

Trasformare lo spreco alimentare in risorsa sociale: Una soluzione organizzativa¹

Sabrina Bonomi, Francesca Ricciardi *

Sommario: 1. Introduzione - 2. Fondamenti teorici - 3. Il metodo di indagine - 4. Un caso italiano - 5. Discussione - 6. Conclusioni - Bibliografia.

Abstract

Economic growth often generates negative externalities such as pollution, waste, overpopulation, poverty and social exclusion. Place-based organizational fields are a promising level of analysis to understand the opportunities that businesses, public institutions and social enterprises can leverage to take on the externality challenges they face. The aim of this paper is to investigate how collaborative innovation and (ICT-enabled) changes at the level of the organizational field can generate value for both individual firms (increased profits and legitimation) and territorial systems (increased positive and/or decreased negative externalities). In particular, this study analyses a transition to an innovative system for recovering fruit and vegetable surpluses in one of the biggest Italian farmer markets. In the case analysed, wholesalers donate products to non-profit associations that assist people in marginal conditions. These activities are coordinated through a just-in-time system that empowers network partners and eliminates the need for storage. The new institutional and organizational solution allows the food wholesalers to cut their costs, improve processes and enhance legitimation, while contributing to reduce environmental impacts and improve public health and social inclusion.

Key words: network organization, institutional work, social enterprise

1. Introduzione

Le conseguenze negative dello sviluppo economico, ad esempio l'inquinamento, la produzione di rifiuti, la sovrappopolazione, il traffico, la povertà e l'esclusione

¹ Il presente paper è l'evoluzione di un contributo presentato in lingua inglese alla conferenza ICTO2017, che è in corso di pubblicazione nel libro "Digital Innovation for a better life and a better world" - (LNISO) Springer.

* **Sabrina Bonomi**, ricercatore a TD in Organizzazione aziendale presso l'Università degli studi eCampus, e-mail: sabrina.bonomi@uniecampus.it

Francesca Ricciardi, assegnista di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Verona, Visiting lecturer di Organizations and Communities all'Università di Lund; e-mail: francesca.ricciardi@univr.it

sociale di alcune categorie di persone, si ripercuotono nelle diverse aree territoriali peggiorando la qualità di vita degli abitanti.

I problemi e le sfide da affrontare sono complessi e richiedono soluzioni altrettanto articolate; nei processi di transizione verso la sostenibilità (Markard et al. 2012), i cambiamenti organizzativi possono giocare un ruolo chiave.

Questo studio si concentra sull'importanza, per la sostenibilità dei sistemi socio-ecologici, dei cambiamenti organizzativi che avvengono al livello dell'*organizational field*, o "campo organizzativo".

Il concetto di *organizational field* è oggetto di crescente interesse nella comunità scientifica internazionale (Wooten & Hoffman, 2008). Esprime il fatto che ogni organizzazione sia immersa in un "campo di forze" relazionali e istituzionali che influenzano e sono influenzate dall'organizzazione stessa. L'*organizational field* è dunque un ottimo livello di analisi per comprendere quei processi di innovazione orientata al bene comune (Ostrom, 1990 e 2010), grazie ai quali si possono sviluppare nuove forme di collaborazione tra le organizzazioni, ossia relazioni di sussidiarietà circolare (Zamagni, 2015) tra le istituzioni, le imprese - private e pubbliche - ed il terzo settore.

Le nuove tecnologie facilitano queste nuove forme di collaborazione in vari modi; grazie ad esse, infatti, le organizzazioni possono cogliere più facilmente le opportunità che lo sviluppo economico offre e affrontare le sfide sociali ed ecologiche emergenti che ne conseguono, migliorando la propria efficienza e contemporaneamente diventando soggetti attivi nella tutela del bene comune.

L'obiettivo di questo elaborato è mostrare come i cambiamenti nelle relazioni collaborative tra organizzazioni, facilitate dai Sistemi Informativi (SI), possano contribuire alla creazione di valore, sia per le singole imprese, in termini di riduzione di costi o di miglioramento dell'efficienza, che per l'intero sistema, in termini di riduzione delle esternalità negative o aumento di quelle positive. In questo studio, mostreremo dunque come, nel contesto di un "campo organizzativo" che si trasforma dinamicamente nella direzione della sostenibilità, le organizzazioni, legate da relazioni collaborative più o meno formali, si sentano responsabili della tutela, se non addirittura della creazione, del bene comune come valore della propria cultura organizzativa, indipendentemente dalla forma giuridica in cui si sono costituite, attivando una vera e propria ibridazione tra logiche di mercato e logiche umanitarie e ambientaliste (Battilana and Dorado, 2010; Jay, 2013). Nel perseguire questo obiettivo, agevolate dai sistemi informativi, le organizzazioni innescano cambiamenti nel sistema istituzionale, creano valore a livello territoriale e migliorano la qualità della vita dei soggetti coinvolti nella rete di relazioni create.

I processi di cambiamento di questo tipo sono stati finora scarsamente investigati dagli studiosi di Organizzazione e Management, anche a causa del fatto che le teorie tradizionalmente adottate in questi campi di studio sono poco adatte a comprendere le dinamiche di sostenibilità a livello di sistema. Fortunatamente, come meglio specificato in seguito, le nuove teorie emergenti nell'ambito degli studi organizzativi forniscono strumenti molto efficaci per comprendere il ruolo delle organizzazioni a rete nello sviluppo di nuove soluzioni per la sostenibilità (Fjeldstad et al. 2012; Ferraro et al. 2015).

Questo studio utilizza proprio tali approcci emergenti per analizzare il caso di un'organizzazione a rete dedicata al recupero di frutta e verdura, nello specifico delle eccedenze di cibo ancora utilizzabile che si generano nei mercati ortofrutticoli e presso le organizzazioni di produttori agricoli. Tali eccedenze possono avere diverse cause, come ad esempio l'invenduto, gli standard estetici, i costi, o la regolamentazione comunitaria. Nel caso in analisi, il cambiamento organizzativo ha reso possibile un'innovazione grazie alla quale i prodotti in eccedenza, anziché essere gettati come rifiuti, sono donati dai grossisti a favore di organizzazioni non-profit che assistono persone in condizioni di marginalità o disagio. In questo modo, si trasformano le esternalità negative in esternalità positive. Da un lato, infatti, diminuiscono i rifiuti generati dalla catena del valore; dall'altro lato, le imprese donatrici risparmiano sui costi di raccolta e smaltimento e sulle imposte, svolgendo al contempo un'azione concreta di responsabilità sociale d'impresa; parallelamente, le organizzazioni non-profit beneficiarie (imprese sociali, associazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale e così via) risparmiano sull'acquisto delle derrate alimentari e migliorano la propria efficienza organizzativa; le istituzioni pubbliche, agendo contro la riduzione dello spreco, agevolano il miglioramento della qualità ambientale e della vita in generale; non ultimo, le persone assistite migliorano la propria alimentazione.

Molti teorici, in particolare Papargyropoulou et al. (2014), suggeriscono infatti di concentrare gli sforzi sulla riduzione degli sprechi alimentari, nelle situazioni in cui il cibo, anche se privo di valore commerciale, ha ancora un alto valore nutrizionale intrinseco e perciò, ad esempio tramite il riuso, il riciclo o il recupero, può mantenere anche il suo valore economico e sociale.

Al termine dell'articolo, si presentano le conclusioni delle autrici: l'*organizational field* può svolgere il ruolo di vero e proprio motore di cambiamento delle reti territoriali, migliorando la vita dei cittadini nell'ambiente in cui le organizzazioni operano.

