

# ROADMAP DI TRANSIZIONE ECOLOGICA

## Cooperativa Agorà

TER€



Fondazione  
Compagnia  
di San Paolo

# TERE Transizione Ecologica del Terzo Settore

## Report finale del percorso di accompagnamento

### Agorà Coop

Il presente report è stato realizzato nell'ambito di TERE Transizione Ecologica del Terzo Settore, programma promosso da Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura in collaborazione e con il sostegno di Fondazione Compagnia di San Paolo.

Il programma TERE nasce con l'obiettivo di accompagnare gli enti del Terzo Settore in un percorso progressivo di transizione ecologica, attraverso l'analisi dello stato dell'arte, la mappatura delle principali aree di impatto ambientale, la definizione di una roadmap di decarbonizzazione e l'individuazione di azioni pilota coerenti con le priorità organizzative e territoriali emerse.

#### **A cura di**

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura

#### **Con il sostegno e la collaborazione di**

Fondazione Compagnia di San Paolo

#### **Ente accompagnato**

Agorà Coop

#### **Gruppo di lavoro**

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura

Coordinamento Scientifico: Paola Borrione, Andrea Porta

Coordinamento Tecnico: Federica Rubino, Giorgia Natoli

Ricercatrici: Lorenza Bizzari, Sara Mischi, Violetta Reho

Progettazione grafica, impaginazione e layout: Sara Ingoglia, Violetta Reho, Lorenzo Attardo

#### **Referente interno all'ente**

Manuel Sericano

**Anno di pubblicazione**

Maggio 2026

**Nota metodologica**

Il report restituisce gli esiti del percorso di accompagnamento realizzato con l'ente da novembre 2025 a maggio 2026, sulla base dei materiali documentali messi a disposizione, degli incontri in presenza svolti e delle attività di analisi e co-progettazione condotte durante il programma. I contenuti rappresentano una sintesi operativa delle evidenze emerse e costituiscono una base di lavoro per le successive fasi di implementazione e monitoraggio della Roadmap di transizione ecologica allegata.

**Diritti e utilizzo**

La riproduzione, anche parziale, dei contenuti del presente report è consentita previa citazione della fonte e nel rispetto delle finalità istituzionali, di ricerca, formazione e disseminazione del programma TERE.

**Disclaimer**

Le informazioni contenute nel presente report sono state elaborate a partire dalla documentazione disponibile e dal confronto con l'ente accompagnato. Le valutazioni, le priorità e le indicazioni operative riportate non costituiscono certificazione ambientale o diagnosi energetica, bensì rappresentano uno strumento di orientamento strategico e operativo a supporto del percorso di transizione ecologica dell'ente.

**Per informazioni**

Fondazione Santagata per l'Economia della Cultura

TERE Programma di supporto alla transizione ecologica

<https://www.fondazionesantagata.it/aree-tematiche/articoli-transizione-equatore-programma-di-supporto-alla-transizione-ecologica-degli-enti-del-terzo-settore-dalla-ricerca-alla-sperimentazione/>

info@fondazionesantagata.it

# Indice

|                                                                                                 |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Premessa</b>                                                                                 | <b>5</b>  |
| <b>1.1 L'ente Agorà Coop e il contesto in cui opera</b>                                         | <b>7</b>  |
| 1.1.1 Analisi interna                                                                           | 7         |
| 1.1.2 Analisi esterna                                                                           | 14        |
| 1.1.2.1 Dati territoriali: rischi ambientali e strategie di resilienza                          | 14        |
| 1.1.2.2 Reti e partnership                                                                      | 19        |
| <b>1.2. Transizione ecologica: stato dell'arte</b>                                              | <b>22</b> |
| 1.2.1 Mappatura delle pratiche di sostenibilità ambientale già messe in atto da parte dell'ente | 23        |
| 1.2.2 Individuazione delle aree di impatto                                                      | 26        |
| 1.2.3 Prioritizzazione delle problematiche emerse, fabbisogni e prospettive                     | 38        |
| <b>2.1 Roadmap di Decarbonizzazione</b>                                                         | <b>45</b> |
| 2.1.1 Obiettivi per aree di impatto e azioni                                                    | 46        |
| 2.1.2 Monitoraggio della Roadmap di Decarbonizzazione                                           | 51        |
| 2.1.3 Reperimento risorse e partnership                                                         | 53        |
| <b>2.2 Azione Pilota</b>                                                                        | <b>56</b> |
| 2.2.1 Obiettivi del Pilota                                                                      | 57        |
| 2.2.2 Struttura e Macrofasì del Pilota                                                          | 59        |
| 2.2.3 Risultati attesi                                                                          | 61        |

# Premessa

Il presente Report TERE restituisce l'esito del percorso di accompagnamento realizzato con Agorà Coop nell'ambito del programma TERE Transizione Ecologica del Terzo Settore. Il lavoro è stato costruito per integrare in modo progressivo l'analisi dello stato dell'arte ("AS IS"), la definizione di una roadmap di decarbonizzazione ("TO BE") e l'individuazione di un'azione pilota coerente con le priorità emerse, con l'obiettivo di tradurre orientamenti strategici in un quadro operativo strutturato.

La metodologia ha previsto una prima fase di analisi basata sui materiali disponibili e su un incontro iniziale svolto nel mese di dicembre, utile a ricostruire il contesto organizzativo, le principali attività dell'ente e lo stato delle pratiche ambientali già in essere. A partire da questa base, il lavoro si è sviluppato attraverso momenti di confronto e approfondimento mirati, finalizzati a individuare le aree di impatto più rilevanti e le possibili leve di intervento.

In una fase successiva, è stata dedicata particolare attenzione alla definizione dell'azione pilota, anche attraverso un confronto con consulenti coinvolti nel bando Sinergie promosso da Fondazione Compagnia di San Paolo, con l'obiettivo di valutarne la coerenza, la fattibilità e il potenziale di sviluppo. Questo passaggio ha contribuito a orientare la progettazione verso una soluzione non solo implementabile nel breve periodo, ma anche in grado di attivare traiettorie di crescita e ulteriori opportunità di finanziamento.

Il presente report restituisce quindi una sintesi integrata del percorso, mantenendo coerenza tra analisi, roadmap e azione pilota, e offrendo una base operativa per le successive fasi di sviluppo.

Si ringrazia Agorà Coop per la collaborazione e la disponibilità dimostrata nel corso delle attività di confronto e approfondimento.



# 1. Analisi AS IS

# 1.1 L'ente Agorà Coop e il contesto in cui opera

## 1.1.1 Analisi interna

### 1.1.1.1 Missione e ambiti di attività

Agorà è una cooperativa sociale multiservizio radicata nella Città Metropolitana di Genova, caratterizzata da una forte vocazione territoriale e comunitaria. Opera attraverso un sistema articolato di servizi alla persona che copre l'intero arco di vita, dalla prima infanzia fino alla terza età, includendo minori, giovani adulti, persone anziane, persone con disabilità, migranti e individui in condizioni di fragilità socioeconomica. Accanto a questi ambiti, la cooperativa sviluppa interventi nel campo dell'inclusione lavorativa, dell'accoglienza e dei percorsi socioeducativi e sociosanitari, raggiungendo una platea ampia e diversificata.

Nel 2023 Agorà contava circa 630 lavoratori, di cui 387 soci, affiancati da 50 volontari del Servizio Civile e da un impegno significativo sul fronte formativo, con oltre 46.000 ore di formazione erogate. La documentazione predisposta per il programma TERE e il successivo aggiornamento fornito dall'ente segnalano una crescita ulteriore: al 31 dicembre 2025 Agorà contava oltre 750 dipendenti, per un fatturato pari a 32.600.000 euro. Questi dati confermano la rilevanza organizzativa della cooperativa e l'ampiezza del suo impatto territoriale.

La missione di Agorà consiste nel promuovere crescita, valorizzazione, solidarietà e integrazione attraverso servizi socioeducativi, sociosanitari, socioassistenziali, formativi e di inclusione sociale e lavorativa. In questa prospettiva, la cooperativa si configura come un'impresa sociale di comunità e come un attore di governance territoriale, capace di connettere soggetti pubblici e privati, valorizzare le risorse locali e sostenere il lavoro sociale

come leva per lo sviluppo sostenibile e la coesione delle comunità in cui opera.

Il percorso evolutivo dell'ente ha origine nel 1995, con la costituzione del Consorzio Agorà su iniziativa di quattro cooperative sociali storiche del territorio genovese. Attraverso successive fusioni e incorporazioni, l'organizzazione ha assunto la configurazione attuale di società cooperativa sociale a partire dal 1° gennaio 2019. La sede legale è situata nel centro storico di Genova, in Vico del Serriglio 3, mentre i servizi sono distribuiti nei diversi municipi della Città Metropolitana e in altri comuni liguri, in virtù di una progettazione territoriale diffusa e di una rete consolidata di partenariati.

Lo sviluppo della cooperativa è accompagnato da un investimento progressivo nei sistemi di qualità, responsabilità sociale e compliance, tra cui la certificazione ISO 9001, l'adozione del Modello 231, il sistema per la parità di genere e il rating di legalità. Tali strumenti contribuiscono a strutturare in modo formale la governance e i processi interni, rafforzando la capacità organizzativa e la trasparenza dell'ente. Il Bilancio Sociale dell'ente è già impostato come **Bilancio Sociale di Sostenibilità** e rappresenta una tappa intermedia verso un futuro Reporting di Sostenibilità. Al suo interno Agorà esplicita anche un primo presidio ESG, collegando la propria azione a sostenibilità ambientale, giustizia sociale e buona governance, e richiamando strumenti già presenti come Codice Etico, Modello 231, Rating di Legalità, politiche di governance, parità di genere e prime azioni ambientali. In questo senso, la rendicontazione si inserisce in un percorso già avviato di accountability, valutazione d'impatto e progressiva integrazione della sostenibilità nella strategia dell'ente.

I pubblici di riferimento comprendono sia i beneficiari diretti dei servizi, minori, famiglie, migranti, persone anziane, persone con disabilità, giovani NEET e individui in condizioni di fragilità, sia la cittadinanza più ampia e l'insieme degli attori istituzionali, associativi e comunitari con cui Agorà sviluppa percorsi di co-progettazione sul territorio. Questa pluralità riflette la natura multisettoriale della cooperativa e il suo ruolo di infrastruttura sociale a servizio della comunità.

La comunicazione si articola attraverso una pluralità di strumenti complementari. Il bilancio sociale annuale, concepito come “bilancio sociale di sostenibilità”, rappresenta il principale strumento di rendicontazione, con un’attenzione specifica agli impatti generati e al contributo agli obiettivi dell’Agenda 2030. A questo si affiancano il sito web istituzionale e i canali social (e.g. Facebook, Instagram e YouTube) utilizzati sia per la comunicazione ordinaria sia per iniziative mirate, come il “bilancio ballabile”, pensato per coinvolgere pubblici più giovani e volontari del Servizio Civile. Completano il sistema comunicativo strumenti rivolti a stakeholder specifici, quali indagini di soddisfazione dei committenti, report progettuali e momenti pubblici di restituzione, che contribuiscono a mantenere un dialogo costante e trasparente con il territorio.

L’organizzazione interna è articolata in **macro-aree di attività**:

- **Area socioeducativa (0–18 anni)**, Servizi territoriali diurni (centri di aggregazione, doposcuola, laboratori, centri estivi), comunità socio-educative di accoglienza, alloggi per l’autonomia e Centri Servizi Famiglia (CSF) in vari municipi di Genova. I CSF offrono sostegno a famiglie e minori in situazioni di disagio, con équipe di educatori professionali e psicologi
- **Area immigrazione**, Attività e strutture per persone migranti, minori stranieri non accompagnati e adulti: accoglienza, accompagnamento socio-educativo, percorsi di autonomia abitativa e lavorativa, servizi di mediazione e integrazione
- **Area anziani e disabili**, Servizi e strutture rivolti a persone over 65 e persone con disabilità (residenziali e semi-residenziali, assistenza domiciliare, servizi di sostegno alla vita indipendente, ecc.), con forte integrazione con i servizi socio-sanitari locali.
- **Area lavoro**, Servizi di inclusione lavorativa e politiche attive del lavoro: Centri di Educazione al Lavoro (CEL), orientamento, percorsi di empowerment per NEET, tirocini, misure di inserimento lavorativo e incontri tra domanda e offerta.

A queste aree si affiancano progetti finanziati su bandi locali, nazionali ed europei (co-progettazioni comunali, PNRR, progetti europei su empowerment

giovanile, tratta, welfare territoriale, ecc.), che rafforzano l'innovazione sociale e la capacità di lavoro in rete.

### 1.1.1.2 Macroprocessi e principali portatori d'interesse

La seguente tabella sintetizza il funzionamento operativo di Agorà Coop lungo le principali fasi del proprio modello di intervento, articolato in quattro macroprocessi: ideazione, produzione, distribuzione e consumo. Per ciascuna fase vengono riportate le attività chiave e i relativi stakeholder coinvolti, offrendo una lettura integrata della catena del valore dell'ente.

