

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI MODENA E REGGIO EMILIA

Dipartimento di Economia Marco Biagi

Corso di perfezionamento in
Social Innovation & Diversity Management – Manager
dell'innovazione sociale

1a edizione a.a. 2025/2026

La Governance Inclusiva come Leva di Sviluppo e Redditività: Analisi Strategica del Fattore Competitivo D&I nelle PMI Turistiche (UNI PdR 125) e il Bilancio di Sostenibilità.

Il Framework RI3 e la scalabilità del modello Community 27 verso i bandi 2027.

Docente referente:

Project Work di:

Eleonora Costantini

Stefano Mazzotti

1. La Community 27, breve descrizione dell'attività

La Community 27, stabilimento balneare esistente sul territorio dal 1994, con la denominazione di Bagno 27 Walter, non è un semplice stabilimento balneare, ma un ecosistema di ospitalità inclusiva che ha saputo trasformare i valori sociali in un modello di business riconosciuto a livello nazionale ed europeo. Lo stabilimento assume la nuova denominazione nel 2020, anno della pandemia, sviluppando al suo interno politiche di inclusione lavorativa nei confronti di persone con disabilità e fragilità in collaborazione con i servizi sociali del comune di Rimini ed enti e associazioni del terzo settore. Inoltre verniciando 150mt della passerella dello stabilimento con i colori della Rainbow Flag si espone concretamente al fianco della comunità LGBTQIA+ diventando di fatto la prima spiaggia attrezzata in Italia dichiaratamente LGBTQIA+ e sostenendo iniziative e organizzando eventi per contrastare pregiudizi e discriminazioni

La sua missione, guidata dal titolare e manager Stefano Mazzotti, è quella di abbattere barriere fisiche e mentali, rendendo la spiaggia un "bene comune" dove l'accoglienza è un atto civile. Ecco una descrizione dei pilastri che definiscono questa realtà e dei suoi principali progetti sociali:

1.1 La Filosofia: "Una Spiaggia per Tutti"

A differenza dei modelli gestionali tradizionali, la Community 27 ha scelto di integrare stabilmente nel proprio organico persone con fragilità sociali e "abilità speciali", trasformando l'inclusione in un pilastro operativo. Questo percorso ha radici profonde: nato nel 2010 come progetto di accoglienza per ospiti autistici, si è evoluto dal 2016 nel programma di inserimento lavorativo denominato Marina C'entro. Attraverso tirocini strutturati in collaborazione con l'Ausl, l'associazione Rimini Autismo e la Fondazione Zavatta, persone con autismo o deficit cognitivi acquisiscono competenze reali e autonomia all'interno di un ambiente lavorativo dinamico. Questa filosofia mira a dare voce agli "invisibili" del mercato del lavoro, permettendo agli ospiti di vivere la propria vacanza come un momento di impegno sociale concreto e tangibile.

Il cuore pulsante di questa visione è la formazione continua di tutto il personale. Grazie all'affiancamento di tutor ed educatori professionisti, il team vive un processo di crescita collettiva in cui ogni membro dello staff diventa responsabile della maturazione altrui. Questo approccio circolare favorisce l'autostima, il senso di responsabilità e l'indipendenza, promuovendo l'accettazione della diversità come un valore aggiunto e mai come un limite.

L'eccellenza di questo modello è stata ampiamente validata da prestigiosi riconoscimenti, tra cui il premio Innovatori Responsabili della Regione Emilia-Romagna (vinto nel 2017 e nel 2021) e il premio ai Welfare Days in sinergia con il Comune di Rimini. A livello internazionale, la Community 27 è stata riconosciuta come *Role Model* dall'associazione *Edge-Leaders for Change* e ha preso parte al progetto paneuropeo EPBN – WISE, un'iniziativa volta a promuovere l'inclusione lavorativa come driver per gli obiettivi di sostenibilità globale.

Questo impegno costante verso la trasparenza e l'etica ha raggiunto un traguardo storico nel maggio 2024: la presentazione, presso il Centro Avanzato Studi Turistici (CAST) dell'Università di Bologna, del primo Bilancio di Sostenibilità europeo per gli stabilimenti balneari. Adottando questo strumento insieme ad altre quattro realtà del territorio, la Community 27 ha formalizzato il passaggio della sostenibilità da concetto astratto a elemento strategico imprescindibile per lo sviluppo e la competitività aziendale nel settore turistico.

2. Come funziona il modello turistico balneare

Il turismo balneare rappresenta il cuore pulsante dell'economia costiera romagnola, un distretto che si estende per 90 chilometri da Ferrara a Cattolica e che incide per circa il 12-14% sul PIL regionale. Con oltre 40 milioni di presenze annue, Rimini si conferma il baricentro di un sistema che conta circa 1.500 stabilimenti, ma che oggi si trova ad affrontare una fase di profonda trasformazione. Il modello produttivo, composto per oltre l'85% da micro-imprese a conduzione familiare, è il custode della storica "umanità" dell'accoglienza romagnola, ma manifesta al

contempo fragilità strutturali legate al "nanismo" aziendale: una scarsa capacità di investimento tecnologico, un mercato digital divide e una gestione manageriale spesso limitata alla scala familiare.

