



Centre Européen de Ressources Pédagogiques:  
Economie de la Fonctionnalité et la Coopération



Erasmus+

# Guida per l'attivazione dell'Economia della Funzionalità e della Cooperazione nei territori europei

**Questa informazione è stata predisposta nell'ambito del progetto CREPE-SCF,  
Erasmus +**

**Il contenuto della pubblicazione è di esclusiva responsabilità della casa editrice e la  
Commissione europea non è responsabile per gli usi che si possono fare di queste  
informazioni.**

## ELEMENTI DI CONTESTO



L'Economia della funzionalità e della cooperazione reinterroga il modello economico delle imprese, così come il modello di sviluppo dei territori.

Nell'ambito del progetto CREPE- EFC, il modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione proposto da Atemis è stato condiviso con i partner, con lo scopo di costruire le condizioni per un suo recepimento da parte di questa prima rete di consulenti a livello europeo, che potranno suc-

cessivamente promuoverlo nei loro territori.

Come ben specificato nella nota EFC "a partire da un'analisi dell'impatto del modello economico dominante sulla performance delle imprese e sullo sviluppo dei territori, è necessario capire meglio come le imprese e i territori possano liberarsi dei determinanti del modello attuale e cogliere le risorse dell'economia dei servizi sulla quale si appoggia il modello EFC, e dunque inserirsi in una prospettiva di sviluppo sostenibile".

Al fine di trasferire un approccio teorico complesso e concepito nel contesto francofono, nel quale la realtà è differente, da un territorio europeo ad un altro, i partner del progetto CREPE-EFC hanno condotto dei progetti pilota in Belgio, Italia e Spagna con lo scopo di facilitare l'emergere di questo nuovo modello di sviluppo territoriale in una prospettiva del buon vivere comune.

**« L'Economia della funzionalità e della cooperazione reinterroga il modello economico delle imprese, così come il modello di sviluppo dei territori. »**

I livelli di concezione e di sviluppo di queste esperienze pilota variano in funzione dei territori: dipendono da elementi differenti, in particolare da:

- La presenza di riferimenti al modello EFC all'interno del dibattito nazionale o locale
- Le dinamiche di dibattito critico e di intervento sul modello economico attuale, le conseguenze e le problematiche che il modello genera per le imprese e i territori
- Il sostegno (economico e politico) delle amministrazioni locali per sviluppare iniziative che spingano verso modelli innovativi di sviluppo
- L'esistenza di reti locali interessate ad un coinvolgimento nei percorsi di sviluppo sostenibile.

Aderire ad una pratica di sviluppo territoriale dell'EFC significa allargare il perimetro di attori per i quali è necessario mettere in azione e sviluppare la capacità a cooperare. Questo significa inoltre creare le condizioni di risposta collettiva alle sfide territoriali e costruire un ecosistema cooperativo al fine di proporre soluzioni utili per tutti.

La scheda del territorio ha, dunque, come scopo di aiutare

i partner di progetto, le reti di consulenti europei EFC e più in generale tutti i consulenti che desiderano sviluppare il modello EFC su un determinato territorio. Questa scheda vuole offrire degli indicatori per identificare le tappe chiave del percorso, identificare le risorse e le leve da mobilitare sul territorio per poter sviluppare un progetto territoriale che si appoggi all'economia della funzionalità e della cooperazione.

A completamento di questa scheda sono state inseriti alcuni esempi di traiettorie offerte dai partner del progetto Erasmus +.

## MESSA IN OPERA DELL'EFC NEI TERRITORI

Per un territorio approcciare una traiettoria di EFC significa riconsiderare il modello di sviluppo attuale e creare strumenti volti a consolidare questa nuova traiettoria.

Questi strumenti sono principalmente:

- All'inizio iniziative che permettano la sensibilizzazione, la diffusione del modello e della maniera particolare di osservare la realtà di cui è vettore. In questo modo tutti gli attori del futuro ecosistema avranno la stessa comprensione del modello e soprattutto del loro impegno. Parleranno quindi una "stessa lingua" per così dire, con un punto di riferimento comune e degli strumenti analitici condivisi. Saranno così maggiormente in grado di comprenderci.
- Successivamente è necessario uno spazio di dibattito, degli spazi fisici nei quali le esperienze degli uni e degli altri possano essere discusse al fine di trarne delle lezioni e costruire un punto di riferimento comune e locale.
- Sono necessari anche degli spazi nei quali elaborare gli strumenti di accompagnamento verso l'economia della funzionalità e della cooperazione. Si tratta di uno spazio nel quale si costruiscono le capacità di accompagnamento al cambiamento di modello all'interno dell'ecosistema. Questo significa sviluppare le competenze dei consulenti nel mobilitare questo modello, ma anche quelle degli altri attori come le collettività pubbliche ad esempio, in modo che queste possano integrare questo modello nelle loro domande e nei loro strumenti di sostegno allo sviluppo economico del territorio.