Questa rappresentazione consente di evidenziare la complessità organizzativa e relazionale della cooperativa, nonché di individuare con maggiore chiarezza i punti di intervento per l'implementazione della roadmap di transizione ecologica.

| Macroprocesso    | Attività                                                                                                                  | Stakeholder di riferimento                                                                                                   |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IDEAZIONE</b> | Analisi dei bisogni territoriali (minori, famiglie, migranti, anziani, disabilità, NEET, disoccupati)                     | Comuni (Genova e altri liguri), Municipi, ASL, servizi sociali, scuole, CPIA, centri salute mentale, consultori              |
|                  | Coprogettazione e co-programmazione con enti pubblici (art. 55–57 CTS)                                                    | Comune di Genova (politiche sociali, educative, immigrazione), Città Metropolitana, Regione Liguria, ATS, Ufficio scolastico |
|                  | Progettazione tecnica dei servizi (educativi, comunità, accoglienza migranti, disabilità, lavoro, domiciliari, cohousing) | Direzioni interne Agorà, équipe educative e socio-sanitarie, partner cooperativi (Tassano, Si4Life, CRESS, ecc.)             |

|                   |                                                                                                                                                         |                                                                                                                               |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   | Elaborazione progetti per bandi e fundraising (PNRR, fondazioni, UE, bandi locali)                                                                      | Fondazioni (es. Fondazione Compagnia di San Paolo), enti finanziatori, istituzioni UE, partenariati                           |
|                   | Pianificazione percorsi individualizzati (PEI, PAI, autonomia, inserimenti lavorativi)                                                                  | Beneficiari, famiglie, tutori, servizi sociali e sanitari, educatori, psicologi                                               |
|                   | Coordinamento con reti territoriali e comunitarie (sport, cultura, immigrazione, LGBTQIA+, disabilità)                                                  | Associazioni, reti sportive e culturali, comitati di quartiere, centri giovanili, cooperative partner, Libera, SUQ, Sarabanda |
|                   | Predisposizione risorse (spazi, personale, mezzi, materiali) e valutazione costi/benefici                                                               | Ufficio amministrativo, HR, coordinamento servizi, fornitori, proprietari immobili, SPIM                                      |
| <b>PRODUZIONE</b> | Gestione servizi educativi (0-18): centri aggregazione, doposcuola, laboratori, educativa di strada, centri estivi; servizi abitativi e socio-educativi | Minori, famiglie, scuole, educatori, volontari, Comune, ATS, associazioni partner                                             |
|                   | Gestione comunità e strutture residenziali (MSNA, comunità, alloggi autonomia, disabilità, anziani)                                                     | Ospiti, famiglie, tutori, équipe socio-sanitarie, ASL, servizi sociali, Prefettura, SAI, partner                              |
|                   | Accoglienza migranti (CAS, SAI): abitare diffuso, mediazione, supporto legale/sanitario, alfabetizzazione                                               | Richiedenti asilo, beneficiari SAI, Prefettura, Comune, scuole, CPIA, mediatori, ASL                                          |
|                   | Servizi alla persona (assistenza domiciliare, trasporto sociale, servizi socio-sanitari integrati)                                                      | Anziani, disabili, famiglie, operatori, ASL, centri salute mentale, municipi                                                  |

|                      |                                                                                                             |                                                                                                    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | Politiche attive del lavoro (CEL, tirocini, inserimenti, orientamento, formazione)                          | NEET, disoccupati, aziende, centri per l'impiego, formatori, enti finanziatori, UCIL, operatori    |
|                      | Gestione immobili e spazi (~80 immobili / 70–80 sedi; residenzialità, accoglienza, uffici; proprietà mista) | Personale, manutentori, fornitori, SPIM, proprietari, volontari servizio civile                    |
|                      | Gestione trasporti (auto di servizio, mobilità operatori, soluzioni elettriche)                             | Autisti, operatori, fornitori, servizi domiciliari, utenti                                         |
|                      | Acquisti e logistica (alimenti, prodotti sanitari, detergenti, arredi, materiali educativi)                 | Fornitori, responsabili acquisti, partner territoriali, imprese sociali, enti locali               |
|                      | Comunicazione interna e coordinamento équipe                                                                | Soci lavoratori, dipendenti, volontari, responsabili area, direzione                               |
|                      | Appalti e acquisti (gare, acquisti centralizzati e di necessità, manutenzione ed efficientamento)           | Dipendenti interni                                                                                 |
| <b>DISTRIBUZIONE</b> | Accesso ai servizi (presa in carico, segretariato, orientamento)                                            | Beneficiari (minori, famiglie, migranti, anziani, disabili, NEET), servizi sociali, scuole, Comune |
|                      | Comunicazione e promozione (sito, social, newsletter, bilancio sociale “ballabile”)                         | Comunità locale, famiglie, scuole, cittadini, partner, istituzioni, giovani, volontari             |
|                      | Formazione operatori (sostenibilità, consumi)                                                               | Operatori                                                                                          |

|                |                                                                                            |                                                                                     |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                | Eventi pubblici, restituzioni, sensibilizzazione (cohousing, inclusione, ambiente, parità) | Associazioni, comitati, enti culturali, municipalità, reti territoriali             |
|                | Monitoraggio e rendicontazione (report, audit, KPI sociali e ambientali)                   | Comune, fondazioni, enti finanziatori, ASL, Regione, Prefettura, partner, aziende   |
|                | Messa in rete beneficiari con servizi esterni (sanità, scuola, lavoro, giustizia minorile) | ASL, scuole, CPIA, centri impiego, tribunale minori, cooperative, sportelli sociali |
| <b>CONSUMO</b> | Fruizione servizi educativi, scolastici e aggregativi                                      | Minori, famiglie, educatori, comunità locali                                        |
|                | Utilizzo strutture residenziali e semi-residenziali                                        | Ospiti, famiglie, operatori                                                         |
|                | Utilizzo servizi domiciliari e socio-sanitari                                              | Anziani, disabili, famiglie, operatori domiciliari                                  |
|                | Fruizione percorsi lavoro e formazione                                                     | Giovani, disoccupati, aziende, partner formativi                                    |
|                | Partecipazione a eventi e attività territoriali                                            | Cittadinanza, associazioni, scuole, reti, quartieri                                 |
|                | Fruizione contenuti digitali (bilancio sociale, podcast, video)                            | Comunità locale, stakeholder istituzionali, pubblico digitale, rete terzo settore   |

## 1.1.2 Analisi esterna

### 1.1.2.1 Dati territoriali: rischi ambientali e strategie di resilienza

Negli ultimi anni, la città di Genova si è caratterizzata per una marcata vulnerabilità ambientale, determinata dalla combinazione tra una complessa conformazione orografica, uno sviluppo urbano fortemente lineare e costiero, un'elevata densità insediativa e produttiva ed una significativa esposizione agli effetti del cambiamento climatico.

In questo quadro, i principali rischi ambientali che interessano il territorio riguardano il dissesto idrogeologico, l'aumento della frequenza e dell'intensità degli eventi meteorologici estremi, la pressione sugli ecosistemi costieri e marini e le criticità legate all'inquinamento atmosferico.<sup>1</sup> La percezione di tali rischi è diffusa anche tra la popolazione: secondo dati ISTAT, oltre il 62% dei cittadini liguri si dichiara preoccupato per i cambiamenti climatici, con particolare riferimento all'inquinamento dell'aria e al dissesto idrogeologico.<sup>2</sup> È proprio il dissesto idrogeologico a rappresentare una delle criticità principali del territorio, rendendo la Liguria una delle regioni italiane maggiormente esposte a frane e alluvioni. Studi recenti evidenziano come l'area del Mar Ligure sia caratterizzata da precipitazioni intense e localizzate, capaci di generare eventi di piena improvvisi (le così dette *flash flood*), la cui frequenza risulta in aumento anche in relazione al cambiamento climatico.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ISPRA. *Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio*. Edizione 2024. Disponibile al seguente link:

[https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/rapporti/rapporto\\_ispra\\_dissesto\\_idrogeologico\\_ed2024\\_web.pdf](https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/rapporti/rapporto_ispra_dissesto_idrogeologico_ed2024_web.pdf)

<sup>2</sup> ANSA. *Istat, 62% dei liguri è preoccupato dai cambiamenti climatici*. Disponibile al seguente link:

[https://www.ansa.it/liguria/notizie/2025/02/27/istat-62-dei-liguri-e-preoccupato-dai-cambiamenti-climatici\\_b4749923-b99c-4b65-a242-ec24476e1359.html](https://www.ansa.it/liguria/notizie/2025/02/27/istat-62-dei-liguri-e-preoccupato-dai-cambiamenti-climatici_b4749923-b99c-4b65-a242-ec24476e1359.html)

<sup>3</sup> Loglisci, N., Boni, G., Cauteruccio, A., Faccini, F., Milelli, M., Paliaga, G., and Parodi, A.: The role of citizen science in assessing the spatiotemporal pattern of rainfall events in urban

Secondo l'ISPRA, a livello nazionale, circa il 2,2% della popolazione vive in aree a pericolosità elevata o molto elevata da frana, un dato che assume particolare rilevanza in territori fragili come quello genovese.<sup>4</sup> A questi elementi si aggiunge, conseguentemente, il rischio idraulico legato alle precipitazioni intense. Il sistema di allertamento regionale colloca Genova nella Zona B dei bacini liguri marittimi centrali, evidenziando come piogge diffuse e temporali di forte intensità possano rapidamente evolvere in eventi alluvionali, soprattutto nei bacini di piccole dimensioni fortemente urbanizzati.<sup>5</sup> L'elevata impermeabilizzazione del suolo e la complessità del tessuto urbano accentuano tali dinamiche, aumentando la velocità di deflusso delle acque e il rischio di allagamenti e danni alle infrastrutture e alle attività economiche.

Alla luce di questa esposizione al rischio, la città ha promosso iniziative strategiche finalizzate alla prevenzione, alla mitigazione e al rafforzamento della resilienza urbana. In una prospettiva di pianificazione integrata, la Città di Genova, in qualità di coordinatore della Partnership sull'Adattamento ai Cambiamenti Climatici, una delle 14 Partnership dell'*European Urban Agenda*, ha, infatti, individuato i primi elementi necessari all'avvio della definizione di una Strategia Locale di Resilienza, finalizzata all'individuazione delle priorità e degli strumenti necessari alla prevenzione dei rischi, alla mitigazione degli impatti e al consolidamento del sistema urbano, economico e sociale cittadino. Il coordinamento di uno dei partenariati dell'Agenda Urbana Europea conferisce a Genova un ruolo di primo piano nel panorama internazionale, riconoscendole una funzione strategica nel dibattito e nelle politiche urbane legate all'adattamento climatico.

Tra gli strumenti fondamentali per la pianificazione e la programmazione a scala comunale e metropolitana rientra il Piano Urbanistico Comunale (PUC),

---

areas: a case study in the city of Genoa, Italy, Nat. Hazards Earth Syst. Sci., 24, 2495–2510, <https://doi.org/10.5194/nhess-24-2495-2024>, 2024

<sup>4</sup> ISPRA. *Dissesto idrogeologico in Italia: pericolosità e indicatori di rischio*. Edizione 2024.

Disponibile al seguente link:

[https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/rapporti/rapporto\\_ispra\\_dissesto\\_idrogeologico\\_ed2024\\_web.pdf](https://www.isprambiente.gov.it/files2025/pubblicazioni/rapporti/rapporto_ispra_dissesto_idrogeologico_ed2024_web.pdf)

<sup>5</sup> Allerta Liguria. Disponibile al seguente link: <https://allertaliguria.regione.liguria.it/>

vigente dal 2015 e oggetto, nel 2025, del quarto rapporto di monitoraggio. Il PUC è strutturato attorno a tre ambiti tematici principali - *sviluppo socioeconomico e infrastrutturale, assetto spaziale della città e valorizzazione dell'immagine urbana, salute, qualità ambientale e tutela del territorio* - declinati complessivamente in 15 obiettivi strategici. Accanto a tale strumento operano diversi piani di coordinamento e indirizzo: il Piano Territoriale di Coordinamento (PTC), adottato nel 2002 e successivamente aggiornato; il Piano Territoriale Generale (PTG), approvato nel 2025, orientato alla definizione dell'assetto complessivo del territorio metropolitano in relazione agli insediamenti, ai servizi e alle infrastrutture; il Piano Strategico Metropolitano (PSM) del 2017; nonché il Piano Regolatore del Porto (PRP), risalente al 2001.

A livello regionale, il quadro della pianificazione sovraordinata comprende il Piano Territoriale Regionale (PTR) del 2022, il Piano Paesaggistico Regionale attualmente in fase di elaborazione, il Piano Territoriale di Coordinamento Paesistico (PTCP) del 1990, il Piano Territoriale di Coordinamento della Costa del 2020 e il Piano Regionale Integrato delle Infrastrutture, della Mobilità e dei Trasporti (PRIIMT), approvato nel 2023. Si affianca infine il Piano Urbano della Mobilità Sostenibile (PUMS), adottato nel 2019, che persegue l'obiettivo di contenere gli impatti ambientali del traffico urbano e le emissioni climalteranti, incentivando l'uso del trasporto pubblico, la diffusione della mobilità elettrica e il ricorso a forme di spostamento sostenibili.

Parallelamente, documenti di visione strategica come *Genova Lighthouse City* e *il Genova 2050 Action Plan* riconoscono esplicitamente il cambiamento climatico come uno dei principali fattori di rischio per la vivibilità futura della città, orientando le politiche urbane verso la prevenzione, l'adattamento e la gestione integrata dei rischi.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Comune di Genova, Direzione Sviluppo Economico progetti d'Innovazione Ufficio Resilienza e Progetti Europei – Strategie di Resilienza Urbana. *Genova Lighthouse City*. Disponibile al seguente link:  
<https://www.investingenova.com/sites/default/files/Strategia%20Genova%20Lighthouse.pdf>;

Comune di Genova, Assessorato ai Trasporti, Mobilità Integrata, Ambiente, Rifiuti, Animali, Energia e Delega alla transizione ecologica Direzione Sviluppo Economico, Progetti d'Innovazione. *Genova 2050. Action Plan per una Lighthouse City*. Disponibile al seguente link:

Un ulteriore profilo di fragilità è legato all'interazione tra il sistema urbano e l'ambiente marino. Le funzioni portuali, le attività industriali e il comparto turistico determinano una pressione rilevante sugli ecosistemi costieri, aggravata dagli effetti del cambiamento climatico, quali l'innalzamento del livello del mare e la crescente intensità e frequenza degli eventi di mareggiata. In questo contesto, la *Blue Economy* assume un ruolo centrale come ambito privilegiato per l'introduzione di modelli di sviluppo più sostenibili e per la sperimentazione di politiche di adattamento climatico, con particolare riferimento al porto di Genova, uno dei principali nodi logistici del bacino mediterraneo. Il mare rappresenta infatti per Genova e per l'intera Liguria un asset strategico e la Liguria si colloca al primo posto in Italia per incidenza delle attività connesse all'economia del mare sul tessuto economico regionale: circa il 9,4% delle imprese opera in questo comparto, con una forte concentrazione nel capoluogo, che conta oltre 7.400 aziende e più di 46.000 addetti.

Il porto di Genova costituisce il fulcro di questo ecosistema: con uno sviluppo complessivo di circa 22 km, è il primo scalo italiano per volume di merci movimentate, pari a 68 milioni di tonnellate, e uno dei principali hub del Mediterraneo per il traffico container. Rilevante è anche il ruolo nel trasporto passeggeri, che colloca il porto al secondo posto a livello nazionale, con circa 4,5 milioni di utenti tra crociere e collegamenti di linea.

A supporto del sistema produttivo opera, inoltre, un'offerta formativa altamente qualificata: la Liguria è l'unica regione italiana a proporre percorsi universitari e post-universitari specificamente dedicati all'economia marittima e portuale, affiancati da istituzioni di eccellenza quali l'Istituto Nautico San Giorgio e l'Accademia della Marina Mercantile.