L'efficacia, l'efficienza, la replicabilità e la durabilità nel tempo dei progetti di questo tipo, sono determinate dalla presenza di vantaggi per tutte le organizzazioni coinvolte in termini di convenienza economica, di riduzione degli impatti ambientali, di ricadute positive etico-sociali ma soprattutto dalla legittimazione da parte di normative specifiche che ne promuovano l'adozione su larga scala.

2. Fondamenti teorici

Gli studi sull'imprenditoria sociale (Kroeger e Weber 2014; Santos 2012; Mair et al 2012; Roy e Hartigan 2008) costituiscono un filone di ricerca recente. Non sorprende, quindi, che i diversi autori utilizzino varie definizioni di imprenditorialità sociale, come mostra, nella sua rassegna, Dacin et al. (2010). Alcuni autori utilizzano gli atteggiamenti e le caratteristiche personali dell'imprenditore sociale, come ad esempio la compassione, come fattore chiave di differenziazione di tale forma dalle altre (Miller et al. 2012). Tuttavia, v'è un crescente consenso sul fatto che la definizione migliore dell'imprenditoria sociale sia quella che deriva dalla definizione

della sua missione principale, vale a dire la sfida specifica cui si rivolge (Dacin et al. 2011). La maggior parte degli autori, in effetti, concorda sul fatto che l'imprenditorialità sociale comporti la creazione di un'organizzazione innovativa finalizzata principalmente alla generazione di valore a livello sociale (Kroeger e Weber 2014). Molti studiosi, tra cui alcuni padri degli studi di gestione (Porter et al. 2012), sottolineano anche che le organizzazioni che derivano da iniziative di imprenditoria sociale differiscono dalle tradizionali organizzazioni non-profit perché l'imprenditoria sociale utilizza meccanismi di mercato, ad esempio la leva finanziaria e la creazione di valore economico, al fine di affrontare i problemi della società.

A differenza dei movimenti sociali, l'imprenditoria sociale implica lo sviluppo innovativo di un modello di business, nonché una progettazione organizzativa che cerchi di ottimizzare l'efficienza e l'efficacia (Mair et al. 2012). Pertanto, l'imprenditorialità sociale non è un sinonimo di social business, ma nemmeno una nuova forma di Responsabilità Sociale delle Imprese (Huybrechts e Nicholls, 2012).

Secondo la visione di Santos, l'imprenditorialità sociale è una forma organizzativa emergente che crea valore attraverso le esternalità positive (Santos 2012); gli imprenditori sociali, in genere, sviluppano modelli di business innovativi basati sulle collaborazioni e sulla responsabilizzazione del beneficiario poiché, nonostante il valore generato dalle loro iniziative, possono contare su risorse molto limitate per svolgere le attività che ne derivano. Per questo, coerentemente, l'imprenditore sociale crea le condizioni per la partecipazione di altri soggetti nel progetto, le cui competenze e risorse consentano di svolgere le attività essenziali al funzionamento del sistema. Tale visione, emergente e molto interessante, dell'imprenditore sociale come coordinatore di una rete collaborativa è sostenuta dagli sviluppi più recenti delle scienze organizzative, che pongono l'accento sul ruolo centrale delle reti capaci di auto-organizzazione per rispondere alle sfide di sostenibilità sociale e ambientale (Fjeldstad et al. 2012; Ferraro et al. 2015).

Questa nuova visione fornisce gli strumenti concettuali complementari che permettono di comprendere come le organizzazioni, interagendo in modo positivo a livello di *organizational field*, possano generare nuovi modelli e nuovi elementi all'ambiente istituzionale, fornendo un contributo innovativo al bene comune.

3. Il metodo d'indagine

Per rispondere alla domanda di ricerca proposta da questo studio, ossia a come i cambiamenti a livello di *organizational field* possano contribuire alla creazione di valore nelle transizioni verso la sostenibilità, ci è sembrato adatto un approccio di ricerca qualitativa, ritenuto il più idoneo a gestire questo tipo di indagine (Bryman e Bell 2011) sia perché questo studio ruota attorno ad un fenomeno complesso e variegato, sia perché la ricerca scientifica su questo tema è ancora in una fase pionieristica, come mostrato nella sezione precedente.

Più in particolare, si è ritenuto che uno studio longitudinale approfondito fosse il più appropriato per affrontare la domanda di ricerca (Pettigrew 1990). L'analisi di

questo caso è stata, infatti, condotta dal 2008 al 2014 attraverso un'attività di *participant observation* condotta da una delle autrici, direttamente coinvolta nel progetto, e dall'altra ricercatrice coinvolta come osservatrice ed intervistatrice non partecipante. L'osservazione partecipante costituisce una strategia di ricerca che "combina contemporaneamente: analisi dei documenti, interviste e informazioni, partecipazione diretta, osservazione e introspezione" (Denzin 1978). Perciò, questo studio è basato su una vasta gamma di fonti, come documenti interni sulle decisioni strategiche, piani sull'utilizzo delle risorse, relazioni fornite ai diversi soggetti coinvolti. Grazie al ruolo di responsabile del progetto, la ricercatrice ha potuto seguire in prima persona l'iniziativa oggetto di studio fin dal sorgere dell'idea iniziale, incluso, ad esempio, il processo di creazione e brevetto del marchio.

In questi sette anni, la ricercatrice è stata attivamente impegnata in attività di imprenditoria sociale, inclusi l'ideazione e la sperimentazione di nuovi modelli di business, la costituzione di una rete di partner e di beneficiari, lo sviluppo di processi e soluzioni basati sulle ICT e l'implementazione di un percorso educativo e istituzionale al fine di ottenere il successo e la replicabilità delle soluzioni proposte. Durante questo periodo, la ricercatrice ha raccolto i dati grazie a contatti frequenti e regolari con tutti gli attori del progetto e la partecipazione a quasi tutte le riunioni rilevanti per il suo sviluppo. Ha preso appunti, tenuto un diario delle conversazioni più rilevanti, delle azioni, delle esperienze e delle impressioni. Ha disegnato mappe cognitive dell'evoluzione della situazione e delle criticità percepite, delle opportunità e minacce, delle esigenze e dei fattori di successo. Ha monitorato e scritto rapporti sulle attività dell'impresa sociale e sugli effetti e ricadute di tali attività. Ha studiato in modo sistematico il quadro giuridico che ha influenzato le attività e partecipato alle analisi che hanno portato alla realizzazione delle soluzioni ICT. Infine, ha raccolto con metodo in tempo reale tutti i documenti pertinenti.

Quando, nel 2014, questo coinvolgimento diretto si è concluso, le autrici hanno condotto ulteriori ricerche sul campo attraverso 10 interviste semi-strutturate (della durata di circa 40 minuti ciascuna), nonché attraverso la raccolta delle segnalazioni e dei contenuti sulla stampa.

Gli intervistati rappresentano l'intera gamma dei soggetti coinvolti in questa iniziativa; la fase di raccolta dei dati si è conclusa nel 2016. Nel complesso, lo studio copre otto anni di ricerca, fornendo un ammontare cospicuo di materiale per i ricercatori; tramite lavori di gruppo e discussioni, ne sono stati selezionati i contenuti più interessanti e rilevanti che, quando necessario, sono stati trascritti con un elaboratore di testi, in modo da avere un archivio omogeneo per l'analisi.