La prima tappa per lo sviluppo di un approccio EFC sul territorio è, dunque, sensibilizzare, diffondere e disseminare il modello.

Spiegare:

- In che modo il modello si fa carico delle sfide di sviluppo sostenibile
- Come guardare ai limiti attuali di sviluppo territoriale
- Quali tipi di cambiamenti attuare nelle varie modalità di azione
- I differenti modi di relazione tra attori

Questi elementi permettono di mettere in discussione il modello economico attuale e anche di identificare gli attori del territorio che si interessano alla questione dei nuovi modelli economici: centro risorse sullo sviluppo sostenibile, collettività, centri di ricerca economica, reti di imprese. Qualsiasi sia la questione inerente al territorio, essa diventa una questione chiave a partire dalla quale attivare una dinamica EFC di sviluppo territoriale. Questi attori sono delle potenziali risorse per sostenere il dibattito attraverso una visione differente dello sviluppo territoriale.

Per questo sono disponibili delle risorse pedagogiche sul sito del progetto [www.crepe-efc.eu](http://www.crepe-efc.eu) al fine di:

- Facilitare la preparazione di seminari, riunioni
- Organizzare conferenze, presentazioni di esperienze
- Diffondere documenti esplicativi dell'EFC (cfr Nota CREPE-EFC) e dare accesso a video che presentano casi di imprese

In certi territori, inoltre, i Club EFC sono degli spazi di risorse e di dibattito di questioni sollevate da attori coinvolti nelle dinamiche dell'EFC (vedere ex NPDC).

## Il secondo tappa: Costruire un sistema di attori

Si tratta di cominciare a costruire quello che definiamo un ecosistema cooperativo: una strutturazione di diversi attori locali capaci di rispondere alle sfide identificate. Un gruppo di attori locali che condivide la volontà di confrontarsi con una sfida comune riguardo al tema identificato come prioritario, in una prospettiva di sviluppo sostenibile.

Quest'approccio richiede, inoltre, che ognuno pensi al suo contributo per una soluzione comune, condivisa, di cooperazione e che metta al servizio del progetto territoriale le risorse disponibili.

Questa attitudine alla cooperazione è favorevole alla costruzione della fiducia a livello locale e crea le condizioni di sviluppo delle competenze e della professionalizzazione di tutti. Fra le sfide possibili ritroviamo, ad esempio, lo sviluppo di un sistema di alimentazione sostenibile, la riduzione dei consumi di energia fossile, lo sviluppo di una mobilità sostenibile.

Questi momenti di lavoro comune permettono anche di:

Ritrovare la capacità di portare avanti progetti insieme

Mettersi in movimento per condividere la comprensione, costruire gli elementi di riferimento comuni

Accettare di professionalizzarsi in materia di EFC.

Il lavoro che si fa sulle sfide e sulle attività da sviluppare, appoggiandosi innanzitutto sulle risorse locali, permette di cominciare a co-costruire una soluzione integrata in cui le differenti componenti rispondono alle diverse dimensioni del problema, della sfida che si vuole trattare.

Un ecosistema cooperativo richiede anche un tipo di governance molto diversa da quella del modello tradizionale. Spingere gli attori al coinvolgimento, ad assumere un atteggiamento in cui si sentono risorse, sviluppare queste risorse e mettere in atto un meccanismo di valutazione che tratti la soluzione nel suo insieme, sono elementi altrettanto importanti per una rivisitazione della governance.

Questi meccanismi di valutazione rispondono a delle sfide di professionalizzazione e di innovazione degli attori coinvolti.

Le innovazioni "di servizio" emergono dalla sperimentazione e dalla dinamica collettiva di cooperazione e di fiducia che si costruisce sul territorio; queste innovazioni avvengono essendo più attenti alle potenzialità nascoste, all'apparire di futuri più desiderabili e si consolidano attraverso i concetti operativi dell'EFC.

Si tratta, dunque, di mettere in atto delle dinamiche che facilitino lo sviluppo di un'attitudine di cooperazione condivisa, creatrice di valori sul territorio.

La creazione di valore immateriale si produce ad esempio:

Nel cambiamento di posizione di alcuni attori: passaggio da un'attitudine basata sulla competizione ad una basata sulla cooperazione

Nelle relazioni che cambiano, passaggio da un'attitudine di assorbimento del valore ad una di messa a disposizione di risorse a servizio del progetto

Nel cambiamento di metodo di lavoro, uscire dalla logica a compartimenti stagni e passare ad approcci più trasversali e di co-costruzione.

### **Attori da coinvolgere sul territorio:**

Identificare e mobilitare il sistema di attori del territorio significa coinvolgere i beneficiari diretti e indiretti interessati alla sfida posta in gioco, all'attuazione ed ai risultati del progetto.