Storicamente, le Cooperative di Servizi hanno mitigato questa frammentazione centralizzando funzioni essenziali come il salvataggio e la contabilità; tuttavia, nel contesto attuale, queste strutture devono evolvere da semplici centri d'acquisto a veri e propri "Hub tecnologici" e propositivi. La transizione è resa urgente dal recepimento della direttiva Bolkestein, che ha scosso il settore mettendo fine a decenni di "rendita di posizione". L'incertezza sui bandi rischia oggi di bloccare gli investimenti necessari per competere con i grandi player internazionali, proprio mentre il modello tradizionale "low cost" di massa entra in crisi a causa dell'aumento dei costi energetici e di una pressione fiscale sfavorevole rispetto ai competitor europei.

A queste criticità si aggiunge una vulnerabilità intrinseca legata alla stagionalità, con il 90% delle presenze compresso in soli quattro mesi. Superare l'approccio orientato al solo "ombrellone" per abbracciare una visione di "prodotto-destinazione" richiede una capacità di interazione con gli stakeholder territoriali — università, scuole e associazioni — che la micro-impresa fatica a strutturare. Questa chiusura limita l'accountability e la misurazione dell'impatto sociale (dati GRI), elementi che diventeranno invece discriminanti nei futuri bandi di gara per dimostrare il valore generato per la collettività.

La sfida più complessa riguarda però il fattore umano e la crisi del mercato del lavoro. Il calo del personale, stimato tra il 20% e il 30%, non è un semplice dato demografico ma riflette un profondo gap di attrattività: le nuove generazioni cercano un significato etico nel lavoro e un equilibrio tra vita professionale e privata (work-life balance) che il contratto stagionale puro "lavora tanto e subito" non riesce più a garantire. Ne consegue una fuga di competenze verso settori più stabili, lasciando la spiaggia con personale spesso demotivato.

In questo scenario, l'esperienza della Community 27 dimostra come un modello imprenditoriale etico e sostenibile possa invertire la rotta. Condividere obiettivi di crescita sociale e benessere non solo favorisce la fidelizzazione dei collaboratori, ma rende l'impresa attraente per neolaureati nei settori turistico ed educativo in cerca di esperienze formative di qualità. Integrare la responsabilità sociale d'impresa significa, in ultima analisi, creare una sinergia virtuosa con gli enti del territorio, trasformando l'apprendistato e il lavoro stagionale in percorsi di valore in grado di rigenerare l'intero comparto balneare.

2.1 la direttiva Bolkestein e i bandi per le imprese balneari, tra paure e opportunità

Il settore balneare italiano sta attraversando una fase di profonda incertezza legislativa dovuta al recepimento della Direttiva Bolkestein, che impone la riassegnazione delle concessioni demaniali attraverso procedure di evidenza pubblica. In questo scenario, la vera sfida per le micro-aziende familiari non è solo economica, ma risiede nella capacità di non soccombere ai grandi gruppi multinazionali. La strategia vincente per il tessuto imprenditoriale locale consiste nell'elevare drasticamente la propria qualità tecnologica e, soprattutto, sociale. Purtroppo, la storica difficoltà delle piccole strutture nel dotarsi di report di sostenibilità o certificazioni come la UNI/PdR 125 rende difficile una lettura costruttiva del loro reale impatto. In questo contesto, La Community 27 si pone come pioniere assoluto: in un mercato dove meno del 5% delle aziende redige un bilancio di sostenibilità, essa ha già trasformato la trasparenza in un asset competitivo.

Comprendere la meccanica dei futuri bandi è fondamentale per strutturare un'offerta vincente. Il processo si basa sul criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa, dove il punteggio qualitativo (Offerta Tecnica) pesa solitamente per il 70-80% del totale. Qui non si valuta solo la gestione dell'arenile, ma l'impatto sociale e la validità dei progetti. Il restante 20-30% riguarda l'Offerta Economica e il piano di investimenti: nel caso specifico di Rimini, il nuovo piano spiaggia prevede interventi strutturali imponenti, con investimenti che possono toccare il milione e mezzo di euro per progetto, a fronte di concessioni della durata massima di 20 anni. In attesa di una legge di

riferimento nazionale, le Pubbliche Amministrazioni hanno l'opportunità di inserire elementi premianti legati al territorio, come il piano di inclusione sociale "Gente di Rimini". Questo progetto trasforma la città da meta turistica a comunità equa, puntando su quattro pilastri: l'inclusione lavorativa di persone fragili, la prossimità di quartiere, l'abbattimento delle barriere culturali e il protagonismo giovanile.