4. Un caso italiano

4.1 Lo spreco e le carenze di cibo

Uno studio della FAO (2011) ha evidenziato che la quantità di cibo sprecata nei paesi industrializzati (222 milioni di tonnellate) è pari alla produzione alimentare disponibile nell'Africa sub-sahariana (230 milioni di tonnellate). L'aumento

parallelo delle persone che appartengono alla fascia di povertà e delle persone in condizioni di marginalità e disagio fa sì che contrastare lo spreco alimentare sia un'attività di primaria importanza che coinvolge i diversi tipi di organizzazioni, profit, non-profit e pubbliche, in vari ambiti, dal sociale e sanitario all'ambientale, dall'educativo all'economico.

La maggior parte delle azioni è caratterizzata da un elevato livello di gestione integrata dei rifiuti urbani, con eccellenti percentuali di raccolta differenziata e recupero dei rifiuti (la Regione Veneto ad esempio è la prima regione per raccolta differenziata in ambito nazionale). Tuttavia, non c'è analoga diffusione per le buone pratiche che riducano la produzione di rifiuti alla fonte, specialmente quelli organici, né per le pratiche che promuovano altre azioni specifiche di prevenzione dello spreco alimentare in ambito domestico e la cessione a strutture di *food-bank* (Bonomi et al., 2014).

Se è semplice comprendere l'interesse che dovrebbero avere verso tali attività le istituzioni pubbliche, che sono in prima linea nell'ambito socio-sanitario e devono conciliare l'erogazione dei sussidi con la sempre crescente insufficienza di risorse economiche a disposizione, è importante anche cogliere il crescente interesse delle organizzazioni for profit a partecipare a strategie integrate di riduzione degli sprechi alimentari e della gestione dei rifiuti organici.

Lo spreco di cibo lungo l'intera filiera di produzione, dalla campagna alla tavola, infatti, aumenta i costi di produzione e distribuzione per le imprese, accrescendo nel contempo i costi di smaltimento e gli oneri relativi (ad esempio le tariffe d'igiene ambientale). Questo riduce l'efficienza e si traduce, di conseguenza, in un incremento di prezzi per i consumatori che potrebbero così scegliere altri prodotti o fornitori. Sprecare, inoltre, peggiora la valutazione e la reputazione aziendale; nella cultura collettiva comune, infatti, lo spreco di cibo è sempre più percepito come socialmente inaccettabile, soprattutto in situazioni di crisi economica e di prospettive critiche di sviluppo come quelle attuali, estese a fasce sempre più ampie della popolazione. Infatti, nelle interviste condotte per questo studio, si nota che gli attori della filiera, man mano che si avvicinano ad una relazione diretta con il consumatore², tendono a mostrare una percezione eccessivamente positiva delle proprie capacità di prevenire gli sprechi alimentari fino a dichiarare di non aver bisogno di partecipare a programmi di riduzione della produzione di rifiuti alimentari perché non ne producono. In altre parole, la riduzione dello spreco alimentare è spesso percepita, specie dai dettaglianti, come un problema di immagine più che un problema di sostanza.

Un cambiamento di approccio può consentire non solo di migliorare in modo più credibile la propria immagine (si pensi al marketing sociale o al bilancio di

² La supply chain o filiera, nel caso del cibo e semplificando all'ortofrutta, si può considerare composta da produzione (produzione in campi o orti, raccolto, selezione, trasporto, stoccaggio presso consorzi ortofrutticoli), lavorazione (processi di trasformazione primaria e secondaria, imballo ed etichettatura, trasporto e stoccaggio presso i grossisti), consumo (trasporto alla GDO o ai negozi di piccolo dettaglio, acquisto e stoccaggio presso il consumatore fino all'utilizzo e al termine della vita del prodotto); il nostro studio ha dimostrato che il dettagliante, più del produttore agricolo, sostiene di non avere sprechi anche a prescindere dalla reale situazione, perché teme il giudizio del consumatore finale.

sostenibilità che valorizza la responsabilità sociale d'impresa), ma anche d'incrementare il proprio vantaggio competitivo e valore³, nonché di prevenire la produzione dei rifiuti come richiesto dalla strategie Europee di gestione dei Rifiuti (Bonomi et al., 2014).

Nell'ortofrutta, infatti, molti sprechi sono probabilmente fisiologici in quasi tutte le fasi del processo produttivo. Le cause sono diverse, dalle calamità naturali da cui si può essere colpiti dalla semina al raccolto, all'alta deperibilità durante lo stoccaggio o il trasporto; dagli imballi che si lacerano durante il processo di distribuzione alla riduzione di valore che avviene con il passare del tempo della giornata durante la commercializzazione e così via.

Si perdono però così quantità, anche grandi, di prodotti che, pur non avendo più valore commerciale ed economico, conservano intatte le loro proprietà nutrizionali e organolettiche. Molto si potrebbe recuperare, ad esempio disimballando e vendendo i prodotti sfusi, o mondando l'ortofrutta per continuare a commercializzare le parti integre, ma il costo degli operatori per il tempo necessario a tali interventi non ne giustifica l'attività, poiché l'ortofrutta, come tutti i beni a largo consumo, ha una bassa redditività.

Il terzo settore, tramite le associazioni di volontariato, le imprese sociali, le cooperative e le altre organizzazioni di cui si compone, può essere un partner importante nelle strategie di riduzione dello spreco alimentare, attivo nel recupero delle eccedenze e dei prodotti invenduti da somministrare ai soggetti in condizioni di forte marginalità di cui si occupa e anche nelle attività di selezione tramite propri assistiti. Il vantaggio immediato che ne deriverebbe per le organizzazioni che vi appartengono è il mancato costo di acquisto delle derrate alimentari, il cui risparmio può essere utilizzato per ampliare i beneficiari dei servizi esistenti o l'aggiunta di nuove prestazioni, offrendo in ogni caso una miglior assistenza socio-sanitaria. Inoltre, impiegare attivamente i propri assistiti in attività di recupero e selezione alla loro portata potrebbe essere una forma riabilitativa e di inclusione sociale. Utilizzando l'ortofrutta, infine, si migliora la qualità dell'alimentazione degli assistiti e quindi la salute pubblica. Il consumo di frutta e verdura, infatti, è ridotto nell'alimentazione delle persone svantaggiate sia a causa dell'elevato costo di acquisto sia perché, per l'alta deperibilità, la maggior parte delle attività di donazione consistono per lo più in pasta, riso o altri prodotti a lunga conservazione. Tuttavia, un'alimentazione con ridotto apporto di frutta e verdura è da giudicare negativamente in termini di salute pubblica: l'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) e numerose altre fonti individuano nell'assunzione di almeno 5 porzioni giornaliere di frutta e verdure un elemento importante per una dieta salutare e bilanciata e per la prevenzione di malattie croniche, in particolare cardiovascolari, del diabete e di alcuni tipi di cancro (Norat et al., 2014, Bazzano et al. 2003, Block et al. 1992).

³ Le buone pratiche di riduzione dei rifiuti e recupero eccedenze costituiscono ad esempio elemento discriminante nella valutazione tecnico-qualitativa di gare di appalto di ristorazione collettiva che, quando non le rendono obbligatorie, attribuiscono loro un peso importante (ad esempio, il punteggio previsto nel capitolato d'appalto per l'affidamento del servizio di ristorazione della Provincia di Cagliari attribuisce dieci punti su settanta alle pratiche di riduzione dello spreco).

C'è bisogno pertanto di trovare una soluzione perché lo spreco di cibo mina molti beni comuni, ad esempio la tutela dell'ambiente, la corretta alimentazione e quindi la salute pubblica e, non ultimo, l'inclusione sociale.