In questo quadro si inserisce il *Genova Blue District*, localizzato nei Magazzini dell'Abbondanza in via del Molo, concepito come spazio di aggregazione e innovazione dedicato alla *Blue Economy*. Il distretto favorisce l'incontro tra imprese, istituzioni, università e centri di ricerca, promuovendo percorsi orientati alla sostenibilità, alla creazione di occupazione qualificata e alla valorizzazione delle risorse marine. Promosso dal Comune di Genova

<https://www.investingenova.com/sites/default/files/archivio/download/Action-Plan-Def-digitale.pdf>

con il supporto della Fondazione Compagnia di San Paolo e della Fondazione Carige, il *Blue District* svolge funzioni di incubazione e accelerazione per startup e iniziative imprenditoriali, avvalendosi di una rete di partner che include, tra gli altri, l'Università di Genova, il CNR, Start 4.0, *The Ocean Race* e la Camera di Commercio.<sup>7</sup>

Un ultimo, ma centrale, elemento che contribuisce a definire il tessuto urbano contemporaneo della città di Genova è l'elevata e ormai strutturale presenza di popolazione migrante. Secondo i più recenti dati ISTAT (2024), al 1° gennaio 2024 i cittadini stranieri residenti nel comune erano circa 63.700, pari a circa l'11% della popolazione complessiva, una quota in costante crescita e superiore alla media regionale. Circa la metà degli immigrati regolarmente residenti in Liguria vive infatti nel capoluogo, confermandone il ruolo di principale polo attrattivo della regione. Il *Dossier Immigrazione 2023* del Centro Studi Medi evidenzia come tale componente sia divenuta strutturale non solo sul piano demografico, ma anche su quello economico e sociale. Nel 2023 la popolazione straniera ligure risultava composta per il 44,3% da cittadini europei, in particolare provenienti dalla Romania, seguiti da africani (22%), cittadini delle Americhe (19%) e asiatici (14,2%), con crescite significative delle collettività bangladese e pakistana. Il marcato aumento dei permessi per protezione internazionale nel 2022, legato in larga parte all'arrivo di profughi ucraini, ha ulteriormente inciso sulla configurazione recente dei flussi, mentre rimangono più contenuti gli ingressi per motivi di lavoro.<sup>8</sup>

Le trasformazioni demografiche trovano un riflesso diretto anche nel sistema educativo e scolastico: nell'anno scolastico 2023/2024 gli studenti con cittadinanza non italiana hanno superato le 30.000 unità (circa il 17% del

---

<sup>7</sup> Comune di Genova. Direzione Sviluppo Economico, Progetti di Innovazione. Piano di sviluppo strategico Città di Genova 2021. Disponibile al seguente link: <https://www.investingenova.com/sites/default/files/archivio/download/PianoStrategico-Digitale-001.pdf>

<sup>8</sup> Dati elaborati dal Centro Studi Medi, *Dossier Statistico Immigrazione 2023*, riportati in Genova24. *A Genova oltre la metà degli immigrati di tutta la Liguria: l'identikit dei nuovi genovesi*. 28 ottobre 2023. Disponibile al seguente link: <https://www.genova24.it/2023/10/a-genova-oltre-la-meta-degli-immigrati-di-tutta-la-liguria-lidentikit-dei-nuovi-genovesi-362039/>

totale), con una maggioranza di seconde generazioni nate in Italia e un progressivo riequilibrio nelle scelte tra licei, istituti tecnici e professionali.<sup>9</sup> Comprendere la Genova contemporanea significa, dunque, considerare questa pluralità di provenienze, traiettorie e generazioni come parte integrante dei processi di trasformazione urbana che hanno ridefinito e continuano a ridefinire l'identità sociale della città.

### 1.1.2.2 Reti e partnership

La partecipazione a reti e partnership ed il coinvolgimento di numerosi beneficiari, come famiglie, minori, giovani, anziani, persone con disabilità, migranti, persone in forte fragilità socioeconomica, fa parte dell'identità di Agorà, che si definisce esplicitamente come un soggetto multi-stakeholders e dalla forte vocazione territoriale e comunitaria. In questa prospettiva, emerge come la cooperativa sia profondamente radicata nella Città Metropolitana di Genova e, in senso più ampio, nell'intero territorio ligure tramite la partecipazione a numerose reti e progettazioni.

Le prime reti di partecipazione della Cooperativa si strutturano in particolare con i Comuni, in primo luogo il Comune di Genova, e con gli enti di area vasta, con cui Agorà condivide la progettazione e l'attuazione di interventi sui territori.

Accanto alle istituzioni pubbliche, un ruolo centrale è svolto dalle fondazioni, in particolare da Fondazione Compagnia di San Paolo e da altre fondazioni di origine bancaria, che rappresentano interlocutori strategici per lo sviluppo di progettualità ad alto impatto sociale.

Le reti di Agorà includono inoltre imprese e istituti scolastici, coinvolti in percorsi di collaborazione orientati all'innovazione sociale, all'inclusione lavorativa, alla formazione e al rafforzamento delle competenze,

<sup>9</sup> IVG.it. *Immigrazione in Liguria, crescita degli studenti non italiani: sono il 17% del totale*. 04 novembre 2025. Disponibile al seguente link:

<https://www.ivg.it/2025/11/immigrazione-in-liguria-crescita-degli-studenti-non-italiani-sono-il-17-del-totale/>

contribuendo a creare connessioni stabili tra sistema educativo, mondo produttivo e comunità locali.

Parimenti, nel maggio del 2019, Agorà ha sottoscritto il Protocollo d'Intesa Liguria 2030, *“un tavolo multistakeholder volto a promuovere e diffondere l'Agenda ONU 2030 sul territorio ligure, in stretto raccordo con gli obiettivi e le azioni di ASviS – Alleanza Italiana per lo Sviluppo Sostenibile”*<sup>10</sup>, realizzato con l'obiettivo di:

- sensibilizzare enti pubblici e privati, cittadini e opinione pubblica a livello regionale sull'Agenda 2030, diffondendo informazioni sulle tendenze attuali e previste relative agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile tramite tutti i canali di comunicazione disponibili;
- promuovere programmi di formazione sullo sviluppo sostenibile, con particolare attenzione alle imprese e alle giovani generazioni;
- valorizzare e far conoscere le buone pratiche locali in ambito sostenibile, rafforzando partenariati anche non convenzionali;
- supportare ASviS nel monitoraggio dei progressi regionali degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

La cooperativa intrattiene rapporti strutturati con organismi di rappresentanza del movimento cooperativo e del Terzo Settore, tra cui Confcooperative/Federsolidarietà, principale organizzazione di rappresentanza, assistenza e tutela del movimento cooperativo, e il Forum Ligure del Terzo Settore, associazione costituita nel 2001 con compiti di rappresentanza sociale e politica degli enti non profit a livello regionale.

Partecipa inoltre a tavoli istituzionali e reti tematiche dedicate alle pari opportunità, ai diritti e all'inclusione sociale, tra cui il Tavolo Pari Opportunità del Comune di Genova, il Coordinamento per i Diritti dell'Infanzia e dell'Adolescenza - PIDIDÀ Liguria, l'UNAR - Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali e la Rete di Sostegno contro la violenza di genere, di cui Agorà è membro fondatore. In ambito migrazioni, salute e contrasto allo sfruttamento, Agorà è parte del GrIS Liguria - Gruppo Ligure

---

<sup>10</sup> Agorà Cooperativa Sociale. Disponibile al seguente link: <https://www.agoracoop.it/>

Immigrazione e Salute della Società Italiana di Medicina delle Migrazioni, ed è cofondatrice del Centro Studi Medi, centro studi dedicato ai fenomeni migratori. Aderisce inoltre alle piattaforme nazionale ed europea anti tratta, impegnate nella tutela delle persone vittime di tratta e di grave sfruttamento e nel contrasto al traffico di esseri umani.

Come già accennato, infatti, Agorà è coinvolta in reti dedicate allo sviluppo sostenibile, alla partecipazione giovanile e all'innovazione sociale, tra cui la già citata Liguria 2020 e il progetto internazionale YEPP, volto a promuovere l'empowerment giovanile e di comunità, sostenuto da fondazioni europee e statunitensi. L'organizzazione partecipa, infine, alle reti territoriali che sottendono i Patti di Sussidiarietà, sottoscritti con diverse organizzazioni per la gestione di servizi sul territorio regionale, ed è iscritta al Registro dei Testimonial di Regione Liguria – Aliseo, marchio di qualità che valorizza le realtà attente alla formazione e all'orientamento dei giovani. In continuità con questo impegno, Agorà è inoltre accreditata presso Regione Liguria per il Servizio Civile Regionale, con numero di accreditamento SCR-48, rafforzando ulteriormente il proprio ruolo nei percorsi di attivazione, formazione e partecipazione delle giovani generazioni.

Infine, Agorà opera all'interno di un sistema articolato di relazioni istituzionali e territoriali, aderendo ad importanti iniziative nazionali ed europee in ambito di pari opportunità, innovazione sociale e sviluppo del lavoro. È sottoscrittrice della *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*, promossa da Sodalitas con l'adesione del Ministero del Lavoro, della Salute e delle Politiche Sociali, e partecipa al *EU Civil Society Platform against Trafficking in Human Beings*, primo tavolo europeo di concertazione sulla tratta. Agorà è, inoltre, membro di diversi consorzi e reti strategiche, tra cui il Consorzio Idea – Agenzia per il Lavoro, il Consorzio Si4Life – Polo Ligure Ricerca e Innovazione, il Consorzio Nazionale per l'Innovazione Sociale “Nova”, il Polo Ligure Scienze della Vita e la rete nazionale “Si Può Fare”, impegnata nel coinvolgimento giovanile e nell'attivismo comunitari.

## 1.2. Transizione ecologica: stato dell'arte

La dimensione ambientale è parte integrante della responsabilità sociale di Agorà e rappresenta un asse strutturale della sua visione di impresa sociale. La cooperativa esplicita tra i propri valori statutari l'impegno a impiegare responsabilmente le risorse e a contribuire allo sviluppo sostenibile, con attenzione ai diritti delle generazioni future. Questo orientamento si traduce in scelte operative già consolidate: dal 2019 tutta l'energia elettrica utilizzata proviene da fonti 100% certificate green, con un risparmio di 1,59 tonnellate di CO<sub>2</sub> non immesse in atmosfera solo nel 2023; dal 2022 sono stati introdotti veicoli elettrici nei servizi di auto-trazione, che hanno consentito una riduzione certificata di ulteriori 1,29 tonnellate di CO<sub>2</sub>. Nel 2023 è stato inoltre installato il primo impianto fotovoltaico da 6 kW su una struttura della cooperativa, capace di abbattere oltre il 60% dell'impatto potenziale rispetto a un consumo basato esclusivamente su fonti fossili. A queste scelte infrastrutturali si affianca l'adozione di un *Manuale per il corretto utilizzo dell'energia negli ambienti di lavoro*, che definisce indicazioni puntuali su illuminazione, apparecchiature, climatizzazione e mobilità, svolgendo anche una funzione educativa rivolta a soci lavoratori, dipendenti e volontari.

Agorà riconosce tuttavia l'esigenza di accelerare e rendere più sistematico questo percorso, integrando la decarbonizzazione nella pianificazione strategica e negli strumenti gestionali dell'impresa sociale. Da qui derivano le motivazioni che hanno guidato l'adesione al programma TERE. La cooperativa intende innanzitutto passare da interventi puntuali a un modello strutturato di transizione ecologica, capace di collegare in modo coerente governance, investimenti, gestione dei servizi e monitoraggio degli impatti. L'obiettivo è rendere la decarbonizzazione parte integrante della strategia d'impresa, includendo la valutazione della sostenibilità economica e

operativa degli investimenti necessari. Agorà vede inoltre nel proprio ruolo di attore territoriale di rilievo, con oltre 798 dipendenti, una presenza diffusa sul territorio e la partecipazione a reti come ETICLAB e al Memorandum Liguria 2030, un'opportunità per diventare un modello replicabile della transizione ecologica nel Terzo Settore ligure.

Per questo richiede al programma TERE un supporto metodologico e tecnico su tre fronti: l'analisi personalizzata dei consumi e delle emissioni; la costruzione di una roadmap di decarbonizzazione con priorità, investimenti e scansione temporale; l'integrazione degli obiettivi ambientali nei sistemi di gestione già presenti nella cooperativa.

### **1.2.1 Mappatura delle pratiche di sostenibilità ambientale già messe in atto da parte dell'ente**

L'analisi delle pratiche già attive evidenzia come Agorà Coop abbia sviluppato nel tempo una serie di iniziative orientate alla sostenibilità ambientale, spesso integrate nei processi operativi quotidiani e nelle attività educative, anche se non sempre formalizzate in policy strutturate. Tali pratiche possono essere ricondotte a due ambiti principali: interventi interni, legati alla gestione organizzativa e operativa, e interventi esterni, connessi ai servizi erogati e alle attività rivolte ai beneficiari e al territorio.

# Pratiche di sostenibilità in atto

## AZIONI INTERNE

### ENERGIA E INFRASTRUTTURE

Fornitura esclusiva di energia certificata verde (Dolomiti Energia, Power Energia)

Eliminazione acqua in bottiglia con installatori di depuratori e contaminati per le docce

### GESTIONE MATERIALI E RIFIUTI

Sistema informale di riuso e redistribuzione interna di arredi, attrezzature e automezzi

Acquisti di prossimità presso fornitori locali nei territori di operatività

### MOBILITÀ DEL PERSONALE

Car sharing elettrico per gli spostamenti urbani degli operatori a Genova

## AZIONI ESTERNE

### FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE

Alfabetizzazione dei beneficiari su raccolta differenziata, bollette e comportamenti sostenibili

Formazione interna del personale sui temi ambientali

### PROGETTI TERRITORIALI

Orto urbano in collaborazione con Panarello: percorsi educativi e di inserimento lavorativo per giovani in dispersione scolastica, con coltivazione e vendita di prodotti agricoli

### **Attività interne**

- Tra le pratiche interne, la cooperativa adotta esclusivamente energia certificata verde per tutti i propri consumi, affidandosi a fornitori come Dolomiti Energia e Power Energia. Questa scelta consente di ridurre in modo significativo l'impronta carbonica indiretta delle attività, garantendo una fornitura basata su fonti rinnovabili e tracciate.
- Un altro elemento rilevante è rappresentato dal sistema interno di riuso e circolarità dei materiali, che coinvolge arredi, attrezzature e perfino autovetture. Prima della dismissione definitiva, tali beni vengono redistribuiti tra le diverse strutture della cooperativa. Pur in assenza di un database formalizzato, il processo si basa su dinamiche informali, richieste interne e un flusso continuo di scambio che permette di ridurre gli sprechi e contenere la necessità di nuovi acquisti.
- La cooperativa promuove inoltre pratiche di acquisto di prossimità, consentendo agli operatori di rifornirsi presso negozi locali nei territori in cui operano. Anche in questo caso si tratta di una prassi consolidata ma non formalizzata, che contribuisce a sostenere l'economia locale, ridurre gli impatti logistici e rafforzare le relazioni con il contesto territoriale.
- Sul fronte della mobilità, Agorà utilizza soluzioni di car sharing elettrico per gli spostamenti urbani legati ai servizi continuativi nella città di Genova, riducendo così l'uso di mezzi privati più impattanti e le emissioni associate agli spostamenti quotidiani degli operatori.
- Per quanto riguarda la gestione delle risorse, in una delle principali strutture di accoglienza sono stati installati contaminuti per le docce (sistemi a gettone), che permettono di regolare il consumo idrico degli ospiti, contribuendo a ridurre sprechi e costi. Parallelamente, in tutti gli uffici e gli spazi della cooperativa è stata eliminata l'acqua in bottiglia grazie all'installazione di depuratori e distributori, con un conseguente azzeramento dell'utilizzo di plastica monouso.