Il modello sviluppato dalla Community 27 risponde perfettamente a queste esigenze, spostando il piano della competizione dal canone d'affitto e al rifacimento delle strutture, al valore restituito alla collettività. Questa visione trasforma l'impegno sociale in punteggio tecnico oggettivo: l'assunzione certificata di categorie fragili (persone con autismo, NEET o persone Trans) converte lo stabilimento in un presidio di welfare territoriale che il Comune ha tutto l'interesse a tutelare. Inoltre, il possesso di certificazioni sulla parità di genere (UNI/PdR 125) rappresenta un requisito premiale consolidato nei bandi europei. Gestire uno stabilimento oggi significa gestire flussi di dati e impatti misurabili tramite gli standard GRI; presentare un bilancio di sostenibilità dimostra alla commissione giudicatrice che l'azienda è solida, trasparente e capace di minimizzare i rischi gestionali.

A differenza del modello tradizionale basato sull'affitto dell'ombra e sulla ristorazione veloce a gestione intuitiva, la Community 27 introduce il concetto di "Spiaggia Bene Comune". Questo approccio integra la "doppia materialità", ovvero la capacità di generare simultaneamente profitto economico e beneficio sociale. La professionalizzazione è garantita dalla figura dell'Hospitality Manager e da una formazione continua dello staff sui temi della DE&I (Diversity, Equity & Inclusion), supportata da tutor ed educatori. Questo investimento nel capitale umano genera benessere e retention: i collaboratori non percepiscono più il proprio ruolo come un semplice lavoro stagionale, ma come parte di un progetto valoriale, riducendo drasticamente il turnover e migliorando la qualità del servizio.

In ultima analisi, la rete di partnership con realtà come Agedo, Arcigay e i Servizi Sociali di Rimini rende lo stabilimento parte integrante del tessuto cittadino. Questo modello etico non solo sgrava la Pubblica Amministrazione di costi sociali, ma garantisce a Rimini una posizione di rilievo come "destinazione inclusiva" di livello internazionale. Promuovere una leadership che valorizzi il contributo femminile e giovanile, monitorando costantemente l'impatto attraverso il rating sociale, permette di trasformare la concessione demaniale in un motore di rigenerazione urbana e umana, rendendo l'impresa balneare un esempio di eccellenza replicabile e sostenibile.

3. Relazioni e collaborazioni

La Community 27 si configura come un "attivatore" strategico di reti locali, agendo da catalizzatore tra stakeholder economici e sociali per promuovere uno sviluppo equo che coinvolga l'impresa, la comunità e il territorio. Questa visione trasforma lo stabilimento balneare da semplice luogo di svago a piattaforma di coesione sociale, dove la redditività aziendale si fonde con il benessere collettivo.

Il valore generato dalla Community 27 non è un fenomeno isolato, ma il frutto di sinergie profonde con il Terzo Settore e le istituzioni accademiche. Un esempio emblematico è il progetto "Corner On The Beach", sviluppato in partnership con Volontaromagna e l'Informagiovani del Comune di Rimini. Questa iniziativa ridefinisce la spiaggia come uno spazio di aggregazione giovanile fertile e creativo, trasformando l'arenile in un centro di ascolto e orientamento dove le nuove generazioni possono trovare risposte ai propri bisogni in un contesto informale e sicuro.

La collaborazione con l'Università di Bologna (UniBo - Polo di Rimini) e il centro CAST eleva ulteriormente il profilo scientifico dello stabilimento, permettendo di monitorare l'impatto sociale attraverso strumenti di accountability rigorosi. L'impegno civile si manifesta inoltre nel sostegno attivo al Summer Pride e nel progetto "Spiaggia Libera Tutti", che hanno reso la Community 27 un

punto di riferimento nazionale per la tutela dei diritti LGBTQIA+ e per la promozione di una cultura del rispetto che combatte attivamente ogni forma di pregiudizio e discriminazione.

Il pilastro più innovativo dell'attività è l'inclusione lavorativa, dove lo stabilimento agisce come un vero Hub di inserimento per persone con fragilità. Attraverso la storica collaborazione con Spazio Meraki e Rimini Autismo, la Community 27 ha strutturato percorsi specifici per ragazzi nello spettro autistico, trasformando l'impresa in uno strumento di welfare territoriale.

In questo modello, il ruolo dei servizi sociali e degli enti del terzo settore subisce un'evoluzione fondamentale: da meri erogatori di assistenza diventano partner strategici per lo sviluppo aziendale. Essi supportano attivamente i processi di formazione e tutoraggio, garantendo che l'inserimento lavorativo sia un percorso di crescita reale per il dipendente e un valore aggiunto professionale per l'azienda.

L'integrazione di queste pratiche di responsabilità sociale consente di superare la logica dell'assistenzialismo per approdare a quella del management sociale. Questo approccio non solo migliora il clima aziendale e la retention del personale, ma eleva il rating sociale dell'impresa in vista delle sfide future del settore. La Community 27 dimostra così che la gestione del demanio può diventare un laboratorio di cittadinanza attiva, capace di sgravare la pubblica amministrazione di costi sociali e di offrire soluzioni concrete per la costruzione di una comunità più equa, inclusiva e attrattiva a livello internazionale.

Il progetto "The Inclusive Coastline" rappresenta una collaborazione strategica senza precedenti tra il polo di Rimini, guidato dalla rete di imprese RI3 e la Community 27, e il polo di Roma, che vede protagonisti lo storico Circolo di Cultura Omosessuale "Mario Mieli", il network di manager EDGE e la realtà inclusiva di Z Beach a Capocotta.