Fra gli attori da coinvolgere possiamo identificare:

- Attori pubblici:
  - Amministrazioni locali – regionali, comunali
  - Centri pubblici di formazione
- Attori privati
  - Imprese
  - Agenzie di consulenza
- Organismi intermediari
  - Associazioni di imprese
  - Camere di commercio
  - ONG e altre associazioni di volontariato
  - Gruppi informali di cittadini
  - Sindacati
  - Università e centri privati di ricerca
  - Associazioni di cittadini

### Il terzo tapa: Strumenti di accompagnamento

Durante l'identificazione e la professionalizzazione degli attori è necessario mappare, quindi coinvolgere, le risorse al fine di attivare le prime iniziative; accompagnamento delle imprese, progetti territoriali di sviluppo sostenibile.

Interrogarsi su come creare, in maniera informale, dei primi gruppi di riflessione con le persone e le organizzazioni coinvolte al fine di riflettere insieme sulle modalità di recepimento dei concetti dell'EFC ed impegnarsi in un progetto territoriale.

Identificare gli attori pubblici e privati, in particolar modo quelli maggiormente recettivi al confronto sui diversi punti di vista sui nuovi modelli economici, che siano in grado di sviluppare la dinamica prevista e di impegnarsi in una più facile attuazione a livello locale. Può trattarsi di un'amministrazione pubblica: ad esempio Nord Pas de Calais, o di un attore privato come un'agenzia di consulenza formata in materia di EFC, come ad esempio in Belgio.



**« Identificare gli attori pubblici e privati, in particolar modo quelli maggiormente recettivi al confronto sui diversi punti di vista sui nuovi modelli economici. »**

### Quali traiettorie possibili?

A seconda dei territori, la configurazione, la dinamica, il sistema di attori sarà differente. Non esiste un percorso unico per sviluppare dei progetti territoriali legati all'EFC ma è necessario ricercare il percorso più adatto alla situazione specifica del territorio.

Gli approcci possono essere molto diversi ma ritroviamo ogni volta la stessa tipologia di attori coinvolti: consulenti, ricercatori, attori pubblici, organismi di intermediazione.

In tal modo, creare una dinamica sul territorio può avvenire in maniera diversa, ma risulta necessario identificare un punto d'accesso: una sfida forte sul territorio che venga declinata in una prospettiva EFC in collaborazione con consulenti formati in materia.

Inizialmente identificare un interesse/sfida comune sul territorio, cominciando da un bisogno concreto e costruendo un ecosistema che si basi su sfide condivise da parte dei diversi attori.

Verificare la capacità degli attori pubblici e privati di lavorare insieme in una prospettiva EFC.

Identificare gli effetti degli strumenti diretti e indiretti del progetto e allargare il sistema di attori lavorando sulle esternalità

Identificare le diverse dimensioni della soluzione integrata al fine di trovare delle risposte a sfide come la transizione energetica, l'alimentazione sostenibile, la mobilità, attraverso l'accompagnamento delle imprese, l'organizzazione di



un Club EFC,

Ciascun attore si impegna e coopera al fine di costruire una soluzione integrata, in una prospettiva EFC, e la attua.

Rilevare man mano i progressi, i cambiamenti, le transizioni, le trasformazioni che il progetto genera; per esempio in materia di rafforzamento della fiducia tra attori, la capacità di lavorare insieme in cooperazione, uscendo dalla logica a compartimenti stagni e allargando la cooperazione ad altri attori sul territorio.

La sezione seguente presenta le esperienze in corso nei territori di provenienza dei partner del progetto CREPE-EFC.



## CONTESTO DEL TERRITORIO: BELGIO FRANCOFONO

### Qual è il ruolo per l'economia della funzionalità e della cooperazione?

Sul territorio belga, un gruppo di 6 consulenti provenienti da strutture diverse hanno seguito i corsi di formazione in economia della funzionalità e della cooperazione, nel 2014, organizzati da Atemis a Parigi.

In seguito a questa formazione, sono continuati gli scambi tra consulenti fino alla formazione di un gruppo ineressato alla diffusione del modello EFC in Belgio.

#### Il contesto di Bruxelles

La Regione di Bruxelles nella sua dichiarazione di politica regionale prevede la sostituzione del modello economico lineare attuale (estrarre risorse, produrre, consumare e produrre rifiuti) con un sistema economico circolare (recuperare, produrre, consumare e riutilizzare), con modalità che siano competitive sul mercato per le nostre imprese e generino posti di lavoro a livello locale.

