nuova visione d'impresa. L'onda delle contestazioni del 1968 si faceva sentire. I primi anni Settanta furono segnati in Occidente da profonde tensioni sociali tra datori di lavoro e sindacati, che spesso sfociavano in violente proteste e scioperi da parte dei lavoratori. Gli imprenditori e i manager che ebbero la capacità di cogliere il cambiamento in atto, invece di opporsi cercando di ristabilire il vecchio ordine, svilupparono modalità innovative di gestione del management; in Francia, fu il caso, ad esempio, dell'azienda di prodotti omeopatici Boiron e, per l'appunto, di BSN-Danone.

LA SVOLTA DI MARSIGLIA

In questo contesto socioeconomico, nell'ottobre del 1972, Antoine Riboud tenne un discorso visionario di fronte a 2.000 dirigenti dell'*Assises du Patronat* riuniti a Marsiglia, che segnò il futuro di Danone (a pagina 11 il discorso completo). A rileggerlo ora, a distanza di 50 anni, se ne coglie la portata rivoluzionaria e incredibilmente attuale. Basta qualche stralcio per rendersene conto: "All'inizio della mia analisi, ho proposto di raccogliere la seguente sfida: mettere l'industria al servizio delle persone, conciliare industria e uomo. È ovvio che l'uomo ha messo il suo genio creativo al servizio della crescita, ma deve stare attento a non creare uno squilibrio tra le risorse e gli obiettivi. Naturalmente è difficile, ma non impossibile. Sono fermamente convinto che possiamo essere sia EFFICIENTI che UMANI, a condizione che, come ha scritto il poeta Rene Char, "pianifichiamo come uno stratega e agiamo come un primitivo. Dobbiamo guidare le nostre aziende con il cuore, oltre che con la testa, e non dobbiamo dimenticare che mentre le risorse energetiche sulla terra sono limitate, quelle dell'uomo sono infinite se si sente motivato".
Ne nascono i valori chiave di BSN-Danone – solidarietà, responsabilità, personalizzazione, nel senso che il leader deve essere accessibile a tutti i lavoratori – da cui seguono una serie di riforme atte a darne sostanza: dalla ricostruzione delle relazioni tra le persone in azienda, enfatizzando il team e la comunità, all'aumento della sicurezza – diremmo oggi psicologica – dei lavoratori, che

COMMENTO

LA RIVOLUZIONE DELLA CENTRALITÀ DELLE PERSONE

Olivetti, Boiron e Danone

Antoine Riboud non è l'unico a sviluppare visioni rivoluzionarie in Francia e in Europa in quegli anni di contestazioni, tra i Sessanta e i Settanta. Proprio a Lione, un altro imprenditore inizia a considerare l'azienda come qualcosa di diverso da un meccanismo che deve funzionare. Si tratta di Christian Boiron, figlio del fondatore di quello che diventerà un gruppo leader a livello mondiale nell'omeopatia. Votato inizialmente a una vita di ricerca spirituale, entra in azienda a 21 anni e decide di utilizzare quel microcosmo di 200 dipendenti come un laboratorio dove sperimentare la sua idea di felicità. Erano gli anni '70 e le tensioni sociali divampavano fuori e dentro le fabbriche. Affrontare i conflitti distruttivi e lo stress per trasformare l'azienda in un luogo sereno era una sfida ambiziosa. La carta vincente, per Boiron, era la fiducia nelle persone. Per prima cosa, allora, tolse i meccanismi di controllo dei lavoratori, a partire dalla campanella che segnava l'orario di lavoro, perché la fiducia nasce dal rispetto dell'altro, che si deve manifestare nelle parole e nei comportamenti.
Convinto sostenitore dell'autonomia e responsabilizzazione delle persone, vedeva con sospetto l'eccessiva dipendenza dei lavoratori dall'azienda e delle commistioni privato-lavoro, incarnato dal modello Michelin, che aveva costruito ospedali, scuole, ecc., sino a costruire una cittadella intorno alla fabbrica. Piuttosto, era convinto che si dovesse andare verso un'idea di lavoro come luogo di realizzazione personale e di scoperta di sé, ma anche di felicità. Per questo crede fermamente nel potere trasformativo del progetto, in quanto espressione della volontà a livello individuale e collettivo,

non possono essere visti solo come un valore aggiunto per soddisfare l'efficienza, alla necessità di maggiore trasparenza e accessibilità delle informazioni, sino alla creazione di salutari condizioni di lavoro per favorire il benessere e sconfiggere le radici dell'alienazione.
Ma non si ferma qui, perché definisce gli strumenti attraverso i quali assicurare e monitorare l'impatto di tali riforme: indicatori sociali, che rispondano a criteri di valutazione dell'essere e non solo del fare, nonché un metodo di controllo che potrebbe essere definito un primo tentativo di bilancio sociale.
In definitiva, Riboud riesce ad andare alla sostanza del vero vulnus contestato dal Sessantotto: la gestione del potere e la relazione con l'autorità, messa a nudo da un salto di consapevolezza della coscienza collettiva. La "disillusione del progresso" non va addebitata al progredire della conoscenza ma all'uso che se ne è fatto, così focalizzato sulla crescita senza tenere in conto la giustizia sociale da generare una forte esclusione. La nuova visione del potere deve soddisfare due criteri di valutazione: il raggiungimento di obiettivi economici rispetto alle parti interessate (alias stakeholder) e all'ambiente; e il raggiungimento di obiettivi umani e sociali relativi alle persone dentro e fuori dall'azienda.

COMMENTO

dunque flessibile ed evolutivo. Rifiuta, invece, il sistema del *management by objectives*, in quanto ritiene che sistemi di massimizzazione del rendimento finiscano, prima o poi, per sconfinare nella patologia. L'obiettivo è fonte di tensione e spesso di frustrazione. Il progetto, invece, libera dagli interessi personalistici e unisce dipendenti e azionisti, fornitori e clienti in un'unica direzione.
Negli stessi anni, in Italia emerge quello che sarà definito il modello Olivetti, grazie – anche in questo caso – al figlio del fondatore dell'azienda produttrice di macchine per scrivere di Ivrea, Adriano Olivetti. È lui a sviluppare una visione profondamente innovativa dell'idea stessa di fabbrica e del suo ruolo nella società. Come Boiron, a partire dagli anni Sessanta, inizia a sperimentare nuovi modelli di organizzazione del lavoro per superare la catena di montaggio e ad agire sull'orario di lavoro, riducendolo da 48 a 45 ore settimanali a parità di salario e concedendo il sabato festivo. Inoltre, pone un'attenzione inedita agli aspetti sanitari, in particolare nei confronti delle operaie, delle mogli dei dipendenti e dei bambini, e di quello che oggi chiameremmo welfare. In sostanza, il surplus aziendale viene reinvestito nella creazione di servizi sociali avanzati.
L'innovazione diventa in poco tempo la leva competitiva più forte, grazie alla creazione di un contesto di ricerca e di formazione di altissimo livello sia tecnico sia manageriale. La ricchezza sta nell'abbracciare diverse discipline anche umanistiche, sino ad attirare in azienda persino intellettuali. È così che si crea un contesto ricco e informale, gestito da una leadership forte e al tempo stessa aperta, unita da valori e pratiche. La ricerca della bellezza nei prodotti, come nell'architettura e nell'urbanistica completano il quadro; Adriano Olivetti proverà anche ad andare oltre, realizzando la propria visione politica comunitaria sia nell'azienda sia con la costituzione della Comunità del Canavese.
Esiste un *fil rouge*, dunque, che attraversa le storie degli imprenditori più visionari dell'epoca e

Cosa sono se non i criteri ESG, diventati il faro di riferimento degli ultimi anni?
Riboud morirà nel 2002 e sarà ricordato come un pioniere della visione responsabile e sociale del management. Daniel Carasso morirà il mese successivo al 90° anniversario di Danone, nell'aprile 2009, all'età di 103 anni, qualcuno potrebbe dire a conferma della validità della tesi di Élie Metchnikoff. Il resto è storia.
A partire dagli anni '80, BSN-Danone si espande in diverse aree geografiche, tra cui l'Asia, l'Europa dell'Est con la caduta del muro di Berlino, l'Africa e in meno di 20 anni diventa la terza azienda alimentare in Europa. Nel 1994, il marchio viene abbreviato in "Danone" e nasce il nuovo logo – il capo di un bambino rivolto verso una stella – a simboleggiare il proposito dell'azienda di spingersi sempre più in alto. Nel 1996 Franck Riboud succede al padre e rinnova la missione: "Portare la salute attraverso l'alimentazione al maggior numero possibile di persone".
Oggi Danone è presente in oltre 120 Paesi del mondo, sia con marchi internazionali sia con forti marchi locali e regionali, in quattro divisioni:
La divisione che include tutti i prodotti a base di latte e i prodotti a base vegetale; la divisione delle

EVOLUZIONE DEL LOGO CORPORATE DANONE

1994-2017

2017-2023

2023

acque, con la proprietà di evian e di una serie di altri marchi di acque minerali, oltre ad essere tra i primi distributori al mondo in questo comparto; la divisione che include i prodotti dedicati ai bambini nei primi anni di età e, infine, la divisione dedicata al supporto di persone con specifiche esigenze nutrizionali derivanti da patologie mediche di diverso tipo.
In sintesi, è tra i primi player al mondo nel settore dell'alimentazione.

IL NUOVO SALTO EVOLUTIVO

Siamo agli esordi di un nuovo salto evolutivo? È probabile. Danone è una delle prime multinazionali ad impegnarsi a diventare B corp entro il 2025 a livello global, grazie a un processo di crescente integrazione tra business e sostenibilità, iniziato diversi anni fa.
Nel 2022, il CEO di Danone Global, Antoine de Saint-Affrique, ha lanciato la nuova strategia "Renew Danone" attorno a quattro fattori – cultura,

consiste nel dare finalmente espressione a quello human management, delineato a fine Ottocento da due donne: Beatrice Webb in Inghilterra e Mary Parker Follett in America. Sulla base di accurate ricerche empiriche, per prime colsero la stretta connessione tra *management*, equità sociale e sostenibilità del lavoro. Una prospettiva sociologica, che venne ben presto emarginata dall'affermarsi dello *scientific management* di Frederick Taylor, basato su quella suddivisione del lavoro così funzionale alla produttività promessa dalla seconda rivoluzione industriale. Solo negli anni Sessanta, appunto, ci si rese conto delle conseguenze di una visione meccanicistica dell'azienda. È allora che Robert Townsend, uno dei direttori di American Express e poi Ceo di Avis, e Douglas McGregor, professore del Mit, dimostrarono che l'auto-realizzazione e non il controllo e la minaccia delle punizioni è la migliore ricompensa del lavoro, oltre a confutare la credenza che non tutti gli esseri umani fossero capaci di assumersi delle responsabilità. Per questo, Townsend e McGregor sono considerati i padri della libertà nelle organizzazioni. A loro si è ispirato il movimento globale delle aziende liberate, un movimento ispirato a una filosofia del benessere e della felicità, che mira a de-burocratizzare e ri-umanizzare le aziende.
Ma anche le più recenti teorie evolutive delle organizzazioni – da Holacracy alla U Theory, alla teoria Teal di Lalolux, ecc – si basano, di fatto, su questi principi. Al centro dell'organizzazione e della sua strategia c'è il *purpose*, lo scopo, e il perché della sua esistenza, che palpita come un cuore in un organismo vivente, attirando persone animate dallo stesso proposito. È così che si crea un allineamento potente e di senso, che rende l'azienda in grado di competere nella realtà del XXI secolo, caratterizzata dall'interconnessione globale, dall'incertezza e volatilità dei mercati e, naturalmente, dalla rivoluzione digitale. Ma non ci sono regole uguali per tutte le organizzazioni, e ognuna deve trovare il suo modello ideale, ascoltandosi a fondo.

capacità, innovazione e sostenibilità –, sulla base della quale è stata riformulata la strategia di sostenibilità, che si impernia su tre pilastri: salute, natura e persone & comunità.

A ogni pilastro corrisponde una nuova serie di priorità che si traducono in obiettivi a medio-lungo termine. Il tutto completamente misurabile grazie a diversi indicatori legati a ciascun pilastro, che rendono possibile la misurazione concreta dei risultati di tutte le azioni compiute quotidianamente a livello globale e locale.

In Italia Danone è presente dagli anni Ottanta, e nel 2020, la società Danone Nutricia S.p.A. è diventata Società Benefit e ha acquisito il riconoscimento di B Corp, riconfermato nel 2023. In questo modo l'azienda ha messo "nero su bianco", nel proprio Statuto, l'impegno verso tutti i portatori di interesse, sia shareholder che stakeholder, ponendo sullo stesso piano i risultati di tipo economico-finanziario e quelli relativi all'impatto ambientale e sociale. Come sono abituati a dire in Danone il business diventa "a force for good".

Secondo Fabrizio Gavelli, Presidente e Amministratore delegato di Danone Italia&Grecia, tutto nasce dal doppio punto di vista con cui il Gruppo guarda alla realtà. Dal punto di vista interno, vi è la profonda consapevolezza che la responsabilità sociale d'impresa non si ferma ai cancelli delle fabbriche. Tutto è nato dal discorso di Marsiglia, che segna il passaggio dallo shareholder capitalism – teorizzato dalla Scuola di Chicago, allo stakeholder capitalism, consacrato con l'impegno sociale di portare la salute a tutti preso da Danone 25 anni fa, sino al rinnovo del piano di azione verso la sostenibilità: prendersi cura della salute dell'uomo, delle comunità e del Pianeta. Da ultimo, l'ambizioso piano di trasformazione del Gruppo in B Corp a livello globale entro il 2025.

Il punto di vista esterno risponde alla domanda di come portare ai consumatori i valori di sostenibilità e responsabilità del Gruppo.

La risposta risiede nei brand, che entrano nelle case delle persone. Ed è qui che Danone si sta impegnando per fare davvero la differenza perché, oltre a rispondere sul piano ambientale, è stata elaborata una proposta dirompente per rispondere alla difficile situazione sociale che, negli ultimi decenni, ha visto aumentare le disuguaglianze all'interno dei Paesi occidentali, con conseguente esclusione dal benessere di una fetta importante di popolazione. Basti pensare che, secondo l'ultima rilevazione dell'Istat dell'ottobre 2023, nel 2022 si trovavano in condizioni di povertà assoluta poco più di 2,18 milioni di famiglie (8,3% del totale da 7,7% nel 2021) e oltre 5,6 milioni di individui (9,7%, in crescita dal 9,1% dell'anno precedente).

"Il punto – spiega Gavelli – è partire da cosa le aziende sanno fare meglio: il business. E, attraverso quello, immaginare iniziative win-win con il terzo settore con cui stringere alleanze per rispondere ai bisogni sociali. All'inizio è stata una sperimentazione. Era il 2021, in piena pandemia, e ci siamo chiesti quale fosse l'asset del nostro brand Actimel e come potessimo collegarlo a un'azione concreta, una causa sociale diffusa e sentita nel Paese". La risposta è arrivata connettendo la funzione di rafforzamento immunitario del prodotto con il bisogno di sostenere la campagna vaccinale contro il Covid. Il passo successivo è stato identificare la realtà del terzo settore esperta della causa, che si è rivelata essere Auser, associazione di volontariato e di promozione sociale, impegnata a favorire l'invecchiamento attivo degli anziani e valorizzare il loro ruolo nella società.

Ultimo passo, l'ingaggio di un ambassador che credesse nella causa e la abbracciasse con convinzione. E così, la scelta è caduta su Leonardo Bonucci, l'allora capitano della nazionale italiana di calcio, che ha preso parte in prima persona a più di un accompagnamento protetto. L'operazione era fatta: un perfetto connubio tra azione economica, sociale e mediatica, che consentiva di creare valore per tutti.

Perché, come ha ricordato Gavelli, "la sostenibilità sociale, ambientale ed etica non ha impatto senza la sostenibilità economica; e la sostenibilità economica non ha futuro senza la sostenibilità sociale, ambientale ed etica". Il risultato della sperimentazione Actimel-Auser su entrambi i fronti, accompagnando oltre 6.000 persone nei centri vaccinali e ottenendo uno straordinario impatto mediatico, ha aperto le porte alla costruzione di un nuovo modello di business.

IL DISCORSO DI MARSIGLIA

CRESCITA E QUALITÀ DELLA VITA

Discorso di apertura tenuto da M. Antoine Riboud alla conferenza nazionale del C.N.P.F. Marsiglia il 25 ottobre 1972

C'È UNA SOLA TERRA. VIVIAMO UNA SOLA VOLTA.

È indubbio che la crescita economica e l'economia di mercato abbiano trasformato e cambiato completamente il tenore di vita nel mondo occidentale. Tuttavia, il risultato è tutt'altro che perfetto.

In primo luogo, questa crescita non significa "giustizia": ci sono ancora troppe persone al di sotto di un livello di benessere accettabile sia in città che in azienda.

Non è possibile accettare che la crescita lasci dietro di sé tanti "esclusi": anziani, disadattati, malati e soprattutto lavoratori, molti dei quali non beneficiano abbastanza dei frutti della crescita.

Inoltre, questa crescita genera problemi sia per la comunità che per gli individui. Spesso ha sacrificato l'ambiente e le condizioni di lavoro in nome dell'efficienza economica. Per questo motivo viene contestato, o meglio, a volte rifiutato, lo scopo dell'era industriale.

OGGI LE PERSONE CHIEDONO UNO SCOPO CHE CONSENTA LORO DI SCEGLIERE, CHE PERMETTA LORO DI TENERE CONTO DELLA QUALITÀ DELLA LORO VITA.

Lasciare le cose come stanno e continuare a fidarsi delle leggi del caso ci porterà senza dubbio a una rivoluzione.

NON POSSIAMO ESSERE ALL'ALTEZZA DI QUESTA SFIDA?

Non sono né un economista né un sociologo e tanto meno un futurologo; semplicemente dirigo un'azienda e mi appassiona il lavoro che faccio. Vorrei solo darvi alcuni spunti di riflessione. Innanzitutto, è importante che non ci accontentiamo di parole o di quelle che definirei "discussioni da caminetto del sabato sera". L'argomento è troppo serio per questo. Abbiamo il dovere di porci degli obiettivi umani e sociali o, in altre parole:

- da un lato, cercando di ridurre l'eccessiva disuguaglianza nelle condizioni di vita e di lavoro,
- dall'altro, cercando di dare una risposta alle aspirazioni più profonde dell'uomo e trovando valori che migliorino la sua qualità di vita guidando la crescita. In seguito, dobbiamo applicare questi valori nella vita collettiva e aziendale.

Primo obiettivo: ridurre l'eccessiva disuguaglianza.