### **Attività esterne**

- Agorà è in un percorso di integrazione della sostenibilità ambientale anche nelle attività rivolte ai beneficiari e al territorio. In particolare, le pratiche

educative includono iniziative di alfabetizzazione sui consumi, che riguardano la comprensione e gestione delle bollette, la raccolta differenziata e l'adozione di comportamenti domestici sostenibili. La raccolta differenziata viene quindi proposta non solo come servizio operativo, ma come parte integrante dei percorsi educativi.

- A queste attività si affianca un investimento nella formazione interna del personale sui temi ambientali, sviluppato anche attraverso il Fondo Nuove Competenze, con l'obiettivo di rafforzare la consapevolezza e le competenze green degli operatori.
- Infine, tra le pratiche più integrate tra dimensione ambientale e sociale si colloca il progetto di orto urbano, realizzato in collaborazione con l'azienda Panarello. L'iniziativa coinvolge giovani in dispersione scolastica in percorsi educativi e di inserimento lavorativo, prevedendo la coltivazione e la vendita di prodotti agricoli. Questo progetto rappresenta un esempio concreto di integrazione tra inclusione sociale, educazione ambientale e modelli di economia circolare, generando al contempo forme di autofinanziamento.

## 1.2.2 Individuazione delle aree di impatto

L'individuazione delle principali aree di impatto ambientale è stata condotta nel corso di un'attività partecipata, mediante l'utilizzo di una *board* strutturata ed orientata a mappare i principali macro-processi della filiera: ideazione, produzione, distribuzione e consumo.

### Legenda:

Le aree di impatto sono state successivamente classificate sulla base della Ricerca 4C Decarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo di Fondazione Santagata (2024-2025)<sup>11</sup> nelle seguenti categorie: processi interni (PI), attività esterne (AE), eventi e sedi lavorative (ESL), strutture ricettive e telelavoro (SRT), consumi alimentari (CA), trasporto (T) e consumo di suolo (CS).

#### Processi interni (PI)

Sul piano dei processi interni, la sostenibilità ambientale non è ancora presidiata da una figura organizzativa dedicata, né orientata da policy e governance che definiscano in modo coerente le condotte attese. L'unico strumento di riferimento esistente è un documento sull'uso corretto dell'energia, di portata circoscritta.

L'organizzazione ha sedimentato nel tempo una serie di pratiche diffuse e riconosciute: la redistribuzione interna di arredi e attrezzature, il ricorso ai fornitori di prossimità, il riuso sistematico dei materiali prima dello smaltimento. Si tratta di abitudini operative radicate, che tuttavia non trovano ancora espressione in linee guida scritte.

I consumi energetici e idrici sono tracciati attraverso le bollette da una figura amministrativa dedicata, senza che questo si traduca in un sistema di monitoraggio strutturato e comparabile nel tempo.

La formazione del personale sui temi ambientali avviene con cadenza irregolare; è in corso la predisposizione di un nuovo

<sup>11</sup> Per approfondire:

<https://www.fondazionesantagata.it/osservatorio-decarbonizzazione-transizione-climatica-campo-culturale-creativo/>;

<https://www.fondazionesantagata.it/progetti-ricerche-osservatorio-decarbonizzazione-ricerca-4c-al-via-la-seconda-rilevazione-nazionale-sulla-decarbonizzazione-del-settore-culturale-e-creativo/>

percorso formativo in merito, con un modulo specifico dedicato alla sostenibilità.

Sul versante della dematerializzazione, la gestione documentale risulta invece consolidata: le circa ottomila fatture attive e quattordicimila passive sono interamente in formato digitale.

### Attività esterne (AE)

Sul fronte della selezione di fornitori e partner, le procedure di acquisto, sia nella componente centralizzata sia in quella gestita autonomamente a livello locale, non includono criteri ambientali espliciti: le scelte sono guidate prevalentemente da considerazioni di economicità e disponibilità. È inoltre assente un inventario strutturato dei materiali e degli acquisti, che renderebbe possibile una valutazione più puntuale degli impatti lungo la filiera e costituirebbe la base per l'introduzione progressiva di criteri ambientali nelle procedure di approvvigionamento. Nel dialogo con gli interlocutori istituzionali e le fondazioni, la dimensione ambientale è ancora poco presente come criterio di valutazione, il che limita gli incentivi esterni a investire in modo più strutturato sulla transizione.

Sul piano delle relazioni esterne a valenza ambientale, emergono alcune esperienze concrete che delineano direzioni già percorse o percorribili. La partnership con Panarello, che ha ceduto in comodato d'uso un terreno per un orto urbano gestito da ragazzi in dispersione scolastica, è un caso di collaborazione con un soggetto profit che coniuga finalità educative e ricadute ambientali dirette. Il rapporto con i fornitori energetici Power, Energia Corrente e Dolomiti Energia è diretto e non standardizzato, con un dialogo

continuativo che potrebbe costituire una base su cui costruire obiettivi condivisi di efficienza e riduzione dei consumi.

Più in generale, la comunicazione verso l'esterno delle pratiche già adottate (e.g. energia certificata verde, car sharing elettrico, acquisti di prossimità, riuso dei materiali) rimane affidata quasi esclusivamente al bilancio sociale e al sito istituzionale. Beneficiari, partner e istituzioni non sono raggiunti in modo diretto e continuativo, il che rende poco visibile un percorso già avviato. Questa lacuna è tanto più significativa considerando che l'organizzazione ricopre un ruolo di capofila nelle principali reti del terzo settore ligure, con relazioni strutturate con circa cinquanta soggetti e contatti più ampi con un centinaio di organizzazioni, una rete che potrebbe diventare un canale attivo di diffusione di pratiche ambientali condivise.

### Eventi e Sedi Lavorative (ESL)

L'impatto principale dell'organizzazione si concentra sulla gestione di un patrimonio immobiliare ampio ed eterogeneo, composto da circa 70-80 sedi distribuite nel territorio della città metropolitana di Genova, con alcuni sconfinamenti nel basso Piemonte. Di queste, circa 35-40 sono di proprietà, acquisite progressivamente nel corso di oltre vent'anni con l'obiettivo di garantire autonomia gestionale, mentre le restanti sono in locazione o assegnate da enti pubblici nell'ambito di specifici servizi. Tutte le sedi si trovano in contesti urbani, con una presenza significativa in condomini e centri storici vincolati, il che condiziona fortemente le possibilità di intervento. Sul fronte energetico, tutta l'energia acquistata è certificata verde, fornita principalmente da Power ed Energia Corrente e, in caso di indisponibilità, da Dolomiti Energia. Gli interventi di efficientamento

edilizio sono però distribuiti in modo disomogeneo: alcune sedi di proprietà dispongono di cappotto termico, impianto fotovoltaico e infissi rinnovati, mentre la maggior parte ha ricevuto solo interventi parziali, come la sostituzione dell'illuminazione con LED o il cambio degli infissi. L'unico impianto fotovoltaico attivo produce 6 kW su una casella autonoma ristrutturata tramite Superbonus 110%. Una palazzina a Bolzaneto, identificata come particolarmente energivora, è invece rimasta priva di interventi strutturali a causa del mancato completamento dell'operazione di efficientamento, dovuto al cambio di normativa intervenuto in corso d'opera in materia di agevolazioni legate al Superbonus 110%.

I consumi idrici sono monitorati tramite bollette e in alcune strutture di accoglienza sono stati installati contaminuti per le docce; la forte eterogeneità edilizia e gestionale delle sedi rende tuttavia difficile un controllo uniforme, limitando la possibilità di interventi sistematici. Nelle sedi dove è tecnicamente possibile, le bottiglie di plastica monouso sono state sostituite con depuratori e distributori d'acqua, una prassi estesa anche agli uffici centrali. La raccolta differenziata è presente in tutte le strutture, sebbene le quantità prodotte non vengano monitorate. Una criticità specifica riguarda gli obblighi normativi imposti da enti esterni, che richiedono la conservazione di documentazione cartacea per almeno dieci anni, generando un accumulo significativo di materiali nonostante la gestione documentale delle fatture sia interamente digitalizzata.

La gestione dei materiali segue una logica di riuso sistematico: arredi, attrezzature e apparecchiature elettroniche vengono ridistribuiti internamente attraverso un sistema informale di comunicazione tra le strutture, senza magazzino centralizzato, e avviati allo smaltimento solo a fine vita utile. Le stesse logiche si estendono agli acquisti di beni e forniture: la spesa minuta e gli acquisti sul territorio seguono criteri di prossimità e valorizzazione locale, sebbene guidati prevalentemente da considerazioni di costo

e urgenza operativa, senza l'applicazione sistematica di criteri ambientali strutturati.

### Consumi Alimentari (CA)

La gestione degli approvvigionamenti alimentari segue logiche differenziate in funzione della tipologia di struttura, con un orientamento generale alla prossimità territoriale. Per le residenze protette e i centri servizi con somministrazione del pasto le forniture sono centralizzate; nelle comunità educative, invece, fare la spesa è parte integrante del percorso educativo: i ragazzi effettuano gli acquisti in autonomia, privilegiando i negozi di prossimità e i prodotti locali. Nelle strutture dell'entroterra questa scelta si intreccia con una funzione di presidio economico del territorio: in alcuni piccoli comuni, l'organizzazione è tra i pochi soggetti che garantiscono continuità agli esercizi commerciali locali attraverso acquisti regolari. In queste realtà si ricorre anche a prodotti biologici, spesso accessibili a condizioni economiche più favorevoli rispetto ai contesti urbani.

A queste pratiche si affianca un orto urbano realizzato su un terreno messo a disposizione da Panarello in comodato d'uso, gestito da ragazzi in dispersione scolastica; nonostante la ricchezza di queste esperienze, tuttavia, non esiste al momento una policy interna formalizzata che indirizzi in modo sistematico le scelte di approvvigionamento verso criteri di sostenibilità. La tensione tra qualità ambientale degli acquisti e vincoli economici rimane una variabile ricorrente, in particolare quando si tratta di estendere le forniture biologiche o a filiera corta su scala più ampia.

## Trasporti (T)

I trasporti dell'ente si articolano in due componenti principali: la mobilità di servizio, che comprende gli spostamenti operativi tra le sedi distribuite sul territorio ligure e, occasionalmente, accompagnamenti in altre regioni nell'ambito dei servizi agli stranieri, e la mobilità del personale, relativa agli spostamenti casa-lavoro. I beneficiari accedono alle strutture in autonomia, coerentemente con il modello di prossimità territoriale adottato.

La frammentazione delle attività e la distribuzione spaziale delle sedi rendono complessa una razionalizzazione immediata dei flussi di mobilità, sia per il personale sia per gli spostamenti di servizio. Per la mobilità di servizio urbana viene utilizzato il car sharing, con una flotta composta esclusivamente da veicoli elettrici a Genova. Il parco auto proprio conta circa dieci veicoli (di cui tre destinati alla direzione centrale e i restanti ai servizi e alle strutture, tra cui alcuni pulmini) composti prevalentemente da mezzi ibridi e a gasolio. L'elettrico puro non è ritenuto economicamente accessibile. I veicoli vengono declassati progressivamente in base ai chilometri percorsi, destinandoli a percorsi urbani verso fine vita utile, e avviati alla rottamazione solo quando non più funzionali.

Sul fronte della mobilità casa-lavoro, è attiva una convenzione con l'azienda municipalizzata dei trasporti di Genova che consente l'acquisto centralizzato di abbonamenti con dilazione in busta paga a interessi zero, sebbene la scontistica sia stata eliminata per problemi di bilancio. Un tentativo di incentivare l'uso della bicicletta è stato abbandonato per la pericolosità delle infrastrutture ciclabili cittadine e per la complessità organizzativa che ne derivava. Non sono presenti infrastrutture dedicate alla mobilità ciclistica del personale.

Sul piano del monitoraggio, il gestore del car sharing fornisce

annualmente una certificazione dei chilometri percorsi e delle emissioni evitate. Non è invece disponibile una rendicontazione sistematica delle emissioni totali da trasporto su base annua, che rimane un elemento ancora da strutturare.

| Aree d'impatto emerse        | Barriere e criticità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Processi interni (PI)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di una figura organizzativa dedicata al coordinamento delle tematiche ambientali, la mancanza di un referente unico rende le azioni frammentate, episodiche e poco integrate nei processi organizzativi</li> <li>• Le pratiche sostenibili esistenti — riuso dei materiali, acquisti di prossimità, redistribuzione degli arredi — sono radicate ma non formalizzate, con rischio di discontinuità</li> <li>• Il tracciamento dei consumi avviene tramite bollette da una figura amministrativa; non esiste un sistema comparabile nel tempo</li> <li>• La formazione del personale in materia ambientale avviene con cadenza irregolare, senza un programma strutturato</li> <li>• Inizio di presidio ESG e mancanza di strumenti di misurazione degli impatti di filiera (Scope 3); le pratiche esistenti non sono sistematizzate né comunicabili in modo coerente</li> <li>• Le decisioni su immobili, fornitori e acquisti sono distribuite su più livelli, rendendo difficile applicare criteri ambientali condivisi in modo uniforme</li> <li>• I criteri ambientali sono subordinati all'economicità nelle scelte operative e strategiche, in assenza di standard formalizzati come i CAM</li> <li>• L'elevato turnover del personale e dei beneficiari genera sprechi difficili da governare, in particolare nelle strutture di accoglienza</li> </ul> |
| <b>Attività esterne (AE)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di criteri ambientali espliciti nelle procedure di acquisto, sia centralizzate sia locali; le scelte sono guidate da economicità e disponibilità</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| Aree d'impatto emerse                 | Barriere e criticità                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assenza di un inventario strutturato dei materiali e degli acquisti</li> <li>• Il monitoraggio è ritenuto oneroso e poco compatibile con l'efficienza gestionale, come già emerso con l'esperienza SA8000</li> <li>• In alcuni casi emergono disallineamenti tra i valori ambientali dell'ente e quelli di fornitori e partner, rendendo difficile costruire una filiera coerente</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Eventi e Sedi lavorative (ESL)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventi disomogenei di efficientamento energetico solo alcune sedi hanno cappotto termico e fotovoltaico</li> <li>• Mancanza di un sistema strutturato e comparabile nel tempo tra le sedi; la forte eterogeneità edilizia rende difficile un controllo uniforme</li> <li>• Raccolta differenziata presente ma quantità non monitorate</li> <li>• Riuso di materiali e arredi: sistema informale consolidato ma non formalizzato in procedure scritte</li> <li>• Eliminazione plastica monouso: avviata dove tecnicamente possibile; non ancora estesa sistematicamente</li> <li>• Produzione da fonti rinnovabili: un solo impianto attivo da 6 kW; l'estensione è bloccata da vincoli condominiali, paesaggistici</li> <li>• Sugli immobili in locazione i margini di intervento sono molto ridotti: non è possibile installare fotovoltaico né realizzare efficientamenti significativi</li> <li>• Centri storici, tutele architettoniche e regolamenti condominiali limitano ulteriormente le possibilità di intervento strutturale</li> </ul> |
| <b>Consumi Alimentari (CA)</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approvvigionamento locale e biologico è pratica diffusa nell'entroterra ma non formalizzata in linee guida; la tensione tra qualità ambientale e vincoli economici è ricorrente</li> <li>• Filiera corta e km zero L'orto urbano è un esempio virtuoso ma circoscritto; difficile estendere le forniture biologiche su scala più ampia per ragioni economiche</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Aree d'impatto emerse | Barriere e criticità                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Trasporto (T)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Razionalizzazione dei flussi di mobilità: la frammentazione delle attività e la distribuzione spaziale delle sedi rendono complessa una razionalizzazione immediata</li> </ul> |

Attraversando le diverse aree di impatto, emerge un elemento trasversale: Agorà ha già sviluppato nel tempo un insieme significativo di pratiche orientate alla sostenibilità ambientale, alcune delle quali sono anche accompagnate da prime forme di misurazione o rendicontazione. Rientrano in questo quadro l'impiego di energia certificata verde, la quantificazione delle emissioni evitate grazie ad alcune scelte energetiche e di mobilità, l'installazione del primo impianto fotovoltaico, l'utilizzo del car sharing elettrico, il monitoraggio dei consumi tramite bollette, l'adozione di soluzioni per la riduzione della plastica monouso, il riuso interno di materiali e attrezzature e le pratiche educative rivolte a beneficiari e operatori.