4.2 Il caso Veronamercato S.p.A.

Veronamercato S.p.A. è una società consortile per azioni costituita nel 1989 a maggioranza pubblica, poiché il 75% della proprietà appartiene al Comune di Verona e la restante componente di partecipazione privata. Ha realizzato il Centro Agroalimentare di Verona, il terzo mercato italiano per quantità di merci movimentate; ne è proprietaria e lo gestisce direttamente. Conta 62 imprese ortofrutticole concessionarie di vendita, di cui 57 imprese inserite nella rete d'impresa Veronamercato Network; completano la funzione distributiva due piattaforme logistiche con servizio di frigoconservazione. Le imprese partecipanti alla rete condividono l'obiettivo di sviluppare nuovi canali commerciali, promuovere e distribuire i propri prodotti a livello internazionale, migliorare la propria competitività in Italia, ottimizzare i costi e le risorse mediante l'organizzazione di servizi comuni. Questo, oltre a promuovere i prodotti delle imprese che sono abituate a vendere all'estero, consente anche ai produttori più piccoli di affacciarsi a nuovi mercati, che per loro sarebbero impossibili da raggiungere senza una sinergia con gli altri operatori. Tale processo si concretizza mediante la pianificazione di contatti d'affari con operatori esteri (canale grossisti e canale grande distribuzione); la realizzazione di piattaforme in alcuni mercati di sbocco, finalizzate alla distribuzione e vendita dei prodotti, con priorità alle produzioni del territorio; la presenza alle principali fiere internazionali di settore⁴.

Veronamercato è considerata una *best practice* sia in tema di sviluppo del business, per il supporto che dà ai propri grossisti nel diventare più competitivi a livello nazionale ed internazionale, sia in tema ambientale/sociale grazie al primato nazionale nella raccolta differenziata (90%), ai risparmi energetici ottenuti grazie all'impiego di moderne tecnologie (in particolare la produzione di energia tramite l'impianto fotovoltaico posto sul tetto del Mercato Ortofrutticolo che, se utilizzata internamente, garantirebbe l'autosufficienza energetica) e all'erogazione di oltre mille tonnellate all'anno di prodotti ortofrutticoli invenduti alle Onlus accreditate⁵.

Quest'ultima attività è cambiata molto negli anni ed è l'oggetto del nostro studio. Presso il mercato di Verona, infatti, per anni si era verificata l'attività di donazione spontanea di prodotti ortofrutticoli da parte dei concessionari a favore delle associazioni non profit, ma in maniera sporadica, dipendente dalla sensibilità personale del posteggiante, talvolta inefficace e inefficiente per i costi elevati di stoccaggio degli alimenti nei magazzini e per la generazione comunque di rifiuti, non più presso il grossista ma nelle organizzazioni beneficiarie che, ricevendo grandi quantità dello stesso prodotto, faticavano ad utilizzarlo. Inoltre il processo logistico

⁴ Da un'intervista al presidente di Veronamercato network del 7.7.2016.

⁵ www.veronamercato.it; <http://www.veronamercato.it/it/pubblico/19/iniziative>; <https://www.youtube.com/watch?v=zKkHby9zIU4>; https://www.youtube.com/watch?v=e_GIJosIsfg.

di raccolta e distribuzione dei generi alimentari, senza alcuna forma di tracciabilità né controllo, potrebbe permettere comportamenti opportunistici a scapito dei donatori, quali ad esempio la rivendita.

La direzione decise allora di sperimentare un progetto che avesse una duplice valenza: aumentare la propria efficienza riducendo sistematicamente i costi di smaltimento dei rifiuti e realizzare un'azione sociale donando un prodotto ancora perfettamente commestibile e particolarmente ricercato in quanto essenziale per una dieta sana. Il tutto secondo trasparenza e legalità.

Nel caso di Verona Mercato, questo connubio è stato reso possibile, dopo una fase di analisi delle realtà interne del mercato che già operavano in tal senso, grazie all'adesione, a fine novembre del 2008, al progetto R.e.b.u.s. (il cui acronimo significa Recupero delle Eccedenze di Beni Utilizzabili Solidalmente) implementando un processo di recupero ad hoc per l'ortofrutta (Bonomi et al al 2016) e il coinvolgimento di una settantina di organizzazioni secondo una procedura consolidata. R.e.b.u.s., infatti, è un'organizzazione a rete, creata e gestita dall'ufficio progetti di un'associazione di promozione sociale (APS), costituita da potenziali donatori (ossia i luoghi di possibile spreco alimentare quali ad esempio mense scolastiche, ipermercati, produttori agricoli, farmacie e così via) e potenziali beneficiari (associazioni non profit, carcere etc. che assistono i bisognosi). Ispiratasi alla logica del Last Minute Market, crea e gestisce però relazioni personali stabili, ma non statiche, basate sull'obiettivo comune di recuperare le eccedenze in modo diretto, immediato e al contempo sistematico, a favore delle persone socialmente svantaggiate.

Il cibo, che altrimenti sarebbe stato sprecato, diventa così una risorsa sociale ed economica importante (Bonomi et al. 2015).

È stato pertanto sottoscritto un accordo tra l'APS e Verona Mercato per l'implementazione delle procedure di regolamentazione, gestite dall'Ufficio progetti con il supporto tecnico degli operatori della società Verona Mercato S.p.A. Tale accordo prevede che solo le associazioni beneficiarie in possesso di determinati requisiti possano chiedere l'accreditamento ed essere ammesse al recupero delle merci, compilando la modulistica inserita dalla partecipata nel proprio sito internet. Fatte le opportune verifiche, Verona Mercato emette una tessera di riconoscimento che consente l'ingresso ai posteggi mentre l'APS inserisce i dati nel SI, incontra gli operatori dell'organizzazione intenzionata a recuperare frutta e verdura, consegna e spiega la procedura. Si fornisce l'elenco dei donatori disponibili alle donazioni e si effettuano degli abbinamenti, preferibilmente secondo una logica quantitativa ma anche di prossimità territoriale con una conseguente riduzione degli impatti ambientali, compresi quelli derivanti dai trasporti; il sub-progetto Verona Mercato di R.e.b.u.s. ha una struttura flessibile, priva dei costi fissi derivanti dalla gestione di magazzini e strutture logistiche, perché il recupero avviene praticamente tutti i giorni e senza stoccaggio.

Una volta al mese, un volontario incaricato dell'APS raccoglie i documenti presso gli ispettori di Verona Mercato, una collaboratrice inserisce i dati e li elabora inviando una relazione annuale alla direzione, che può così ottenere una riduzione sulle imposte sui redditi e quantificare il risparmio da mancati costi di smaltimento

e a tutti gli altri portatori di interesse, quali ad esempio le associazioni beneficiarie che possono quantificare i risparmi da mancato acquisto di ortofrutta o le istituzioni che possono valorizzare gli impatti ambientali o i vantaggi sociali. È possibile anche controllare se il quantitativo ricevuto dalle associazioni è quello necessario sulla base del numero degli assistiti, realizzando così azioni concrete contro lo spreco alimentare lungo l'intera filiera.

Ad esempio nel 2013, a fronte di un quantitativo di ortofrutta recuperata pari a 787.246 chilogrammi, il valore economico, calcolato in base ai prezzi medi dell'osservatorio Macfrut 2012⁶, è stato pari a 903.758 euro.