Nella Strategia 2025 adottata il 16 giugno 2015, il Governo di Bruxelles presenta l'obiettivo di ridinamicizzare l'economia bruxellese con una visione di insieme per i prossimi 10 anni. L'ambiente è identificato come ambito di creazione di posti di lavoro, in linea con lo sviluppo di un programma regionale in materia di economia circolare. Il programma PREC (Programma Regionale in Economia Circolare) è stato adottato dal Governo della capitale il 10 marzo 2016. Bruxelles Environnement (Bruxelles ambiente) è copilota con Impulse, Innoviris e l'Agence Bruxelles Propreté. Nel quadro del programma, l'economia della funzionalità appare un elemento dell'economia circolare.

#### Il contesto vallone

L'economia della funzionalità è anche uno dei pilastri delle misure in materia di Economia circolare messe in pratica dal Governo Vallone.

## Punti d'accesso

### Il gruppo di consulenti formati all'EFC – nascita di un Club EFC.be

Il gruppo di consulenti formati all'EFC, dal 2013, incontrano diversi attori del territorio al fine di sensibilizzare (conferenze seminari, riunioni collettive) su questo modello innovativo ed identificare un eventuale interesse riguardo ad esso.

Nel 2015, dopo aver percepito un interesse reale verso l'EFC, il gruppo di consulenti decide di creare una struttura federativa, un club, ispirandosi ai club già esistenti in Francia.



Il ClubEFC.be vuole appoggiarsi alle risorse territoriali e rispondere ai bisogni concreti del territorio. Per fare ciò, nel febbraio 2015, il ClubEFC.be ha organizzato una consultazione alla quale hanno partecipato i principali attori coinvolti attraverso un seminario che trattava l'avvenire dell'Economia della Funzionalità e della Cooperazione in Vallonia, nel quadro del progetto europeo CREPE – EFC all'interno del programma Eras-

mus +. In occasione del seminario un grande numero di persone attive sul territorio (imprese, poteri pubblici, università, accompagnatori di imprese, CEEI, AEI, GRE Liegi, la Spi, WSL, WBC, attori delle Hub Creative Vallone) hanno manifestato il proprio interesse riguardo ad uno spazio di animazione e cooperazione sull'EFC, orientato alla formazione e all'accompagnamento del pensiero e dell'azione all'interno della comunità.

## Attività svolte

### Sviluppo del ClubEFC.be

A seguito delle consultazioni delle parti presenti, il ClubEFC.be si è strutturato e ha sviluppato un programma di azioni per il 2015/2016. Il programma riprende le attività di formazione e di accompagnamento delle imprese. La presentazione del ClubEFC.be così come la rispettive attività svolte vengono presentate sul sito internet: <http://www.clubefc.be/>.



Alcune attività chiave del 2016:

- Inaugurazione ufficiale del ClubEFC.be
- Formazione iniziale all'economia della funzionalità e della cooperazione per gli accompagnatori di imprese
- Seminari per 180 studenti dell'ICHEC sui nuovi modelli di business sostenibile, in particolare dell'EFC. Il dibattito era tenuto congiuntamente da un'équipe di professori dell'ICHEC e da due rappresentanti del ClubEFC.be

### I programmi regionali dell'economia circolare

Nel quadro dei due programmi regionali (Bruxelles e Vallonia) non esiste un quadro delle competenze EFC sul quale ci si possa appoggiare o che si possa consultare. Il ClubEFC.be cerca di lavorare quindi in cooperazione con gli organismi regionali per integrare la dimensione EFC nella loro strategia a lungo termine.

## Primi risultati: difficoltà, prospettive, quale tipo di sviluppo futuro

Il ClubEFC.be si è trovato di fronte ad un limite importante legato al modo in cui è costituito. Essendo formato da un insieme di consulenti, è difficile far valere la sua legittimità di azione su un dato territorio.

Risulta consigliabile, perciò, in una procedura di sviluppo del modello EFC all'interno del territorio, integrare nella riflessione gli attori pubblici o privati come le camere di commercio, le federazioni di imprese, le amministrazioni pubbliche, gli organismi di sviluppo territoriale, ecc.



## CONTESTO DEL TERRITORIO: TORINO, PIEMONTE

### Qual è il ruolo per l'economia della funzionalità e della cooperazione?

Il s'agit d'un territoire ouvert à l'innovation économique et sociale, qui était déjà dans une démarche de changement et de reconversion d'une vocation industrielle à une vocation sociale et culturelle. Turin est un territoire où les administrations publiques sont très disponibles et très réactives et où Fondation G. Brodolini est très active dans le développement d'une approche d'innovation sociale.

### Punti d'accesso

#### Presentazione della struttura

Il modello EFC risulta non ancora diffuso in Italia. Vi è comunque un dibattito molto animato rispetto ad una critica al modello industriale tradizionale, condiviso da più attori. A questa critica si accompagna la ricerca di nuovi modelli di business che rispondano maggiormente a sfide di sviluppo sostenibile.

La città di Torino è molto all'avanguardia, rispetto al resto d'Italia, per questo ambito di dibattito, che si conforma all'interesse della Commissione Europea in materia di innovazione sociale.