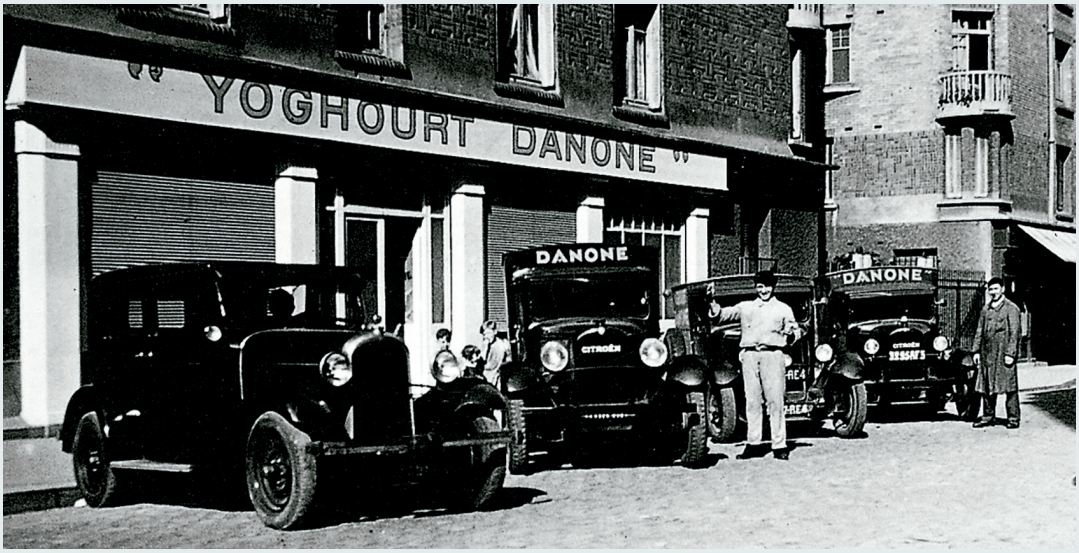
NON SI PUÒ PARLARE DI SCELTA O DI QUALITÀ DELLA VITA, DI FRONTE A UN VUOTO BORSEGGIO.

Abbiamo già visto che, in tutti i Paesi sviluppati, l'aumento della ricchezza della nazione è accompagnato da un peggioramento delle condizioni dei più svantaggiati; dobbiamo restituire la speranza di un cambiamento a tutti coloro che possono sentire quanto stanno peggio dei loro concittadini.

Dobbiamo ammettere che c'è un'eccessiva disuguaglianza in tutte le nostre società moderne: si vede nei salari, nelle condizioni di lavoro, nell'alloggio, nei trasporti, nell'accesso alla cultura e alle attività del tempo libero; si vede nella frustrazione provata da tutti coloro che sono circondati dalla pubblicità e che non possono offrire a sé stessi nemmeno una minima parte di ciò che viene detto essere "essenziale per la loro felicità".

L'obiettivo prioritario è quello di non avere più persone che vivono in situazioni materiali al di sotto della soglia di sicurezza.

La soglia del benessere. È una questione di coscienza collettiva.



E che nessuno vi dica che questo punto essenziale sarà la rovina dell'economia o che non siamo un Paese ricco. Ascoltiamo invece cosa ha detto recentemente Valéry Giscard d'Estaing: "Chi avrebbe affermato 70 anni fa che la crescita e l'economia di mercato sarebbero sopravvissute a tutti i vincoli sociali che le sono stati imposti nel corso del XX secolo..." e ha aggiunto: "Penso che l'economia di mercato avrà molte altre riforme sociali da digerire prima dell'anno 2000".

[...]

È CHIARO CHE LA CRESCITA NON DEVE PIÙ ESSERE FINE A SÉ STESSA, MA PIUTTOSTO UNO STRUMENTO UTILIZZATO PER SERVIRE LA QUALITÀ DELLA VITA SENZA MAI DANNEGGIARLA.

Questo mi porta ora alla questione della crescita e della qualità della vita, prima a livello di comunità e poi a livello aziendale.

1. LA COMUNITÀ

Le persone lavorano otto ore al giorno. La responsabilità dell'azienda non si ferma ai cancelli della fabbrica o alla porta dell'ufficio. Le sue azioni si ripercuotono sull'intera comunità e influenzano la qualità della vita di ogni cittadino.

- L'azienda è coinvolta dall'alloggio al detersivo: crea, produce, vende.
  Inoltre, i posti di lavoro che genera condizionano l'intera vita degli individui: la città in cui vivono, l'alloggio, i trasporti, il tempo libero. Il loro futuro e quello dei loro figli dipendono dalle possibilità di cambiamento e di promozione che l'azienda offre.
- Attraverso l'energia e le materie prime che consuma, attraverso i fastidi che genera, cambia gradualmente l'aspetto del nostro pianeta e persino il suo equilibrio, secondo alcune persone.
  Il pubblico si preoccupa di ricordarci queste responsabilità in questa società industriale.

[...]

- Un altro esempio della nostra responsabilità agli occhi del pubblico: le associazioni che nascono praticamente ogni giorno per difendere la qualità della vita. Si tratta di "associazioni di consumatori", "associazioni di trasporto pubblico" e persino "un'associazione per la difesa di un filare di platani".

[...]

Che siano locali o nazionali, con 10 o 1.000 membri, tutte queste associazioni e gruppi di pressione esprimono lo stesso desiderio: cittadini che si uniscono perché si sentono preoccupati da un problema e decidono di prendere il controllo dei propri affari. Ritengono di avere la capacità di proporre soluzioni migliori e costruttive.

Questo nuovo diritto di parola è complementare alla democrazia politica: il diritto di voto. È un modo moderno di esprimersi che corrisponde all'era industriale in cui la crescita ci ha portato. Come reagiranno le aziende di fronte a questa nuova maturità collettiva delle persone?

Questo problema è simile a un caso di studio di marketing. Questo approccio ci ha permesso di perfezionare i nostri metodi per individuare e sviluppare una certa parte dell'uomo: il suo appetito di consumatore. Tuttavia, concentrandoci solo

su questo "cittadino tronco", come lo ha definito Ralph Nader, potremmo aver trascurato altre dimensioni dell'individuo, forse fino al punto di togliergli l'iniziativa di esprimere i propri bisogni. Anche in questo caso siamo molto bravi a fare "per", ma dimentichiamo di fare "con" o "attraverso".
Perché allora non impiegare le stesse energie per comprendere le aspirazioni delle autorità locali, dei consumatori e dello Stato?
Dobbiamo collaborare con questi contatti in due fasi:
Primo, INFORMARE e ASCOLTARE
Poi, NEGOZIARE e PIANIFICARE

A. Fase uno: ASCOLTARE E INFORMARE
Probabilmente starete pensando che questa prima raccomandazione sembra piuttosto poco ambiziosa, eppure, se la adottiamo, sarà già una vera rivoluzione nel nostro modo di fare le cose. La prima cosa che dobbiamo fare per questi gruppi di cittadini che parlano in nome della qualità della vita, che producono idee, desideri e bisogni, è ascoltarli. Non dobbiamo contrastarli o metterli a tacere. Al contrario, dobbiamo sperare che si sviluppino, si esprimano e rimangano indipendenti per diventare validi portavoce. Come possiamo farlo? Fornendo loro informazioni sincere. Oggi molte campagne lanciate da questi gruppi di consumatori e cittadini appaiono ingiustificate. Molto spesso è colpa nostra. Quando si muovono nella nebbia, gli aggressori non sono molto bravi a scegliere il loro obiettivo.
Se non adottiamo questo atteggiamento di "apertura", rischiamo di interrompere le relazioni e di aprire un conflitto. Abbiamo tardato troppo a riconoscere i sindacati come rappresentanti privilegiati dei lavoratori. Non commettiamo lo stesso errore oggi!

B. Fase due: NEGOZIARE E PIANIFICARE IL CAMBIAMENTO
- **In primo luogo, con i gruppi di pressione.**
- **Poi, con le autorità locali.**
- **Poi, con le autorità pubbliche.**

Una volta conosciute le richieste dei gruppi di pressione, dobbiamo lavorare con loro per pianificare i cambiamenti che queste comportano per le nostre politiche aziendali. Questo atteggiamento consultivo è l'unico modo per evitare una decisione improvvisa dello Stato o una reazione negativa da parte dell'opinione pubblica.
Quindi, negoziare il cambiamento con le autorità locali.
Le aziende sono ampiamente coinvolte nella vita cittadina in termini di eventi, tempi di percorrenza per raggiungere il posto di lavoro e sviluppo economico. Le aziende devono pianificare e valutare le conseguenze delle loro decisioni in termini di solidarietà, personalizzazione e responsabilità. A tal fine, dovrebbero incontrarsi regolarmente con le autorità locali interessate (Municipio, Camera di Commercio), istituire una struttura permanente per il dialogo, incoraggiando il personale aziendale ad assumere responsabilità pubbliche. Ciò consente un'analisi collettiva dei problemi della comunità.
[...]
Utilizzare meglio le nostre risorse e concentrarle sullo sviluppo della città sarà uno dei metodi con cui daremo il nostro contributo ai responsabili della comunità nel quadro della politica comunale.
Infine, negoziare e pianificare il cambiamento con lo Stato.
La parola STATO fa arrabbiare molti, eppure di fronte all'entità dei problemi che lo Stato deve affrontare in termini di qualità della vita, dobbiamo assumerci le nostre responsabilità e partecipare apertamente al dibattito sulle principali opzioni e all'attuazione delle decisioni.
Il coinvolgimento dei dirigenti aziendali nei grandi dibattiti sulla pianificazione è fondamentale. Questa sarà l'occasione per lo Stato di dirci quali sono le principali esigenze a lungo termine per la comunità. Daniel Jansen, membro del Club di Roma, ci parla delle scelte:
- "Vogliamo cibo a basso costo o un Terzo Mondo più ricco?".
- "Vogliamo visitare splendide riserve naturali o avere la libertà di gettare i sacchetti di plastica dei nostri picnic dove vogliamo?".
- "Vogliamo venire in ufficio in auto, su un'autostrada che arriva fino al centro città, o proteggere la bellezza delle nostre città antiche e usare i mezzi pubblici?".
- "Vogliamo prodotti a basso costo o fabbriche senza inquinamento?".

Solo lo Stato ha il diritto di stabilire come classificare le priorità in questi settori, e l'azienda ha il ruolo di adattarsi in modo efficiente a seconda dei casi. È così che oggi funziona davvero l'economia di mercato.
Questo dialogo può produrre rapidamente effetti positivi, come dimostra il recente accordo tra l'in-

dustria cartaria e il Ministero dell'Ambiente sulla graduale riduzione dell'inquinamento dell'industria cartaria.
In altri casi, sono i produttori stessi a prendere l'iniziativa. Ad esempio, la campagna "Vacanze pulite" mirava a ricordare ai consumatori in vacanza che non dovevano sporcare le coste, le rive dei laghi e le foreste con le loro confezioni di plastica, per evitare che la plastica monouso diventasse un disastro pubblico.
Mettiamo il nostro dinamismo creativo al servizio di tutte le questioni collettive in cui l'azienda è coinvolta. Questa sarebbe la conseguenza di quella che rimane la nostra azione principale, quella che dobbiamo svolgere in azienda, dove più che altrove saremo ritenuti responsabili dei nostri successi o dei nostri fallimenti.

2. L'AZIENDA

In primo luogo, voglio parlare delle questioni legate alle richieste di AVERE, in altre parole delle richieste di salario.
Inizialmente, devo ricordarvi il DIVARIO che esiste tra l'uomo produttore (l'uomo al lavoro) e l'uomo consumatore (l'uomo a casa). Nella prima situazione troviamo: rigore, automazione, obbedienza e insicurezza. Nella seconda situazione, troviamo la libertà, la fantasia, le attività di svago, i viaggi, ecc.
Che differenza c'è tra le considerazioni economiche che frenano gli aumenti salariali e le argomentazioni pubblicitarie che incoraggiano i consumi? Bisogna essere sovrumani per capirlo? Oggi tutti accettano che l'equilibrio tra le esigenze di AVERE e i vincoli economici dell'azienda derivi dalle trattative, e talvolta anche dalle controversie, tra i sindacati e la direzione aziendale. Ciascuna parte ha il proprio ruolo e questo equilibrio non è statico, ma costantemente modificato. Ma non sarebbe meglio che le discussioni facessero riferimento a dati economici e sociali chiari e oggettivi, come gli indici del costo della vita o gli indicatori sociali, come definiti da Jacques Delors nel suo libro.
Per concludere il tema della richiesta di Avere, credo sia bene ricordare la dichiarazione di Valéry Giscard d'Estaing: "Le nostre preoccupazioni devono concentrarsi più sull'eliminazione della povertà che sulla creazione di barriere alla ricchezza, purché sia acquisita in modo decente".
Ora, soddisfare le richieste di ESSERE comporta la creazione di valori di SOLIDARIETÀ, RESPONSABILITÀ e PERSONALIZZAZIONE. Come possiamo farlo? Questa è la domanda.
Vediamo come l'EFFICIENZA è stata in grado di fornire un rimedio all'incertezza nel futuro che predomina nella vita aziendale: l'intuizione e la routine sono state sostituite da moderne tecniche manageriali che permettono di scoprire i punti di forza e di debolezza di un prodotto o di un mercato e di determinare un'azione. È la pianificazione strategica a lungo termine, basata sul budget a breve termine, che permette all'azienda di progredire verso gli obiettivi complessi che si è prefissata o, se preferite, di affrontare il cambiamento tecnologico. Si tratta di una gestione basata su obiettivi economici che ci permette di coordinare gli sforzi di un gran numero di persone, a volte con opinioni divergenti, in un unico progetto.
Sono fermamente convinto che dobbiamo utilizzare lo stesso metodo con tutto il suo rigore esecutivo per risolvere le esigenze dell'ESSERE.
L'azienda dovrebbe quindi formulare una sorta di **PIANO SOCIALE E UMANO**, della durata di 5 anni, con l'obiettivo di fissare gli obiettivi dell'ESSERE, escludendo le esigenze dell'AVERE, cioè del salario; ogni anno si stabiliranno delle fasi operative che costituiranno una sorta di contratto sociale per l'azienda.
Questo piano comprenderà le aspirazioni degli operatori di base, degli operatori di officina, dei supervisori e dei dirigenti, e ciascuno di essi farà appello alle competenze di tutti i gruppi professionali esistenti, come i sindacati, i comitati di lavoro e le loro commissioni specializzate, la medicina del lavoro, ecc...
Il piano umano e sociale non riguarderà solo le modifiche delle strutture e dei meccanismi decisionali, ma anche gli auspicati cambiamenti di mentalità.

COME POSSIAMO REALIZZARE UN PIANO DEL GENERE?

In primo luogo, dobbiamo redigere un inventario dei problemi, riuscire a scoprire cosa non va in ogni settore lavorativo e fare in modo che ogni gruppo partecipi alla realizzazione di questo inventario. In questo modo si scopriranno molte cose semplici e del tutto sconosciute.
Possiamo citare alcuni esempi tra i tanti:

- conoscere il tempo che intercorre tra la presentazione di una richiesta a livello di officina e la ricezione della risposta da parte della direzione,

- sapere quanto sia raro avere un dialogo diretto in laboratorio,
- scoprire tutto ciò che divide le persone e semplicemente ciò che impedisce loro di incontrarsi,
- farsi un'idea degli eccessi della razionalizzazione identificando le variabili soggettive come: attaccamento, disponibilità, speranza, aspettativa, ecc...
- approfondimento dell'interfacciamento all'interno dell'azienda e a questo proposito:
  - quanti dirigenti sindacali si lamentano di non conoscere le "persone della sede centrale", quelle che prendono le decisioni finali,
  - quanti dirigenti ammettono di aver incontrato il direttore solo una volta, quando sono venuti in fabbrica due anni fa,
  - quanti infermieri e assistenti sociali dicono di incontrare il capo solo per caso. Spesso si tratta di piccoli dettagli, ma che parlano comunque chiaro!
  - Piccoli privilegi: WC chiusi a chiave riservati ai dirigenti perché hanno la carta igienica, quelli aperti a chiunque perché non hanno la carta. Ristoranti aziendali con menù diversi!

Questo inventario dovrebbe essere un aumento della consapevolezza collettiva delle questioni umane da parte di tutta l'azienda.

RISCOPRIRE CHE LA PERSONALIZZAZIONE GIOCA UN RUOLO CHIAVE NELLE RELAZIONI CON L'AUTORITÀ: VOGLIAMO CONOSCERE IL LEADER ED ESSERE CONOSCIUTI DA LUI.

Non si tratta più solo di belle parole, ma di fatti che rendono necessaria l'apertura a programmi d'azione che mettano in discussione metodi, abitudini e strutture. Occorre pianificare e programmare **RIFORME** più profonde.
Vorrei parlare brevemente di quelle che considero prioritarie.

1. MIGLIORARE LE RELAZIONI TRA LE PERSONE

Questo è sicuramente l'aspetto più difficile, perché la tensione è spesso difficile da individuare e, dobbiamo essere onesti, la comunicazione integrale è qualcosa che non può esistere e non esisterà mai. Questo non ha importanza! Un'analisi sistematica in questo senso deve permetterci di individuare ed eliminare ogni umiliazione, ogni vessazione, il fatto che nessuno ascolti gli altri, che nessuno risponda a nessuno, una direzione che controlla senza aiutare, o che si chiude in sé stessa circondata dal suo potere e nei suoi uffici. L'attuale organizzazione delle strutture in fabbrica e nella sede centrale, la comparsa di un nuovo elitarismo – conseguenza della suddivisione tra manager funzionali e gerarchici – isola l'individuo tra i suoi simili. La persona diventa nemica ed estranea al suo collega, incapace di comprenderlo. Si nasconderà dietro l'inestricabile rete di filo spinato che circonda le strutture. L'efficienza ci ha portato troppo lontano, sulla strada del super-razionale, e dobbiamo reinventare il gruppo, la squadra e la comunità nel nostro lavoro.
Creare fattori predisponenti che favoriscano l'apprendimento di valori come la responsabilità, la solidarietà e la personalizzazione è purtroppo un problema che non può essere affrontato né con la matematica né con il computer. È una questione di buona volontà e di vigilanza permanente.

2. AUMENTARE LA SICUREZZA DEL LAVORO

Questo è un vero problema, perché mette in discussione il bisogno di sicurezza e dignità di fronte alla posizione sociale e alle responsabilità familiari. Eppure, vietare i licenziamenti significherebbe rinunciare all'economia di mercato. Cosa possiamo fare, dunque?
Per le piccole e medie imprese, il problema può essere risolto solo stabilendo stretti legami con le Autorità pubbliche, con i servizi specializzati per il lavoro, con l'Ispettorato del Lavoro stesso. Questo deve essere l'obiettivo prioritario delle organizzazioni responsabili dello sviluppo regionale.