L'obiettivo di questa partnership è costruire un ponte operativo tra la Riviera Romagnola e il litorale laziale per trasformare la concezione stessa di stabilimento balneare: non più solo un bene demaniale, ma un vero e proprio "Bene Comune Sociale". La sinergia si fonda sull'esportazione del modello riminese "Corner On The Beach" verso la Capitale, creando spazi di ascolto, orientamento professionale e supporto sociale direttamente sulla sabbia, in collaborazione con partner tecnici come Informagiovani e Volontaromagna.

Le azioni concrete si articolano attraverso uno scambio di competenze di alto livello. Da un lato, il polo riminese mette a disposizione il proprio know-how in termini di management, governance e accountability sociale (basato sul rigore scientifico della rendicontazione GRI); dall'altro, il Circolo Mario Mieli ed EDGE offrono sessioni di alta formazione sui temi DE&I (Diversity, Equity & Inclusion) per titolari e staff. Un punto centrale della collaborazione riguarda l'attivazione di percorsi di inclusione lavorativa per persone con fragilità, sostenuti da una rete di protezione che coinvolge associazioni come Arcigay e Agedo per il supporto a giovani e famiglie.

In prospettiva, questa unione mira a un traguardo ambizioso: la Roadmap verso il WorldPride 2027 di Roma. Il percorso biennale di eventi e formazione culminerà nella presentazione del modello RI3 come standard internazionale di Social Hospitality Management. Per le imprese coinvolte, questo significa elevare il proprio posizionamento in vista dei bandi demaniali del 2027, dimostrando un impatto sociale misurato e una rete di relazioni nazionale solida.

Per le comunità di Rimini e Ostia/Capocotta, il progetto garantisce la creazione di Safe Spaces (spazi sicuri) dove l'attivismo si evolve in management sociale, offrendo soluzioni concrete ai costi della collettività attraverso l'autonomia lavorativa e la tutela dei diritti. Il calendario operativo prevede un incontro tecnico di avvio nel marzo 2026, seguito dal lancio della stagione estiva congiunta e dalla presentazione del progetto ai rispettivi Assessorati al Turismo e alle Politiche Sociali.

4. La rete RI3, rete di imprese innovative e inclusive

4.1 La Rete RI3: Un Nuovo Paradigma di Impresa Innovativa e Inclusiva

Per dare scala alle eccellenze maturate sul campo, la Community 27 — insieme ad altri quattro stabilimenti balneari pionieri nell'adozione del Bilancio di Sostenibilità — ha dato vita alla Rete RI3 (Imprese Innovative e Inclusive). Questa aggregazione nasce con l'obiettivo strategico di trasformare le buone pratiche individuali in un modello socio-economico condiviso, capace di influenzare l'intera filiera di stakeholder, dai fornitori alle pubbliche amministrazioni, fino agli istituti di credito e al mondo accademico.

Il framework operativo della rete si ispira al piano d'inclusione "**Gente di Rimini**", dal quale attinge dati e orientamenti per allineare la crescita aziendale alle reali esigenze della comunità. Fondamentale è inoltre il supporto del **Clust-ER Turismo** della Regione Emilia-Romagna, che connette la rete a circuiti europei di prestigio come il progetto *Debuting*, garantendo l'acquisizione di competenze d'avanguardia e rendendo il modello RI3 esportabile e replicabile su scala nazionale ed internazionale.

4.2 Dimensioni e Aree di Sviluppo del Modello RI3

La rete, che vede la partecipazione di realtà come il Bagno 112 Almare, il Bagno 133 Giorgio e il Rivazzurra Village, si propone come una piattaforma di intenti dove il valore sociale diventa lo strumento di coesione imprenditoriale. Non si tratta di un approccio assistenziale, ma di un modello di business profittevole che opera su due direttrici principali: lo sviluppo sociale e quello economico.

1. Sviluppo Sociale e Capitale Umano I progetti di inclusione lavorativa della rete mirano a integrare persone con fragilità in ambienti protetti e altamente relazionali, come la micro-impresa balneare familiare, sotto la guida di educatori professionali. Questo percorso non solo accresce l'autostima e l'indipendenza dei partecipanti, ma ne favorisce l'inserimento stabile e annuale nelle aziende della rete. L'impatto sociale è sistemico: RI3 agisce nel contrasto all'abbandono scolastico e all'isolamento giovanile, abbatte i pregiudizi nei luoghi di lavoro e attrae nuovi talenti attraverso la digitalizzazione. Promuovendo un team di lavoro eterogeneo, si stimola uno scambio di esperienze che arricchisce ogni membro dell'impresa, rendendo le policy aziendali più flessibili, inclusive e, di conseguenza, maggiormente attrattive sul mercato del lavoro.