Si tratta di un'innovazione che riguarda i modi di fare business e domanda di farsi maggiormente carico dell'aspetto sociale: dei cittadini e del territorio.

La Fondazione Giacomo Brodolini è partner di Open Incet, laboratorio di innovazione sociale, che ha come mission quella di creare, sul territorio del quartiere Barriera Milano a Torino, le sinergie necessarie per creare delle occasioni di innovazione sociale e aiutare il territorio a passare oltre la vocazione industriale per riqualificarsi in una prospettiva di sviluppo sostenibile.



#### Prime dinamiche: quali entrate? Perché? Quando?

In questo contesto la Fondazione Giacomo Brodolini ha pensato che Torino e Open Incet potessero rappresentare meglio che altrove una zona in cui far partire un progetto pilota sull'EFC.

Per questa ragione abbiamo utilizzato come chiave di accesso l'idea di "fare del business in un altro modo" per parlare dell'EFC sul territorio. Lo scopo è quello di avviare una dinamica che faciliti il cambiamento in un'ottica di innovazione sociale, di attivare l'attenzione e la curiosità su quest'idea condivisa dalle organizzazioni che lavorano con Open Incet.

## Attività svolte

Il percorso seguito sino ad ora si è concentrato sulle attività volte alla disseminazione del modello EFC sul territorio.

Il percorso si è sviluppato attraverso le seguenti tappe:

Disseminazione:

- Presentazione e discussione della nota EFC con i colleghi di Open Incet con lo scopo di condividere la scelta degli attori locali più adatti da invitare ad un primo seminario di riflessione sull'EFC, come nuovo modello economico capace di fornire risposte alle sfide del territorio.
- Realizzazione di un primo seminario alla presenza di esperti Atemis e dei partner di CREPE-EFC e di una quindicina di attori locali, tra cui alcuni rappresentanti dell'Amministrazione torinese, delle PMI, delle cooperative sociali, dei consulenti, presso Open Incet a Febbraio 2016.
- Follow up del seminario per valutare l'interesse dei partecipanti ad approfondire l'argomento.



Realizzazione di un secondo seminario nel giugno 2016, alla presenza di Atemis. Questo seminario ha dato luogo ad una presentazione di risorse pedagogiche prodotte nel quadro del progetto CREPE-EFC: video di imprese, video concetti e discussione per tentare di identificare le sfide locali che potrebbero rappresentare il punto di partenza nella comprensione di EFC sul territorio.

## Primi risultati: difficoltà, prospettive, quale tipo di sviluppo futuro

Il dibattito si è concentrato su più sfide – sviluppare un turismo culturale nel quartiere, identificare una soluzione in ottica di sviluppo sostenibile ai problemi relativi agli alloggi – ma senza giungere alla creazione di un gruppo pronto ad impegnarsi per lavorare insieme.

Per il momento non siamo arrivati ad identificare una sfida condivisa dal gruppo sul territorio che possa rappresentare il punto di partenza per cercare insieme, in maniera cooperativa, una soluzione EFC. Il periodo di consultazioni elettorali ha dato origine a dubbi sulle priorità della prossima amministrazione municipale.

L'intento di Open Incet e di Fondazione Giacomo Brodolini è di continuare a lavorare su questa

prospettiva, cercando di trovare allo stesso tempo dei fondi pubblici a livello locale che possano sostenere una dinamica di animazione.



Cria SL

## CONTESTO DI TERRITORIO BARCELONA, SPAGNA

### Qual è il ruolo per l'economia della funzionalità e della cooperazione?

La Catalogna, come d'altronde la Spagna intera, si trova ancora in un processo di recupero economico e lavorativo. Si trova ancora al secondo posto in Europa per tasso di disoccupazione.

Nonostante la crescita economica sia superiore alle aspettative della Commissione Europea, gli sforzi produttivi si basano su un'attualizzazione tecnica, tecnologica del modello produttivo.

Ad oggi, la strategia si allinea sulle proposte della Commissione Europea per lo sviluppo economico orientato alla specializzazione territoriale e allo sviluppo della competitività delle imprese. La Catalogna rinforza l'attività logistica, l'industria intelligente ed i servizi e prodotti di alto valore aggiunto per il settore automobilistico e dei trasporti, così come per lo sviluppo di nuove poli-

tiche per l'impresa farmaceutica ed agroalimentare.

Nel contesto dell'Area Metropolitana di Barcellona, che contribuisce a più del 60% del PIL dell'economia catalana, si concentra una parte importante della nuova forza d'impulso delle imprese.

Allo stesso modo, l'apparizione di alcuni nuovi fenomeni di governance e di nuove sensibilità di impresa, nuove prospettive e modi di cooperare tra imprese e consumatori, così come azioni centrate nella valorizzazione e l'attivazione di un'economia di vicinanza, più sostenibile e socialmente responsabile, aprono a nuove possibilità nell'implementazione e la diffusione del modello EFC..