La criticità principale non riguarda quindi l'assenza di iniziative ambientali, né una mancanza di attenzione al tema. Al contrario, molte pratiche risultano già integrate nella quotidianità organizzativa e riflettono una sensibilità diffusa all'interno della cooperativa. Il punto da rafforzare riguarda piuttosto la loro sistematizzazione: alcune azioni sono formalizzate o misurate, mentre altre restano affidate a prassi consolidate, dinamiche informali, iniziative locali o alla sensibilità dei singoli servizi. Questa condizione può limitarne la continuità nel tempo, soprattutto in un'organizzazione ampia e articolata, caratterizzata da molte sedi, diversi ambiti di attività e un numero elevato di lavoratori e beneficiari.

Un secondo elemento riguarda la raccolta, l'organizzazione e la lettura dei dati ambientali. Agorà dispone già di informazioni utili, in particolare sui consumi energetici, sulle forniture certificate, su alcune emissioni evitate e su specifici interventi realizzati. Tuttavia, questi dati risultano ancora concentrati su alcune aree e non pienamente integrati in un sistema unico, stabile e comparabile tra sedi, servizi e ambiti di impatto. In assenza di una base informativa più omogenea, diventa più difficile confrontare le diverse

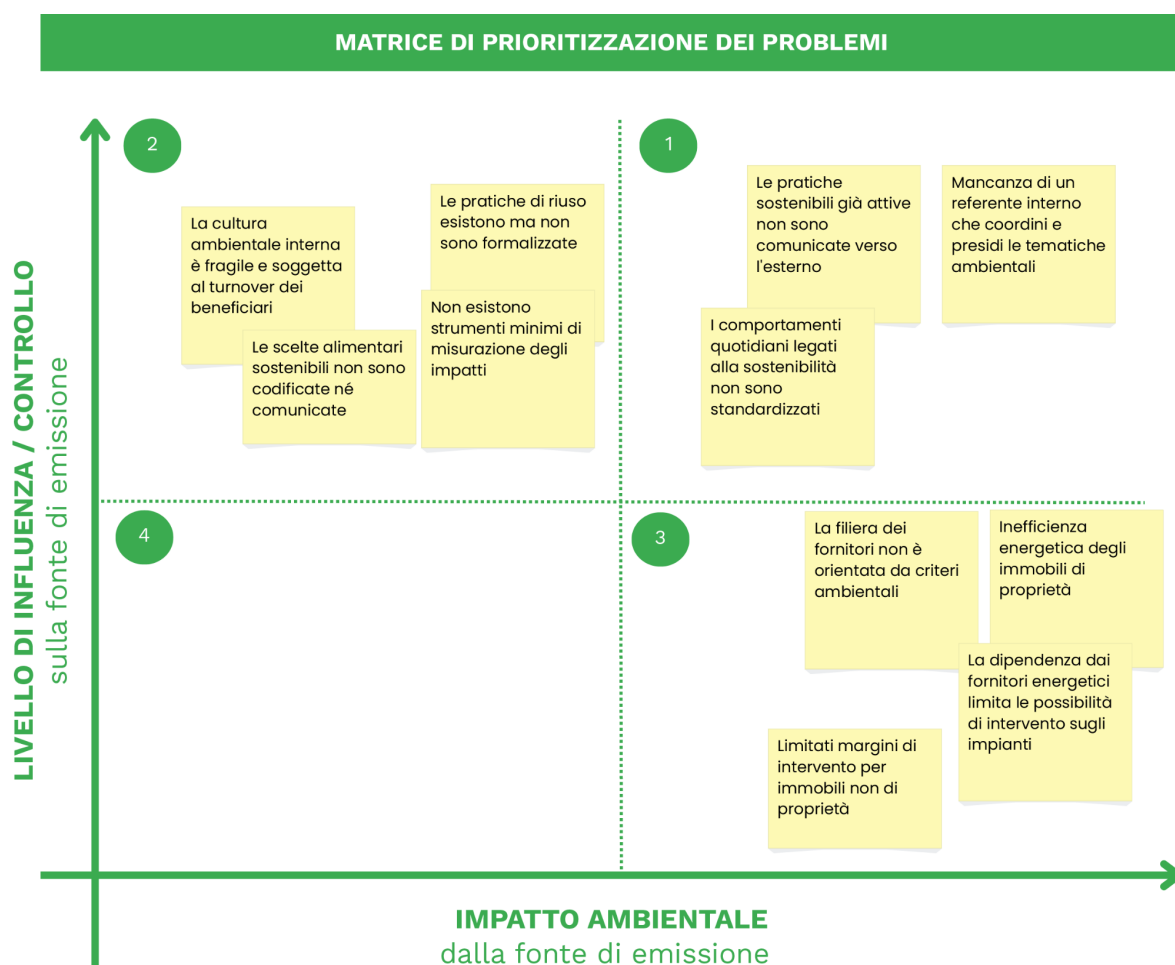
situazioni, individuare le aree maggiormente impattanti, misurare i progressi nel tempo e definire priorità di intervento fondate su evidenze condivise.

Il tema ESG è già presente nel percorso di rendicontazione di Agorà. Il Bilancio Sociale 2023 dedica infatti un focus specifico all'integrazione dei principi Environmental, Social and Governance nella strategia aziendale e richiama alcuni presidi già consolidati: Codice Etico, Modello 231, Rating di Legalità, buona governance, politiche di gestione delle risorse umane, parità di genere e prime azioni ambientali. La cooperativa ha inoltre sperimentato strumenti di misurazione esterni, come il questionario Open-ES, per leggere le proprie performance sui tre pilastri della sostenibilità. Il fabbisogno che emerge dal percorso TERE non riguarda quindi l'avvio di un impianto ESG ex novo, ma il rafforzamento della componente ambientale all'interno di un sistema di sostenibilità già in evoluzione. In questa prospettiva, la transizione ecologica rappresenta il passaggio necessario per rendere più robusto il pilastro "E" del percorso ESG di Agorà, attraverso dati ambientali più comparabili, indicatori più stabili, responsabilità interne più chiare e un raccordo più diretto tra pratiche operative, roadmap di decarbonizzazione e strumenti di rendicontazione già esistenti.

Su tutto questo incide anche un vincolo strutturale di natura economica. La sostenibilità finanziaria di un'organizzazione di grandi dimensioni, che impiega circa 798 dipendenti, condiziona inevitabilmente ogni scelta di sviluppo e investimento. Per questo motivo, il percorso di transizione ecologica deve essere costruito secondo una logica di gradualità e selezione delle priorità.

## 1.2.3 Prioritizzazione delle problematiche emerse, fabbisogni e prospettive

La matrice di prioritizzazione consente di leggere le principali problematiche emerse durante l'analisi in relazione a due dimensioni: da un lato, il livello di influenza e controllo che Agorà può esercitare sulla fonte di emissione; dall'altro, l'impatto ambientale potenziale associato a ciascun ambito. Questa lettura permette di distinguere tra azioni immediatamente attivabili, ambiti che richiedono un lavoro progressivo di sistematizzazione e interventi più complessi, condizionati da vincoli economici, tecnici o normativi.



## Quadrante 1, Alto controllo, Alto impatto

- **Mancanza di un referente interno che coordini e presidi le tematiche ambientali** Le tematiche ambientali sono già presenti in diverse pratiche dell'organizzazione, ma non risultano ancora affidate a un ruolo formalmente incaricato di coordinarle, monitorarle e svilupparle in modo trasversale. La responsabilità è quindi distribuita tra più funzioni e servizi, con il rischio che le azioni esistenti restino frammentate e non vengano pienamente consolidate nel tempo.
- **I comportamenti quotidiani legati alla sostenibilità non sono pienamente standardizzati** Agorà ha già introdotto indicazioni e pratiche orientate alla sostenibilità, come l'attenzione all'uso corretto dell'energia, la raccolta differenziata, il riuso dei materiali e la riduzione della plastica monouso. Tuttavia, queste pratiche non risultano ancora uniformemente tradotte in linee guida operative comuni per tutte le sedi e tutti i servizi. Le modalità di applicazione possono quindi variare tra strutture, équipe e contesti operativi.
- **Le pratiche sostenibili già attive non sono comunicate in modo sistematico verso l'esterno** Le scelte già operate, tra cui l'utilizzo di energia certificata verde, il car sharing elettrico, il riuso dei materiali, gli acquisti di prossimità, l'eliminazione dell'acqua in bottiglia in diversi spazi e le attività educative sui consumi, rappresentano un patrimonio rilevante. Tuttavia, queste pratiche non sono ancora valorizzate in modo continuativo nella comunicazione verso beneficiari, partner e stakeholder istituzionali. Ne deriva un potenziale reputazionale e di posizionamento territoriale ancora solo parzialmente espresso.

## Quadrante 2, Alto controllo, Basso impatto

- **La cultura ambientale interna è diffusa ma disomogenea e soggetta al turnover dei beneficiari** La sensibilità ambientale è presente all'interno dell'organizzazione, ma assume forme diverse a seconda dei servizi, delle équipe e dei contesti. Nei luoghi caratterizzati da un alto turnover dei beneficiari, come alcune strutture di accoglienza, la trasmissione di buone

pratiche può risultare più discontinua e richiede strumenti semplici, ripetibili e facilmente comprensibili.

- **Le pratiche di riuso esistono ma non sono pienamente formalizzate** La redistribuzione interna di arredi, materiali, attrezzature e autovetture è già una pratica consolidata. Prima della dismissione definitiva, molti beni vengono rimessi in circolo tra le diverse strutture della cooperativa. Il sistema, tuttavia, si basa prevalentemente su dinamiche informali, richieste interne e conoscenze distribuite tra il personale. L'assenza di un inventario o di una procedura condivisa ne limita la trasferibilità, la misurabilità e la valorizzazione verso l'esterno.
- **Gli strumenti di misurazione degli impatti ambientali sono presenti ma circoscritti ad alcune aree** Agorà dispone già di alcune informazioni ambientali rilevanti, in particolare sui consumi energetici, sull'uso di energia certificata verde, sulle emissioni evitate da specifiche scelte operative, sull'utilizzo del car sharing elettrico e sull'impianto fotovoltaico esistente. Tuttavia, questi dati non sono ancora raccolti e organizzati in un sistema unitario, comparabile tra sedi e aggiornabile nel tempo. Il fabbisogno riguarda quindi il passaggio da misurazioni puntuali a una base informativa più stabile, utile anche in prospettiva ESG e nei processi di rendicontazione.
- **Le scelte alimentari sostenibili non sono codificate né comunicate in modo strutturato** Le forniture locali e di prossimità sono già presenti in diverse strutture, anche con una funzione di sostegno all'economia locale e di presidio territoriale. In alcuni casi, soprattutto nell'entroterra, tali scelte includono anche prodotti biologici o a filiera corta. Tuttavia, queste pratiche non sono ancora formalizzate come orientamento organizzativo condiviso, né comunicate in modo sistematico come parte del percorso di sostenibilità ambientale dell'ente.

### Quadrante 3, Basso controllo, Alto impatto

- **Inefficienza energetica di parte del patrimonio immobiliare di proprietà** Il patrimonio immobiliare di Agorà è ampio ed eterogeneo. Alcune sedi hanno già beneficiato di interventi di efficientamento, come cappotto termico, infissi rinnovati, illuminazione LED o impianto fotovoltaico. Altre strutture,

invece, presentano ancora margini significativi di miglioramento. L'impatto potenziale degli interventi energetici è elevato, ma la capacità di azione è condizionata da costi, vincoli normativi, caratteristiche edilizie e necessità di pianificazione pluriennale.

- **Limitati margini di intervento per immobili non di proprietà** Negli immobili in locazione, nei contesti condominiali e negli edifici collocati in aree storiche o vincolate, Agorà non può intervenire in piena autonomia. Le possibilità di efficientamento o installazione di impianti dipendono da proprietari, regolamenti condominiali, autorizzazioni e vincoli tecnici. Questo riduce il controllo diretto dell'ente, pur in presenza di impatti ambientali potenzialmente rilevanti.
- **La filiera dei fornitori non è ancora orientata in modo sistematico da criteri ambientali** Agorà adotta già alcune pratiche coerenti con la sostenibilità, come gli acquisti di prossimità e la valorizzazione di fornitori locali. Tuttavia, i criteri ambientali non risultano ancora integrati in modo uniforme nelle procedure di acquisto, nei capitolati o nei processi di selezione dei fornitori. L'impatto potenziale lungo la filiera è rilevante, ma richiede un lavoro graduale di mappatura delle categorie di spesa, individuazione dei fornitori strategici e definizione di criteri ambientali minimi.
- **La dipendenza dai fornitori energetici limita le possibilità di intervento sugli impianti** Le opzioni di potenziamento, trasformazione o integrazione degli impianti esistenti dipendono anche da condizioni tecniche, gestori di rete, fornitori energetici e vincoli regolatori. Agorà può orientare le proprie scelte di consumo e approvvigionamento, ma dispone di margini più ridotti sulle infrastrutture e sulle condizioni esterne che regolano la produzione, distribuzione e valorizzazione dell'energia.



# 4C-deCarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo

## Scheda di valutazione

Ente

Agorà Società Cooperativa Sociale

Settore

Persone / Cultura

Valutazione complessiva

Distanza\*

Nel complesso l'ente dimostra un buon livello di consapevolezza e attivazione rispetto alle azioni di transizione posizionandosi tra le organizzazioni che si stanno muovendo nella giusta direzione. Sono però necessari ulteriori sforzi per passare dalla consapevolezza alla pratica in modo più efficace.