2. Sviluppo Economico e Vantaggio Competitivo Sul piano economico, il modello RI3 trasforma la cooperazione in un valore patrimoniale misurabile. L'attivazione di economie di scala consente di abbattere i costi di gestione attraverso la centralizzazione degli acquisti e la condivisione di servizi ad alto valore aggiunto (come il management strategico o la rendicontazione ESG), altrimenti insostenibili per la singola impresa. L'aggregazione aumenta sensibilmente la forza contrattuale verso fornitori e banche, migliorando il rating creditizio e riducendo il costo del capitale. Sul fronte dei ricavi, l'identità di "rete certificata" permette di intercettare segmenti turistici internazionali alto-spendenti, disposti a riconoscere un *premium price* per servizi etici e sostenibili. Infine, l'attenzione al benessere lavorativo riduce drasticamente i costi occulti legati al turnover stagionale, aumentando la produttività e la fidelizzazione dei dipendenti.

4.3 In sintesi: Un Modello di Business Aperto e Rigenerativo

Il modello RI3 si configura come un sistema aperto alla contaminazione culturale, capace di generare nuove figure professionali e opportunità territoriali. La sua forza risiede nella natura squisitamente imprenditoriale: utilizzando i canali aziendali — per loro natura più rapidi e pragmatici di quelli assistenziali — la rete riesce a rendere l'impatto sociale funzionale all'efficienza d'impresa. In un momento di profondo cambiamento, RI3 definisce una nuova "via della seta" del turismo balneare, dove l'etica non è solo un dovere, ma il motore principale della redditività futura.

5. risultati attesi e indicatori di misurazione

Risultati Attesi e Architettura degli Indicatori di Misurazione

Il successo del modello RI3 non si misura esclusivamente attraverso i volumi d'affari, ma tramite la capacità di generare un valore multidimensionale che impatti positivamente sull'impresa, sul dipendente e sulla collettività. L'architettura dei risultati attesi si articola su due direttrici principali, costantemente monitorate attraverso indicatori di performance (KPI) rigorosi.

1. L'Impatto Sociale: Verso una Comunità Consapevole. Il primo obiettivo risiede nella creazione di un ecosistema lavorativo realmente inclusivo. I risultati attesi includono l'inserimento stabile di persone con fragilità e la drastica riduzione dei bias discriminatori all'interno dello staff. Non si tratta solo di numeri, ma della qualità del percorso: la misurazione del valore della formazione e l'incremento di imprese che adottano policy inclusive generano un effetto domino sul territorio. Il risultato finale è una comunità più coesa, dove la diversità non è solo accettata, ma gestita come una risorsa professionale che arricchisce il capitale umano dell'intera area costiera.

2. Risultati di Business e "Welfare Rigenerativo". Sul piano economico, il modello mira a una crescita della redditività alimentata dalla Brand Reputation etica. In vista dei bandi 2027, l'adozione di buone pratiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (CSI) si traduce in un punteggio superiore nelle graduatorie qualitative, garantendo la continuità aziendale. Il cuore dell'innovazione economica è l'introduzione del concetto di "Welfare Rigenerativo" o "Economia Parallela": una forma di economia circolare basata sul valore, dove il benessere generato nei dipendenti e nelle loro famiglie alimenta la produttività e la qualità del servizio. Questo approccio segna il passaggio definitivo dal vecchio modello "prezzo/offerta" a un nuovo paradigma "offerta/valore sociale/benessere diffuso", dove la sostenibilità diventa il driver principale della competitività.

3. KPI e Governance dei Dati: Il Rating Sociale del Territorio Per garantire l'accountability del progetto, sono stati definiti KPI specifici che includono la percentuale di imprese certificate in rete, il numero di eventi culturali realizzati e il monitoraggio costante del feedback sulla soddisfazione dei dipendenti.

L'elemento tecnologicamente più avanzato è l'integrazione tra i dati di impatto sociale e i sistemi di CRM (Customer Relationship Management). Centralizzando le informazioni sulle interazioni dei clienti, gli acquisti e i comportamenti, la rete non solo personalizza l'offerta e automatizza il marketing, ma fornisce una visione granulare sui rating sociali di comunità. Questi dati diventano uno strumento prezioso per le Pubbliche Amministrazioni, consentendo di coordinare insieme alle imprese modelli di sviluppo e offerta turistica basati sulle reali dinamiche del territorio, trasformando ogni interazione in un'opportunità di crescita per l'intero sistema Rimini.

6. Il risparmio del "Welfare Rigenerativo" (Il modello RI3)

Dal Sussidio al Lavoro: Il Modello RI3 e il Ritorno Sociale sull'Investimento (SROI)

La proposta della Rete di Imprese Innovative e Inclusive (RI3) segna un cambio di paradigma fondamentale: il passaggio dal concetto di sussidio a quello di lavoro. Questo processo genera quello che gli economisti definiscono SROI (Social Return on Investment), un indicatore che misura il valore extra-finanziario creato rispetto alle risorse investite.

Il primo effetto tangibile è la trasformazione fiscale: quando un giovane in condizione di fragilità smette di essere un costo per la collettività (sotto forma di sussidio) e viene inserito stabilmente nella nostra rete di imprese, inizia a produrre valore, a versare contributi e ad alimentare i consumi.