Per le grandi aziende, le regole di base devono essere molto più severe. In primo luogo, come ha scritto Octave Geliner: "È normale che tutto abbia un prezzo nell'economia di mercato. La mobilità deve avere un prezzo e questo è alto".
È certo che, in caso di recessione economica, il licenziamento del personale dovrebbe essere solo una soluzione finale. In questo caso, infatti, gli ESSERI UMANI non devono essere considerati semplicemente un valore aggiunto che possiamo eliminare per soddisfare l'efficienza.
Non credo che ci siano molti casi imprevedibili e l'arsenale legislativo in materia, oltre agli obiettivi strategici dell'azienda, deve risolvere il problema nel tempo. Per coprire il problema dei posti di lavoro, il piano umano e sociale deve quindi concentrarsi sulla previsione della gestione del personale in termini di quantità e di qualità.

3. INFORMAZIONI SULL'AFFIDO

Un argomento vasto che abbraccia i valori della personalizzazione e dell'efficienza. Il primo compito dell'informazione è quello di rendere il personale dell'azienda consapevole dei "fatti". Mi colpisce sempre il modo in cui i dirigenti, il personale e i sindacati comprendono tutto ciò che riguarda l'efficacia degli obiettivi strategici dell'azienda di cui parlavo poco fa. Direi addirittura che in quest'area c'è una sensazione di fiducia, credibilità e sicurezza. Al contrario, non è più così quando si parla di efficacia operativa, ovvero di marketing, razionalizzazione, redditività e standardizzazione. Il motivo principale è che il nostro linguaggio in questo senso è generalmente incomprensibile. Dobbiamo inventare un linguaggio semplice e diretto. Ma non si tratta solo di linguaggio: si tratta anche di cifre. La contabilità è in genere un lavoro da specialisti, mentre dovrebbe essere un modo di valutare e giudicare, messo a disposizione molto rapidamente di ogni gruppo dell'azienda.
Il secondo compito dell'informazione è quello di far conoscere a tutto il personale le regole di base dell'azienda che sono state stabilite con le persone interessate. Quali regole di base dovrebbero implementare i valori di Solidarietà, Responsabilità e Personalizzazione? Anche in questo caso si tratta di cose semplici che hanno un vero valore solo se applicate meticolosamente:

- organigramma aziendale,
- definizioni funzionali,
- criteri di valutazione dell'alta direzione,
- manuale delle politiche e delle procedure per la gestione,
- guida ai salari,
- valutazione del lavoro,
- ecc.

Possiamo notare che il compito dell'informazione consiste semplicemente nel pubblicare eventi felici dell'azienda in una brochure patinata o nel riferire le sue attività degne di nota.

4. SVILUPPARE POSTI DI LAVORO MIGLIORI

Si tratta fondamentalmente della ricerca della personalizzazione. Occorre ridurre la divisione del lavoro, trovare soluzioni per i lavori ripetitivi e rimediare agli inconvenienti del lavoro in linea di produzione. Ne abbiamo già parlato a sufficienza per non doverlo ripetere. Vorrei semplicemente aggiungere che dare valore a un lavoro non dovrebbe essere solo un modo per aumentare la produttività; è infatti un modo per attaccare le radici dell'alienazione dell'uomo nel suo lavoro. A questo proposito, possiamo guardare ad altri soggetti:

- l'abolizione dei premi di produttività individuale,
- controllare la gamma dei diversi compensi e benefici,
- armonizzare gli stati,
- aumentare la flessibilità dell'orario di lavoro,
- ridurre le dimensioni delle unità,
- formulare programmi di formazione adatti alle reali esigenze degli operatori.

5. SALUTE, SICUREZZA E INQUINAMENTO all'interno degli impianti: lotta al rumore, al calore, alle polveri, ecc.
Si tratta di una condizione fondamentale per il benessere degli operatori. Le azioni in questo ambito offrono la possibilità di coinvolgere maggiormente gli operatori nel miglioramento delle condizioni di lavoro. Sembra del tutto ragionevole pianificare bilanci sociosanitari decentrati a livello di entità di base e autogestiti dalle persone interessate.
In questo modo, con la consulenza di specialisti della salute sul lavoro, potrebbero decidere i cambiamenti da attuare nel loro ambiente, implementarli e monitorarli.
Non pretendo di aver trattato tutte le questioni che potrebbero essere programmate nel dominio dell'ESSERE in questi vari esempi o priorità. Ognuno dovrebbe contribuire con le proprie idee, ma ho voluto concentrarmi sulla necessità di un'a-

nalisi condivisa e partecipata, sperando così di evitare il confronto tra gruppi professionali. Tuttavia, nessun piano può dirsi completo se non include:

- criteri di valutazione,
- un metodo di controllo.

Per quanto riguarda i criteri di valutazione, nel campo dell'efficienza è molto semplice, poiché possiamo confrontare tutto dato che c'è un'unità contabile: il profitto. Questa è infatti una delle sue principali giustificazioni. Trovare valori di valutazione per l'ESSERE è una questione difficile. Alcuni criteri quantitativi possono essere utilizzati con cautela, come ad esempio:

- % di assenteismo,
- turnover del personale,
- numero di incidenti sul lavoro.

Tuttavia, questo non è sufficiente. Dobbiamo creare indicatori sociali che devono essere sviluppati da grandi specialisti, da socio-psicologi.

Per quanto riguarda il controllo del valore di EFFICIENZA, questo è facile: viene effettuato su più livelli. A livello di officina, dai controllori di bilancio. A livello aziendale, i commercialisti certificano l'affidabilità dei dati e il C.O.B. assicura il rispetto delle regole economiche. Infine, la Borsa distribuisce sanzioni.

Controllare i valori dell'ESSERE è infinitamente più difficile. I controllori sociali possono essere abbastanza semplici da istituire a livello di officina. A livello aziendale, credo che dovremo creare un collegio di esperti di altissimo livello che abbia la responsabilità di firmare ogni anno un bilancio sociale destinato a tutto il personale.

VALUTAZIONE E CONTROLLO: il punto cruciale.

Oggi, infatti, l'azienda e i suoi dirigenti sono giudicati, valutati, sanzionati in base al raggiungimento di obiettivi economici.

Il POTERE in azienda, spesso detenuto dalla struttura tecnica, ha senso solo se i valori dell'ESSERE sono stati rispettati. Il ruolo e la responsabilità del capo azienda assumono quindi una nuova dimensione. Anche lui sarà soggetto a due criteri di valutazione:

- il raggiungimento degli obiettivi economici rispetto alle parti interessate e all'ambiente,
- il raggiungimento di obiettivi umani e sociali relativi al personale.

Per raggiungere questo duplice obiettivo, dovrà trovare un equilibrio dinamico tra i quattro valori di EFFICIENZA, RESPONSABILITÀ, PERSONALIZZAZIONE e SOLIDARIETÀ.

E ora è il momento di concludere.

Ci saranno molte persone che vedranno i miei pensieri precedenti solo come una visione utopica o come idee superficiali. Anche se questo può essere vero, non deve essere un alibi per un approccio egoistico e ristretto che pensa segretamente che le cose passeranno attraverso l'attuale generazione; agli altri, a coloro che hanno conservato la loro immaginazione giovanile del dubbio, vorrei ricordare l'affermazione di Garaudy: "La vera alternativa è una fede militante e creativa, in cui la realtà non è solo ciò che è, ma anche tutti i possibili in un futuro che appare sempre impossibile per chiunque non abbia la forza della speranza".

All'inizio della mia analisi, ho proposto di raccogliere la seguente sfida: mettere l'industria al servizio delle persone, conciliare industria e uomo. È ovvio che l'uomo ha messo il suo genio creativo al servizio della crescita, ma deve stare attento a non creare uno squilibrio tra le risorse e gli obiettivi. Naturalmente è difficile, ma non impossibile. Sono fermamente convinto che possiamo essere sia EFFICIENTI che UMANI, a condizione che, come ha scritto il poeta Rene Char, "pianifichiamo come uno stratega e agiamo come un primitivo".

Dobbiamo guidare le nostre aziende con il cuore, oltre che con la testa, e non dobbiamo dimenticare che, mentre le risorse energetiche sulla terra sono limitate, quelle dell'uomo sono infinite se si sente motivato.

SECONDA PARTE

IL BUSINESS "AS A FORCE FOR GOOD"

La decisione di Danone Italia di modificare il proprio Statuto in Società Benefit ha sancito una svolta epocale. Acquisire una nuova qualifica giuridica, introdotta nell'ordinamento italiano con la Legge di Stabilità del 2016 per identificare le imprese che nel perseguire un obiettivo di profitto creano al contempo un valore per il contesto, ovvero un beneficio comune, non è cosa da poco. Con questo passaggio, seguito nello stesso anno dal riconoscimento B Corp, attestato nuovamente nel giugno 2023, Danone Italia ha dato piena espressione e concretezza alle linee guida globali di sostenibilità del Gruppo.

Danone, a livello globale e locale, ha riformulato il suo percorso di sostenibilità, sviluppando un modello molto chiaro e dettagliato, che porta a un impegno su fatti concreti e misurabili. Il modello, denominato *Danone Impact Journey*, si sviluppa su tre pilastri, alla base di tutte le strategie di sostenibilità di Danone stessa:

- progredire e accompagnare la salute dei consumatori e dei pazienti attraverso l'alimentazione;
- preservare e rigenerare la natura;
- sostenere lo sviluppo delle comunità e delle sue persone.

Per ogni pilastro, vengono definite diverse tipologie di priorità che si traducono in obiettivi a medio-lungo termine interamente misurabili, concentrandosi su dove l'azienda può fornire il massimo impatto e valore.

Questo rappresenta un cambiamento significativo e un punto di partenza fondamentale per restituire importanza al valore che la sostenibilità, in tutte le sue forme, riveste per il business, e per comprendere a fondo quanto business e sostenibilità siano strettamente interconnessi.

La nuova strategia è una grande opportunità per mettere al centro dell'attenzione di tutte le persone i progetti che hanno un impatto ambientale, sociale e sulla salute. Il modello si compone di diversi indicatori legati a ciascun pilastro, al fine di misurare concretamente i risultati di tutte le azioni che compiamo quotidianamente.

Alla base di tale visione c'è la consapevolezza dell'esistenza di quattro tipi di sostenibilità che le aziende devono tenere in considerazione: la *sostenibilità economica*, in ragione della quale le aziende possono avere un impatto positivo sulla società proprio a partire da quello che sanno fare meglio, ovvero il business; la *sostenibilità sociale*, perché – come sosteneva Antoine Riboud, uno dei fondatori di Danone – la responsabilità di un'azienda non si ferma alle porte degli uffici, ma deve farsi carico delle cause localmente più rilevanti e urgenti, dal momento che nessuna azienda può prosperare in un deserto; la *sostenibilità ambientale*, perché non ci può essere salute delle persone senza un pianeta in salute. E, infine la *sostenibilità etica*, che si manifesta in un comportamento che non solo rispetta le leggi e le regole, ma che può anche, laddove sia necessario, anticiparle, influenzando altre realtà e le stesse istituzioni.

In sintesi, una visione strategica sostenibile si estrinseca nel come si fa impresa, nel come si genera business e ci si relaziona con tutti i portatori d'interesse. Trasparenza, responsabilità sociale, etica diventano fattori inderogabili di ogni attività, patrimonio comune dell'azienda e della collettività.

Danone Impact Journey

LA SOSTENIBILITÀ SOCIALE MESSA A SISTEMA

Il primo pilastro del *Danone Impact Journey*, relativo alla natura, si è sviluppato sin dal 2019 intorno al Manifesto "Zero sprechi", che ha portato un risultato importante nel 2022, ovvero zero prodotti avviati alla discarica grazie a un impegno lungo tutta la filiera.

L'impegno su questo pilastro nasce dalla consapevolezza che la creazione di eccedenze all'interno della catena distributiva, soprattutto nel settore alimentare, è fisiologica e può essere dovuta a differenti motivi, tra i quali la sfida della vita corta del prodotto, imperfezioni degli imballaggi o prodotto rimasto invenduto. Rimane comunque difficile accettare a livello etico, ambientale oltre che economico che anche un solo prodotto possa essere buttato via.

Così si è iniziato a individuare alternative alla discarica. La soluzione preferenziale è stata in primis la donazione, creando o rafforzando le collaborazioni con enti del terzo settore come Banco Alimentare, Pane Quotidiano e Banco Farmaceutico, introducendo una migliore pianificazione condivisa delle donazioni di prodotto. Un'altra strada percorsa è stata quella dello smaltimento di prodotto finalizzato alla produzione di energia conseguente alla produzione di biogas. Per ultimo, è stato sperimentato in via crescente l'*Animal feeding*: si tratta di prodotti già in parte scaduti, ma ancora commestibili, che si possono utilizzare per la preparazione di mangimi.

Grazie a questo percorso, Danone in Italia ha raggiunto l'obiettivo "zero sprechi: nessuno scarto alimentare viene inviato in discarica". Un traguardo che Danone punta a mantenere intatto anche nei prossimi anni, cercando di massimizzare la quota di donazioni, modalità che consente di valorizzare al meglio i prodotti.

Il secondo pilastro, relativo alla salute, si è concentrato sulla ricerca, lo sviluppo e la promozione di prodotti sempre più salutari, per diffondere sane abitudini alimentari e di consumo delle persone. In quest'ottica, sono stati sviluppati degli indicatori basati sulle più recenti raccomandazioni scientifiche e nutrizionali, che indicano i valori di riferimento per

i nutrienti chiave di ogni prodotto dell'azienda, oltre a supportare iniziative per la promozione della salute e altre attività non commerciali attraverso la Fondazione Istituto Danone, fondata nel 1991.

Il terzo pilastro, relativo alle persone e alle comunità, è il più sorprendente. Se, da una parte, si è focalizzato sulla tutela, valorizzazione e benessere delle persone, costruendo un ambiente di lavoro ispirato alle pari opportunità, alla *diversity & inclusion*, attento ai bisogni delle persone (con politiche di genitorialità e di cura all'avanguardia approfondite in un articolo dedicato in queste pagine), dall'altra ha rivolto lo sguardo verso l'esterno, verso la community intesa come società.

Ed è proprio su questo fronte che il Presidente e Amministratore Delegato di Danone e Grecia, Fabrizio Gavelli, sta facendo la differenza: sulla sostenibilità sociale, emergenza numero uno di oggi.

La domanda da cui tutto è partito, racconta, è stata questa: "Come possiamo far arrivare il nostro impegno per la sostenibilità al consumatore finale, a chi apre il frigorifero? Non possiamo certo basarci sulla nicchia di coloro che conoscono come opera Danone, ovvero lo 0,5% degli italiani, dobbiamo raggiungere tutti gli altri attraverso il brand". La risposta è arrivata attraverso la costruzione di un modello, che collega gli asset dei brand dell'azienda con una specifica causa sociale, generando quell'impatto positivo sulla collettività che si andava cercando. Si chiama "Megafono sociale" e funziona in questo modo.

Si parte dall'analisi dei brand, dai loro asset e dal loro posizionamento, per individuare una criticità socialmente e localmente rilevante nella comunità in cui si opera, su cui si possa intervenire concretamente. Dopodiché, si procede a scegliere l'organizzazione del terzo settore o l'istituzione più accreditata rispetto alla problematica che è stata selezionata, alla quale proporre una collaborazione.

Insieme si procede nell'avviare un'attività di sviluppo e di pianificazione di azioni da realizzare, in cui vengono coinvolti anche i collaboratori interni, cosiddetti *Danoners,* sia come primi sostenitori della causa sia come amplificatori dell'azione. Il cerchio si chiude collegando tutta l'operazione a una potente campagna di comunicazione che possa avere un impatto mediatico significativo, grazie a un *ambassador for a cause* di grande richiamo, che aiuti ad amplificare ancora di più la causa sociale sostenuta.

Il primo esempio è stato quello del brand Actimel, che da sempre offre un beneficio di rafforzamento del sistema immunitario. L'idea nasce durante il periodo della pandemia. Dunque, la causa sociale più coerente è stata individuata nel sostegno alla vaccinazione della popolazione anziana. La scelta del partner è ricaduta su Auser, associazione di volontariato e di promozione sociale, impegnata nel favorire l'invecchiamento attivo degli anziani e valorizzare il loro ruolo nella società. L'azione si è concretizzata nel sensibilizzare e portare oltre seimila anziani nei centri vaccinali, con il supporto mediatico di un ambassador del calibro di Leonardo Bonucci, allora capitano della Nazionale di calcio.

"Ecco che in questo modo – commenta Gavelli – il brand viene posto al servizio della causa e il ritorno economico della campagna mediatica rende tutta l'operazione sostenibile. Come dice Antoine De Saint-Affrique, il CEO global di Danone, la sostenibilità senza performance non ha impatto, la performance senza sostenibilità non ha futuro".

Da allora il Megafono sociale è diventato anche un trademark.

IL PERFEZIONAMENTO DEL MODELLO "MEGAFONO SOCIALE"

L'iniziativa successiva si è sviluppata attorno al brand Danacol, che permette la riduzione del colesterolo fino al 10% in tre settimane, se assunto quotidianamente. "Abbiamo applicato il modello Megafono – Brand – Causa – Terzo Settore/Istituzioni – Azione (creando la relativa campagna di sensibilizzazione), sulla falsariga di Actimel, per far arrivare tutto questo a più persone possibili, grazie a un partner di grande rilevanza e credibilità come il Policlinico Gemelli.

"E abbiamo cambiato i paradigmi di comunicazione: il miglior modo per comunicare le cose complicate, come i rischi del colesterolo e le malattie cardiovascolari, è farlo in maniera semplice e diretta, ma non banale né superficiale. Il punto era far comprendere a tutti gli italiani al di sopra dei cinquant'anni di età che il colesterolo va controllato per prevenire le malattie cardiovascolari, di cui è uno dei principali fattori di rischio" spiega Gavelli.

Il risultato di un impatto mediatico strepitoso ha permesso un parallelo impatto sul business estremamente significativo. E così il "caso Danacol" è diventato un emblema. "Credo di poter dire che il nostro modello ha cercato di ispirarsi alla catena del valore di Michael Porter, perché abbiamo istituzionalizzato un'azione che crea valore", chiosa Gavelli. Il punto di svolta è stata la capacità di rendere accessibile a tutti un messaggio complesso e delicato, grazie a un lin-

guaggio semplice e sdrammatizzato, con un duplice impatto sul business: il brand ha invertito il trend delle vendite e ha contribuito a portare un impatto sociale, raggiungendo i trentunomila tra check-up e misurazioni in farmacia e con in piano di arrivare a farne altri sessantamila.
Naturalmente, il coinvolgimento di Elio come ambassador è stata la scelta più indovinata che si potesse fare. Non soltanto è uno degli artisti più noti e amati, ma una persona che ha sposato appieno la causa e ne è diventata un convinto sostenitore. In definitiva, il modello messo a punto da Danone Italia segna una svolta del marketing, chiamato a creare campagne volte a un duplice obiettivo: sviluppare il business, valorizzando e supportando al contempo cause sociali concrete e coerenti con i brand. Insomma, si fa business ed educazione civica assieme.