Tabella n. 1 - Valorizzazione dei mancati costi di smaltimento di cui ha beneficiato VERONA MERCATO grazie alle donazioni di ortofrutta⁷.

| Vantaggio da mancati costi | €/anno |
|-------------------------------|---------|
| Di raccolta | 149.409 |
| Di trattamento (compostaggio) | 67.610 |

Fonte: nostra elaborazione

Il progetto, inoltre, è stato riconosciuto a livello normativo con un cambiamento istituzionale mediante l'inserimento nella delibera comunale, in accordo con la dirigente e l'assessore al bilancio di quel momento, sulla tariffa d'igiene ambientale (TIA), oggi TARI. Alle imprese che aderiscono al progetto R.e.b.u.s., pertanto, si applica una riduzione percentuale della tassa rifiuti in proporzione alla percentuale quantitativa di ortofrutta donata (e non diventata rifiuto) fino ad un tetto massimo dell'80%⁸. Nel caso della Verona Mercato, esso ammonta a un accredito di circa 70.000 euro annuali, un risparmio in un primo momento non preventivato, ma certamente incentivante. Dal 2010, peraltro, Verona Mercato ristorna quota parte dello sconto ricevuto l'anno precedente all'APS, in base a quanto certificato tramite il proprio SI, per contribuire economicamente a mantenere l'unità operativa di coordinamento stessa, dando la possibilità di creare posti di lavoro all'interno dell'associazione.

A tal proposito, dichiarava il presidente *“Verona Mercato esercita un'azione concreta di responsabilità sociale d'impresa e, con l'obiettivo di sostenere la progettualità che ritiene valida, sulla base dello sgravio ottenuto elargisce annualmente un contributo economico al gestore del progetto, garantendo un posto di lavoro e la continuità nel coordinamento dell'attività di recupero presso lo stesso mercato ortofrutticolo. La logica della riduzione degli sprechi è estesa persino alla gestione complessiva delle attività di recupero. Infatti l'azienda donatrice è in contatto*

⁶ Prezzi 2011, prezzo medio €1,64/kg (€/kg 1,60 frutta e 1,68 verdura).

⁷ Base di calcolo: costo medio raccolta e trasporto RD Umido pari a 179 €/tonn, costo medio raccolta dedicata alla GU (Fonte: Federambiente); costo medio compostaggio 81 €/tonn, media costi 2009 (Fonte: Rapporto ORR Veneto).

⁸ <http://www.solori.it/TA-RI-QA.html>.

diretto con le associazioni beneficiaria e questo permette l'annullamento dei passaggi intermedi con conseguente eliminazione dei costi e degli impatti derivanti dallo stoccaggio in un magazzino, per una riduzione dello spreco a 360 gradi".

L'accordo è stato rinnovato nel 2013, con l'obiettivo di lavorare in maniera sinergica per risolvere le problematiche emerse negli anni precedenti. I donatori e i beneficiari, infatti, riscontravano difficoltà nella compilazione della documentazione per cui la creazione e la standardizzazione della procedura non si è rivelata semplice per loro. Erano anche poco propensi ad attenersi a un protocollo, poiché la maggior parte dei posteggianti era abituata a svolgere l'attività di donazione anche prima della standardizzazione delle procedure, in modo semplice, benché non controllato e, quindi, rischioso.

La regolarizzazione della documentazione degli enti non profit e l'emissione corretta delle bolle da parte dei posteggianti, tuttavia, sono indispensabili sia per ottenere le agevolazioni fiscali, sia per la tracciabilità e il controllo igienico-sanitario, sia per evitare comportamenti opportunistici. Per questo l'APS ha dedicato un volontario e un collaboratore al supporto degli operatori e la Verona Mercato ha messo a disposizione i propri ispettori. La collaborazione tra organizzazioni si rivela essere fondamentale per realizzare gli obiettivi del progetto: *"Verona Mercato - dichiara un grossista - fornisce il prodotto ma il supporto delle associazioni è essenziale; sono loro che effettuano il recupero e procedono alla successiva distribuzione alle famiglie bisognose; solo la giusta coesione tra pubblico, privato e privato sociale consente di ottenere il massimo risultato possibile. Garantisce un controllo e una supervisione tra i vari attori. Per cui solo attraverso un controllo reciproco si evitano eventuali speculazioni economiche sui prodotti recuperati."*

Nel 2015, la quantità di ortofrutta recuperata ha raggiunto un record senza precedenti, pari a 1.220.599 chilogrammi, 331.113 chilogrammi di frutta e 889.486 chilogrammi di verdura, con un incremento rispetto al 2014 del 33% circa e un valore pari a circa 1.478.145 euro.⁹

Tabella n. 2 - Recupero presso Verona Mercato: confronto degli Anni 2013/2014/2015

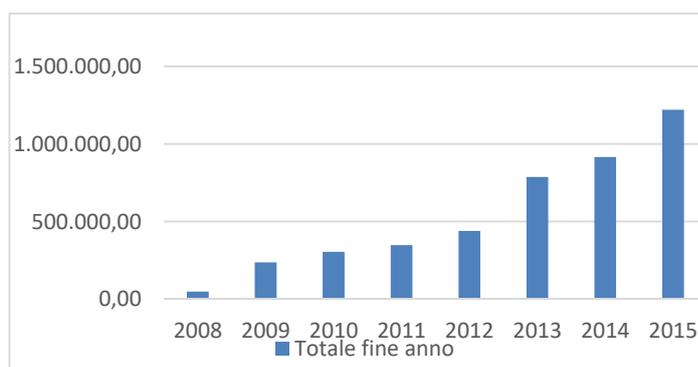
| Anno | Kg | Incremento percentuale |
|------|-----------|------------------------|
| 2011 | 347.249 | |
| 2012 | 438.885 | +26,4% |
| 2013 | 787.246 | +79% |
| 2014 | 915.469 | +16% |
| 2015 | 1.220.599 | +33% |

Fonte: nostra elaborazione

⁹ Il valore è stato calcolato prendendo come base il prezzo medio al dettaglio indicato nel report di Macfrut "Macfrut Consumers Trend" realizzato in collaborazione con CSO (Centro Servizi Ortofrutticoli) su dati GFK Italia ed abbattuto del 30%.

L'andamento è sempre stato in crescita, come si evince dall'intervista alla responsabile segreteria e pubbliche relazioni: *"Veronamercato S.p.A ha da subito creduto nell'iniziativa e aderito alla rete per attivare il recupero presso il Centro Agroalimentare, diventando così uno degli attori chiave coinvolti nel progetto. Grazie alla riuscita collaborazione con l'APS che coordina e gestisce il progetto, sono stati fatti grandi passi in avanti: da 4.744 chilogrammi recuperati nel 2008, si è passati a un recupero che nel 2015 si attesta a 1.220.599 Kg di frutta e verdura. Sedici le Onlus coinvolte, che assistono oltre 3.000 soggetti in condizione di marginalità o disagio, e 61 posteggianti che donano quotidianamente"*.

Tabella n. 3 - Dati del recupero presso Veronamercato dalle origini (2008) al 2015



Fonte: nostra elaborazione

Il recupero presso Verona Mercato ha la finalità di garantire a tutti l'accesso a cibi freschi in sicurezza e permette ai soggetti in difficoltà di beneficiare di un'alimentazione equilibrata.

"Il recupero - dichiara il direttore - avviene sulla base di procedure igienico-sanitarie specifiche, elaborate in collaborazione con l'Ulss20 di Verona; ogni donazione è tracciata mediante apposita documentazione a tutela in primis della salute dei consumatori finali, i soggetti in condizione di marginalità e disagio assistiti dalle associazioni beneficiarie delle donazioni - e a garanzia della trasparenza, correttezza e legalità, per una miglior qualità di vita di tutti i soggetti coinvolti. Questo modello circolare di gestione dello spreco si basa su un approccio ecologico integrato in cui, alla base, vi è una prospettiva sociale".