Si innesca così un potente moltiplicatore sociale: si stima infatti che ogni euro investito in progetti di inclusione lavorativa generi un ritorno per la società che oscilla tra i 2 e i 4 euro, grazie al risparmio sui futuri servizi sociali e sanitari e all'aumento della produttività generale.

Contrastare l'Isolamento e la Disoccupazione Giovanile (NEET)

Nel contesto riminese, come emerge chiaramente dal documento "Cosa abbiamo raccolto", la fragilità delle nuove generazioni è una priorità assoluta. A livello nazionale, il fenomeno dei NEET (giovani che non studiano e non lavorano) comporta una perdita di PIL stimata intorno all'1,4%, pari a circa 25 miliardi di euro annui. Creare luoghi di lavoro inclusivi significa abbattere i pregiudizi e valorizzare le diversità, trasformando la spiaggia in un laboratorio di crescita personale capace di attrarre talenti anche dall'estero, alla ricerca di ambienti di lavoro eticamente evoluti.

Per comprendere l'impatto economico, basti analizzare la differenza tra il mantenimento della fragilità e la sua valorizzazione. Una persona in condizione di fragilità può costare alla collettività tra i 15.000 e i 25.000 euro annui tra sussidi e servizi, a cui si aggiunge la spesa sanitaria legata all'isolamento dei NEET. Il progetto RI3 abbatte questi costi trasformando il "sussidiato" in un lavoratore che produce PIL, dimostrando che il budget pubblico investito nella rete può triplicare il suo valore sociale.

Dall'impatto locale alla scalabilità sistemica: il valore generato dal modello RI3

L'efficacia del framework sviluppato con la **Community 27** e la **Rete RI3** non si esaurisce nel perimetro aziendale, ma si riflette strategicamente sul bilancio dell'Amministrazione Pubblica. Integrare persone con fragilità — siano essi NEET, persone con disabilità o appartenenti alla comunità LGBTQIA+ in condizioni di vulnerabilità — significa trasformare un potenziale "costo sociale" in una risorsa attiva per il territorio.

Per il **Comune di Rimini**, questo approccio genera un beneficio tangibile: l'inclusione lavorativa riduce la pressione sui servizi assistenziali e sui sussidi di welfare, spostando il baricentro dall'assistenza alla produttività. In quest'ottica, la cooperazione pubblico-privato smette di essere una semplice collaborazione per diventare un vero modello di sussidiarietà orizzontale. Il privato non si limita a gestire un servizio turistico, ma si fa carico di istanze collettive, abbattendo la spesa pubblica e favorendo una coesione urbana che previene il disagio sociale.

Questa visione, tuttavia, non è un caso isolato o legato esclusivamente alla specificità riminese. Il progetto è stato codificato per essere intrinsecamente scalabile. Grazie all'adozione di standard universali — come la certificazione **UNI/PdR 125** e i criteri di rendicontazione **GRI** — il modello RI3 si propone come un piano esportabile in qualsiasi altro contesto turistico o produttivo, regionale, nazionale e internazionale.

La scalabilità è garantita da una struttura modulare: i protocolli di accoglienza, i metodi di formazione contro il pregiudizio e gli strumenti di misurazione dell'impatto (SROI) possono essere adottati da altre comunità o reti d'impresa. In definitiva, l'obiettivo è trasformare l'ospitalità inclusiva in un nuovo standard internazionale, dove la sostenibilità sociale diventa il motore per una rigenerazione territoriale capace di generare valore umano ed economico su scala globale.

Una Visione per il 2030: Coesione e Mercati Internazionali

In sintesi, il modello RI3 si propone come una soluzione di facile attuazione ma dalle enormi potenzialità di sviluppo. L'allineamento ai target ESG e all'Agenda ONU 2030 lo rende un modello scalabile e replicabile a livello regionale, nazionale ed europeo, come già dimostrato da iniziative internazionali quali il progetto *Debuting*.

Questa architettura favorisce una profonda coesione tra pubblico e privato, stimolando la collaborazione tra imprese e istituzioni (Regione Emilia Romagna, Comuni, Clust-ER e Art-ER) per sviluppare modelli di sviluppo condivisi. In questo modo, le concessioni demaniali marittime vengono caricate di una nuova prospettiva: il bene pubblico non è più solo lo spazio fisico, ma il valore sociale che l'impresa è in grado di generare. Questo linguaggio universale dell'inclusione è oggi la chiave per attirare mercati turistici internazionali sempre più attenti, sensibili e disposti a premiare l'eccellenza etica.

7. Il Ben-Essere Multidimensionale come Motore della Rete RI3

La validità del modello RI3 non risiede solo nella sua efficienza operativa, ma in una solida base di politica economica che identifica nel benessere multidimensionale il vero indicatore di sviluppo. Il progetto supera la visione tradizionale del lavoro come mero scambio monetario, abbracciando l'approccio delle capacità (*Capability Approach*): l'idea che il successo di un'impresa si misuri dalla capacità di offrire alle persone reali possibilità di "essere" e di "fare", trasformando le risorse lavorative in opportunità di autorealizzazione.