Dopo Actimel e Danacol, il modello del megafono è stato applicato a Danette, il brand di dessert di Danone, che ha trovato in PizzAut – l'innovativo progetto di **inclusione sociale** che coinvolge ragazzi autistici nel lavoro per offrire loro dignità e autonomia – il partner perfetto. Lo scorso 2 aprile 2023, la visita inaspettata del Presidente della Repubblica, Sergio Mattarella, in occasione dell'inaugurazione del secondo locale di PizzAut, ha sancito il successo del modello.
Ma non ci si vuole fermare qui. Al momento, sono in corso altri progetti: uno di questi è Alpro con Piazza dei Mestieri, iniziativa di ricollocazione giovanile per formare i ragazzi alla professione di barista.
Insomma, il Megafono sociale darà ancora più voce al duplice progetto di Danone.

IL MEGAFONO SOCIALE

Un modello in 7 fasi

Il modello "Megafono sociale" – il cui nome sta a comunicare che ogni suo elemento contribuisce a diffondere a quante più persone possibili la conoscenza di ciò che Danone sostiene e a potenziare l'impatto sulla causa stessa – si struttura in sette fasi consequenziali.

1. **Marca e suo posizionamento**: risorse tangibili e intangibili che la marca possiede ed è in grado di mettere a disposizione, come logo, jingle, pay-off, ingredienti, beneficio, ecc. Ad esempio, il brand Danacol è noto per il suo beneficio di riduzione dei livelli di colesterolo nel sangue, il brand Danette è noto per il suo jingle che porta gioia.
2. **Causa socialmente rilevante:** problematica a livello sociale e ambientale rilevante a livello locale, quali, ad esempio, la realizzazione delle persone autistiche, la ridotta sensibilità nei confronti del rischio di malattie cardiovascolari tra la popolazione italiana.
3. **Partner esperto nella causa**: individui, enti o organizzazioni che si occupano della gestione della causa sociale e/o hanno expertise all'interno di quel territorio (terzo settore, ospedali, università, associazioni, fondazioni, ecc.). Poter collaborare con esperti nella causa permette di raggiungere il cuore della causa e anche di sensibilizzare le istituzioni sul tema interessato.
4. **Azione:** l'azione concreta che il brand sviluppa insieme al partner per il raggiungimento dell'obiettivo legato alla causa sociale.
5. **Campagna creativa e ambassador**: campagna e materiali tangibili e intangibili che raccontano creativamente l'azione attuata da brand e partner per raggiungere quante più persone possibili. *Ambassador for a cause*: personaggio iconico identificato come portavoce e ulteriore amplificatore della causa, che quindi non è soltanto il volto della campagna ma ne diventa esso stesso uno dei motori di amplificazione in quanto direttamente parte in causa.
6. **Coinvolgimento dei collaboratori interni:** coinvolgimento attivo dei collaboratori di Danone (*Danoners*), che si fanno portatori del messaggio e della causa anche attraverso azioni di volontariato per aiutare a diffonderla sempre di più.

7. **Impatto sociale**: impatto che l'azione è in grado di generare a livello sociale, a favore della causa e delle persone coinvolte (numero di check-up effettuati, persone accompagnate ai centri vaccinali, ecc.). Fa riferimento a come l'impegno dell'azienda e le sue azioni con il partner si traducono in un vantaggio concreto per determinati soggetti interessati dal tema della causa sociale, come l'aumento dei posti di lavoro per le persone autistiche.
È fondamentale comprendere l'entità dell'impatto che le azioni intraprese hanno la potenzialità di generare nelle comunità destinatarie delle iniziative.
Danone è consapevole che l'impatto sociale di una determinata azione legata ad una causa socialmente rilevante non è integralmente ascrivibile al suo operato, ma quest'ultimo si configura comunque come un elemento fondamentale di una catena di fattori, attori e operazioni che hanno come fine ultimo quello di avere un impatto positivo su persone, ambiente e comunità.
A oggi, Danone collabora con Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione per la Sussidiarietà e professore di Statistica presso l'Università degli Studi di Milano Bicocca, al fine di elaborare un preciso modello di misurazione dell'impatto sulle comunità generato anche dalle azioni intraprese (vedi pagina 24).
Impatto mediatico: impatto che l'azione è in grado di generare a livello di risonanza mediatica, in termini di contatti raggiunti, sentiment, valore economico equivalente delle uscite PR, numero di uscite. Questo tipo di azioni è in grado di attirare l'attenzione di un pubblico vasto, grazie anche alla collaborazione di soggetti (centri media, concessionarie) che, sensibilizzati alla causa, mettono a disposizione i propri mezzi per dare sempre più voce al tema.
È la seconda tipologia di impatto individuata dal modello del Megafono Sociale. È una misura fondamentale per comprendere quanto il meccanismo del megafono sia in grado di propagare il più lontano possibile i messaggi generati con le iniziative.
Più alto è l'impatto mediatico, maggiore sarà il numero delle persone raggiunte dall'iniziativa. Questo si traduce in un duplice ritorno: una consapevolezza più elevata della causa sociale sostenuta da parte degli individui e un incremento di visibilità per i brand coinvolti, con una conseguente visibilità anche a livello commerciale, coerentemente con il duplice progetto di cui Danone da sempre si fa portatore.
Il ritorno positivo sul business, oltre che sulla società, rimane un elemento chiave in questo modello, che si differenzia dai tradizionali modelli di business per un aspetto fondamentale: parte delle risorse che tradizionalmente vengono investite in attività di marketing e media vengono qui dedicate a progetti in grado di generare un effetto positivo a sostegno delle comunità in cui l'azienda è inserita e opera.

DAL PUNTO DI VISTA DELLA COMPLIANCE

Il Megafono sociale è stato messo a punto in modo da garantire il rispetto di tutti gli aspetti di compliance coinvolti. Per verificare che le finalità di ciascun progetto siano in linea con la mission di Danone e che siano eticamente sostenibili, il Megafono prevede un modello di analisi a 360 gradi, che segue un percorso molto strutturato.

"Avevamo bisogno di una visione ampia, che ci permettesse di analizzare i diversi progetti – in ogni loro aspetto – dal punto di vista della sostenibilità, dell'etica e della governance. Quindi, era fondamentale verificare che i progetti selezionati a supporto della causa sociale, gli ambassador dedicati alla sua amplificazione e i soggetti partner del Terzo Settore sposassero la nostra visione e fossero effettivamente in linea con i nostri principi e linee guida" spiega Giovanna Rosato, Head of Legal & Compliance Italia e Grecia del Gruppo Danone.

Questa analisi integrata è resa possibile da una forte sinergia tra le diverse funzioni aziendali e i team responsabili di progetto, in primis le funzioni Marketing e General Secretary, che comprendono le relazioni istituzionali e pubbliche, la comunicazione, la sostenibilità, la funzione legale e di compliance e la funzione regolatoria.

Per verificare che tutti i passaggi del Megafono siano corretti sotto gli aspetti di governance, etica e sostenibilità, è stato istituito un comitato aziendale che si riunisce mensilmente. Questo comitato, composto dal Comitato di Direzione, valida tutte le decisioni in merito a ogni singolo passaggio del modello.

In modo sinergico, si parte da un'analisi embrionale del progetto per verificare se è eticamente in linea con gli obiettivi di business dell'azienda e si analizzano poi gli aspetti reputazionali e legali. In linea con i 7 punti previsti dal Megafono, va detto che le fasi non sono autonome e separate, ma l'analisi della governance si integra con quella dei Comitati aziendali, in modo da verificare la coerenza tra progetti di business e di sostenibilità, in totale trasparenza, affinché quello che viene realizzato possa essere pienamente comunicato.

"In questo processo ci sono alcuni passaggi critici, che richiedono la massima attenzione da parte di Danone – avverte Rosato -. Ad esempio, la scelta di Ambassador, che devono aderire perfettamente nel loro agito ai valori aziendali". Si esamina la persona a tutto tondo, a partire dalla formazione e da come si pone, dalle precedenti campagne svolte, al tono di voce utilizzato nella comunicazione, dal comportamento verso il pubblico, per verificare che sia tutto coerente con il progetto per il quale si intende coinvolgerla.

Un altro fattore delicato è la scelta relativa al supporto di cause sociali legate a determinate realtà del Terzo Settore. "Ci è capitato – aggiunge Rosato – di scartare realtà non in linea con i nostri valori, perché per noi è importante supportare cause sociali che si rivolgono a tutti e possono essere raggiunte da tutti".

Per quanto concerne la qualificazione del progetto, un aspetto importante è la definizione del supporto: come si affianca l'azienda alle associazioni e come queste possono ottenere beneficio dall'impegno di Danone. "In alcuni casi optiamo per supporti incondizionati, in cui c'è un'attività preponderante del Terzo Settore con un nostro contributo economico non comunicato; in altri casi, invece, si stringe una vera e propria collaborazione, perché la buona riuscita del progetto richiede una forte comunicazione, prevedendo accordi di co-marketing e sponsorizzazione, in maniera da poter amplificare la potenza di fuoco della comunicazione", puntualizza Rosato. Un esempio di partnership è quella stretta con il Policlinico Gemelli. Mentre per PizzAut, in un primo momento, Danone ha riconosciuto un contributo economico, per supportare le attività della onlus, mentre solo in un secondo momento si è configurata un'operazione di co-marketing e di sponsorizzazione, con il rilascio in comodato del jingle interpretato da Elio. "In sintesi – conclude Rosato – ogni progetto è a sé e per ognuno cerchiamo le modalità migliori, strutturandoli in maniera diversa in base all'obiettivo da raggiungere".

COME SI MISURA L'IMPATTO SOCIALE

In dialogo con il Prof. Giorgio Vittadini

Negli ultimi anni il capitalismo basato sul principio che "l'egoismo dei singoli attraverso la mano invisibile porta al benessere collettivo" è stato messo in discussione, anche per via dei disastri di tipo economico, sociale e ambientale che ha provocato a fronte dell'indubitabile sviluppo. Si fa largo tra molti una concezione di economia tesa a rispondere alle grandi sfide sociali e ambientali del XXI secolo e ad accelerare il percorso verso gli Obiettivi di Sostenibilità definiti dall'Agenda Onu 2030. Tale concezione ha la necessità di valutare anche aspetti legati alla vita delle persone, quali ad esempio, il livello di educazione, di salute, di povertà, di inquinamento. Per questo motivo l'Istat e molti altri istituti di Statistica ufficiali calcolano annualmente 152 indicatori del BES (Benessere Equo e Sostenibile), miranti a valutare lo sviluppo anche sotto l'aspetto educativo, sanitario, sociale e ambientale. È un esempio a livello macroeconomico di valutazione di impatto sociale.

"In alcuni Paesi la politica ha già inserito nei singoli progetti di legge la valutazione del loro impatto sulla popolazione. Se si guarda sulle riviste internazionali di statistica ed economia, si trovano studi avanzatissimi al riguardo. La strada è tracciata ma, nel nostro Paese, dobbiamo ancora superare forti resistenze sia in ambito politico, sia nel mondo delle imprese private." afferma il professor Giorgio Vittadini, ordinario di Statistica all'Università Bicocca e presidente della Fondazione per la Sussidiarietà.

Prof. Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione per la Sussidiarietà

Che cosa si intende per valutazione d'impatto?
L'impostazione prima raccontata che descrive la valutazione di impatto sociale a livello macroeconomico può essere allargata anche a livello micro per valutare l'impatto sociale dei progetti di legge, delle iniziative delle realtà del terzo settore, dei prodotti delle imprese private.

Come cambia il metodo di misurazione?
Quando si vogliono prendere in considerazione i diversi fattori che determinano l'impatto sociale, il problema fondamentale da affrontare è l'asimmetria informativa. Mentre possiamo facilmente quantificare il valore economico di un bene, misurare l'effetto sociale di un'iniziativa, su una persona è più complesso, perché non ci sono informazioni a priori su quello che può succedere. Ad esempio, prima di erogare ore di formazione, non si può conoscere il miglioramento in termini di attitudine al lavoro che potranno produrre sulle persone che frequentano tale corso.

Qual è allora l'approccio corretto?
Per comprendere se una determinata azione può essere la risposta giusta per risolvere un problema, si hanno a disposizione due tipi di misurazioni. Uno è l'*output*, la valutazione del valore del prodotto di un'impresa privata, di una realtà del terzo settore, dell'amministrazione pubblica, in termini quantitativi o monetari. L'altro è l'*outcome*, l'effetto generato sull'utente dall'*output*. Ad esempio, nel sistema educativo sono *output* le ore di lezione erogate annualmente in una scuola, le ore di laboratorio, il valore della strumentazione messa a disposizione degli studenti. L'*outcome* è il miglioramento in termini di conoscenze raggiunto dagli studenti gra-

zie agli *output* educativi erogati, misurati in modo oggettivo attraverso le prove Invalsi. Si può misurare in due modi: in termini di *cross-section* in un istante del tempo, come avviene per le prove Invalsi, oppure in termini longitudinali, fornendo una prospettiva più complessiva dell'impatto prodotto dal sistema educativo sui ragazzi. È quanto avviene per la valutazione dell'effetto della laurea da parte di Almalaurea, che effettua rilevazioni a 1, 3 e 5 anni dalla laurea, misurando gli incrementi di reddito e carriera dei laureati.

Quali sono i principali metodi di misurazione?
Sono tre. Innanzitutto, si hanno gli indicatori quantitativi di efficacia, basati sugli *outcome*, che si differenziano dagli indicatori di efficienza basati sull'*output*. Sono indicatori di impatto sociale che illustrano le conseguenze dirette di un programma sui beneficiari. Sono, ad esempio, il tasso di persone che non tornano in ospedale dopo 6 mesi da un'operazione oncologica, il numero di universitari che trovano lavoro, ecc. Un buon valutatore deve scegliere, caso per caso, gli indicatori più adeguati al problema che l'intervento vuole risolvere.
Il secondo metodo sono i cosiddetti modelli di *risk adjustment* (in campo sociosanitario o ambientale) o di *added value* (nell'educazione o formazione). In sostanza, si deve depurare, con opportuni modelli statistici, il valore dell'*outcome* dall'influenza delle differenti caratteristiche delle persone perché la valutazione sia ceteris paribus. Ad esempio, se si valutano i risultati di un'operazione chirurgica su pazienti non si può prescindere dal loro stato di salute prima dell'operazione e dalla loro età. Per fare un altro esempio, se non si tiene conto delle disparità di condizioni socioeconomiche tra gli alunni di una scuola media del centro e della periferia le conclusioni sono distorte.

E poi ce n'è un terzo. Quale?
Il terzo metodo è quello denominato *causal inference*, ed è una estensione a tutti i settori degli studi di tipo clinico sulla validità di un farmaco. Si suddivide la popolazione in due gruppi in modo randomizzato (casuale) o non randomizzato (osservazionale). Ad un gruppo si propone l'intervento di tipo sociale mentre all'altro no e si valutano le differenze negli *outcome* dei due gruppi; naturalmente, anche in questo caso, dopo avere depurato i valori degli *outcome* dall'influsso delle differenti caratteristiche delle persone appartenenti ai due gruppi. Ad esempio, in un quartiere si opera un intervento sociale contro l'abbandono scolastico e in un altro no: si confrontano i due *outcome* misurati dal numero di abbandoni dopo l'intervento, depurandoli dall'influenza delle caratteristiche dei ragazzi dei due quartieri.

Sono metodi applicabili anche al settore privato?
Certamente. Un'azienda privata può seguire l'utente e il consumatore anche dopo che ha usufruito del servizio o comprato il prodotto, non solo per fidelizzarlo, ma anche per comprendere il livello di impatto sociale. Anche in questo caso, occorre depurare gli opportuni *outcome* prescelti dalle differenti caratteristiche dei consumatori che acquistano il bene. Credo che le aziende dovrebbero farsi affiancare da realtà capaci di aiutarle in questa valutazione di impatto sociale.

Quanta consapevolezza c'è nelle aziende?
Come ho già accennato ci sono ancora resistenze enormi, sia nelle prassi politiche sia nelle aziende. Le imprese devono imparare a porsi domande nuove, perché valutare l'impatto sociale significa superare approcci di tipo solo filantropico, per assumersi responsabilità verso i consumatori e la società che rafforzano l'identità dell'azienda.
La proposta del Modello del Megafono sociale è un esempio di collaborazione in termini sussidiari tra terzo settore e azienda. Se svolta in modo corretto sotto il profilo metodologico ed etico questa collaborazione può rappresentare una ricchezza e portare ad affrontare in modo più efficace i problemi sociali.

E nei consumatori?
Tradizionalmente il consumatore, in una visione giusta ma limitata, guardava principalmente l'economicità e la qualità di un prodotto: ad esempio trenta o quarant'anni fa non interessava a nessuno che un'azienda inquinasse o meno. Oggi invece l'opinione pubblica è molto attenta a questi temi. Per continuare su questa strada occorre un'educazione che, in modo graduale, cambi l'approccio tradizionale. In altre parole, comincia a esserci una certa consapevolezza dell'importanza della valutazione di impatto sociale, ma bisogna investire moltissimo sull'educazione di tutti gli stakeholder, creando le basi per un dialogo costruttivo, che smussi le contrapposizioni e favorisca una collaborazione proficua per il bene comune.

LA CURA DELLE PERSONE AL CENTRO DEL SISTEMA ECONOMICO DELL'IMPRESA

La convinzione che un'azienda possa definirsi davvero tale solo se provvista del senso del limite, in cui il profitto deve andare di pari passo con la responsabilità sociale all'interno e all'esterno dei suoi confini, si è manifestata in Danone anche nella determinazione di affrontare un tema considerato scomodo dal mondo produttivo: la maternità.

Nel 2011 Sonia Malaspina – già Direttrice del Personale di Mellin, allora una delle aziende di Danone in Italia, e oggi Direttrice Relazioni Istituzionali, Comunicazione e Sostenibilità di Danone Italia e Grecia – ha iniziato a lavorare verso un obiettivo molto importante: valorizzare la maternità e la paternità nei luoghi di lavoro. Racconta Sonia Malaspina, nel suo recente libro *Il Congedo originale*, che allora non c'erano numeri a supporto della sua ambiziosa proposta ma, grazie a un approccio di buon senso, segnato da piccoli passi e monitoraggio costante, ha convinto i vertici aziendali ad avviare la sperimentazione. In poco tempo, si è giunti alla stesura di un decalogo da applicare quotidianamente in azienda, che si è pian piano trasformato in una politica genitoriale di straordinaria efficacia fondata su quattro pilastri: il supporto *psico-affettivo*, il supporto *organizzativo*, il supporto *culturale* e il supporto *economico* a favore delle mamme e dei papà.

Certamente una cultura aziendale basata sulla convinzione che il buon funzionamento di un'organizzazione dipende dal benessere delle proprie persone, grazie a un ambiente di lavoro positivo, inclusivo e flessibile, ha favorito lo sviluppo di tale politica. I risultati sono stati così incoraggianti, sia in termini di benessere aziendale sia di produttività, che nel 2013 le politiche sulla genitorialità sono diventate una *best practice* a livello globale, e nel 2017 hanno ispirato la nascita ufficiale della *Danone Global Parental Policy* applicata a 100.000 persone.