60,1%

Macro- area

Distanza\*

Macro- area

Distanza\*

Processi  
interni

45,3%

Strutture ricettive  
e telelavoro

100%

Attività  
esterne

100%

Consumi  
alimentari

100%

Eventi e  
sedi lavorative

29,5%

Trasporti

44,4%

Azioni & Progetti

- **Comportamenti virtuosi:**
  - Introduzione nel bilancio sociale da due anni di una sezione dedicata alla rendicontazione della CO2 prodotta e risparmiata
  - Acquisto di energia elettrica certificata green;
  - Utilizzo parziale, per la mobilità aziendale del car-sharing elettrico;
- **Interventi strutturali:** Installazione dei primi pannelli di autoproduzione fotovoltaica;

Barriere

Mancanza di competenze  
specifiche interne

Mancanza di incentivi  
pubblici/supporto politico

Economiche

\*Distanza (%) dai target di decarbonizzazione

# Scheda di valutazione delle aree d'impatto

## PER LEGGERE LA SCHEDA

La presente scheda analizza l'ente rispetto alle aree di impatto ambientale più rilevanti per il suo profilo organizzativo e operativo, selezionate a partire dal framework della ricerca "4C – Decarbonizzazione in Campo Culturale e Creativo" di Fondazione Santagata.



### PROCESSI INTERNI (PI)

- Ruolo di Green Manager da designare e formalizzare
- Pratiche sostenibili (e.g. riuso) presenti ma parzialmente codificate e ancora frammentate
- Mancanza di un inventario strutturato dei materiali destinati al riuso

### ATTIVITÀ ESTERNE (AE)

- Allineamento ambientale con fornitori e partner con margini di rafforzamento e CAM parzialmente integrati nelle procedure di acquisto
- Soluzioni di economia circolare percepite come meno competitive sul piano economico

### EVENTI E SEDI LAVORATIVE (ESL)

- Efficientamento energetico differenziato tra le varie sedi
- Interventi di efficientamento sugli immobili da valutare entro vincoli strutturali e paesaggistici

### CONSUMI ALIMENTARI (CA)

- Approvvigionamento alimentare locale diffuso ma da formalizzare e comunicare

### TRASPORTO (T)

- Soluzioni di mobilità sostenibile da valutare in relazione alle diverse sedi

## GLOSSARIO

PI: Strumenti di governance interna che aiutano l'organizzazione culturale a integrare la sostenibilità nella gestione quotidiana.

AE: Azioni e collaborazioni che generano un impatto ambientale positivo oltre le attività culturali principali.

ESL: Monitoraggio e riduzione dei consumi energetici, idrici e dei materiali nelle attività e negli spazi culturali.

SRT: Scelte sostenibili per trasferte, ospitalità e modalità di lavoro del personale e degli artisti.

CA: Acquisto di prodotti alimentari più sostenibili e a minore impatto climatico

T: Gestione degli spostamenti di staff, artisti e pubblico per ridurre le emissioni.

CS: Impatto ambientale legato all'uso degli spazi e del territorio durante gli eventi culturali.



## 2. TO BE

## 2.1 Roadmap di Decarbonizzazione

La Roadmap di Decarbonizzazione di Agorà Coop è pensata come un percorso progressivo di integrazione della transizione ecologica nei processi organizzativi, gestionali e comunicativi dell'ente. Il suo obiettivo è mettere ordine tra pratiche già esistenti, renderle più strutturate, monitorabili e riconoscibili, sia all'interno dell'organizzazione sia nel rapporto con il territorio, le reti e i partner.

La roadmap parte da una condizione specifica: Agorà presenta una forte identità sociale, radicata nella missione, nei servizi erogati, nelle relazioni territoriali e nei dispositivi organizzativi già presenti. La dimensione sociale è quindi ampiamente incorporata nel modo in cui la cooperativa opera. Il fabbisogno principale, come emerso nelle analisi precedenti, riguarda piuttosto la possibilità di sistematizzare con maggiore continuità la componente ambientale, collegandola ai meccanismi di governance, alla raccolta e lettura dei dati, alle procedure interne, agli strumenti di rendicontazione e alle scelte operative quotidiane.

In questa prospettiva, la roadmap può essere letta come uno strumento di consolidamento operativo del percorso ESG già avviato da Agorà. Il Bilancio Sociale di Sostenibilità esplicita infatti l'impegno dell'ente a integrare i principi ESG nella propria strategia aziendale; la roadmap TERE si innesta su questa traiettoria, rafforzando in particolare la componente ambientale attraverso obiettivi, azioni, indicatori e responsabilità più direttamente collegati alla gestione degli immobili, ai consumi, agli acquisti, alla mobilità e alla comunicazione delle pratiche sostenibili. Il valore della roadmap consiste quindi nel rendere più misurabile, comparabile e comunicabile la sostenibilità ambientale, integrandola con la dimensione sociale e di governance che Agorà presidia già attraverso il sistema di compliance, il bilancio sociale e gli altri strumenti di accountability.

La roadmap si articola attorno a quattro obiettivi principali. Il primo riguarda la strutturazione della governance e del sistema di monitoraggio ambientale, passaggio fondamentale per trasformare pratiche diffuse, ma non sempre formalizzate, in un presidio più stabile e continuativo. Il secondo obiettivo si concentra sulla gestione energetica del patrimonio immobiliare, una dimensione particolarmente rilevante per Agorà, considerata l'ampiezza e l'eterogeneità delle sedi gestite, i diversi regimi di proprietà e i vincoli normativi, tecnici e condominiali che incidono sulle possibilità di intervento. Il terzo obiettivo riguarda l'introduzione progressiva di criteri ambientali nella filiera degli acquisti e delle forniture, valorizzando pratiche già presenti, come gli acquisti di prossimità, il riuso dei materiali e l'attenzione alle filiere locali, e trasformandole gradualmente in procedure più esplicite, condivise e replicabili. Il quarto obiettivo riguarda infine l'ottimizzazione dei flussi di mobilità e la riduzione degli impatti associati.

Accanto a questi assi operativi, la roadmap apre anche a una funzione educativa e divulgativa. Per un ente come Agorà, che opera con pubblici molto diversi e intercetta quotidianamente minori, famiglie, persone migranti, anziani, persone con disabilità, giovani e persone in condizioni di fragilità, la transizione ecologica può diventare anche un contenuto da comunicare e rendere comprensibile nei servizi. Il passaggio “dagli immobili alla divulgazione” consente quindi di collegare la decarbonizzazione alla missione sociale della cooperativa, trasformando l'energia rinnovabile, il risparmio energetico e le pratiche ambientali in occasioni di sensibilizzazione, apprendimento e coinvolgimento dei beneficiari.

## 2.1.1 Obiettivi per aree di impatto e azioni

La tabella seguente sintetizza le principali aree di impatto ambientale individuate per Agorà Coop e le traduce in una sequenza di priorità operative. La definizione delle priorità tiene conto sia della rilevanza degli impatti emersi durante l'analisi, sia della possibilità concreta dell'ente di intervenire in modo progressivo, realistico e coerente con la propria struttura organizzativa.

| Area di impatto identificata                                                                                            | Priorità        | Obiettivi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Presidio non strutturato delle funzioni di sostenibilità e sistemi di monitoraggio limitati</b></p>               | <p><b>1</b></p> | <p><b>1. Strutturazione della governance e del sistema di monitoraggio ambientale</b></p> <p>Rafforzare il presidio organizzativo della sostenibilità attraverso l'introduzione di una funzione dedicata, la formalizzazione di pratiche esistenti e la costruzione di un sistema progressivo di raccolta e analisi dei dati, per rendere le azioni più coerenti, misurabili e scalabili nel tempo</p> |
| <p><b>Gestione del patrimonio immobiliare tra vincoli strutturali e potenziale di generazione di valore sociale</b></p> | <p><b>2</b></p> | <p><b>2. Attivazione di un modello sostenibile e replicabile di gestione energetica del patrimonio immobiliare</b></p> <p>Sviluppare un approccio progressivo alla gestione energetica degli immobili, orientato all'efficienza e alla produzione da fonti rinnovabili, valorizzando il patrimonio come leva ambientale e sociale e costruendo le condizioni per interventi futuri sostenibili</p>     |
| <p><b>Filiera degli acquisti poco orientata da criteri ambientali e difficoltà di controllo delle forniture</b></p>     | <p><b>3</b></p> | <p><b>3. Introduzione progressiva di criteri ambientali nella filiera degli acquisti e delle forniture</b></p> <p>Orientare in modo graduale le scelte di approvvigionamento verso criteri di sostenibilità, rafforzando il controllo sulla filiera e integrando dimensioni ambientali ed economiche nei processi decisionali</p>                                                                      |

|                                                                                    |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Elevato fabbisogno di mobilità e difficoltà di razionalizzazione dei flussi</b> | <b>4</b> | <b>4. Ottimizzazione progressiva dei flussi di mobilità e riduzione degli impatti associati</b><br><br>Migliorare la gestione della mobilità di servizio e del personale, riducendo gli impatti ambientali attraverso strumenti di monitoraggio, ottimizzazione dei flussi e introduzione graduale di soluzioni più sostenibili |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

La seconda tabella sviluppa gli obiettivi individuati nella roadmap traducendoli in azioni operative numerate. Il metodo seguito mantiene la corrispondenza deduttiva tra area di impatto, obiettivo specifico e azioni previste, così da rendere leggibile il passaggio dalla diagnosi iniziale alla pianificazione degli interventi. Le azioni includono sia aspetti interni, come la nomina di un referente, la definizione di linee guida, il monitoraggio dei dati e l'integrazione della sostenibilità nella rendicontazione, sia ambiti più operativi e sperimentali, come l'audit energetico previsto dall'azione *Sociale con il sole*, la mappatura degli acquisti e dei fornitori, la formalizzazione delle pratiche già esistenti e il rafforzamento di soluzioni di mobilità sostenibile compatibili con i vincoli economici e organizzativi dell'ente.

| <b>Obiettivo specifico</b>                                                         | <b>Azioni</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Strutturazione della governance e del sistema di monitoraggio ambientale</b> | <p><b>1.1</b> Individuare formalmente un referente interno per la sostenibilità, con funzione di coordinamento trasversale, monitoraggio e sviluppo delle azioni ambientali</p> <p><b>1.2</b> Codificare linee guida operative leggere per uniformare i comportamenti interni su energia, acqua, rifiuti, acquisti e uso degli spazi</p> <p><b>1.3</b> Attivare un sistema minimo di raccolta dati ambientali (consumi energetici, idrici, rifiuti, mobilità), costruendo una baseline e indicatori comparabili nel tempo</p> |

|                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                        | <p><b>1.4</b> Integrare uniformemente la sostenibilità ambientale nei sistemi di rendicontazione (bilancio sociale, strumenti interni), rendendo visibili pratiche e risultati</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <p><b>2. Attivazione di un modello sostenibile e replicabile di gestione energetica del patrimonio immobiliare</b></p> | <p><b>2.1</b> Realizzare un audit energetico su un cluster di edifici rappresentativi per analizzare consumi, superfici disponibili e potenziale di installazione fotovoltaica (azione pilota Sociale con il sole)</p> <p><b>2.2</b> Sperimentare modelli di valorizzazione sociale dell'energia prodotta, definendo meccanismi di reinvestimento dei benefici economici in attività coerenti con la missione</p> <p><b>2.3</b> Costruire un modello modulare e replicabile di intervento su più sedi, adattabile a diversi contesti di proprietà e vincoli normativi</p> <p><b>2.4</b> Sviluppare azioni di disseminazione e sensibilizzazione rivolte a utenti, beneficiari e comunità territoriali, adattando linguaggi e strumenti ai diversi pubblici della cooperativa, per rendere comprensibile il legame tra energia rinnovabile, riduzione degli impatti ambientali e valore sociale generato dalla cooperativa</p> |
| <p><b>3. Introduzione progressiva di criteri ambientali nella filiera degli acquisti e delle forniture</b></p>         | <p><b>3.1</b> Introdurre uniformemente criteri ambientali minimi (es. CAM) nelle procedure di acquisto centralizzate e, progressivamente, in quelle locali</p> <p><b>3.2</b> Mappare e analizzare le principali categorie di spesa e i fornitori strategici, per identificare le voci a maggiore impatto ambientale e definire priorità di intervento sulla filiera</p> <p><b>3.3</b> Formalizzare e valorizzare pratiche già esistenti (acquisti di prossimità, filiera corta, riuso) per renderle replicabili e integrabili nei processi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><b>4. Ottimizzazione progressiva dei flussi di mobilità e riduzione degli impatti associati</b></p>                 | <p><b>4.1</b> Promuovere pratiche organizzative che riducano la necessità di spostamenti (coordinamento digitale, pianificazione integrata delle attività)</p> <p><b>4.2</b> Rafforzare e ampliare l'utilizzo di soluzioni di mobilità sostenibile già attive (car sharing, trasporto pubblico), valutando progressivamente alternative compatibili con i vincoli economici</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

Nel **breve periodo**, la priorità è creare un primo presidio organizzativo chiaro. Le azioni previste in questa fase sono considerate alla portata di Agorà, anche alla luce di una sensibilità interna già diffusa sui temi ambientali. Il fabbisogno principale non riguarda quindi l'introduzione di un tema completamente nuovo, ma il supporto alla sua sistematizzazione: definire responsabilità, impostare correttamente la raccolta dei dati, rendere più omogenee alcune pratiche operative e comunicare meglio quanto l'ente già realizza. In questa fase, l'accompagnamento esterno può essere utile soprattutto per aiutare la cooperativa a ordinare e formalizzare elementi già presenti, evitando che restino affidati a iniziative informali o alla sensibilità dei singoli.

Nel **medio periodo**, la roadmap mira a trasformare questa prima impostazione in procedure più stabili e trasferibili. Il passaggio centrale riguarda la capacità di collegare le pratiche esistenti (e.g. riuso dei materiali, acquisti di prossimità, attenzione ai consumi, prime esperienze di efficientamento) a criteri condivisi e applicabili nei diversi ambiti dell'organizzazione. In questa fase diventano particolarmente rilevanti la gestione del patrimonio immobiliare, la filiera degli acquisti e delle forniture, la mobilità e la formazione interna. L'obiettivo non è appesantire i processi, ma introdurre strumenti semplici che consentano di leggere meglio le priorità, confrontare le situazioni tra sedi e orientare le decisioni future in modo più consapevole.

Nel **lungo periodo**, la roadmap punta a consolidare la capacità interna di monitoraggio e a integrare la decarbonizzazione nei processi di pianificazione, controllo e posizionamento dell'ente. La raccolta dei dati su consumi, mobilità, acquisti e altri aspetti rilevanti diventa così non solo uno strumento tecnico, ma una base per assumere decisioni più informate, dialogare con fondazioni e partner e rendere più riconoscibile il contributo di Agorà alla transizione ecologica. In questa prospettiva, la sostenibilità ambientale si collega in modo più esplicito alla missione sociale e alla qualità della governance, contribuendo a rafforzare il profilo della cooperativa come attore territoriale capace di coniugare impatto sociale, responsabilità organizzativa e attenzione ambientale.