Il coordinatore di Veronamercato Network, nonché operatore/grossista, in una recente intervista sottolinea il ruolo fondamentale svolto dai vari operatori nel donare i prodotti ortofrutticoli invenduti al progetto ed evidenzia le qualità nutrizionali dei prodotti di Verona Mercato affermando: *"All'interno del centro*

agroalimentare si presentavano dei prodotti non più commercializzabili in quanto, a causa degli spostamenti continui per raggiungere il punto vendita, venivano alterate le loro caratteristiche estetiche. Per cui i prodotti perdevano il loro valore commerciale ma non le qualità organolettiche, che rimanevano intatte. Ecco che si è considerato di aderire al progetto R.e.b.u.s., visto che non si dona uno scarto ma un prodotto perfettamente commestibile. (...) Prima dell'adesione al progetto, il prodotto era destinato allo smaltimento; adesso, grazie alle donazioni dei prodotti non vendibili, si riduce il costo e in più si assolve ad un bisogno sociale rispondendo alle aspettative che la comunità può riporre nell'azienda. Si è verificata una maggiore attenzione ai prodotti nel momento in cui ci si è resi conti dei vantaggi economici di cui l'azienda poteva beneficiare oltre che a contribuire ai bisogni sociali della comunità."

E ancora: "Quello che la rete sta cercando di fare è lo sviluppo di nuove conoscenze attraverso una collaborazione reciproca. Lo scambio d'idee permette di generare e implementare soluzioni nuove."

Grazie a tale collaborazione, si è verificato anche un cambiamento nella cultura organizzativa, rappresentato dalle azioni dei vari operatori, ad esempio nella maggior attenzione ai prodotti invenduti, di cui, inizialmente una quantità considerevole si buttava. *"Ci si è resi conto - dichiara ancora il presidente di Verona Mercato network - che non solo c'erano benefici fiscali, ma soprattutto c'è stata sensibilizzazione a livello morale nel non sprecare un prodotto che è commestibile. In più c'è un beneficio che le ICT danno a livello logistico; si semplifica la gestione e si liberano strutture dove si possono inserire prodotti freschi"*.

"Il progetto ha un grande valore per l'arricchimento della qualità delle diete e, di conseguenza, della salute pubblica, ma soprattutto perché lo fa nel pieno rispetto della normativa che è stata studiata dal nostro dipartimento - conferma una dirigente del SIAN - e quando gli individui collaborano tra loro, si innescano meccanismi che favoriscono l'adozione di comportamenti salutari. La salute dell'uomo dipende da sistemi alimentari sani".

Con la prospettiva di operare in una logica preventiva, Verona Mercato ha attivato un progetto decennale di formazione sulla corretta alimentazione e sui colori della frutta. Anche l'APS ha avviato un progetto educativo, R.e.b.u.s Informa, attraverso il quale realizza percorsi e laboratori nelle scuole oltre che eventi pubblici con lo scopo di sensibilizzare sulle tematiche di lotta allo spreco. Sul tema si esprime il coordinatore di Veronamercato network: *"Consapevoli del fatto che la sfida è in primis culturale ed educativa, ci si è attivati anche sul fronte della promozione verso stili di vita sani e sostenibili nelle giovani generazioni"*.

"L'obiettivo della campagna di formazione è soprattutto quello di sensibilizzare i giovani al consumo di frutta e ortaggi freschi secondo il principio delle cinque porzioni quotidiane di cinque colori diversi (rosso, giallo/arancio, verde, blu/viola, bianco), la cui efficacia per la protezione della salute e per la difesa dalle più comuni patologie è riconosciuta dai più importanti nutrizionisti del mondo", spiega una consigliera di Verona Mercato. "La crescita della cultura di una sana e corretta alimentazione per la collettività rientra tra gli obiettivi primari di Verona Mercato, che si fa carico di investire risorse sull'educazione delle fasce più sensibili della popolazione, come le nuove generazioni".

Verona Mercato è l'unico mercato ortofrutticolo in Italia ad avere tutte le certificazioni di Qualità, Salute e Sicurezza e Ambiente, che rispecchiano la qualità dei prodotti e hanno consentito di accrescere l'attendibilità e la sicurezza dei prodotti donati al sub-progetto di R.e.b.u.s dedicato.

5. Discussione

Dalle interviste condotte negli anni, emerge che le finalità della rete Verona Mercato e R.e.b.u.s. sono intrecciate tra di loro, giacché si cerca sia di ridurre i rifiuti alla fonte, in tutta la catena alimentare, sia di migliorare l'efficienza delle organizzazioni coinvolte, sia di ridurre infine la malnutrizione delle persone bisognose.

Perciò, se da un lato si prolunga il ciclo di vita dei prodotti, evitando che si trasformino in rifiuti, dall'altro si assolve un bisogno sociale, contribuendo a migliorare l'ambiente (meno emissioni nell'aria, minor conferimento in discarica) e la salute pubblica; lo si fa con un'attività sistematica e organizzata che provvede, con strumenti come le procedure, i tavoli di coordinamento, i protocolli di intesa e gli accordi e la documentazione di tracciabilità nel processo del recupero (documento di trasporto e registri di carico e scarico), a ottenere un pieno rispetto delle norme igienico-sanitarie, fiscali ed amministrative. La trasparenza, infatti, evita rischi per la salute o di comportamenti opportunistici.

La peculiarità del progetto R.e.b.u.s. è la sua organizzazione ibrida; si tratta infatti di un network collaborativo (Rossignoli e Ricciardi 2014), sostenibile, formato da istituzioni, organizzazioni profit e non profit, che agisce principalmente a livello di "campo organizzativo" riuscendo a conciliare la logica di mercato e la logica della sostenibilità ambientale e sociale. In questo modo, rende possibile la co-creazione di valore e perfeziona una serie di regole che contribuiscono alla creazione di esternalità positive, permettendo a tutte le organizzazioni coinvolte di essere più efficienti ed efficaci.

Le relazioni sono strutturate tra le organizzazioni dei tre macro settori coinvolti: Verona Mercato e AMIA, ente gestore dei rifiuti, sono aziende profit; il Comune e la Provincia di Verona, oltre al Servizio Igiene Alimenti Nutrizione (SIAN) del Dipartimento di prevenzione e salute dell'Asl 20, sono Istituzioni pubbliche, mentre le associazioni beneficiarie sono organizzazioni non profit. Solo il coinvolgimento di tutti e tre i gruppi di organizzazioni, come più volte citato dagli intervistati, legati da rapporti stabili e reciproci in sussidiarietà circolare, permette di raggiungere gli obiettivi con efficienza ed efficacia oltre che garantire la sostenibilità e un miglioramento continuo del progetto e a rafforzare nel concreto le relazioni.

L'analisi dei dati e l'articolazione del progetto evidenziano che il tema coinvolge in modo significativo le organizzazioni, coese in una strategia di gestione integrata di riduzione dello spreco alimentare e della produzione dei rifiuti organici. Veronamercato si fa carico di raccogliere le domande, migliorare la qualità dei prodotti; si preoccupa di collaborare per migliorare l'organizzazione del sistema di recupero, seguire le procedure e gli aspetti fiscali, garantire la qualità igienico sanitaria dei prodotti e mantenere la tracciabilità del prodotto, sostenere il progetto con una parte dello sconto ricevuto sulla tariffa. Verona Mercato ha collaborato

anche nella produzione del materiale informativo per il progetto R.e.b.u.s. Informa (progetto formativo per insegnanti e alunni delle scuole primarie e secondarie) sulle tematiche collegate a R.e.b.u.s.