LA POLICY A SUPPORTO DELLA MATERNITÀ E DELLA PATERNITÀ

L'obiettivo è quello di creare e mantenere pari condizioni in tema di genitorialità per i *Danoners* di tutto il mondo, nel periodo antecedente e successivo alla nascita, includendo tutte le tipologie di famiglia. Lo scopo non è "solo" quello di rispondere ai bisogni psicoaffettivi dei neogenitori, mostrando ascolto e vicinanza, di cambiare la cultura della genitorialità e adeguare il modello organizzativo spostandosi sempre più verso il lavoro per obiettivi, dando valore al tempo della cura, ma anche di far emergere le nuove competenze che accompagnano tale esperienza. Ecco perché a tutti i genitori *Danoners* viene data la possibilità di partecipare a percorsi di *e-learning* sviluppati in collaborazione con LIFEED (Life Based Value), che consentono loro di aumentare le loro competenze soft, il loro benessere e auto-efficacia.

L'azienda fornisce sostegno normativo, legale, psicologico e pedagogico ai neogenitori. Ma il supporto non viene solo dall'esterno: per ogni mamma e ogni papà è previsto un incontro di ascolto con il direttore delle risorse umane al rientro dal congedo. Sul fronte economico, il *welfare* aziendale viene introdotto nell'allora Mellin nel 2012 e negli anni è cresciuto per andare incontro alle esigenze di cura ed educazione dei figli, a cui si aggiunge l'indennità di

retribuzione dell'astensione obbligatoria e facoltativa, che spetta per legge alla madre e/o al padre, che viene integrata da parte dell'azienda, raddoppiando – nel caso del congedo facoltativo – il contributo fornito dalla previdenza sociale. Inoltre, durante il periodo di congedo obbligatorio, vengono garantiti ai genitori tutti i benefit aziendali, i premi produzione, i bonus e gli incrementi salariali.

Per quanto riguarda i congedi, i padri hanno diritto a 20 giorni totali obbligatori di paternità retribuiti da fruire entro i 12 mesi di nascita del figlio o figlia, rispetto ai 10 giorni previsti dalla normativa. Per garantire un corretto equilibrio vita-lavoro in questa delicata fase, oltre al lavoro flessibile previsto dall'azienda, tutti i genitori possono concordare con il proprio responsabile e con l'HR Business Partner una differente modalità di orario di lavoro flessibile.

LA POLICY A SUPPORTO DEI CAREGIVER

Da questa esperienza generativa è germogliata la consapevolezza che la cura non riguarda esclusivamente i figli. È così che nel 2020 Sonia Malaspina insieme al team HR e a 50 colleghi volontari ha messo a punto la *policy* rivolta ai *caregiver*, cioè coloro che si prendono cura non solo dei figli piccoli, ma anche di altri familiari anziani o fragili.

Come per la genitorialità, parte tutto dalla convinzione secondo cui le attività di cura stimolano lo sviluppo di competenze e attitudini come la capacità di ascolto, la gestione dello stress e l'orientamento al risultato, che sono assai utili anche sul lavoro. La *policy* garantisce un sostegno a 360 gradi alle persone, offrendo ad esempio un percorso *e-learning* sviluppato in collaborazione con LIFEE denominato "CARE"; il sostegno psicologico; la flessibilità lavorativa; il *welfare* mirato. Inoltre, la Fondazione Istituto Danone ha pubblicato un Manuale Pratico dedicato ai *Care-*

I risultati della policy a supporto della genitorialità

100% delle mamme torna al lavoro dopo il congedo di maternità

+8% nuovi nati in Danone anche nel 2022

54% donne manager (2022)

60% promozioni femminili nel 2022

14% delle nostre promozioni è andato alle mamme rientrate dal congedo di maternità nel 2022

100% i papà che hanno usufruito di 20 giorni di congedo di paternità

2% tasso di assenteismo (vs 6,4% Italia)

92% della nostra popolazione afferma che le persone sono trattate in modo equo a prescindere dall'età, dal sesso, dall'orientamento sessuale, dall'etnia (fonte GPTW 2022)

0% Gender Pay gap

Andare oltre la valorizzazione dei genitori: i caregivers

Psico-affettivo

- l'azienda sostiene un ambiente di lavoro inclusivo ed è vicina alle esigenze dei caregiver perché ne riconosce il valore e l'unicità e ne apprezza l'impatto sociale
- supporto psicologico su richiesta

Culturale

- la fragilità ha un valore economico, umano e sociale
- le attività di cura restituiscono alle aziende professionisti migliori (master care)

Organizzativo

- smart & flex working
- libro dei caregiver realizzato dalla Fondazione Istituto Danone
- supporto pratico (in forma congiunta)

Economico

- welfare ad hoc per i caregiver
- congedo facoltativo per un periodo di tempo definito, dopo una valutazione da parte delle risorse umane
- sconto sui prodotti

giver, con una serie di consigli pratici su diete alimentari, attività fisica da modulare in base alle necessità e informazioni utili per accedere ad agevolazioni economiche e giuridiche. Tutte queste iniziative fanno sì che si crei una cultura aziendale dove il *caregiver*, oltre che una persona che assume un compito di responsabilità, viene visto come una preziosa esperienza di valore umano, sociale e personale.

Oggi le Policy di cura sono portate avanti da Pietro Paolo Origgi, Direttore HR, e dal suo team con lo sviluppo recente di una nuova policy a supporto delle persone affette da malattie oncologiche sempre basate sugli stessi quattro pilastri.

Un papà di Danone nella Sala Allattamento

La Sala Allattamento di Danone Italia

TERZA PARTE

LA LEGGEREZZA PER ARRIVARE AL CUORE DELLE PERSONE

Il caso Danacol-Policlinico Gemelli

DANACOL, L'ALLEATO CONTRO IL COLESTEROLO

Danacol è uno dei marchi iconici di Danone. Si tratta di una bevanda a base di latte scremato fermentato addizionata di steroli vegetali, che aiutano a ridurre il colesterolo nel sangue in modo naturale. Proprio grazie agli steroli vegetali, il consumo quotidiano di Danacol, dopo uno dei pasti principali, favorisce la riduzione del colesterolo fino al 10% già dalla terza settimana. In questo modo, Danacol potenzia i benefici di una alimentazione sana, equilibrata e di un corretto stile di vita, riducendo il colesterolo, riconosciuto tra i principali fattori di rischio delle malattie cardiovascolari.

MALATTIE CARDIOVASCOLARI, UNA CAUSA SOCIALE GLOBALE

Secondo gli ultimi dati ufficiali, le malattie cardiovascolari continuano a rappresentare la prima causa di morte nel mondo. Dopo un leggero calo registrato negli ultimi decenni, i numeri sono di nuovo in aumento, con una stima di circa 18 milioni di decessi l'anno. In Italia sono responsabili del 35% di tutti i decessi, superando i 230.000 casi all'anno, oltre a rappresentare la prima causa di ricovero ospedaliero.

Le malattie cardiovascolari comprendono un ampio raggio di patologie che colpiscono il sistema circolatorio, spesso derivanti da arteriosclerosi, l'accumulo anomalo di placca, dovuta soprattutto a colesterolo e sostanze grasse, che si deposita sulle pareti interne delle arterie. Tra le malattie più comuni spiccano la cardiopatia ischemica (infarti) e le malattie cerebrovascolari (ictus). Ma, oltre all'alto tasso di mortalità, sono – assieme ai tumori – tra le principali cause di invalidità. Si tratta, infatti, di patologie che spesso compromettono gravemente la qualità di vita dei pazienti. Ne consegue che l'impatto economico sul Sistema Sanitario Nazionale sia sempre più insostenibile; si stima che la spesa annua si aggiri sui 19-24 miliardi di euro, di cui tra gli 11 e i 16 per i costi

Modello Megafono sociale

1. Marchio e posizionamento: Danacol
2. Causa sociale rilevante: prevenzione delle malattie cardiovascolari
3. Partner esperto nella causa: Policlinico Gemelli
4. Azione: Il "Mese del Cuore"
5. Campagna creativa e ambassador: "Ascolta il tuo Cuore" e "Stay Alive" con Elio
6. Coinvolgimento dei Danoners: realizzazione check-up nella sede Danone a Milano
7. L'Impatto sociale e mediatico: 31.000 check-up e misurazioni in farmacia in 7 anni

- Stay Alive (2023): 37 milioni di contatti lordi PR, 543 tra articoli online e carta stampata
- Ascolta il tuo Cuore (2022): 68 milioni di contatti lordi PR, 900 tra articoli online e carta stampata

Lancio della campagna "Ascolta il tuo Cuore"

sanitari diretti e tra i 5 e gli 8 per quelli indiretti, sanitari e non, dovuti, ad esempio, alla perdita di produttività del paziente e del *caregiver*, oltre alle spese previdenziali e assistenziali.

Le previsioni dicono che a livello globale i numeri aumenteranno, raggiungendo 24 milioni di morti all'anno per cause cardiovascolari entro il 2030, con una media di oltre 66.000 al giorno e un costo globale totale che passerà da circa 863 miliardi di dollari nel 2010 a oltre 1 trilione.

È chiaro che per ridimensionare il fenomeno sia fondamentale investire sulla prevenzione cardiovascolare, l'unico modo per cercare di avvicinarsi alla riduzione del 25% della mortalità prematura da malattie non trasmissibili, raccomandato dall'*Italian Urban Health Declaration* ai Governi dei Paesi del G20. Stiamo parlando di una sfida sanitaria globale, che può essere vinta solo se ciascun paese si impegnerà nella promozione della salute, in modo capillare sul territorio.

IL POLICLINICO GEMELLI, UN ALLEATO AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ

L'incontro tra Danone in Italia e Policlinico Gemelli, in particolare la Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCCS, risale a diversi anni fa, ma si è formalizzata in una collaborazione a partire dal 2017. Il Policlinico Gemelli, nato nel 1964 per volontà dell'Istituto Toniolo di Studi Superiori e dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, collegato alla Facoltà di Medicina e Chirurgia dell'Ateneo, è oggi uno dei più importanti ospedali d'Europa e uno dei più importanti centri di ricerca e assistenza a livello europeo, oltre ad essere il più grande ospedale oncologico in Italia. A giugno 2021 il Policlinico Gemelli ha ottenuto il prestigioso accreditamento della *Joint Commission International (JCI)*, uno degli enti certificatori più grandi e prestigiosi al mondo. Inoltre, il Gemelli è il migliore ospedale in Italia e trentottesimo nel mondo secondo la classifica *World's Best Hospital 2023* realizzata da "Newsweek", in collaborazione con Statista Inc.

IL "MESE DEL CUORE"

L'interesse del Policlinico Gemelli di sensibilizzare la popolazione sui principali fattori di rischio per la salute cardiovascolare e di contribuire a un cambiamento significativo degli stili di vita, a partire dall'attività fisica e da un'alimentazione corretta, necessarie per tenere sotto controllo i valori del colesterolo, ha trovato in Danone il partner perfetto. Ne sono nate diverse azioni, ma quella più eclatante, grazie al modello "Megafono sociale", è arrivata con le campagne di comunicazione "Ascolta il tuo Cuore", del 2022 e "Stay Alive", dell'anno successivo.

LE ATTIVITÀ DEL "MESE DEL CUORE"

1. I check-up gratuiti Danacol-Gemelli e online su Enel X

L'iniziativa del "Mese del Cuore", un mese intero dedicato alla prevenzione sul territorio, con attività di divulgazione e check-up gratuiti nei centri commerciali, risale a prima del 2015 e vide come prima testimonial Raffaella Carrà. Da allora, si è ripetuto ogni anno, coprendo sempre nuove attività e luoghi, per arrivare al maggior numero di persone possibili. Nelle ultime due edizioni,

2022 e 2023, sono stati offerti a Milano e Roma check-up gratuiti sui sette fattori di rischio cardiovascolare effettuati da un team di medici coordinato dal professor Francesco Landi, Direttore Dipartimento Scienze dell'Invecchiamento, Ortopediche e Reumatologiche della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCCS di Roma e Ordinario di Medicina interna e Geriatria, Università Cattolica del Sacro Cuore. Inoltre, rispetto agli anni precedenti, nel 2023 è stata aggiunta la possibilità di effettuare un percorso di benessere completamente digitale tramite *Smart Axistance e-Well Digital*, l'applicazione sviluppata da Enel X che aiuta gli utenti a migliorare il proprio stile di vita con il supporto dei medici del Policlinico Gemelli.

2. Le misurazioni del colesterolo in farmacia

Per tutta la durata del "Mese del Cuore", è stato possibile accedere gratuitamente alla misurazione del colesterolo nelle farmacie aderenti all'iniziativa.

3. Gli eventi sportivi e le manifestazioni

A Milano, Danacol ha partecipato con uno stand ai *MyPersonalTrainer Days* organizzati dall'omonima piattaforma online di fitness e benessere all'Arco della Pace, dove – con il contributo del Centro Diagnostico Italiano – è stata offerta ai visitatori la possibilità di ricevere informazioni dettagliate e di essere omaggiati di voucher per misurazioni del colesterolo gratuite presso i centri CDI. A Roma, Danacol e Policlinico Gemelli si sono uniti per partecipare, ancora una volta, alla *Longevity Run*, una corsa aperta a tutti organizzata al fine di sensibilizzare i cittadini ad assumere stili di vita salutari ed incoraggiare la prevenzione cardiovascolare, con stand dove effettuare check-up gratuiti e provare i prodotti Danacol. Danacol è stato anche sponsor principale della prima edizione della manifestazione *Mille Mila Bici* organizzata da Legambiente, a Milano, per celebrare un mezzo così importante sia per il benessere delle persone e dell'ambiente, con stand dedicati alla scoperta dei prodotti Danacol e alla realizzazione di check-up gratuiti del colesterolo.

I 7 fattori di rischio cardiovascolare

1. La pressione arteriosa
2. I valori di glicemia
3. I valori del colesterolo
4. L'indice di massa corporea
5. La valutazione dello stile di vita (ad esempio il fumo)
6. Le abitudini alimentari
7. Alcuni parametri di performance funzionale (come la forza muscolare)

LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE "ASCOLTA IL TUO CUORE"

La prima iniziativa legata al "Megafono sociale" è la campagna "Ascolta il tuo Cuore", lanciata a settembre 2022 con l'obiettivo di portare alle persone un messaggio fondamentale: ascoltare il proprio cuore e controllare il colesterolo.

La La campagna – ideata dall'agenzia VMLY&R – vede come protagonista Elio, che sulle note di "Listen to your heart" dei Roxette canta con ironia e allegria l'importanza della prevenzione delle malattie cardiovascolari.

Questo primo "esperimento" – decisamente riuscito – di parlare di un tema così serio in maniera ironica, nasce dalla volontà di sensibilizzare le persone sull'importanza di controllare il colesterolo, spiegando quanto sia fondamentale ascoltare il proprio cuore.

LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE "STAY ALIVE"

Sempre applicando il modello "Megafono sociale", Danacol ha firmato una nuova campagna di comunicazione, denominata "Stay Alive", mirata a sensibilizzare i consumatori sull'importanza della prevenzione delle malattie cardiovascolari e, in particolare, sul controllo del colesterolo. Il nuovo spot, sempre ideato e realizzato dall'agenzia creativa VMLY&R, vede ancora una volta protagonista Elio e cavalca il format del video musicale, già sperimentato con successo l'anno precedente con la campagna "Ascolta il tuo cuore". Colonna sonora della campagna pubblicitaria è – non a caso – il celebre brano

"Stayin' Alive" dei Bee Gees, che segue un ritmo di 103 battiti al minuto (Bpm). Proprio per questo motivo, è diventata a partire dagli Stati Uniti il "ritmo mentale" che accompagna e guida i soccorritori nell'eseguire il massaggio cardiaco con la giusta frequenza che, appunto, deve essere di 100-120 Bpm.

Nello spot, Elio, in perfetto stile anni Settanta, reinterpreta il testo in chiave pop e ironica per lanciare il messaggio che per ridurre il colesterolo serve sempre un aiuto in più, quello di Danacol.

La parola d'ordine delle campagne, "Ascolta il tuo Cuore" prima e "Stay Alive" poi, è sempre leggerezza.

Il grande successo riscosso deriva proprio dall'aver cambiato il paradigma di comunicazione legato ad un tema così serio come quello della prevenzione delle malattie cardiovascolari.

L'obiettivo è stato lanciare in maniera semplice e leggera – ma non superficiale – un messaggio molto importante, che potesse in questo modo raggiungere quante più persone possibili ed entrare davvero nel cuore di tutti. Parlare di salute non significa essere obbligati ad utilizzare registri alti e toni seri, perché in questo modo si rischia un "rifiuto" da parte della popolazione, che spesso associa controlli e visite mediche come obblighi e non come opportunità per avere una qualità di vita migliore.

Parlare alle persone in maniera divertente, semplice e leggera le aiuta a capire il valore dei controlli, della prevenzione e di un cuore in salute strappando anche qualche risata.

COINVOLGIMENTO DEI COLLABORATORI INTERNI

Nel corso del Mese del Cuore 2022, Danone ha messo a disposizione per due fine settimana i propri spazi della sede milanese per l'effettuazione dei check-up dei 7 fattori di rischio cardiovascolare da parte dell'equipe di medici del Policlinico Gemelli.

L'IMPATTO SOCIALE E MEDIATICO

Insieme al Policlinico Gemelli, nei sette anni di collaborazione sono stati realizzati 31.000 check-up e misurazioni in farmacia, con l'obiettivo di raggiungere quota 60.000 nei prossimi 5 anni.

Dal punto di vista mediatico, le campagne sono state un successo.

La campagna "Ascolta il tuo cuore", lanciata a settembre 2022, ha raggiunto, a livello PR, 68 milioni di contatti lordi, 900 tra articoli online e carta stampata.

Lancio della campagna "Stay Alive"

Sulla scia dei risultati raggiunti l'anno precedente, la campagna "Stay Alive" ha invece totalizzato 37 milioni di contatti lordi, tra articoli online e carta stampata.