## 2.1.2 Monitoraggio della Roadmap di Decarbonizzazione

Il piano di monitoraggio costituisce uno snodo essenziale per accompagnare l'attuazione della roadmap e verificare nel tempo l'avanzamento delle diverse fasi previste. Nel caso di Agorà, il monitoraggio assume una funzione operativa di supporto alle decisioni: aiuta a orientare le priorità, a collegare tra loro governance, gestione energetica, acquisti e mobilità, e a rendere progressivamente più leggibili gli effetti delle azioni attivate. La roadmap prevede infatti un rafforzamento graduale della capacità interna di raccolta dati, definizione di indicatori e integrazione dei risultati negli strumenti di rendicontazione dell'ente.

Questa impostazione trova una prima applicazione concreta nell'azione pilota di audit propedeutica all'iniziativa *Sociale con il sole*. L'Analisi Desk Preliminare affidata a Gruppo 3i con completamento previsto entro luglio 2026, fornirà infatti una prima base informativa sui consumi, sulle utenze, sulle priorità di intervento e sulle potenzialità del patrimonio immobiliare. In questo senso, il pilota contribuisce direttamente all'avanzamento dell'Obiettivo 2 della roadmap e, allo stesso tempo, rafforza anche l'Obiettivo 1, legato alla costruzione di un sistema più strutturato di monitoraggio e supporto alle decisioni.

Gli indicatori sono stati quindi costruiti a partire dalle azioni previste nella roadmap, selezionando per ciascuna un KPI essenziale, semplice da rilevare e sostenibile nella gestione ordinaria.

| Obiettivi della roadmap                                                                                          | KPIs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Fonte dati                                                                                                                          | Frequenza                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <b>1 – Strutturazione della governance e del sistema di monitoraggio ambientale</b>                              | <p><b>1.1.1</b> Referente nominato: presenza (sì/no)</p> <p><b>1.2.1</b> Adozione linee guida: % sedi/servizi</p> <p><b>1.3.1</b> Copertura dati ambientali: % sedi con dati disponibili</p> <p><b>1.4.1</b> Numero di indicatori ambientali della roadmap comunicati verso stakeholder esterni e/o integrati nel Bilancio Sociale di Sostenibilità, come base per rafforzare il pilastro ambientale del percorso ESG di Agorà</p> | Organigramma interno; bollette e raccolta dati interna; bilancio sociale; dashboard interna, report ambientali, dati amministrativi | Annuale                                    |
| <b>2 – Attivazione di un modello sostenibile e replicabile di gestione energetica del patrimonio immobiliare</b> | <p><b>2.1.1</b> Audit realizzato: % edifici analizzati</p> <p><b>2.2.1</b> Modello di reinvestimento definito: presenza (sì/no)</p> <p><b>2.3.1</b> Estensione modello replicabile: % sedi con scenario definito</p>                                                                                                                                                                                                               | Report audit; documenti progettuali; pianificazione interna immobili                                                                | Una tantum (audit) + aggiornamento annuale |
| <b>3 – Introduzione progressiva di criteri ambientali nella filiera degli acquisti e delle forniture</b>         | <p><b>3.1.1</b> Copertura acquisti sostenibili: % acquisti con criteri ambientali</p> <p><b>3.2.1</b> Copertura analisi spesa: % spesa analizzata</p> <p><b>3.3.1</b> Diffusione pratiche sostenibili: % sedi che adottano pratiche formalizzate</p>                                                                                                                                                                               | Ufficio acquisti; dati contabili e fornitori; monitoraggio interno servizi                                                          | Annuale                                    |

|                                                                                                  |                                                                                                                                            |                                                                        |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|
| <b>4 – Ottimizzazione progressiva dei flussi di mobilità e riduzione degli impatti associati</b> | <b>4.1.1</b> Riduzione spostamenti: % riunioni/attività da remoto<br><br><b>4.2.1</b> Utilizzo mobilità sostenibile: % km a minore impatto | Agenda e strumenti digitali; dati car sharing e stime mobilità interna | Annuale |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------|

## 2.1.3 Reperimento risorse e partnership

Il reperimento delle risorse per la roadmap di Agorà Coop va letto in coerenza con la natura dell'ente e con il livello di maturazione dell'azione pilota. Agorà opera infatti come impresa sociale radicata nella Città Metropolitana di Genova e nel territorio ligure, all'interno di un quadro di policy che sostiene interventi legati ai servizi socioeducativi, all'inclusione, all'innovazione sociale, alla formazione, alla transizione verde e al rafforzamento delle competenze.

La roadmap può quindi intercettare strumenti di diversa scala: regionale, nazionale ed europea. A livello regionale, il Programma Regionale FESR Liguria 2021-2027 può rappresentare un riferimento per eventuali interventi legati a efficienza energetica, sostenibilità e sviluppo territoriale. Il Fondo Sociale Europeo Plus, invece, può essere rilevante soprattutto per azioni connesse alla formazione interna, all'aggiornamento delle competenze e all'accompagnamento dei lavoratori rispetto alle transizioni verde e digitale. A livello nazionale, il Codice del Terzo Settore, i bandi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e le opportunità promosse dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica costituiscono cornici potenzialmente utili per progettualità di interesse generale, sostenibilità ambientale, inclusione e innovazione sociale. A livello locale, possono inoltre essere monitorati bandi e contributi del Comune di Genova, di altri comuni liguri, delle Aziende Sociosanitarie Liguri e delle fondazioni attive sul territorio.

In questo quadro, Agorà presenta già alcuni elementi organizzativi favorevoli. La cooperativa ha maturato esperienze di collaborazione con fondazioni bancarie, enti pubblici territoriali, consorzi, istituzioni scolastiche e soggetti del Terzo Settore. Inoltre, il rafforzamento dei propri sistemi di gestione e rendicontazione rappresenta una base utile per candidarsi a opportunità future: in questa direzione, si inserisce anche il fatto che Agorà ha ottenuto nel 2025 la certificazione per il sistema di gestione della parità di genere UNI/PdR 125:2022, che contribuisce a consolidare il profilo dell'ente sul piano della governance, dell'equità organizzativa e della responsabilità sociale.

| Strumento                                                       | Link allo strumento                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Scala               | Rilevanza per la Roadmap                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Codice del Terzo Settore – d.lgs. 117/2017</b>               | <a href="https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/riforma-terzo-settore/pagine/codice-del-terzo-settore">https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/terzo-settore-e-responsabilita-sociale-imprese/focus-on/riforma-terzo-settore/pagine/codice-del-terzo-settore</a> | Nazionale           | Cornice normativa di riferimento per gli enti del Terzo Settore; rilevante per co-progettazione, raccolta fondi, attività di interesse generale e sviluppo organizzativo. |
| <b>Programma Regionale FESR Liguria 2021–2027</b>               | <a href="https://www.regione.liguria.it/homepage-fondi-europei/cosa-cerchi/le-programmazioni-fesr/programma-operativo-fesr-2021-2027.html">https://www.regione.liguria.it/homepage-fondi-europei/cosa-cerchi/le-programmazioni-fesr/programma-operativo-fesr-2021-2027.html</a>                                               | Regionale / europeo | Potenzialmente rilevante per interventi legati a sostenibilità, efficienza energetica, sviluppo territoriale e investimenti su immobili o infrastrutture.                 |
| <b>Fondo Sociale Europeo Plus – FSE+ Liguria 2021–2027</b>      | <a href="https://www.regione.liguria.it/homepage-fondi-europei/cosa-cerchi/le-programmazioni-fesr/programma-operativo-fesr-2021-2027.html">https://www.regione.liguria.it/homepage-fondi-europei/cosa-cerchi/le-programmazioni-fesr/programma-operativo-fesr-2021-2027.html</a>                                               | Regionale / europeo | Rilevante per formazione, aggiornamento delle competenze, upskilling/reskilling e accompagnamento del personale rispetto alle transizioni verde e digitale.               |
| <b>Bandi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali</b> | <a href="https://www.lavoro.gov.it/taxonomy/term/66">https://www.lavoro.gov.it/taxonomy/term/66</a>                                                                                                                                                                                                                           | Nazionale           | Possibile riferimento per progettualità di interesse generale, inclusione sociale, rafforzamento                                                                          |

|                                                                                |                                                                                                                                                   |              |                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>per il Terzo Settore</b>                                                    |                                                                                                                                                   |              | delle competenze e innovazione sociale.                                                                                                                                                         |
| <b>Bandi e Avvisi del Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica</b> | <a href="https://www.mase.gov.it/portale/bandi-e-avvisi">https://www.mase.gov.it/portale/bandi-e-avvisi</a>                                       | Nazionale    | Potenzialmente rilevanti per progettualità ambientali, efficienza energetica, sostenibilità e transizione ecologica.                                                                            |
| <b>Bandi e contributi del Comune di Genova</b>                                 | <a href="https://www2.comune.genova.it/content/bandi-ai-uti-alle-imprese-0">https://www2.comune.genova.it/content/bandi-ai-uti-alle-imprese-0</a> | Locale       | Da monitorare per eventuali azioni territoriali, interventi sociali, attività di inclusione, progettualità locali e possibili contributi a favore di soggetti attivi sul territorio.            |
| <b>Fondazione Compagnia di San Paolo – Contributi e bandi</b>                  | <a href="https://www.compagniadisanpaolo.it/it/cosa-facciamo/contributi/">https://www.compagniadisanpaolo.it/it/cosa-facciamo/contributi/</a>     | Territoriale | Rilevante per eventuali sviluppi progettuali successivi, cofinanziamento, consolidamento della roadmap e progettualità coerenti con sostenibilità, innovazione sociale e sviluppo territoriale. |

In relazione alla possibile dimensione divulgativa del progetto, potranno inoltre essere valutate collaborazioni con soggetti territoriali capaci di supportare attività di mediazione culturale, facilitazione e comunicazione verso pubblici differenti. In questa prospettiva, realtà come **Il Cesto**, qualora il raccordo venga confermato nelle successive fasi progettuali, potrebbero rappresentare un ponte utile per adattare i contenuti del progetto a beneficiari e comunità con bisogni linguistici, culturali o sociali specifici.

## 2.2 Azione Pilota

### Analisi preliminare di fattibilità per la produzione e valorizzazione sociale di energia rinnovabile nell'ambito del progetto futuro “Sociale con il Sole”

L'azione pilota *Sociale con il sole* è concepita, in questa fase, come il finanziamento di una **Analisi Desk Preliminare** finalizzata a verificare le condizioni di fattibilità tecnica, economica e organizzativa per un possibile sviluppo di impianti fotovoltaici all'interno del patrimonio immobiliare di Agorà Coop. Il pilota rappresenta un primo passaggio di analisi strutturata, obbligatorio per valutare la fattibilità del progetto Sociale con il Sole, ed utile a costruire una base conoscitiva solida su cui basare l'attivazione di successivi approfondimenti tecnici e progettuali, in coerenza con la roadmap di transizione ecologica dell'ente. Il preventivo di Gruppo 3i definisce questa attività come un audit energetico preliminare di tipo documentale, basato sull'analisi del patrimonio immobiliare e delle utenze energetiche fornite da Agorà.

Accanto alla dimensione tecnico-economica, il progetto presenta anche una potenziale dimensione educativa e divulgativa. L'analisi preliminare consente infatti di capire se e come sviluppare interventi di produzione da fonti rinnovabili; qualora emergano condizioni favorevoli, **Sociale con il Sole** potrà diventare anche un contenuto comunicabile verso utenti, beneficiari e comunità territoriali. In questa prospettiva, il pilota apre a un passaggio ulteriore: trasformare l'energia rinnovabile da intervento sugli immobili a occasione di sensibilizzazione e valorizzazione sociale, adattando linguaggi e strumenti ai diversi pubblici intercettati dalla cooperativa.

## 2.2.1 Obiettivi del Pilota

L'iniziativa Sociale con il Sole nasce dall'ipotesi che la produzione di energia da fonti rinnovabili possa sostenere contemporaneamente la riduzione delle emissioni e il rafforzamento della missione sociale della cooperativa. In questa prospettiva, il fotovoltaico non viene interpretato soltanto come una soluzione tecnica per l'efficientamento energetico, ma anche come una *leva narrativa, educativa e di generazione di valore sociale*, capace di rendere tangibile il legame tra sostenibilità ambientale e impatto sui beneficiari.

L'azione pilota ha dunque l'obiettivo di verificare, in via preliminare, le condizioni di fattibilità tecnica, economica e organizzativa per un possibile sviluppo di impianti fotovoltaici all'interno del patrimonio immobiliare di Agorà Coop, finalizzata alla realizzazione del progetto Sociale con il Sole. In questa fase, il pilota coincide dunque con un'**Analisi Desk Preliminare**, affidata a Gruppo 3i, che consente di costruire una prima base conoscitiva strutturata su immobili, utenze energetiche e consumi dell'ente.

Il punto di partenza è la forte *eterogeneità* del patrimonio immobiliare di Agorà. La cooperativa gestisce infatti sedi diverse per caratteristiche, regime di proprietà, destinazione d'uso e vincoli tecnici o normativi. Alcuni immobili offrono maggiori margini di intervento, perché di proprietà o gestiti in modo più diretto; altri, invece, presentano limitazioni legate alla locazione, ai contesti condominiali, ai vincoli edilizi o ad altri fattori che possono incidere sulla possibilità di installare impianti o realizzare interventi di efficientamento. Per questo motivo, il primo obiettivo del pilota è ricostruire un quadro attendibile delle priorità, delle opportunità e dei limiti di intervento, così da orientare eventuali sviluppi progettuali successivi su basi più solide.

L'analisi preliminare permetterà dunque di raccogliere, verificare e organizzare i dati disponibili relativi a immobili, utenze e servizi. In particolare, il lavoro prevede l'associazione tra POD/PDR e immobili, la normalizzazione dei consumi, l'analisi dei consumi elettrici e gas, il calcolo dei principali KPI energetici per sito, il confronto con benchmark di riferimento e la verifica della documentazione relativa all'impianto

fotovoltaico già esistente. A partire da queste informazioni sarà possibile individuare i siti a maggiore priorità, considerando consumi, costi e eventuali anomalie nei KPI.

L'obiettivo operativo del pilota è quindi produrre un primo quadro tecnico utile a decidere se procedere con ulteriori approfondimenti, come audit mirati, sopralluoghi o analisi tecnico-economiche più dettagliate. L'esito atteso di questa fase è un report riepilogativo con KPI per immobile, mappa delle priorità, prime evidenze di ottimizzazione e raccomandazioni operative. Questo output costituirà una base per valutare quali sedi possano essere più adatte a futuri interventi di efficientamento energetico o produzione da fonti rinnovabili.