L'ente coordinatore, grazie al proprio sistema informativo e alle persone impiegate dall'APS a tempo pieno e volontari part-time, si occupa invece della gestione dell'attività e della rendicontazione, garantendo le caratteristiche di trasparenza fiscale e amministrativa, la tracciabilità dei prodotti, la verifica ed il controllo dell'utilizzo diretto dei beni da parte delle associazioni beneficiarie; predispone pertanto la modulistica e studia le procedure per le aziende donatrici e le associazioni beneficiarie e ne controlla il rispetto, elabora e fornisce i dati necessari alle valutazioni statistiche e fiscali richieste dagli enti preposti, incontra periodicamente l'ispettore di Verona Mercato per informare gli operatori economici dell'andamento del progetto, incrementare l'adesione, garantire un costante allineamento, monitorare le criticità che si presentano e individuare tempestivamente soluzioni risolutive. Il network collaborativo è in continua evoluzione, a seconda delle esigenze o criticità emergenti.

Il cibo gratuito, fornito dalla rete costruita e gestita dall'APS, consente alle organizzazioni di beneficenza di garantire una nutrizione migliore delle persone bisognose grazie all'ampia varietà di ortofrutta disponibile. In questa fase di recupero e trasporto, le organizzazioni non profit possono favorire l'inclusione sociale delle persone assistite, assumendole sia per la raccolta e il trasporto che per la selezione e distribuzione.

Nel caso di grandi quantitativi, esse possono avvalersi ad esempio di servizi di logistica intermodale; se invece la quantità dei recuperi è modesta, una logistica più semplice con automezzi di portata limitata è sufficiente. A volte anche l'utilizzo di contenitori isotermici può garantire una miglior conservazione degli alimenti. Il cibo raccolto è comunque distribuito immediatamente.

I sistemi informativi svolgono un ruolo importante nel progetto perché le ICT favoriscono sia l'efficienza che la sostenibilità. La rete R.e.b.u.s, in effetti, grazie alla logistica "just in time" realizzata mediante il suo sistema informativo, non necessita di un magazzino e di conseguenza presenta costi di coordinamento e rischi molto bassi. Questo permette anche di aumentare la credibilità del progetto.

Senza le ICT, la vasta rete di relazioni di collaborazione non sarebbe stata creata o ben gestita, poiché non sarebbe possibile fornire ai partner le informazioni in tempo reale sugli alimenti disponibili per il recupero. Nemmeno l'incentivo previsto tramite lo sconto sulla tassa rifiuti sarebbe stato erogato, poiché solo una soluzione informatica è in grado di fornire alla Pubblica Amministrazione un monitoraggio trasparente e certificato.

Ciò rappresenta un caso interessante di un'organizzazione intelligente di rete che sfrutta i dati generati dai processi per migliorare la sostenibilità, la resilienza e la qualità di vita del sistema territoriale. In particolare, questa organizzazione intelligente agisce a livello di *organizational field* e, grazie a strategie innovative, svolge un ruolo fondamentale nella gestione giornaliera dell'ortofrutta. In questo modo, un'esternalità negativa (in questo caso rifiuti) è trasformata in esternalità positiva sotto forma di bene comune (miglior qualità dell'ambiente e miglior salute

pubblica).

Il caso analizzato dimostra che un progetto di recupero alimentare in rete collaborativa tra le tre tipologie di organizzazioni, che armonizzi i vantaggi di ciascuna in una logica di vantaggio reciproco (*cd. win-win*), può essere la soluzione ottimale per contrastare lo spreco di cibo. Le azioni di donazione e recupero, infatti, sono sempre esistite, mosse, nella maggioranza dei casi, da iniziative di etica e sensibilità individuale; proprio per questa ragione non sempre sono state durature e a volte sono sfociate in esiti controproducenti rispetto alle buone intenzioni iniziali. Anche progetti di questo tipo, infatti, presentano delle criticità che potrebbero avere conseguenze negative su tutti i soggetti coinvolti. Per evitarle, c'è bisogno di organizzare e gestire le iniziative in maniera adeguata.

Il cambiamento, in questo caso, risiede pertanto nelle nuove modalità di coordinamento inter-organizzativo rese possibili da processi di cambiamento a livello di "campo organizzativo". Come si traduce questo cambiamento a livello di singole organizzazioni?

Per quanto riguarda il settore profit, l'analisi del caso dimostra che le persone coinvolte nel progetto devono ricevere una formazione specifica sulle procedure da seguirsi, sulla corretta redazione dei protocolli nonché sulla precisa selezione dei prodotti ortofrutticoli che possono essere destinati al progetto. Ciò richiede investimenti nel personale, il cui tempo rappresenta un costo per le aziende, pertanto, quanto necessario per implementare i nuovi processi, dev'essere almeno compensato dai vantaggi derivanti da tali innovazioni. Sono inoltre necessari investimenti finanziari per quanto riguarda l'adeguamento dei software. Da ultimo, c'è bisogno di approntare una procedura apposita di tracciabilità del processo come forma di tutela delle parti in causa, perché una cattiva conservazione degli alimenti donati potrebbe comportare conseguenze irreversibili, quali ad esempio peggiorare la reputazione delle imprese anziché migliorarla.

Le difficoltà di cambiamento del terzo settore possono invece essere legate alle inefficienze organizzative o alla semplicità strutturale di questo tipo di organizzazioni; per gestire l'attività del progetto, soprattutto a livello logistico, serve invece un'organizzazione ben impostata. Gli enti non-profit devono inoltre possedere o acquistare i mezzi tecnici necessari per la corretta conservazione degli alimenti, quali ad esempio furgoni, abbattitori o camion frigo; devono formare i collaboratori e/o i volontari sulle procedure, su come compilare correttamente la documentazione e assicurarne la tracciabilità, devono valorizzare quanto ricevuto. Tutti questi processi richiedono una progettazione strutturale del sistema di attività, cosa nient'affatto scontata per le realtà non-profit.

La pubblica amministrazione, infine, anziché ricorrere alla corresponsione d'incentivi economici come i buoni pasto o le borse spesa per aiutare le persone in difficoltà, con una tipologia di aiuto che è immediata ma non sfrutta le risorse esistenti e non riduce gli sprechi, può massimizzare l'efficacia del proprio intervento organizzando tavoli di co-progettazione strategica e puntare ad emanare in tempi rapidi delle norme che incentivino azioni di reciprocità.

In altre parole, il cambiamento organizzativo a livello di *field* permette di attivare l'innovazione di sistema attraverso diverse azioni; di seguito se ne esemplificano

alcune. Gli enti non profit, mediante l'inserimento di categorie svantaggiate possono affidare a loro il ruolo di separare i prodotti in eccedenza e prepararli per la distribuzione agli assistiti, sgravando le imprese for profit. La pubblica amministrazione potrebbe occuparsi delle procedure e della loro convalida e di sostenere e tutelare i beneficiari finali e i donatori eseguendo i controlli necessari. I coordinatori possono fare il rendiconto delle quantità recuperate e trasferire le conoscenze sulle procedure. Le esperienze delle imprese for profit e del terzo settore possono diventare un laboratorio sperimentale dal quale le istituzioni potrebbero estrapolare idee innovative e renderle applicabili nei vari territori. Inoltre si possono creare percorsi specifici che prevedono l'inserimento lavorativo delle persone in difficoltà all'interno di queste organizzazioni.