Di recente, Danacol ha commissionato una ricerca a Gfk per misurare il livello di consapevolezza sui rischi cardiovascolari tra la popolazione, raffrontando i risultati con uno studio risalente al 2012. La ricerca è stata condotta su un campione di 2500 casi rappresentativi della popolazione italiana dai 35 anni in su, selezionati all'interno del panel Sinottica. Il periodo di rilevazione è avvenuto tra 27 luglio – 7 agosto 2023, attraverso interviste domiciliari somministrate tramite Tablet Dialogatore GfK. I dati emersi sono incoraggianti e dimostrano un aumento della conoscenza e dell'attenzione da dedicare al controllo del colesterolo. I dati principali rilevano infatti che:

- il 31% degli intervistati sa di avere un livello di colesterolo sotto i 199 mg/dl, dato che nel 2012 era del 55% più basso;
- calano dell'8% coloro i quali hanno un livello di colesterolo alto (200-239 mg + oltre 240 mg + non so esattamente, ma so che è alto);
- il livello di attenzione è tendenzialmente stabile e riguarda più di 1 intervistato su 2 (53%) anche se la frequenza dei controlli sembra più regolare: 61% ogni 6mesi/1 anno con un +13% rispetto al 2012,
- il ranking delle attività nella gestione del colesterolo vede ai primi posti:
  - Faccio periodicamente esami del sangue
  - Ho un'alimentazione sana e bilanciata

- Prendo farmaci specifici su prescrizione medica
- Tengo sotto controllo il mio peso
- Evito gli eccessi nel bere, mangiare, fumare...

Come ha affermato, in occasione della pubblicazione della ricerca il professor Marco Elefanti, Direttore generale della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCCS, a proposito della collaborazione con Danacol e alla campagna "Stay Alive": "Iniziative popolari come questa permettono di raggiungere un'ampia platea di persone, avendo un'importante ricaduta sociale nella promozione della salute pubblica".

IL SEGRETO DELLA LONGEVITÀ

La testimonianza del Prof. Francesco Landi

"Innanzitutto, vorrei dire che l'esperienza di forte sinergia tra Danone e il Policlinico Gemelli sposa un concetto fondamentale per noi ricercatori, ovvero dare piena e concreta espressione alla missione di terzo settore dell'università. Significa uscire dall'ateneo, che nel nostro caso è all'interno dell'ospedale, per sensibilizzare le persone su argomenti che non si incontrano nella vita di tutti i giorni", afferma il professor Francesco Landi, Direttore Dipartimento Scienze dell'Invecchiamento, Ortopediche e Reumatologiche della Fondazione Policlinico Universitario Agostino Gemelli IRCCS di Roma e Ordinario di Medicina interna e Geriatria, Università Cattolica del Sacro Cuore.

Il tema principale a cui si riferisce è la prevenzione, focalizzata sul tema della longevità, la nuova frontiera della geriatria. Comprendere cosa serve per essere longevi, non soltanto in termini di anni, ma anche di salute, diventa fondamentale per il futuro della nostra società.

Come avete imparato a comunicare alla popolazione?

L'idea dal 2015 è stata quella di provare a portare questi concetti, che partono da una validità scientifica assoluta, direttamente sul territorio, nei supermercati, nella pubblicità televisiva, nelle manifestazioni sportive, ecc. Il coraggio è stato quello di provare a capire quale fosse il vettore mediatico migliore per raggiungere la popolazione e raccontare in modo efficace i principali fattori di prevenzione: astensione dal fumo, astensione dagli abusi, controllo del peso corporeo, dieta, colesterolo e glicemia. Gli attuali pazienti che abbiamo in ospedale sono tutti di prevenzione di secondo livello, in cui la malattia è riconosciuta precocemente e curata, o di terzo livello, in cui si ha una malattia pregressa, di solito cronica. Oppure, abbiamo attività ambulatoriali con pazienti che sono già sensibilizzati. Insomma, c'è bisogno di fare prevenzione primaria.

È allora che avete incontrato sulla vostra strada Danone?

Con Danone avevamo già fatto qualcosa prima del 2015, nei centri commerciali e con il percorso del "Mese del cuore" con Raffaella Carrà, ma questa ulteriore *liaison* è avvenuta dopo EXPO, quando noi abbiamo iniziato l'attività del *Longevity Check-Up*. Il vero punto di contatto è il fatto che il colesterolo sia solo la punta dell'iceberg dei fattori di rischio. La sinergia con Danone non sarebbe mai nata se Danacol non avesse avuto una documentazione scientifica che dimostra la sua efficacia esattamente su quella popolazione con criticità sul fronte del colesterolo. A quel punto, avevamo un target perfetto per promuovere una prevenzione dalla doppia valenza: controllare il livello di colesterolo nel sangue – cosa che in pochi fanno – e fare cultura sugli altri fattori di rischio. In questo modo, abbiamo avuto la possibilità di raccogliere

Francesco Landi durante il lancio della campagna "Stay Alive"

quasi 20.000 soggetti valutati vis-a-vis (che arrivano a 60.000, contando anche quelli misurati sul web) e, al contempo, generare un *feedback* positivo a livello di marketing.

Quando le persone vengono intercettate, sono sensibili alla prevenzione?

Sì, soprattutto dopo il Covid. Il nostro database contiene ormai parecchi numeri. Adesso stiamo facendo le analisi pre/post Covid e ci stiamo rendendo conto di quanto il 2020 sia stato un anno spartiacque, in cui sono cambiati i comportamenti delle persone. Dopo l'esperienza pandemica, la sensibilità è molto aumentata, si è avvertito un senso di distacco dalla routine dei controlli che si vivevano quasi con fastidio, e una progressiva presa di coscienza dell'attenzione da porre alla propria salute.

Qual è il messaggio più importante da trasmettere alla popolazione?

Le patologie cardiovascolari, assieme ai tumori, sono le principali cause di morte. Per parafrasare il Megafono sociale, l'importanza della prevenzione è la cosa più importante con cui fare eco. Il tema principale è far capire che longevità non va associata a vecchiaia, intesa in termini negativi, come qualcosa di brutto e sporco. Il target a cui ci rivolgiamo è principalmente la fascia d'età adulta e poi, se vogliamo, anche ai giovani perché prima si adottano comportamenti sani meglio è. L'*American Heart Association* parlava nel 2013 di sette fattori di rischio, mentre noi parlavamo di *Longevity Check-Up 7+* con valutazioni antropometriche e la qualità del sonno. Nel 2022 l'*American Heart Association* ha aggiunto il sonno come ottavo fattore. Il punto è che le malattie cardiovascolari, al di là di aumentare la mortalità, aumentano la disabilità e quindi magari si arriva anche a 90 anni, ma malconci.

Quali sono le evidenze scientifiche di comportamenti di vita sani?

L'*American Heart Association* ha pubblicato i dati longitudinali, da cui emerge che se controlli gli 8 fattori di rischio, i cosiddetti *Life's Essential*, guadagni 7 anni di longevità. Sono tanti, semplicemente controllando peso, colesterolo, pressione e facendo esercizio fisico. Il sogno è che questi risultati, su larga scala, possano avere un impatto a livello di comunità e ancora più allargato di Paese, creando un risparmio ingente nella spesa sanitaria nei prossimi 10-20 anni. La *joint venture* Danone-Gemelli arriva urbi et orbi, anche a livello aziendale. Tutte le aziende parlano di clima, *wellbeing, wellness*, ma in realtà molte si limitano a organizzare il torneo di padel, quando in realtà dovrebbero farti andare in palestra, farti fare controlli e alla fine prevedere un *Longevity Pass*. Le aziende quest'attività di prevenzione la fanno su quadri e dirigenti, che hanno il check-up dalla punta dei capelli alla punta dei piedi, ma dovrebbero svolgerla su tutti i dipendenti.

La collaborazione con Danone si estende anche alla ricerca?

In Italia ci sono strutture come il Gemelli che sono enti di ricerca che lavorano a braccetto con l'Università. Questo fa sì che l'Italia sia leader della ricerca in tantissimi settori, anche grazie all'intervento dell'industria. Oggi noi abbiamo un ricercatore che è diventato professore associato grazie all'attività del "Mese del Cuore", finanziato da Danone. La collaborazione è finalizzata ai giovani e a far crescere la ricerca. È chiaro che Danone non è un ente benefico, ne ha un ritorno di business e vendita.

Come spiegherebbe il vantaggio reciproco della collaborazione Terzo settore-istituzioni con Danone?

Questo è un settore dove se io non ho sensibilizzato il paziente a controllare il colesterolo, questo non comprerà mai il Danacol. Il claim più importante della pubblicità è quello del testimonial, Elio, che dice "Controlla il colesterolo!".

LA DISABILITÀ AL LAVORO

Il caso Danette-PizzAut

DANETTE, IL BRAND DELLA GIOIA

Danette affonda le sue origini nel 1969, quando il figlio del fondatore di Danone, Daniel Carasso, scoprì in Olanda una deliziosa crema di cioccolato che, con l'aiuto di uno chef, trasformò in un dessert cremoso. Nel giro di pochi anni, il prodotto conquistò le famiglie francesi e lo slogan del 1979 *"On se lève tous pour Danette!" (We all stand up for Danette!)* entrò in tutte le case del Paese; questo fino al 50° anniversario, quando venne trasformato in *"Toujours Debout pour Danette" (Always Standing for Danette)*. Oggi Danette è un brand iconico di Danone, che porta la gioia e la bellezza della diversità sui tavoli di mezza Europa, valorizzando il momento della condivisione e suggerendo un approccio positivo alla vita.

CAUSA SOCIALE: PERCHÉ SCEGLIERE L'AUTISMO

L'autismo è riconosciuto come una neurodiversità, cioè una variante dello sviluppo neurologico tipico, scoperta dalla sociologa Asperger Judy Singer alla fine degli anni Novanta e che influenza la modalità di relazione con l'ambiente e le persone. Viene indicato anche come disturbo dello spettro autistico, che tende generalmente a impattare sulla vita delle persone, creando problemi di comunicazione e comportamento, ma presenta casi molto variegati sia in termini di sintomi e abilità sia in termini di intensità: può investire un aspetto minore della vita o configurarsi come una disabilità che richiede un aiuto a tempo pieno in una struttura dedicata.
L'aspetto più rilevante da comprendere è che non si tratta di una malattia e non vi è alcuna cura. Si parla in modo generico di fattori scatenanti di tipo genetico e ambientale, ma senza nessuna evidenza scientifica. Di conseguenza, l'unico modo per supportare le persone autistiche e i loro familiari è la disponibilità a comprendere il loro modo di essere e a costruire condizioni favorevoli all'inclusione nella vita sociale, educativa e professionale.
Il fenomeno è, peraltro, molto diffuso in tutto il mondo. In Italia, si calcola che circa 1 bambino su 77 rientri nel quadro dello spettro autistico, ma il supporto offerto dallo Stato non è strutturato ed è carente. Di fatto, tutto il lavoro di cura viene svolto dai genitori compiendo grandi sacrifici. Nel caso di impossibilità di gestione dell'individuo, l'unica alternativa è il ricovero in centri per disabili. Inoltre, per i ragazzi e le ragazze con forme lievi di autismo, l'inserimento nel mondo del lavoro è estremamente difficile, a causa di una scarsa cono-

Modello Megafono sociale

1. Marchio e posizionamento: Danette
2. Causa sociale rilevante: autismo
3. Partner esperto nella causa: PizzAut
4. Azione: supporto per l'apertura di una nuova pizzeria e assunzione di un lavoratore
5. Campagna creativa e ambassador: "Troppo Buona", con Elio e Germano Lanzoni
6. Coinvolgimento dei Danoners: partecipazione al video della campagna
7. L'impatto sociale e mediatico: molto alto

scenza del disturbo e un'insufficiente disponibilità a costruire ambienti di lavoro adatti alle loro sensibilità.
Tuttavia, una società evoluta dovrebbe essere in grado di riconoscere il valore potenzialmente enorme della diversità e farsene carico, a partire dalle sue imprese, chiamate a una inderogabile responsabilità sociale. Ecco perché Danone in Italia si è fatta avanti.

Jordi Guitart Clermont, Germano Lanzoni, Nico Acampora, Fabrizio Gavelli, Elio e i ragazzi di PizzAut al lancio della campagna

L'INCONTRO CON PIZZAUT

La collaborazione tra Danone Italia e PizzAut, la prima pizzeria gestita da ragazzi autistici fondata nel 2017 da Nico Acampora come innovativo progetto di inclusione sociale, è nata in modo spontaneo e inatteso. Tutto ebbe inizio quando, nell'estate del 2022, Fabrizio Gavelli, Presidente e Amministratore Delegato di Danone Italia, andò a cena nella loro pizzeria di Cassina de' Pecchi, in provincia di Milano, innamorandosi del progetto di Nico. Da quel momento, il meccanismo del "Megafono sociale" ha iniziato a girare suggellando la collaborazione tra il brand Danette, simbolo di gioia, inclusione, condivisione a tavola, e il progetto PizzAut, il primo nel suo genere in Italia teso a offrire un futuro professionale e di vita ai ragazzi autistici.

LE AZIONI INTRODOTTE E LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE

Identificato il corretto partner, l'azione è venuta di conseguenza. Nel marzo 2023 è stata presentata ufficialmente l'iniziativa di Danette a sostegno di Nico e dell'autismo. Danone Italia ha deciso, infatti, di supportare l'apertura della nuova pizzeria di Monza.
La campagna ha preso forma tramite un riadattamento del famoso jingle di Danette in un video musicale dedicato a PizzAut ed è stata girata grazie al contributo completamente gratuito dell'ambassador, della casa di produzione e del regista.
L'impatto generato in termini di diffusione del messaggio di inclusione del progetto di Nico Acampora è stato enorme. Anche in questo caso, la campagna mediatica è stata costruita con un focus su positività e gioia, con l'obiettivo di cambiare la prospettiva di tutti – individui, organizzazioni, istituzioni, – nei confronti di problematiche sociali che necessitano di comprensione e supporto e, di certo, non di compatimento.
Inoltre, di recente l'impegno di Danone è andato oltre e si è spinto sino alla decisione di assumere un ragazzo autistico, da distaccare presso PizzAut.

UN AMBASSADOR D'ECCEZIONE, ANZI DUE

I protagonisti del video della campagna sono proprio Nico Acampora e i ragazzi di PizzAut, che mostrano la passione per il lavoro che svolgono, dimostrando che cambiare le cose è possibile quando c'è una precisa volontà e un'apertura di visione. La partecipazione straordinaria di Elio e di Germano Lanzoni alias Il Milanese Imbruttito al video moltiplica, poi, l'allegria e amplifica il messaggio di gioia e inclusività.
Ma oltre a loro, nello *shooting* della campagna, hanno partecipato come comparse anche i Danoners, che compaiono nel video insieme ai ragazzi di PizzAut. Nell'ottica di coinvolgere le persone di Danone nella specifica causa sociale, già a fine 2022, in occasione della celebrazione del *Danone Day*, Nico e i ragazzi si sono presentati con i loro *food truck* in via Farini, davanti alla sede dell'azienda, a cucinare le pizze e raccontare la loro storia.

L'IMPATTO SOCIALE E MEDIATICO

La collaborazione tra PizzAut e Danette, che ha dato vita alla campagna "PizzAut Troppo Buona",

ha generato grandi risultati in termini di impatto, sia a livello sociale che mediatico.
Per quanto concerne il primo aspetto, Nico Acampora è riuscito a realizzare il progetto dell'apertura del nuovo ristorante di Monza con la conseguente occupazione di ulteriori 19 ragazzi autistici.
La campagna ha avuto una notevole risonanza mediatica, anche grazie al prezioso supporto delle concessionarie che, in alcuni casi, hanno dedicato alla collaborazione tra PizzAut e Danette numerosi spazi digitali e di comunicazione tramite affissioni gratuite, generando un'incredibile ondaya di gioia che ha permesso di far risuonare in tutto il Paese questo importante messaggio di inclusione.
Grazie al sostegno di tutti gli attori coinvolti, è stato possibile raggiungere 44 milioni di contatti lordi tramite la campagna digital e 35 milioni di contatti lordi PR.

UNA LEZIONE DI CIVILTÀ

La testimonianza di Nico Acampora

"Nella mia vita precedente, facevo l'educatore di minori e adolescenti, lavoravo con le Amministrazioni comunali, il Tribunale dei minori, tenevo corsi a genitori di adolescenti sul ruolo genitoriale – racconta Nico Acampora –. Una notte del 2017, sveglio mia moglie e dico "Stefania, dobbiamo aprire un ristorante gestito da persone autistiche". Risposta: "Ma se non sai fare manco un uovo!" Per nulla scoraggiato, Nico nella notte ha scritto la bozza del progetto "PizzAut – Nutriamo l'inclusione". Sapeva come fare, perché nel suo lavoro da consulente per la Pubblica Amministrazione si occupava proprio di progetti per partecipare a bandi, ma in effetti non sapeva cucinare e non sapeva niente di ristorazione. Era mosso, però, da una motivazione profonda. "Ho un figlio autistico, che giocava con mia moglie a fare la pizza. Ho pensato che, se lo faceva lui con la forma di autismo severo che ha, allora possono farlo tutti. Ho cominciato a leggere libri, guardare ristoranti, sono entrato in questo mondo e non ne sono più uscito. Il mio obiettivo è quello di cambiare la cultura".

Nico Acampora, fondatore di PizzAut

A quale modello si è ispirato per costruire PizzAut?
A nessuno, perché non esisteva un modello di riferimento per la gestione di un'attività in mano a persone autistiche. Non ero nemmeno consapevole dell'entità delle spese, pensavo di avere bisogno di 60mila euro e, invece, per il primo ristorante ne ho spesi 800mila! Ho cominciato chiedendo ai ristoratori di cedermi i loro spazi una sera a settimana per fare la pizza con i miei ragazzi. All'inizio non è stato facile, perché nessuno ci credeva. Poi, è successo che un ristorante ha accettato. Avevamo a disposizione 150 posti e, grazie a un post che ho pubblicato su Facebook, abbiamo ricevuto 600 prenotazioni e riempito il locale per

I Danoners e i ragazzi di PizzAut durante la registrazione del video musicale

quattro settimane di fila. Poco tempo dopo, mi chiama un altro ristoratore e stabiliamo un accordo: il 50% del ricavo destinato a donazione a favore di PizzAut Onlus e il 50% a loro disposizione.

Questo genere di accordo fino a quando ha funzionato?

Era difficile, soprattutto perché i ristoranti con cui collaboravamo non erano progettati per persone autistiche. Cercavo ogni volta di trovare soluzioni, ma non arrivavo mai alle condizioni ideali per far lavorare al meglio i ragazzi. La svolta vera c'è stata quando sono stato chiamato dalla trasmissione "Tu Si Que Vales" nel 2017, dicendomi che secondo loro "chi ha un progetto così è una persona che vale". Durante il provino incontro il favore, in particolare, di una delle autrici, a cui sono grato ancora adesso. Così partecipiamo alla trasmissione, con i miei ragazzi che consegnano le pizze ai giudici e io che parlo, raccontando chi siamo e cosa facciamo. È un successo, prendiamo il 100% dei voti dei giudici e andiamo automaticamente in finale.

Da quel momento cosa è successo?

A quel punto i ristoranti di tutta Italia hanno iniziato a cercarmi e così siamo partiti in tour! Ho iniziato con due dei sei/sette ragazzi che lavoravano con me in quel periodo. È stata un'esperienza estremamente utile per me, perché vivendo così a contatto con i ragazzi, ho imparato i loro limiti e i loro pregi. Poi, nel mezzo del tour è scoppiata la pandemia, tutti i ristoranti vennero chiusi. Una notte mi chiama uno dei miei camerieri che dice "io morirò di Covid senza aver mai lavorato davvero".