7.1 L'Impresa come Contesto Abilitante

In questa prospettiva, la rete RI3 trasforma lo stabilimento balneare in un contesto abilitante. L'inclusione di persone con fragilità non è finalizzata alla semplice occupazione, ma alla costruzione di un'identità sociale e professionale solida. Attraverso il tutoraggio e la formazione continua, la micro-impresa familiare smette di essere un'unità produttiva isolata per diventare un luogo dove il contratto di lavoro si traduce in autonomia, autostima e partecipazione attiva. È il passaggio fondamentale dalle "risorse" ai "funzionamenti": l'impresa fornisce gli strumenti affinché ogni individuo, indipendentemente dal punto di partenza, possa esprimere il proprio potenziale.

7.2 Accountability, Genere e Governance

Un pilastro centrale della strategia RI3 è la trasparenza verso le asimmetrie che storicamente caratterizzano il mercato del lavoro, in particolare quelle di genere. L'adozione della UNI PdR 125 non è un semplice adempimento formale, ma un atto di *accountability* che mira a rendere misurabile il valore dell'equità. Analizzare e certificare la parità di genere significa riconoscere che una governance inclusiva migliora il clima organizzativo e, di riflesso, la produttività. Il Bilancio di Sostenibilità diventa così lo strumento per rendere visibile il valore del benessere aziendale, un asset che l'economia classica spesso non riesce a quantificare ma che è determinante per la resilienza a lungo termine.

7.3 Il Welfare Rigenerativo: Una Scelta di Politica Economica

Il concetto di "Welfare Rigenerativo" della Rete RI3 rappresenta la sintesi pratica di queste teorie. Se il benessere dei dipendenti e delle loro famiglie viene riconosciuto come un driver di crescita per l'intero territorio, la sostenibilità sociale cessa di essere un "costo accessorio" per diventare un investimento ad alto rendimento. Questo approccio genera una "Economia Parallela" basata sul valore: un sistema dove la qualità del lavoro e l'inclusione riducono i costi sociali per la Pubblica Amministrazione e aumentano la competitività del sistema turistico locale.

In conclusione, l'integrazione di questi principi economici nel framework RI3 dimostra che l'inclusione e la parità sono i pilastri di una nuova visione del turismo. Misurando il valore sociale attraverso gli standard GRI e la lente della valorizzazione delle capacità umane, il modello si presenta ai bandi 2027 come un progetto di rigenerazione territoriale capace di coniugare etica, innovazione e redditività su scala internazionale.

8.L'Impresa come Attore Sociale: Coesione e Radicamento Territoriale

Il modello RI3 supera la visione dell'azienda come mera unità di profitto per abbracciare quella di soggetto sociologico attivo, capace di produrre "capitale sociale" e stabilità in un mercato del lavoro spesso caratterizzato da un'elevata frammentazione e precarizzazione. Il successo della rete risiede nel suo profondo radicamento (*embeddedness*) nel tessuto locale: l'impresa non opera in un vuoto di mercato, ma agisce in simbiosi con le istituzioni e il Terzo Settore, trasformando la spiaggia in un luogo di cittadinanza attiva.

8.1 Qualità del Lavoro e Contrasto alla Vulnerabilità

In un'epoca segnata da nuove forme di vulnerabilità e da una crisi di attrattività del lavoro stagionale, la rete RI3 interviene sulla dimensione soggettiva del lavoratore. Non offriamo solo un'occupazione, ma un'esperienza lavorativa dotata di senso, capace di contrastare l'alienazione e di rafforzare la percezione di sé e della propria utilità sociale. L'inclusione lavorativa diventa così una leva per trasformare la prestazione stagionale in un percorso di crescita personale, dove il mentoring e la formazione continua fungono da scudo contro la marginalizzazione.

8.2 La Sfida della Parità: Oltre il Formalismo

La certificazione della parità di genere (UNI PdR 125) viene qui intesa come un processo di trasformazione dei processi interni. Non si tratta di un semplice adempimento formale, ma di una riorganizzazione sociologica dell'impresa che valorizza il lavoro di cura, abbatte le barriere nelle carriere e promuove una leadership diffusa. Questo approccio riduce le disuguaglianze strutturali e rende l'organizzazione più resiliente, flessibile e capace di rispondere alle esigenze di una forza lavoro sempre più attenta all'equilibrio tra vita e lavoro (*work-life balance*).

8.3 Il Welfare Territoriale e la Coesione Pubblico-Privato

La collaborazione con enti come la Regione Emilia-Romagna, i Comuni e i Clust-ER permette di sviluppare un modello di Welfare Territoriale in cui l'impresa privata si fa carico di istanze collettive. Questa coesione pubblico-privato trasforma il valore sociale in un linguaggio universale, capace di attirare flussi turistici evoluti che ricercano non solo un servizio, ma la condivisione di un sistema di valori.

In sintesi, la Rete RI3 dimostra che l'adozione di driver innovativi — dalla digitalizzazione ai protocolli contro il pregiudizio — consente di generare un impatto sistemico. L'obiettivo finale è la creazione di un modello dove lo sviluppo economico delle aziende e la crescita sociale del territorio avanzano di pari passo, gettando le basi per una rigenerazione dei territori turistici che metta al centro la dignità del lavoro e la solidità dei legami comunitari.