### Punti d'accesso

La riflessione si incentra su nuovi modelli che interessino sempre più il territorio e più nello specifico i PAE (Poligoni di Attività Economica) e la città di Barcellona, città che dà sempre più un chiaro impulso all'economia sociale, cooperativa e solidale.

### Activités menées

In un quadro di sviluppo territoriale e di una alleanza con una nuova ma potente associazione di imprese: AEPe (Associació Empresarial Pedrosa) che raggruppa più di 150 imprese associate, di dimensione diverse e differenti settori di attività.

Questa associazione è nata in uno dei poligoni industriali più vicini a Barcellona: il Poligono Pedros- municipalité de L'Hospitalet de Llobregat- che coincide con il nuovo stabilimento fieristico – Fira de Barcelona e del nuovo sito del Centro delle telecomunicazione (Centre de Télécommunications de la Generali-

tat (governo) de la Catalogne.



Il primo periodo di sensibilizzazione e diffusione del modello ha dato luogo all'organizzazione di una sessione di presentazione dell'EFC in occasione della sessione annuale di AEPe "Afterwork 2015" (Dicembre 2015) in materia di strategia per lo sviluppo sostenibile. Più di 80 imprese vi hanno partecipato. Questo seminario ha riunito i Consiglieri (Ministri catalani) di imprese e lavoratori, il direttore per lo sviluppo sociale ed economico dell'Area Metropolitana di Barcellona, il Direttore generale dell'energia del

Governo catalano e altri quadri e responsabili delle municipalità limitrofe e imprese di formazione così come consulenti di imprese.

In questo contesto dei punti di accordo possono essere identificati con l'analisi del modello produttivo dominante e il bisogno di re-orientare il modello economico delle imprese. Sono stati organizzati dei dibattiti e delle azioni precise in ambito di realtà effettiva delle imprese, ma tenendo conto della responsabilità sociale delle imprese.



## Primi risultati: difficoltà, prospettive, quale tipo di sviluppo futuro

AEP ha proposto la creazione di un gruppo di lavoro che ha il compito di proporre un piano di azione in una prospettiva di sviluppo sostenibile per:

- Identificare le imprese potenzialmente interessate a rivedere il loro modello di business
- Identificare responsabili di imprese e professionisti in relazione con lo sviluppo delle imprese stesse
- Proporre un accordo di collaborazione all'interno del tessuto economico, le istanze pubbliche, il mondo della ricerca (università) al fine di sensibilizzare e permettere il dibattito in materia di dinamiche di cooperazione e di sviluppo sostenibile.



## CONTESTE DU TERRITOIRE :

# ATEMIS NORD PAS-DE-CALAIS / HAUTS-DE-FRANCE 1/2

## Qual è il ruolo per l'economia della funzionalità e della cooperazione?

La regione Nord Pas-de-Calais ospita i pionieri in tema di economia della funzionalità e della cooperazione. Da più di 15 anni sono stati creati un insieme di strumenti al fine di sostenere la dinamica di diffusione e di sviluppo del modello dell'EFC.

Ad oggi esistono circa 90 imprese, 4 territori, progetti di ricerca, reti di attori coinvolti (tra cui la Camera di Commercio, il Centro dei giovani dirigenti (CJD), le reti Alliances, le CERDD, l'APES..), 4 territori che sono stati accompagnati nel modello di sviluppo, un club che riunisce i principali attori della dinamica regionale, e un sostegno da parte della regione stessa.

Si potrebbe quindi affermare che il territorio ha messo in atto, da 15 anni, un sistema molto innovativo in materia di politiche pubbliche di sostegno allo sviluppo di attività nella prospettiva di uno sviluppo sostenibile.

### Il contesto regionale

Il sistema concettuale dell'economia della funzionalità come sviluppato da ATEMIS è costituito in gran parte in relazione con gli attori della Regione Nord Pas-de-Calais. La relazione tra il laboratorio di ricerca Atemis e la regione risale al 2009. La Regione Nord Pas-de-Calais si trova di fronte a un recesso piuttosto netto delle attività industriali tradizionali, a cui consegue uno sviluppo della disoccupazione. La problematica relativa all'occupazione ed alle conseguenze dell'industria a livello ambientale, con particolare riferimento all'industria mineraria, ha portato le amministrazioni in questa regione a ripensare lo sviluppo regionale in una prospettiva più sostenibile rispetto al passato.