Come ha reagito?

Non potevo sopportare l'idea, dovevo trovare una soluzione. E così mi sono detto "Proviamo con un *food truck*, il PizzAutobus"! Una pazzia: provo a tracciarne il profilo per terra e invito i ragazzi a fare una prova, che va male. Ma non mi arrendo, avvio comunque il progetto e iniziamo a lavorare con lo slogan "Non vi portiamo la pizza, vi portiamo tutta la pizzeria".

Come siete capitati a cucinare per il Papa?

Per farci conoscere dovevamo renderci visibili. Ho pensato fosse una bella idea posizionarci con il nostro PizzAutobus di fronte a luoghi simbolici del nostro Paese. Abbiamo preparato la pizza per l'allora Premier Giuseppe Conte, per tutti i Senatori, per poi arrivare addirittura dal Papa. La notorietà

Elio e un ragazzo di PizzAut durante la registrazione del video musicale

cresce così tanto che il 1° maggio 2021, all'inaugurazione del primo ristorante a Cassina de' Pecchi, viene a trovarci l'allora Presidente del Senato, Maria Elisabetta Casellati. Durante la pandemia abbiamo preparato tante pizze anche fuori dagli ospedali, da donare a medici e infermieri. E, inaspettatamente, veniamo attaccati pesantemente sui social dai no-vax. Ma noi tiriamo avanti.

E poi è arrivata la collaborazione con Danone, che ha permesso di aprire il secondo ristorante, a Monza. Cosa è cambiato?

Oggi lavorano da noi 35 autistici e 5 neurotipici, occupati principalmente in cucina. E ci stiamo concentrando su due fattori chiave: il tema dell'*advocacy*, quindi comunicazione positiva, e l'opportunità lavorativa per il futuro. Ad esempio, abbiamo lanciato l'iniziativa "La Scuola non è una Pizza": le scuole – dalle elementari al liceo – vengono qui a mangiare e facciamo un incontro di educazione civica. Imparano molte cose, in particolare la comprensione delle diversità: spesso i ragazzi autistici hanno stimoli sensoriali particolarmente accesi; quindi, lo squillo del telefono li disturba, così noi abbiamo deciso di ricevere prenotazioni solo attraverso TheFork. La policromia è volutamente limitata, perché troppi colori li infastidiscono, e i tavoli sono particolari e contrassegnati da una linea, che li aiuta a capire dove appoggiare i piatti. Bar e forni sono diversi, studiati per essere più sicuri e rendere i ragazzi più autonomi. Insomma, è tutto un mondo da scoprire.

Qual è il tasso di fidelizzazione dei ragazzi che lavorano in PizzAut?

Assoluto. Tutti hanno la 104, nessuno fa mai un'assenza. Sono più maschi, perché le femmine autistiche sono in rapporto di 1 a 8 rispetto ai maschi. E non si sa perché. Sono tutti assunti, tranne qualcuno in tirocinio. Iniziano frequentando un corso chiamato AutAcademy, poi il grosso lo imparano sul campo. Finito lo stage di 100 ore con la scuola, chi viene reputato idoneo fa il tirocinio e poi viene assunto. Tra l'altro, la collaborazione con Danone prevede anche l'assunzione da parte dell'azienda di uno di questi ragazzi, che manda a lavorare da noi in distacco.

Avete più richieste dei ragazzi che potete assumere?

I corsi di formazione prevedono 12 posti e mi arrivano in media 300 domande, è uno strazio. I requisiti di selezione devono essere oggettivi e soggettivi: la diagnosi di autismo, la non presenza di una cura farmacologica invasiva, l'assenza di comportamenti violenti o autolesivi. Il punto è che per alcuni questo lavoro non è adatto, ma molti ragazzi – e le loro famiglie – sanno che è l'unica speranza. Per questo, vorrei arrivare ad avere 5 o 6 ristoranti e 107 *food truck*, ognuno dei quali offre 4/5 posti di lavoro, ma è necessario mettere in bilancio 150mila euro l'anno a camion.

L'attenzione delle aziende è fondamentale. Cosa potrebbero fare di più?

Le aziende italiane hanno l'obbligo di assumere un disabile ogni 15 dipendenti, tutti con disabilità fisica, mai cognitiva. Noi chiediamo alle nostre aziende partner di assumere persone autistiche e forse le cose lentamente stanno cambiando, anche grazie al nostro esempio. Certamente, cambiare la narrazione riguardo all'autismo è molto importante, come è necessario sensibilizzare le Istituzioni. Il 1° maggio dello scorso anno, il presidente Mattarella, accogliendo il nostro invito, è venuto a trovarci nel ristorante di Monza e tutti i telegiornali hanno aperto con questa notizia.
Il 23 gennaio 2024 siamo andati a Bruxelles a cucinare per i parlamentari europei; è importante data la necessità di reperire fondi per rendere questo sogno una realtà. Anche a questo servono le collaborazione aziendali.

Come è composto il mondo di PizzAut oggi?

Oggi il mondo di PizzAut si sta articolando. Innanzitutto, PizzAut onlus è un'associazione che si occupa

di formazione, organizziamo palestre di autonomia abitativa in cui i ragazzi imparano a vivere da soli. Si tratta di un aspetto fondamentale, educandoli a essere autonomi per evitare un futuro in istituti dedicati. Poi, WorkAut gestisce i ristoranti, di cui io sono proprietario all'80% e la onlus al 20%, in modo tale che i genitori dei ragazzi possano sempre controllare il trattamento ricevuto dai loro figli. Io non distribuisco gli utili, ma li reinvesto. Io, per scelta, non prendo niente dal pubblico e lavoro in modo *win-win* con il privato sensibile alla responsabilità sociale d'impresa.

IL MEGAFONO SOCIALE ALL'OPERA

UNA LUCE NELLA PANDEMIA

Il caso Actimel-Auser

ACTIMEL, IL BRAND DELL'IMMUNITÀ

Tra i brand iconici di Danone, uno dei più conosciuti e amati è senza dubbio Actimel. Uno yogurt da bere, grande alleato del sistema immunitario grazie alla presenza di vitamina D e B6, che aiuta ogni giorno il buon funzionamento del sistema immunitario. Come brand, Actimel si pone da sempre come l'alleato del sistema immunitario, impegnandosi da sempre anche a supportare la popolazione italiana, attraverso iniziative concrete, per favorire la salute collettiva.

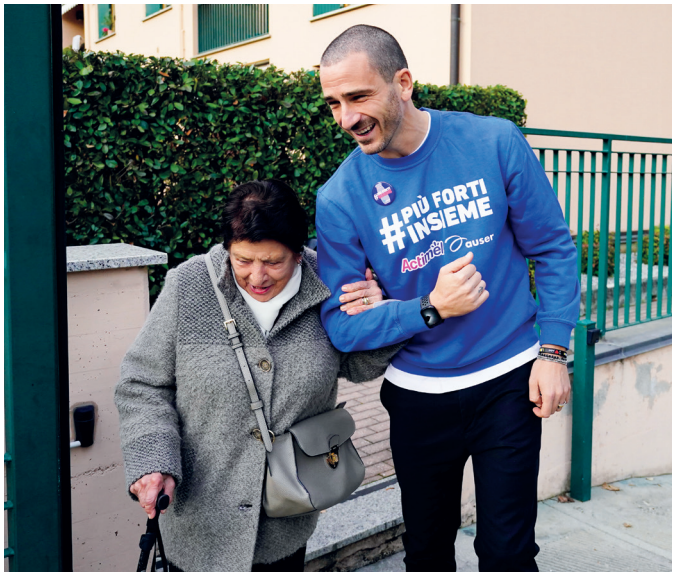
Modello Megafono sociale

1. Marchio e posizionamento: Actimel
2. Causa sociale rilevante: facilitare l'accesso alla vaccinazione Covid/alle cure
3. Partner esperto nella causa: Auser
4. Azione: accompagnamento sicuro ai centri vaccinali
5. Campagna creativa e ambassador: "Più forti insieme", con Leonardo Bonucci (Lombardia, Sicilia, Abruzzo)
6. Coinvolgimento dei Danoners: volontari per accompagnamento ai centri vaccinali
7. L'impatto sociale e mediatico: 6500 accompagnamenti protetti (vedi capitolo su misurazione), 150 milioni di contatti lordi PR, 400 uscite PR

I Danoners e i volontari di Auser a Lecco

CAUSA SOCIALE: DALLA VACCINAZIONE AL DIRITTO ALLA SALUTE

Dopo lo stillicidio di contagi e le morti provocate dalla pandemia di Covid-19, in Lombardia, in data 12 febbraio 2021, i giornali diffusero la notizia che stava per partire una vaccinazione di massa. Inizialmente sarebbero stati vaccinati negli ospedali lombardi diciottomila ottantenni ogni giorno, poi trentacinquemila, fino a raggiungere quota set-



Leonardo Bonucci durante un accompagnamento a Lecco

tantamila, sempre ogni giorno. L'obiettivo della Regione Lombardia era vaccinare i 700.000 grandi anziani in quattro settimane distribuendoli in cento centri vaccinali, per poi avviare il flusso dei richiami e, contemporaneamente, iniziare a vaccinare anche i soggetti con patologie croniche, ossia 1.7 milioni di persone. Questo segnò l'inizio della massiva campagna vaccinale; Regione Lombardia chiese la massima collaborazione ai Comuni per realizzare nei tempi più brevi gli obiettivi fissati. Con tali prospettive si poneva una questione cruciale, cioè fare in modo che tutti gli anziani potessero raggiungere in totale sicurezza gli ospedali e i centri vaccinali. Il Sistema sanitario nazionale prevede esclusivamente l'assistenza agli anziani non autosufficienti. Gli altri devono fare affidamento su sé stessi o sulle famiglie e questo può spesso diventare un problema.

L'accesso alle cure delle persone anziane, che già era critico, si fece più problematico in questa emergenza, in particolare in alcune aree montuose o poco servite del Paese. Actimel, a quel punto, constatata l'evidente difficoltà, si propose, da vero alleato, e offrì un importante aiuto. Ed è stata una scelta vincente.

LA COLLABORAZIONE CON AUSER

Nata nel 1989, Auser è un'associazione finalizzata a promuovere l'invecchiamento attivo, con l'obiettivo di riconoscere il valore delle persone anziane e il loro ruolo nella società.

In particolare, Auser si propone di migliorare la qualità della vita degli anziani, contrastare ogni forma di esclusione e discriminazione sociale, sostenere la fragilità, diffondere la cultura e la pratica della solidarietà e della partecipazione; valorizzare l'esperienza, la capacità, la creatività e le idee degli anziani, sviluppare il confronto e lo scambio con le generazioni più giovani. Grazie a un lavoro serio e capillare, oggi Auser è un punto di riferimento nazionale per cittadini di tutte le età e culture, desiderosi di contribuire alla crescita sociale e civile del Paese. Se, da una parte, Auser si propone di promuovere e supportare il diritto universale alla salute nei territori in cui opera, dall'altra, è consapevole che lavorare in collaborazione con il settore profit, laddove ci sia forte responsabilità d'impresa, consente di ampliare la portata dei servizi offerti. La collaborazione tra Actimel e Auser è nata dal desiderio da parte di Actimel di essere al fianco degli italiani fragili a supporto dell'immunità e della resilienza.

UNA GRANDE CAMPAGNA DI "VICINANZA" SOCIALE

La pandemia ha messo ancora più in evidenza le fragilità delle fasce più deboli della popolazione, in particolare degli anziani. Da questa constatazione, in piena emergenza sanitaria, è nato il progetto "Più forti insieme", con l'obiettivo di offrire un accompagnamento protetto delle persone anziane nei centri vaccinali in Lombardia. Nel giro di pochi mesi ne sono stati effettuati più di 4.000, ma l'iniziativa non si è fermata al 2021. Nel 2022 il progetto è ripartito, portando a oltre 6.000 il numero degli accompagnamenti protetti effettuati con Auser in territorio lombardo.

Il servizio di Auser prevedeva un supporto completo che comprendeva: prenotazione dell'appuntamento, accompagnamento protetto ai centri per la somministrazione, assistenza in loco e successivo ritorno alle abitazioni private. Inoltre, dal 2022, ai volontari Auser si sono affiancate le persone di Danone, per dare ulteriormente corpo alla partnership e far vivere concretamente ai Danoners l'approccio sostenibile sposato dall'azienda.

Nel 2023, il progetto si è ampliato e ha viaggiato verso altre regioni. Infatti, oltre a continuare in Lombardia, viene portato in Sicilia, dove esiste un forte bisogno di assistenza sul territorio.

Pochi mesi dopo, nel marzo 2023, dalla Sicilia, il progetto si è spostato in Abruzzo, a partire dall'Aquila, per portare assistenza e solidarietà in un

territorio ancora indebolito dal sisma. Si tratta, infatti, di un territorio caratterizzato da elevata frammentazione, diversi tipi di fragilità e un elevato tasso di anziani ultrasessantacinquenni. Basti pensare che i cittadini sono dislocati tra i 68 nuclei insediativi, 49 frazioni storiche e 19 insediamenti abitativi nati in seguito al sisma, per comprendere le difficoltà di spostamento per raggiungere i centri per la somministrazione dei vaccini di prevenzione o le strutture sanitarie di cura e analisi.

L. Bonucci, F. Gavelli, i Danoners e i volontari di Auser a Lecco

L'iniziativa Actimel-Auser ha risposto a un bisogno concreto su tutto il territorio abruzzese per garantire prevenzione ed effettuare trattamenti medici specifici e visite di controllo, che l'amministrazione locale riesce a fare solo parzialmente.

In linea di continuità, l'intenzione di Actimel e Auser è quella di proseguire il progetto #piùfortiinsieme, fornendo supporto alle comunità locali e generando effetti positivi sul territorio, sulle comunità e sui suoi abitanti. L'obiettivo è riscoprire il valore della "vicinanza" sociale, così importante per la salute degli anziani e di tutta la comunità.

CAMPAGNA CREATIVA E AMBASSADOR

Il progetto non avrebbe potuto avere la risonanza mediatica che ha ottenuto senza una campagna creativa con un Ambassador di grande empatia: il calciatore Leonardo Bonucci, allora capitano della Nazionale, che per il lancio dell'iniziativa si è intrattenuto con alcuni anziani accompagnandoli personalmente ai centri vaccinali. La sua dichiarazione in quell'occasione rende l'idea del livello di coinvolgimento.

"Sono orgoglioso di poter contribuire a questa importante campagna in collaborazione con Actimel e Auser di aiuto agli anziani fragili per le vaccinazioni. Ho sperimentato in prima persona l'importanza di dare un aiuto concreto a queste persone. Non ci rendiamo mai abbastanza conto di quante energie e quanti servizi la nostra società abbia bisogno nel quotidiano. Ognuno di noi può contribuire, con pochi e semplici gesti, a non far sentire sole le persone più anziane". Da allora, Bonucci è diventato il portavoce del progetto, dandone risalto sui suoi canali social. In occasione del rilancio del progetto a Noto, ha registrato un video messaggio, salutato l'iniziativa siciliana e raccontato la vicinanza al progetto ricordando l'esperienza di accompagnamento a Lecco. Inoltre, per la raccolta fondi ha messo in palio alcuni cimeli di gioco, tra cui magliette da calcio e palloni firmati, tramite la piattaforma *"Charity Stars"*.

Inoltre, a settembre 2021, Actimel ha vestito una delle sue referenze di punta, Actimel Bianco x6, con una confezione interamente dedicato al progetto, con l'obiettivo di fornire un aiuto ulteriore ad Auser.

Infatti, il 10% del ricavato delle vendite ottenute in un mese dalla referenza è stato donato ad Auser stessa.

L'IMPATTO SOCIALE E MEDIATICO

L'impegno congiunto di Actimel e Auser per il sostegno alla popolazione fragile ha portato ottimi risultati.

Dal 2021 più di 6.500 persone fragili sono state accompagnate a centri vaccinali e ospedali, sia per le somministrazioni di vaccino anti-COVID e antinfluenzale che per l'effettuazione delle visite di routine. Inoltre, più di 30.000 persone sono state raggiunte grazie alla campagna di distribuzione del prodotto realizzata nell'ambito del progetto.

La campagna ha avuto anche una buona risonanza mediatica. Nel 2022 sono stati raggiunti 150 milioni di contatti a livello PR, anche grazie ad un servizio TV dedicato su SKYTg24 e a 400 uscite tra articoli online e carta stampata.

IL DIRITTO ALL'INVECCHIAMENTO

La testimonianza di Ersilia Brambilla

"L'incontro con Danone e, nello specifico, la collaborazione nel progetto "più forti insieme con Actimel" è stata per noi di Auser, Associazione di volontariato no-profit che si occupa di sostenere le persone anziane fragili, una vera novità", spiega Ersilia Brambilla, vicepresidente di Auser.

"Siamo orgogliosi che Actimel abbia scelto la nostra realtà associativa come partner in un progetto rivolto alle persone anziane per sostenerle sia nelle pratiche burocratiche (iscrizione, documentazione) sia nell'accompagnamento ai centri vaccinali. Sostenendo nei fatti la campagna vaccinale che stava partendo nella nostra regione, abbiamo dimostrato che la collaborazione tra terzo settore e privato è possibile ed anche efficace."

Avete avuto qualche resistenza all'inizio?

Come in tutte le nuove esperienze, da un lato ci siamo sentiti orgogliosi che un'azienda con le caratteristiche di Danone scegliesse Auser come partner, dall'altro eravamo preoccupati per il gravoso impegno che dovevamo mettere in campo in una fase terribile dovuta alla pandemia: organizzare le auto, dotarle di tutti i dispositivi di sicurezza, trovare volontari giovani che in parte potessero sostituire i nostri volontari anziani a casa per evitare il contagio. Consapevoli dell'importanza dell'impegno, ma anche molto preoccupati. La collaborazione con il Team di Danone, ragazze e ragazzi, preparati, motivati, ma soprattutto giovani, ha rappresentato un'incredibile ventata di fiducia e di possibile cambiamento in tutta l'associazione. Aprendo di fatto il dibattito alla necessità di pensare alla presenza di giovani volontari l'intergenerazionalità è entrata a pieno titolo nei nostri obiettivi; fare volontariato non deve essere svolto solo da chi è in pensione, ma è un'esperienza importante anche per i giovani.

Accompagnamento protetto a Lecco

Come è nato il progetto?