9. Contributi Accademici e Riflessioni dal Corso di Perfezionamento

L'evoluzione della Community 27 da stabilimento balneare a "Ecosistema di Ospitalità Inclusiva" trova solide basi scientifiche e metodologiche nelle competenze acquisite durante il corso in *Social Innovation & Diversity Management*. In particolare, i seguenti contributi sono stati determinanti per la definizione del framework RI3:

1. Bilancio di Genere e Analisi delle Disuguaglianze (Prof.ssa Tindara Addabbo)

Il contributo della Prof.ssa Addabbo è stato determinante per comprendere come la parità di genere sia un driver di benessere organizzativo.

- **Applicazione nel progetto:** Le sue lezioni sulla rendicontazione di genere hanno ispirato l'adozione della **UNI/PdR 125** come strumento strategico di sviluppo. Il bilancio di genere

viene qui utilizzato come strumento per mappare e valorizzare le competenze diverse, rendendo l'impresa balneare più resiliente e capace di rispondere alle esigenze di una forza lavoro attenta all'equilibrio vita-lavoro, introducendo inoltre il concetto di Ben-Essere come parte fondamentale della strategia di sviluppo delle aziende coinvolte.

•

2. Diversity Management e Inclusione Strategica (Prof.ssa Eleonora Costantini)

La visione della Prof.ssa Costantini sulla gestione delle diversità come leva competitiva è uno dei cardini di un modello di sviluppo come quello che ha ispirato la rete RI3.

- **Applicazione nel progetto:** La sua analisi sui processi organizzativi dell'inclusione ha permesso di strutturare la governance della rete RI3, riducendo i conflitti interni e aumentando la *customer satisfaction* attraverso un clima aziendale autentico e aperto.

3. Rendicontazione Non Finanziaria e Valore Sociale (Prof.ssa Ulpiana Kocollari)

Il contributo della Prof.ssa Kocollari è stato essenziale per strutturare l'accountability del progetto.

- **Applicazione nel progetto:** Grazie alle sue analisi sulla rendicontazione non finanziaria e sulla sostenibilità, il framework RI3 ha adottato un approccio rigoroso nella misurazione dell'impatto. Come evidenziato dalla docente, la capacità di comunicare il valore generato (non solo economico, ma sociale e ambientale) è ciò che trasforma una PMI in un attore credibile e trasparente, elemento chiave per la partecipazione ai bandi 2027.

4. Identità, Genere e Gestione delle Diversità (Prof. Vincenzo Bochicchio)

Le riflessioni del Prof. Bochicchio sulle dimensioni psicologiche e sociali dell'identità e dell'orientamento sessuale hanno fornito il substrato teorico per le politiche inclusive dello stabilimento.

- **Applicazione nel progetto:** Il suo apporto è stato fondamentale per declinare il concetto di "Safe Space" non solo come assenza di barriere fisiche, ma come ambiente psicologicamente accogliente e validante. Questo approccio ha permesso alla Community 27 di affermare la validità dell'approccio nei confronti della comunità LGBTQIA+, garantendo un'accoglienza basata sul rispetto profondo delle soggettività, in linea con le moderne teorie del Diversity Management, e introducendo concetti preziosi nella comunicazione da adottare nei confronti di clienti e dipendenti grazie alle sue considerazioni sul sessismo benevolo.

5. Welfare Aziendale e Innovazione Sociale (Prof.ssa Carlotta Barra)

Le riflessioni della Prof.ssa Barra sui modelli di welfare hanno fornito le basi per il pilastro della "Responsabilità Sociale" del progetto.

- **Applicazione nel progetto:** Il suo approccio ha aiutato a definire lo stabilimento come "attore di welfare territoriale", dove l'impresa privata risponde a bisogni collettivi (inclusione lavorativa di persone con fragilità), generando un valore condiviso (SROI) che supera il profitto economico. Molto apprezzata anche la sua introduzione al **Team-Based Learning (TBL)** come metodologia didattica attiva e strutturata, basata su piccoli gruppi, che sposta l'accento dal semplice trasferimento di nozioni (lezione frontale) all'**applicazione pratica dei concetti**.

Considerazioni Finali sul Percorso Formativo

Il corso ha permesso di passare da una gestione "intuitiva" dell'inclusione a una gestione **manageriale, scientifica e certificabile**. La sinergia tra le competenze psicologiche, economiche e gestionali offerte dai docenti (UNIMORE e Fondazione Marco Biagi) ha permesso di definire

meglio le aree di sviluppo del progetto RI3, aderendo a quelle che erano le mie aspettative sul corso.

Questa integrazione multidisciplinare è ciò che permetterà ai titolari di stabilimenti balneari di presentarsi ai bandi 2027 non solo come concessionaria di uno spazio, ma come laboratorio d'avanguardia per lo sviluppo sociale ed economico del territorio riminese, rendendo inoltre questa tipologia di progettazione scalabile anche in altri territori e comunità come modello innovativo di sviluppo turistico e sociale.