## Punti d'accesso

Nel 2002 il Consiglio Regionale ha sollecitato Christian du Tertre – il direttore scientifico di ATEMIS – a condurre, con altri attori coinvolti, una ricerca sulle connessioni possibili fra sviluppo economico e sfide ecologiche. A partire da questo studio, per il quale è stato scritto un rapporto nel 2004, le riflessioni hanno portato verso il modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione, come modello di riferimento per pensare a questa connessione tra sfide economiche e sociali. Lo studio sviluppa un altro elemento importante, ovvero il bisogno di ripensare i tipi di intervento pubblico. A partire da questi, la strategia regionale si costruisce intorno alla creazione dell'ecosistema cooperativo per un insieme di sfere funzionali (alimentazione, abitazione, mobilità, salute...), generando un insieme di nuove politiche aventi come obiettivo primario la creazione e lo sviluppo di un centro innovatore e funzionale, ovvero un insieme di strumenti necessari alla diffusione del modello EFC, alla sua messa in opera e al suo consolidamento.

## Activités menées

### Diffusione



Al fine di far conoscere il modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione sono stati organizzati numerosi eventi a livello regionale all'interno dei quali si sono tenute numerose conferenze.

Sono state organizzate le Giornate Annuali per lo Sviluppo Sostenibile, inserite dalla CCI all'interno del programma per l'economia della funzionalità. Allo stesso tempo il World Forum, di cui fanno parte le Alliances, si è mobilitato durante l'evento per diffondere e creare un dibattito su questo nuovo modello di economia sostenibile. Alcuni interventi, maggiormente specialistici, hanno avuto luogo durante le conferenze AVNIR organizzate dal CD2E, incentrate soprattutto sull'eco-concezione e le analisi sul ciclo di vita. Oggi gli organizzatori dei principali eventi legati allo sviluppo sostenibile si sono impegnati nell'economia della funzionalità e si concentrano nello specifico all'interno del Consiglio di Orientamento Strategico del Club Noé, al fine di assicurare la diffusione delle esperienze, del modello EFC e delle riflessioni e ricerche in corso.

### Accompagnamento delle imprese verso l'EFC

Nel 2011 il Consiglio Regionale affida ad ATEMIS la missione di accompagnare l'evoluzione del modello economico verso l'EFC di un primo gruppo costituito da 9 PMI di diverse dimensioni e di diversi settori di attività (costruzione, industria intermediaria, servizi alla logistica, industria per il grande consumo, servizi energetici, servizi informatici). Questa prima iniziativa associa reti locali di impresa: la sezione del CJD Nord Pas-de-Calais, la CCI Grand Lille, le reti Alliances che è intermediario per la messa in opera delle politiche pubbliche. Questa prima iniziativa sperimentale crea conseguentemente un esempio importante e può essere esteso annualmente ad un numero sempre maggiore di imprese. Il sistema si trasforma, sulla base delle esperienze, e allo stesso tempo conserva fino ad oggi i principi di co-costruzione con le Alliances e il CJD.



La sperimentazione si basa su un modello di formazione e di accompagnamento dei dirigenti sensibili alle sfide dello sviluppo sostenibile e desiderosi di impegnarsi verso il modello dell'economia della funzionalità.



Concretamente, questo modello prende la forma di un intervento, della durata di 15 mesi circa, e comprende:

- Una S.r.l.s. di entrata che si occupi della formazione e permetta a ciascuno di familiarizzare con i limiti del modello dominante attuale e di costituire un quadro di conoscenze condivise (referenziale comune) sull'EFC;
- Dieci commissioni collettive animate da esperti EFC



## CONTEXTE DU TERRITOIRE :

# ATEMIS NORD PAS-DE-CALAIS / HAUTS-DE-FRANCE 2/2

che organizzino dibattiti sui limiti, le intuizioni, i modelli economici di ciascuno;



- 3 incontri individuali per ciascuna impresa;
- Degli incontri di coaching tra dirigenti volti ad integrare anche gli stakeholder interni.
- Questo tipo di modello è stato riconfermato oggi nella regione, ma è allo stesso tempo operativo in altri territori: Ile-de-France, Alsace, Pays-de-Loire, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Cote.d'Azur,...

Il solo accompagnamento alle imprese non è sufficiente ad assicurare la trasformazione del modello

economico. Nei fatti, i Dirigenti accompagnatori incontrano principalmente una difficoltà: i loro clienti, partner, fornitori o dipendenti non comprendono sempre il nuovo modo di pensare legato all'economia della funzionalità e della cooperazione. Per questo vi sono altri strumenti che sostengono la dinamica di cambiamento del modello delle imprese, contemporaneamente alla loro mobilitazione.