Accanto alla dimensione tecnica, il pilota mantiene una chiara valenza strategica per la cooperativa. L'ipotesi alla base di **Sociale con il Sole** è che la produzione di energia rinnovabile possa contribuire alla riduzione delle emissioni e, allo stesso tempo, generare *benefici economici* da reinvestire in attività coerenti con la missione sociale di Agorà. La fase preliminare serve quindi anche a porre le condizioni per riflettere, in un momento successivo, su possibili modelli di autoconsumo, valorizzazione sociale dell'energia prodotta e replicabilità dell'intervento su più sedi.

Infine, un ulteriore obiettivo riguarda la costruzione delle condizioni per una futura *disseminazione del progetto* verso utenti, beneficiari e comunità territoriali. Data la pluralità dei pubblici di Agorà, la comunicazione del progetto dovrà essere adattata a target differenti, attraverso linguaggi semplici, strumenti visivi e, dove opportuno, forme di mediazione culturale e territoriale. **Sociale con il Sole** può diventare anche una leva educativa, capace di raccontare in modo accessibile e tangibile il rapporto tra energia rinnovabile, consumi benefici economici e valore sociale generato dalla cooperativa.

## 2.2.2 Struttura e Macrofasi del Pilota

L'azione **Sociale con il Sole** è strutturata come un percorso progressivo, articolato su un orizzonte di 36 mesi. La prima fase riguarda la costruzione della base conoscitiva necessaria per valutare la fattibilità del progetto; la seconda fase è dedicata agli eventuali approfondimenti tecnici e alla selezione degli scenari di intervento più promettenti; la terza fase mira a consolidare un modello replicabile, capace di collegare produzione di energia rinnovabile, riduzione degli impatti ambientali e missione sociale della cooperativa.

Questa impostazione consente ad Agorà di procedere in modo graduale, evitando di anticipare decisioni realizzative prima di disporre di dati sufficientemente solidi. Il pilota, in questa fase, non coincide quindi con l'installazione diretta di nuovi impianti fotovoltaici, ma con un **percorso di analisi, verifica e orientamento progettuale**, utile a definire se, dove e a quali condizioni sviluppare interventi successivi.

| Macrofase                                                                                   | Attività previste                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Fase 1, 6 mesi:</b><br><br><b>Analisi Desk Preliminare e costruzione della base dati</b> | <p>La prima fase prevede la realizzazione dell'Analisi Desk Preliminare, affidata a Gruppo 3i. L'attività comprende la raccolta, verifica e pulizia dei dataset disponibili relativi a immobili, utenze e servizi; l'associazione preliminare tra POD/PDR e immobili; la normalizzazione dei consumi; l'analisi dei consumi elettrici e gas; il calcolo dei principali KPI energetici per sito; il confronto con benchmark di riferimento; la verifica della documentazione relativa all'impianto fotovoltaico già esistente.</p> <p>L'esito atteso è un breve report riepilogativo con KPI per immobile, mappa delle priorità, prime evidenze di ottimizzazione e raccomandazioni operative.</p> |

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Fase 2, 18 mesi:</b></p> <p><b>Valutazione degli esiti e approfondimenti tecnici mirati</b></p>                    | <p>A valle dell'Analisi Desk Preliminare, Agorà potrà valutare internamente i risultati emersi, verificando la coerenza tra siti prioritari, margini reali di intervento, vincoli tecnici o normativi e sostenibilità economica di eventuali sviluppi successivi.</p> <p>Qualora emergano edifici prioritari e condizioni favorevoli, potranno essere attivati ulteriori livelli di approfondimento tecnico, come un Audit Tecnico Mirato con identificazione dei Quick Win, basato su sopralluoghi sugli immobili più rilevanti, oppure un Flash Audit Approfondito, con analisi tecnico-economica più estesa, stima preliminare degli investimenti e valutazione di indicatori come payback, riduzione dei consumi, riduzione delle emissioni e NPV di massima.</p>                                                                                                             |
| <p><b>Fase 3, 36 mesi:</b></p> <p><b>Definizione di un modello replicabile e valorizzazione sociale del progetto</b></p> | <p>Nel medio-lungo periodo, se gli approfondimenti confermeranno la presenza di scenari sostenibili, il pilota potrà evolvere verso la definizione di un modello modulare e replicabile su più sedi, adattabile alla varietà del patrimonio immobiliare di Agorà e ai diversi regimi di proprietà o gestione.</p> <p>In questa fase potrà essere approfondita anche la possibile valorizzazione sociale dell'energia prodotta, attraverso meccanismi di reinvestimento dei benefici economici in attività educative, percorsi di inclusione o servizi coerenti con la missione della cooperativa.</p> <p>Il progetto potrà inoltre essere integrato nel bilancio sociale, nei percorsi educativi e negli strumenti di rendicontazione, rafforzando la capacità di Agorà di comunicare il proprio percorso di transizione ecologica a partner, fondazioni e reti territoriali.</p> |

## 2.2.3 Risultati attesi

Il pilota **Sociale con il Sole** si inserisce direttamente nella Roadmap di Decarbonizzazione di Agorà Coop, in particolare nell'**Obiettivo 2**, dedicato all'attivazione di un modello sostenibile e replicabile di gestione energetica del patrimonio immobiliare. In questa fase, il pilota rappresenta il primo passaggio operativo dell'azione **2.1**, che prevede la realizzazione di un audit energetico su un cluster di edifici rappresentativi, finalizzato ad analizzare consumi, superfici disponibili e potenziale di installazione fotovoltaica.

L'incarico a **Gruppo 3i** per lo svolgimento dell'**Analisi Desk Preliminare** è già stato conferito al momento della stesura del presente report, ad aprile 2026, e l'attività sarà ultimata entro luglio 2026. L'output principale atteso è un primo quadro strutturato dei consumi e delle utenze, costruito attraverso la raccolta e pulizia dei dataset disponibili, l'associazione tra POD/PDR e immobili, il calcolo dei principali KPI energetici per sito, la verifica della documentazione relativa all'impianto fotovoltaico esistente, l'individuazione dei siti prioritari e la formulazione di prime raccomandazioni operative.

Il completamento dell'analisi preliminare non determina automaticamente l'avvio di interventi realizzativi, ma crea le condizioni per decidere in modo più fondato se procedere con ulteriori approfondimenti tecnici e su quali immobili concentrare l'attenzione. Qualora emergano edifici prioritari e condizioni favorevoli, potranno essere attivati un **Audit Tecnico Mirato con identificazione dei Quick Win**, basato su sopralluoghi tecnici sugli immobili più rilevanti, oppure un **Flash Audit Approfondito**, con analisi tecnico-economica più estesa, stima preliminare degli investimenti e valutazione di indicatori come payback, riduzione dei consumi, riduzione delle emissioni e NPV di massima.

Dal punto di vista ambientale, il pilota consente di passare da una conoscenza generale del patrimonio immobiliare a una lettura più puntuale dei consumi, delle anomalie, dei costi e dei margini potenziali di intervento. Dal punto di vista organizzativo, contribuisce anche all'**Obiettivo 1** della roadmap, perché rafforza la costruzione di una base dati minima, ordinata e utilizzabile nei processi di monitoraggio, rendicontazione e pianificazione.

Questa base potrà alimentare il **Bilancio Sociale di Sostenibilità**, i percorsi formativi interni e, in prospettiva, le attività rivolte ai beneficiari.

Il pilota presenta inoltre una potenziale dimensione sociale e divulgativa. Se gli esiti tecnici confermeranno la possibilità di sviluppare interventi di produzione da fonti rinnovabili, **Sociale con il Sole** potrà diventare anche uno strumento narrativo ed educativo, capace di spiegare in modo accessibile il legame tra energia rinnovabile, riduzione delle emissioni, benefici economici e valore sociale generato dalla cooperativa. In questo senso, il progetto può creare le condizioni per future azioni di sensibilizzazione rivolte agli utenti, ai beneficiari dei servizi e alle comunità territoriali, adattando contenuti e linguaggi alla pluralità dei pubblici intercettati da Agorà.

Nel medio periodo, il pilota potrà alimentare anche le azioni **2.2** e **2.3** della roadmap: da un lato, la sperimentazione di modelli di valorizzazione sociale dell'energia prodotta; dall'altro, la costruzione di un modello modulare e replicabile di intervento su più sedi, adattabile alla varietà di situazioni proprietarie, gestionali e normative che caratterizzano il patrimonio di Agorà. Gli apprendimenti generati potranno inoltre dialogare con l'**Obiettivo 3**, contribuendo a orientare in modo più informato le decisioni relative ad acquisti, fornitori, criteri ambientali minimi e categorie di spesa più rilevanti.

Nel lungo periodo, il risultato più rilevante riguarda il consolidamento di una capacità interna più robusta di monitoraggio, pianificazione e interlocuzione con partner, fondazioni e reti territoriali. Il pilota potrà contribuire al posizionamento di Agorà come soggetto territoriale credibile sul tema della transizione ecologica, rafforzando la coerenza tra performance ambientali, missione sociale, sostenibilità economica e qualità della governance. In questa prospettiva, **Sociale con il Sole** rappresenta una prima sperimentazione concreta attraverso cui l'ente può rendere più misurabile, comunicabile e progettuale il proprio percorso di decarbonizzazione.

| Orizzonte temporale  | Benefici attesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Breve periodo</b> | <p><b>Ambientali:</b> quadro strutturato dei consumi e delle utenze; calcolo dei principali KPI energetici per sito; verifica della documentazione relativa all'impianto fotovoltaico esistente; individuazione dei siti prioritari.</p> <p><b>Economici:</b> prima lettura dei costi e dei margini potenziali di intervento sugli immobili; prime raccomandazioni operative utili a orientare eventuali decisioni successive.</p> <p><b>Organizzativi:</b> raccolta e pulizia dei dataset disponibili; associazione tra POD/PDR e immobili; costruzione di una base dati minima, ordinata e utilizzabile nei processi di monitoraggio e rendicontazione.</p> <p><b>Sociali/comunicativi:</b> prime condizioni per rendere il progetto comunicabile verso utenti, beneficiari e comunità territoriali, collegando energia rinnovabile, riduzione degli impatti e valore sociale.</p>                                                             |
| <b>Medio periodo</b> | <p><b>Ambientali:</b> maggiore capacità di individuare le sedi più adatte a futuri interventi di efficientamento energetico o produzione da fonti rinnovabili; possibile attivazione di audit tecnici mirati o flash audit approfonditi.</p> <p><b>Economici:</b> maggiore capacità di valutare la sostenibilità economica di eventuali sviluppi successivi, anche attraverso stime preliminari di investimenti, payback, riduzione dei consumi, riduzione delle emissioni e NPV di massima.</p> <p><b>Organizzativi:</b> rafforzamento della capacità interna di lettura degli impatti ambientali; integrazione progressiva della decarbonizzazione nei sistemi gestionali; raccordo con il Bilancio Sociale di Sostenibilità.</p> <p><b>Sociali/comunicativi:</b> possibilità di sviluppare azioni di sensibilizzazione rivolte a utenti e beneficiari, adattando contenuti e linguaggi alla pluralità dei pubblici intercettati da Agorà.</p> |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Lungo periodo</b></p> | <p><b>Ambientali:</b> possibile riduzione progressiva dei consumi e delle emissioni, qualora gli interventi successivi vengano confermati e realizzati; rafforzamento della produzione da fonti rinnovabili su più sedi.</p> <p><b>Economici:</b> possibile generazione di benefici economici da reinvestire in attività coerenti con la missione sociale della cooperativa.</p> <p><b>Organizzativi:</b> consolidamento di un modello modulare e replicabile di intervento su più sedi, adattabile alla varietà di situazioni proprietarie, gestionali e normative del patrimonio di Agorà; maggiore capacità di monitoraggio, pianificazione e interlocuzione con partner, fondazioni e reti territoriali.</p> <p><b>Sociali/comunicativi:</b> rafforzamento del legame tra decarbonizzazione, missione sociale e coinvolgimento dei beneficiari; posizionamento di Agorà come soggetto territoriale credibile sul tema della transizione ecologica.</p> |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# Roadmap

1

## Governance e monitoraggio ambientale

Nominare un referente interno per la sostenibilità con funzione di coordinamento trasversale

Codificare linee guida operative su energia, acqua, rifiuti, acquisti e uso degli spazi a partire da pratiche esistenti

Attivare un sistema di monitoraggio trasversale e costruzione di una baseline

Integrare la sostenibilità nei sistemi di rendicontazione e nel bilancio sociale

2

## Gestione energetica sostenibile del patrimonio immobiliare

Realizzare un audit energetico su un cluster di edifici rappresentativi (azione propedeutica a Sociale con il Sole)

Sperimentare modelli di valorizzazione sociale dell'energia prodotta

Costruire un modello modulare e replicabile su più sedi, adattabile a diversi vincoli normativi

3

## Integrazione di criteri ambientali nella filiera degli acquisti

Adottare uniformemente criteri ambientali minimi nelle procedure di acquisto centralizzate e locali

Mappare le principali categorie di spesa e i fornitori strategici ad alto impatto ambientale

Formalizzare pratiche esistenti (acquisti di prossimità, filiera corta, riuso) per renderle replicabili

4

## Ottimizzazione dei flussi di mobilità

Promuovere pratiche organizzative che riducano la necessità di spostamenti

Rafforzare e ampliare le soluzioni di mobilità sostenibile già attive (car sharing elettrico, trasporto pubblico)

# Azione pilota

## In breve

Analisi preliminare di fattibilità per valutare il potenziale di produzione e valorizzazione sociale di energia rinnovabile sul patrimonio immobiliare di Agorà, come primo passo operativo del progetto futuro *Sociale con il Sole*.

## Le attività

### ANALISI DESK PRELIMINARE

Raccolta e pulizia dei dataset su immobili e utenze, calcolo KPI energetici per sito

Individuazione dei siti prioritari e prime raccomandazioni operative (Gruppo 3i)



### MODELLO REPLICABILE E VALORIZZAZIONE SOCIALE

Modello modulare e replicabile su più sedi, adattabile ai diversi regimi proprietari

Reinvestimento dei benefici in attività educative e percorsi di inclusione

## Checklist

- ☐ Costruire una base dati strutturata di consumi e utenze per immobile
- ☐ Individuare i siti prioritari per interventi di efficientamento e installazione fotovoltaico
- ☐ Valutare la sostenibilità economica degli sviluppi successivi
- ☐ Collegare energia rinnovabile, riduzione degli impatti e missione sociale

## Scala d'intervento



Il pilota agisce sul patrimonio immobiliare di Agorà, con potenziale estensione a molteplici sedi operative della cooperativa.

## Cronoprogramma

| Periodo  | Azioni                                                                                                                                 |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0-6 mesi | Analisi desk preliminare: raccolta dataset, calcolo KPI energetici, individuazione siti prioritari e prime raccomandazioni (Gruppo 3i) |
| 18 mesi  | Valutazione degli esiti; eventuale attivazione di audit tecnico mirato o flash audit approfondito                                      |
| 36 mesi  | Definizione del modello replicabile su più sedi; valorizzazione sociale dell'energia e integrazione nel Bilancio Sociale               |