Le relazioni reciproche tra individui, risorse, tecnologie e istituzioni determinano la sostenibilità del sistema, la sua robustezza e la sua adattabilità (Rossignoli e Ricciardi, 2014). Per questa ragione gli *institutional field* possono fare leva sulle istituzioni e sulle tecnologie per proteggere e sviluppare le risorse comuni, che sono preziose e strategiche per la sopravvivenza dell'intero sistema.

6. Conclusioni

Il caso di studio dimostra come i cambiamenti organizzativi a livello di rete o "campo" inter-organizzativo possano essere la chiave per innescare cambiamenti positivi nel tessuto sociale ed economico.

Infatti, i cambiamenti organizzativi e i nuovi modelli di business per affrontare la transizione verso la sostenibilità, nella maggior parte dei casi, non possono esaurirsi nei confini della singola organizzazione tradizionale, ma devono trovare legittimità istituzionale attraverso nuove norme specifiche e nuove prassi condivise (Bolton and Hannon, 2016). Questo è il principale motivo per cui il concetto di *institutional field* risulta particolarmente utile per interpretare il caso analizzato in questo studio.

L'analisi dei dati e l'articolazione del progetto Verona Mercato, entrambi in crescita esponenziale, evidenziano che la strategia di gestione integrata a livello di *field*, finalizzata alla promozione di uno stile di vita sano e sostenibile, che riduce lo spreco e la produzione di rifiuti alla fonte, innesca un circolo virtuoso che può portare a sistematici miglioramenti all'efficienza ed efficacia delle singole organizzazioni coinvolte.

Verona Mercato, pur essendo costituita da imprese tradizionali, ha iniziato ad affrontare i problemi sociali a livello di sistema territoriale, attraverso la ricerca di nuove forme organizzative che consentano di sfruttare le opportunità offerte. Ha adottato cambiamenti nelle pratiche, valori condivisi e regole che hanno portato a una riduzione dei costi, ad un miglioramento delle procedure, alla creazione di nuove norme *ad hoc* a livello di governo locale, e a una migliore reputazione, ma anche a una maggiore sostenibilità e resilienza dell'intero sistema. Gli impatti del progetto per Verona Mercato e per l'intero network sono infatti di diverso tipo: economici, sociali, ambientali e sanitari.

L'esperienza di Verona Mercato è tuttora in evoluzione, a dimostrazione del

dinamismo innescato dai cambiamenti a livello di *field*. Infatti, al fine di valorizzare la buona pratica e dimostrare la validità in termini d’impatti sociali, economici ed ambientali del progetto, si vuole avviare un’analisi più approfondita ed effettuare alcune valutazioni di impatto da restituire in un rapporto di sintesi ai vari portatori di interesse. In collaborazione con il SIAN, si sta attualmente cercando di valutare gli impatti positivi del progetto R.e.b.u.s. sul benessere fisico e sulla salute dei cittadini, tramite la somministrazione di questionari ad associazioni e assistiti e l’avvio di un monitoraggio sugli stati di salute di questi ultimi.

La standardizzazione delle procedure, dei processi e delle norme permette al modello di essere replicabile in altri territori (ad esempio si è realizzato presso l’Ortomercato di Bergamo ed è allo studio anche per i mercati di Padova e Vicenza), anche se ciascuno ha le proprie peculiarità che i tavoli di lavoro cercano di evidenziare per rispondervi in diversi modi.

Bibliografia

- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Bazzano, L. A., Serdula, M. K., & Liu, S. (2003). Dietary intake of fruits and vegetables and risk of cardiovascular disease. *Current atherosclerosis reports*, 5(6), 492-499.
- Block, G., Patterson, B., & Subar, A. (1992). Fruit, vegetables, and cancer prevention: a review of the epidemiological evidence. *Nutrition and cancer*, 18(1), 1-29.
- Bolton, R., & Hannon, M. (2016). Governing sustainability transitions through business model innovation: Towards a systems understanding. *Research Policy*, 45(9), 1731–1742.
- Bonomi S., Ricciardi, F. & Rossignoli, C. (2016). Organizational engines for smart territorial network: the case of an initiative for food waste reduction. In D’Ascenzo F. et al. (a cura di), *Blurring the boundaries through digital innovation. Individual, organizational, and societal challenges* - LNISO - Springer.
- Bonomi, S., Ricci, M., & Tommasi, M. (2014). The relationships between different organizational units for the development of an integrated strategy to reduce food waste and waste management. In *Proceeding, second Symposium of Urban Mining, SUM Bergamo, CISA publisher* (Vol. 258).
- Brown, R. R., Farrelly, M. A., & Loorbach, D. A. (2013). Actors working the institutions in sustainability transitions: The case of Melbourne’s stormwater management. *Global Environmental Change*, 23(4), 701–718.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social Entrepreneurship : Why We don’ t Need a New Theory and How We Move Forward From Here. *Academy of Management Perspectives*, 8(3), 37–58.
- Denzin, N.K. (1978). *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dietz, T., Ostrom, E., & Stern, P. C. (2003). *The Struggle to Govern the Commons*.

- Science*, 302(5652), 1907–1912.
- Driver, M., Porter, M., & Lawrence, B. W. (2012). An Interview With Michael Porter : Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 421–431.
- FAO - UN (2011). *Global Food Losses and Food Waste—Extent, Causes and Prevention*. Rome: UN Food and Agriculture Organization.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36(3), 363–390.
- Fjeldstad, O. D., Snow, C. C., Raymond, E. M., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734–750. doi:10.1002/sm
- Hess, C. (2008). Mapping the New Commons. In *Governing Shared Resources: Connecting Local Experience to Global Challenges. The Twelfth Biennial Conference of the International Association for the Study of the Commons*. pp. 1–76.
- Huybrechts, B., & Nicholls, A. (2012). Social Entrepreneurship: Definitions, Drivers and Challenges. In C.K. Volkmann et al. (a cura di), *Social Entrepreneurship and Social Business* (pp. 31–48). Gabler Verlag. doi:10.1007/978-3-8349-7093-0_2
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56(1), 137–159.
- Kroeger, A., & Weber, C. (2014). Developing a conceptual framework for comparing social value creation. *Academy of Management Review*, 39(4), 513–540. doi:10.5465/amr.2012.0344
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. (2012). Organizing for society: a typology of social entrepreneuring models. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 353–373. doi:10.1007/s
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Social Entrepreneurship*. New York: Palgrave Macmillan Ltd.
- Markard, J., Raven, R. & Truffer, B., 2012. Sustainability transitions: An emerging field of research and its prospects. *Research Policy*, 41(6), 955–967.
- Norat, T., Aune, D., Chan, D., & Romaguera, D. (2014). Fruits and vegetables: updating the epidemiologic evidence for the WCRF/AICR lifestyle recommendations for cancer prevention. In *Advances in nutrition and cancer* (pp. 35-50). Berlin Heidelberg: Springer.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *Transnational Corporations Review*, 2(2), 1-12.
- Papargyropoulou, E., Lozano, R., Steinberger, J.K., Wright, N., Bin Ujang, Z. (2014). The food waste hierarchy as a framework for the management of food surplus and food waste. *Journal of Cleaner Production*, 76, 106-115 .
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3), 267–292.
- Rose, C. (1986). The comedy of the commons: custom, commerce, and inherently public property. *The University of Chicago Law Review*, 53(3), 711-781.
- Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 335–351.

- Wooten, M. & Hoffman, A.J., 2008. Organizational Fields: Past, Present, and Future. In R. Greenwood et al., eds. *Handbook of Organizational Institutionalism*. Sage Publications, pp. 130-147
- Zamagni, S. (2015). L'evoluzione dell'idea di welfare: verso il welfare civile. *Quaderni di economia del lavoro*, 2015(103), 337-360.