Il primo di questi strumenti è un club "Nuovi modelli economici", il Club Noé. Questo club riunisce alcune imprese che sono state accompagnate con i principali attori e reti che sostengono lo sviluppo dell'economia della funzionalità (CCI, reti Alliances, CERDD, APES, Consigli Regionali, ATEMIS...). Si tratta di un luogo in cui vengono messi in luce e si dibattono le esperienze delle imprese così come la diffusione del modello EFC a partire da queste esperienze. Il club è allo stesso tempo portatore di una dinamica a sostegno degli ecosistemi cooperativi e al loro emergere attraverso workshop volti all'accompagnamento, affrontando le difficoltà che si incontrano nell'istruire o all'animare un gruppo di lavoro formato da dirigenti che condividano una stessa sfera funzionale. Noé si è in parte ispirato ad un club presente nell'Ile-de-France dal 2007 animato da ATEMIS, ma centrato principalmente sulla dimensione della condivisione delle esperienze. Dal lancio di Noé nel 2013, altri club sono nati in Francia (a Grasse e Reunen) così come in Belgio (cfr. Scheda territorio Ecores).



## Accompagnamenti ai territori

Parallelamente alla dinamica relativa alle imprese, è stata creata una dinamica maggiormente orientata al territorio, che coinvolge attori come CERDD o la CCI. Questi due attori partner di ATEMIS hanno animato i seminari "Città sostenibile e nuovi modelli economici" incentrati sulle dimensioni territoriali del modello.

Lo sviluppo della cooperazione relativa agli aspetti territoriali è confluita nel 2015 nella creazione di uno strumento di accompagnamento delle collettività desiderose di cominciare una riflessione sul loro modello di sviluppo territoriale. In partenariato con CERDD e con il sostegno della regione, ATEMIS, attraverso un ufficio di consultazione (E21) ha accompagnato 3 territori in un percorso che conduca ad uno sviluppo maggiormente sostenibile. Questi territori si aggiungono alle sperimentazioni già effettuate a partire da qualche anno da parte di ATEMIS presso il comune di Loos-en-Gohelle, nell'ambito di una trasformazione della politica di sviluppo territoriale che ha visto la creazione di una nuova organizzazione di politiche pubbliche e un accompagnamento alle trasformazioni del lavoro. L'ambizione è quella di costituire un sistema dimostrativo a livello nazionale di quello che può essere un nuovo modo di pensare lo sviluppo sostenibile a livello territoriale, avendo come riferimento il modello dell'economia della funzionalità e della cooperazione.

## Professionalizzazione

Per poter sviluppare tutte queste iniziative, le sole risorse iniziali non erano sufficienti. Inoltre, nel secondo percorso di accompagnamento, nel 2012, la regione ha realizzato la formazione per nuovi consulenti attraverso un percorso promosso da ATEMIS a livello regionale, che raggruppa consulenti locali, così come alcuni consulenti belgi. Questo percorso di formazione è stato rinnovato nel corso degli anni, supportato sempre da ATEMIS a Parigi. In questo modo gli attori regionali e ATEMIS cercano di sviluppare le capacità locali di intervento. Ciò non si limita alla formazione, ma si occupa anche della creazione di strumenti, detti di supervisione e di condivisione di esperienze, destinati ai consulenti. Questi strumenti costituiscono, di fatto, una continuazione del processo di professionalizzazione dei consulenti.

# Primi risultati: difficoltà, prospettive, quale tipo di sviluppo futuro

## Dinamica della ricerca

Al di là degli accompagnamenti, dal 2015, la regione si è, inoltre, impegnata a portare avanti 8 progetti di ricerca in materia di "nuovi modelli economici e analisi dei cicli di vita".

Questi progetti hanno come ambizione quella di far incontrare i ricercatori coinvolti sul campo delle ACV e dell'economia circolare, con i ricercatori e gli attori coinvolti nel campo dei nuovi modelli economici e, nello specifico, dell'economia della funzionalità. Questi progetti contengono

una forte dimensione di formazione e coinvolgono diversi team di ricerca sulle due tematiche, per fare in modo che le cooperazioni future ne traggano agevolazione. La regione ha avuto l'idea di sviluppare alcune capacità di ricerca per analizzare nel suo completo un tema che racchiude in sé le esperienze delle imprese e dei territori coinvolti in un percorso di sviluppo sostenibile avente come punto di riferimento l'EFC, così da iniziare a costituire una comunità di ricercatori in materia.

## RIFERIMENTI

Video Business Evidence:

<http://www.clubnoe.com/category/temoignage/>

Verbali delle riunioni pubbliche dedicate alle aziende:

<http://www.club-economie-fonctionnalite.fr/activit%C3%A9s-du-club/pme/>

Documento di riferimento su un approccio "città sostenibile, nuovi modelli di business":

<http://www.cerdd.org/7-parcours-thematiques-pour-faire-le-plein-de-ressources-!/Transitions-economiques-vers-le-DD/Ressources-du-parcours-2/Dossier-Villes-durables-et-nouveaux-modeles-economiques>

Video di plenaria Club Noé:

<http://www.clubnoe.com/pleniere-club-noe-la-cooperation-de-quoi-parle-t-on/>

Contributi di ricerca:

<http://www.atemis-lir.fr/publications/>

*Photo credit CERDD, Projet CREPE, EFC, ATEMIS, Club EFDD Réseau Alliance*