Abbiamo iniziato la collaborazione con il progetto Actimel il 27 aprile 2021, nel pieno della pandemia. Il tema centrale della nostra riflessione è stato centrato sul valore della salute, da lì la scelta di impegnarci e lavorare per sostenere la campagna vaccinale, priorità per tutto il paese. Siamo partiti dallo slogan vincente per entrambi, "Actimel: più forti insieme con Auser", che non solo andava a rafforzare la necessità del vaccino, ma invitava anche a rafforzare il fisico in generale per alzare le difese immunitarie. Parallelamente allo slogan, che ha avuto grande risonanza, nel giro di poche settimane abbiamo organizzato l'accompagnamento nei centri vaccinali nell'area metropolitana di Milano – realtà complessa, con

ben 3 milioni di over75 –, compresa l'assistenza per tutta la parte burocratica e l'iscrizione alla vaccinazione. In pochi mesi, abbiamo accompagnato e assistito 1.265 persone grazie inizialmente ai nostri volontari anziani, giovani del servizio civile e nuovi volontari che in quel periodo a casa dalle scuole si sono resi disponibili a sostenere il volontariato. Tutti dotati di mascherina e protezioni, In sostanza, Auser ha messo i volontari (circa 500/600), le auto, la competenza burocratico-amministrativa e siamo riusciti a sostenere le spese anche grazie al progetto.

E poi avete esteso il vostro impegno alle RSA?
Sì, in seconda battuta, abbiamo deciso che volevamo sostenere anche il rapporto con le RSA. Come ricordiamo tutti, in quel momento erano additate come luoghi di morte, non di assistenza. Anche se noi di Auser promuoviamo il diritto dell'anziano a vivere a casa propria, siamo consapevoli che servono servizi di prossimità. In quella fase, molti non volevano più portare persone nelle RSA, ma di fronte a patologie particolarmente gravi, la cura per i caregiver diventa insostenibile.

Cosa ha generato la vostra attività?
Noi abbiamo lavorato nelle RSA aperte, iniziando da quelle che conoscevamo come le strutture di Sesto San Giovanni e Legnano. Nelle RSA deputate ad accogliere gli anziani durante il giorno, abbiamo offerto un accompagnamento da parte di tutto lo staff di Danone e ancora oggi gli anziani si ricordano del direttore marketing, Jordi, che con la sua prestanza ed empatia è entrato subito in sintonia con loro. Oltre al beneficio di accompagnare le persone a fare la vaccinazione, abbiamo distribuito un kit con mascherina, prodotto Actimel, buono sconto, garanzia servizio domiciliato della spesa. Ma abbiamo fatto anche promozione di un messaggio importante, insistendo sulla rilevanza dell'aiuto alle persone fragili, grazie ai nostri volontari storici e a molti altri che sono venuti a supportarci. I medici ci dicono che le attività fuori dalla routine generano un benessere duraturo sugli anziani, e che il solo fatto che ci siano persone che si rechino apposta per loro nelle RSA diminuisce la necessità di farmaci per dormire. Quando, poi, a Lecco si è presentato il capitano della Nazionale Leonardo Bonucci, ambassador di Actimel, le persone si sono sentite importanti e non uno scarto, un peso, un costo.

Poi vi siete spinti al di là della Lombardia...
Sì, dopo aver lavorato tutto il 2021 e il 2022 in Lombardia, per accompagnare le persone per la somministrazione dei vaccini anti-covid, abbiamo aggiunto l'aiuto anche per le vaccinazioni antinfluenzali, che continuano anche oggi.
Nel 2022 abbiamo condiviso con il team di Danone che c'erano regioni in cui, date le caratteristiche del territorio, non era facile garantire il diritto alla salute: aree interne o aree montane non servite da trasporti e con strutture sanitarie lontane dai paesi dove vivono molte persone anziane.
Partendo da questa consapevolezza, abbiamo pensato di trasferire l'esperienza maturata in Lombardia in due altre regioni italiane, una del Centro Italia, l'Abruzzo, e una del Sud, la Sicilia, e portare in loco il progetto Actimel-Auser.
La prima l'abbiamo scelta per le conseguenze, ancora pesanti, del terribile terremoto del 2009, e per le caratteristiche montane del territorio, che implicano difficolta di mobilità, per l'impossibilita di usare il trasporto pubblico spesso inesistente e/o per la distanza elevata per raggiungere i luoghi della cura.

Come avete superato la difficoltà del territorio?
In Abruzzo, dove c'è una struttura Auser consolidata e funzionante ci occupiamo degli accompagnamenti con auto e grazie al pullmino, reso disponibile da Danone, con una raccolta fondi, saremo in grado di garantire a più persone gli accompagnamenti, sia per i vaccini antinfluenzali o per visite mediche, ma anche per momenti di partecipazione a eventi ludici e culturali, perché la salute si difende anche con il benessere delle persone.
L'altro impegno ci ha portato nella Regione Sicilia, in particolare a Noto, dove Auser, che ha una sede e un'organizzazione ben strutturata e può contare su molti volontari, serve tutta la zona dell'agrigentino, un'area molto vasta. Dopo l'assistenza durante la pandemia, oggi sta diminuendo la richiesta di vaccinarsi per il Covid, mentre è aumentata la richiesta di accompagnamenti per vaccino antinfluenzale e per le visite. Anche qui le problematiche del territorio sono le distanze dalle abitazioni dei nostri anziani ai luoghi di cura e il costo degli accompagnamenti, strettamente legato ai chilometri percorsi, per i costi del carburante sostenuti da Auser e, grazie al progetto, in parte da Danone.

L'esperienza con Danone vi ha portato a sviluppare una competenza relazionale, che potreste mettere a frutto anche con altri soggetti privati?
La conoscenza reciproca è uno degli aspetti più importanti di questo felice incontro: noi abbiamo conosciuto il profit che si impegna nel sociale e Danone ha conosciuto Auser, la cultura del volontariato, che deve essere diffusa molto di più in questo Paese. Si tratta di esperienze profondamente formative e di cittadinanza, la solidarietà nelle comunità è una condizione indispensabile per la vita di tutte le persone, e in particolare quelle anziane.
Possiamo citare i risultati di una ricerca che abbiamo svolto insieme all'Istituto Carlo Besta di Milano, che ci dice che l'attività di volontariato fa molto bene alle persone che aiutiamo, ma fa bene e mantiene in salute anche chi svolge azioni di volontariato. Questa esperienza con una società con un impegno di responsabilità sociale così forte come Danone, ci spingerà in futuro a prendere in considerazione altre esperienze.

IL MEGAFONO SOCIALE ALL'OPERA

LA RESPONSABILITÀ DI COSTRUIRE IL FUTURO

Il caso Alpro-Piazza dei Mestieri

ALPRO, IL BRAND VEGETALE PER ECCELLENZA

Alpro è il brand di Danone specializzato nell'offerta di prodotti a base vegetale. L'azienda fu fondata nel 1980 come parte del gruppo belga Vandemoortele. La società ebbe successo e si espanse in tutta Europa, tanto che, nel 2000, inaugurò una fabbrica per la produzione di bevande a base di soia a Burton Latimer, in Inghilterra. Nel 2006, l'azienda ideò una bevanda di soia "a basso contenuto calorico". Due anni più tardi lanciò sul mercato britannico la prima "alternativa allo yogurt a base di soia e a ridotto contenuto calorico".
Tra il 2000 e il 2017, la proprietà di Alpro passò di mano tra alcuni gruppi internazionali del settore alimentare. Nel luglio 2016, fu annunciata l'intenzione di Danone di procedere con l'acquisto, che fu completato nell'aprile 2017.
Da oltre 40 anni Alpro crede che esista un modo migliore per nutrire il pianeta, e opera con l'obiettivo di portare la salute attraverso l'alimenta-

Modello Megafono sociale

1. Marchio e posizionamento: Alpro
2. Causa sociale rilevante: formazione professionale di ragazzi che non studiano, non lavorano e non sono in un percorso di formazione
3. Partner esperto nella causa: Piazza dei Mestieri
4. Azione: creazione dell'Accademia dei Baristi
5. Campagna creativa e ambassador: non ancora prevista
6. Coinvolgimento dei Danoners: non ancora previsto
7. L'impatto sociale e mediatico: non ancora misurabile

zione a quante più persone possibili e allo stesso tempo prendersi cura del pianeta. Dagli anni Ottanta il brand è pioniere di un'alimentazione a base vegetale.
Il portafoglio prodotti di Alpro comprende alimenti vegetali a base di soia, mandorle, nocciole, riso, avena e cocco, fra cui bevande vegetali, alternative vegetali allo yogurt, dessert e alternative vegetali alla panna.

GIOVANI, LA CAUSA SOCIALE N. 1 DEL PAESE

Una delle emergenze sociali più gravi in Italia riguarda i giovani. Condizioni di accesso a percorsi educativi non uguali per tutti, difficoltà nel passaggio dalla scuola al lavoro e un mondo lavorativo spesso poco accogliente privano molti giovani della fiducia di poter realizzare qualcosa e costruirsi un futuro. L'acronimo con cui vengono definiti in tutta Europa è *NEET, "Not [engaged] in Education, Employment or Training"*, ovverosia "Non [attivi] in istruzione, in lavoro o in formazione", giovani che spesso sono interessati da situazioni di disagio ed emarginazione sociale. Secondo gli ultimi dati Istat disponibili, l'Italia ha raggiunto i primi posti tra gli Stati europei con una percentuale di NEET del 19% nel 2022, pari a un numero, aggiornato a maggio 2023, di 5.725.000 persone di età compresa tra i 15 e i 34 anni. Ma è la fascia più giovane quella dove la percentuale di NEET è più elevata: sono 4.259.000 tra i 15-24 anni e 1.466.000 tra i 25-34 anni. Inoltre, le analisi Eurostat sui NEET evidenziano una notevole differenza di genere. Nel 2022, in Europa, il 13,1% delle giovani donne di età compresa tra 15 e 29 anni nell'UE erano NEET, mentre la quota dei giovani uomini era inferiore di 2,6 punti percentuali, pari al 10,5%. Il livello di istruzione è un discrimine: il tasso di NEET, infatti, risulta più alto dove c'è un livello basso e medio di istruzione. Ecco perché è così importante lavorare sull'educazione e la formazione professionale di questi giovani.

UN PARTNER CALZANTE: PIAZZA DEI MESTIERI

Piazza dei Mestieri è una Fondazione, nata a Torino nel 2004 e oggi presente anche a Catania e Milano, dedicata a sviluppare il potenziale dei giovani a rischio di dispersione scolastica ed esclusione sociale, durante la delicata fase che li porta dall'adolescenza alla vita adulta. La Fondazione si rivolge prevalentemente ai giovani tra i 14 e i 18 anni che, soprattutto nelle realtà metropolitane, si ritrovano spesso soli, inadatti e impauriti dal mondo, offrendo loro un rifugio, un luogo familiare. Nella Piazza dei Mestieri, i giovani sono aiutati a riscoprire il loro valore e la loro dignità in quanto persone, e il loro diritto alla vita e al lavoro. L'obiettivo finale è quindi quello di creare un punto di aggregazione in cui sia evidente un contenuto educativo e dove si possa sperimentare un approccio positivo alla realtà, dall'apprendimento al lavoro e dal modo di usare il proprio tempo libero alla valorizzazione dei propri talenti, anche attraverso l'introduzione all'arte, alla musica e al gusto.

LA FORMAZIONE DI GIOVANI BARISTI

Alpro, oltre a distribuire i propri prodotti nella grande distribuzione organizzata, è presente anche in numerosi bar e torrefazioni su tutto il territorio italiano, dopo aver iniziato a lavorare a stretto contatto con il mondo del caffè, sviluppando innovative ricette 100% vegetali.
Il proposito è quello di normalizzare sempre di più il mondo delle bevande vegetali, in modo da avvicinare tutti i consumatori e non solo le persone intolleranti o che seguono un'alimentazione vegana. Si è deciso di farlo lavorando con una bevanda italianissima come il caffè. Ed è così che Danone ha conosciuto "Piazza dei Mestieri", un incontro che ha messo ancora più in luce un fronte sociale molto delicato – quello del futuro dei giovani – su cui ha sentito un forte richiamo di responsabilità.
Danone, tramite il brand Alpro, ha deciso di mettere a servizio di Piazza dei Mestieri e della formazione professionale dei giovani le proprie competenze nel mondo del caffè e dei bar.
A ottobre 2023 ha preso vita la prima classe di baristi sponsorizzata da Alpro, con l'obiettivo di formare, informare ed educare professionisti del caffè in grado di lavorare anche con le bevande vegetali, sempre più richieste dal mercato.

UN LUOGO DOVE SCOPRIRE IL PROPRIO VALORE

La testimonianza di Cristiana Poggio

"Piazza dei Mestieri" nasce nel 2004 da un senso di struggimento, quello di vedere i ragazzi che abbandonano la scuola – racconta la Vicepresidente della Fondazione, Cristiana Poggio. Per quanto mi riguarda, ero un'insegnante di lettere e non dormivo al pensiero dei ragazzi destinati alla marginalità sociale, che sarebbero potuti finire in percorsi di illegalità. Ci siamo ritrovati in un gruppo di amici e abbiamo messo in piedi questo progetto, perché l'educazione ha bisogno di un "Noi", un territorio, non si può portare avanti un'opera educativa se non si coinvolge il Noi; come recita il proverbio africano, "per educare un ragazzo ci vuole un villaggio", spesso ricordato da Papa Francesco. Così nel 2004 hanno acquistato da privati uno stabile a Torino di 7.500 mq, chiedendo un aiuto al Comune, alla Regione e a Fondazioni bancarie per la ristrutturazione e l'attrezzatura necessaria all'avvio. Nel 2009 hanno aperto anche a Catania e nel 2022 a Milano. I ragazzi aiutati solo nell'ultimo anno sono ben 8.000.

Cristiana Poggio, Vicepresidente della Fondazione Piazza dei Mestieri

Che cosa distingue la vostra proposta sul territorio?

Partiamo da attività formative e percorsi professionali finanziati dalle Regioni, per insegnare ai ragazzi la bellezza di mettere le mani in pasta, portiamo le attività produttive all'interno della struttura. Abbiamo aperto un bar, un ristorante, produciamo birra e pane. In questo modo, nell'incontro con la realtà, il ragazzo scopre quali sono le competenze, i saperi e le professionalità che gli mancano. In sostanza, facciamo emergere il valore della singola persona. Il 70% delle famiglie dei nostri ragazzi sono sotto la soglia di povertà, sia economica che sociale-culturale. "Piazza dei Mestieri" è innanzitutto un luogo, dove le persone fragili sanno di trovare chi li può aiutare, perché la mancanza di luoghi di aggregazione come oratori o centri sociali, è terribile per le nuove generazioni. Quindi, "Piazza dei Mestieri" è un luogo che cerca di rispondere al bisogno dell'educazione e di comunità dei ragazzi, per traghettarli verso una vita dignitosa.

Com'è nata la collaborazione con Danone?

L'incontro con Danone è stato casuale e il rapporto si è sviluppato naturalmente, senza che le cose fossero programmate. Tutto parte da Alpro, che diventa fornitore di bevande vegetali per il nostro bar didattico. È il nostro modo di operare, partiamo dai prodotti perché i ragazzi devono lavorare con prodotti di eccellenza, così si sentono inseriti in un contesto in cui non si usano prodotti di scarto. È un modo molto chiaro di dire loro che valgono, che tutti noi abbiamo dei talenti e l'importante è che ce ne rendiamo conto.

A che punto siete del progetto?
Siamo partiti da Milano perché era la realtà più semplice. Bisogna partire da un periodo iniziale "di fidanzamento", che bilanci la soddisfazione di tutti. E abbiamo iniziato a creare classi per baristi, offrendo formazione, informazione ed educazione anche rispetto alle bevande vegetali, come Alpro, che è destinata non solo a un pubblico di persone intolleranti o vegane, ma a tutti. In questo modo, abbiamo risposto al nostro intento di insegnare e far lavorare i ragazzi con prodotti di alta qualità.

Su cosa si deve basare il rapporto tra profit e il terzo settore?
Il terzo settore ha estrema difficoltà a rapportarsi con le grandi aziende, sia per sudditanza, sia per presunzione; la sudditanza di sentirsi piccolo di fronte a un grande, la presunzione di fare del bene e non cercare il profitto. È normale che il primo scopo di un'azienda sia stare in piedi e dare lavoro, però è importante che l'azienda aiuti la crescita del territorio. Il rapporto deve essere assolutamente alla pari e, per esserlo, il terzo settore deve essere più trasparente.

Che cosa possono fare le grandi aziende?
Il punto è che nessuno di noi può salvare i ragazzi, non ne abbiamo nemmeno la pretesa, ma possiamo collaborare perché dei ragazzi che non sono mai andati a Milano possano andarci e imparare a usare strumenti adeguati a inserirli nel mondo del lavoro, questo si può fare. E avere un'azienda come Danone che scommette su di noi e, quindi, sui nostri ragazzi, può fare una grande differenza. E potrebbe anche aiutare a convincere le grandi aziende che lavorare sull'aspetto educativo e formativo è estremamente importante, perché aiuta a recuperare persone che stanno scivolando nella totale indigenza. Non servono così tante risorse, ma molto più impegno e costanza.

Come intercettate i giovani interessati a un percorso del genere?
Il primo canale attraverso cui i ragazzi arrivano da noi è sempre il passaparola. Poi, naturalmente, lavoriamo con tutte le scuole di Torino, i servizi sociali, le istituzioni, ma il canale migliore è sempre "mi hanno detto che...", anche perché si tratta di giovani che non leggono i giornali né usano i social per trovare informazioni. Negli anni ci siamo strutturati: ora facciamo feste con gli ex-allievi che diventano nostri partner, lavoriamo sul *peer tutoring*, tutte le nostre attività hanno a capo un maestro che può trasmettere professionalità e il numero 2 è un ex-allievo, ecc. Tendenzialmente seguiamo i ragazzi per due anni dopo la fine della scuola e abbiamo un Job Center, in modo da monitorare il loro percorso e spesso assistiamo a dei fallimenti. Ma, quando riescono a costruirsi una vita, diventano i migliori *ambassador* possibili. Nessuno ci paga questa attività, ma se non la facciamo disperdiamo l'investimento precedente. Purtroppo, le misure del PNRR destinate all'inserimento lavorativo sono disegnate male e i soldi non si vedono.

Come avviene il passaggio nel mondo del lavoro?
La fatica post-Covid è stata terribile, perché l'esperienza ha portato a un cambiamento incredibile: oggi affrontiamo in continuazione domande del tipo: "Ma se faccio il cameriere quanti giorni di smart ho?" Detto ciò, rispetto ai baristi, lottiamo con un settore – quello della ristorazione – che non paga bene. I grandi ristoranti sono in perdita e il lavoro, spesso di carattere stagionale, non aiuta. Insomma, si fa fatica, molto più che per altre professioni come il panettiere o il pasticcere, dove c'è più passione. Penso che occorrerebbe una grande alleanza per rinnovare questo settore, in cui servirebbe *education* anche su datori di lavoro e sulle policy da prediligere. L'esperienza dei voucher è stata molto positiva, ma qualche anno fa sono stati tolti e questo ha favorito il lavoro nero.

DANONE
ONE PLANET. ONE HEALTH

Harvard Business Review
ITALIA