



VOLONTARIATO E IMPRESA SOCIALE

a cura di
Fabio Lenzi
Angela Regine

Firenze, 10 dicembre 2015

Progetto promosso da Cesvot – Centro Servizi Volontariato Toscana e realizzato da Iris - Idee & Reti per l'Impresa Sociale

Gruppo di lavoro: Fabio Lenzi, Angela Regine

Si ringraziano per la partecipazione agli incontri:

Acli solidarietà Toscana

Aido – Ass. italiana per la donazione di organi, tessuti e cellule sede regionale della Toscana

Anfass onlus Toscana - Associazione regionale famiglie di disabili intellettivi e relazionali

Anpas Toscana comitato regionale toscano

Anteas - Associazione nazionale tutte le età attive per la solidarietà Toscana

Arcat - Associazione regionale dei Club alcologici territoriali della Toscana

Arcisolidarietà Toscana

Banco alimentare della Toscana

Coordinamento toscano delle associazioni per la salute mentale

Cif - Centro italiano femminile regionale

Csi - Centro sportivo italiano solidarietà federazione regionale Toscana

Legambiente Toscana volontariato

Confederazione nazionale delle Misericordie d'Italia

Vol.To.Net Rete volontariato Toscana

INDICE

Premessa	4
Introduzione	5
Gli obiettivi del laboratorio	6
Le azioni	7
Il workshop	7
Le sessioni tematiche	8
Sessione 1 - Sintesi e restituzione dei contenuti emersi dalla fase I e modellizzazione sui punti trattati	8
Sessione 2 – Le nuove tecnologie e l’impresa sociale. Il welfare nelle Smart Cities e le nuove frontiere digitali della raccolta fondi	10
Sessione 3 – Lo “stato dell’arte” dell’Impresa Sociale in Italia. Presentazione del Rapporto sull’impresa sociale 2014	12
Sessione 4 – Il modello di sanità low cost delle imprese sociali in Toscana: un caso di successo al servizio dei cittadini	13
Una visione d’insieme	16
Azioni	16
Materiali	18
Schede di approfondimento del workshop	18

PREMESSA

Sandra Gallerini, referente ricerca Cesvot

Ancor prima dell'annuncio della Riforma del Terzo Settore, fin dal 2013 Cesvot ha scelto di investire in studi e ricerche sul tema dell'Impresa sociale concentrandosi sul modello di impresa sociale come germinazione del volontariato, sia secondo il D.lgs 155/2006 e i collegati Dd.Mm. 24.01.08 sia in chiave europea¹. Successivamente abbiamo ritenuto opportuno esaminare quali percorsi possono favorire il *matching* tra la cultura del volontariato ed impresa sociale, col tentativo di indagare il volontariato come ambito privilegiato di sviluppo di pratiche di innovazione sociale, e quindi come potenziale incubatore di nuovi modelli di imprenditoria sociale.

Alla luce della Riforma del Terzo Settore ci sembrava interessante avviare una riflessione con le nostre 33 associazioni socie regionali con l'intento di (a) individuare elementi caratteristici, punti di forza e criticità organizzative e (b) sviluppare un processo di ricerca partecipativo sul tema dell'impresa sociale cercando di rilevare il grado di consapevolezza del fenomeno tra le nostre associazioni; ed è perciò che la formula più idonea ci sembrava quella 'laboratoriale'.

Questo percorso di studio trae origine anche dal fatto che sempre più le nostre recenti ricerche rilevano la tendenza del volontariato toscano a rispondere prevalentemente a una logica basata sull' 'utilità' e sulla 'competenza', piuttosto che sulla partecipazione. A fronte di un volontariato orientato sempre più ai servizi, il 30% delle nostre organizzazioni richiede una formazione specialistica e 'professionale', mentre il 25% su ambiti "di base"². Se volessimo disegnare gli scenari futuri, il 38% delle nostre associazioni intervistate (la maggior parte quelle più consolidate) prospettano un futuro in cui il volontariato 'gratuito' e 'spontaneo' è e sarà in declino, per far posto a organizzazioni che tendono sempre più a ricordare il modello di 'azienda' (15,8%) o a soggetti tipici dell'economia sociale (9,7%).

Non a caso il 20 novembre 2015, giorno in cui è stata presentata la nostra ricerca con l'Università di Pisa, è emerso nell'ambito della discussione la priorità di riflettere sul modello organizzativo di volontariato, spesso troppo gerarchizzato e poco attraente ai giovani che invece tendono a preferire un "volontariato 2.0"; la Riforma del Terzo Settore, in parte, contribuirà in tal senso, facendo luce anche sui confini tra 'volontariato' e 'impresa sociale'.

Nella nostra recente ricerca con Ceuriss³ si illustrano alcuni dati del 2013 emersi dallo studio Excelsior e dalle elaborazioni contenute nel terzo rapporto sull'impresa sociale in Italia⁴, nelle quali si contano in Italia 12.570 cooperative sociali, con un totale di persone impiegate pari a 550.000 dipendenti, a cui si aggiungono 70.000 volontari. Le imprese sociali iscritte all'apposito registro della Camera di Commercio sono invece solo 774, con un totale di 29.000 dipendenti e 2.700 volontari. Nel Terzo settore, 82.231 organizzazioni rientrano nell'ambito dell'impresa sociale potenziale in quanto sono *market-oriented*, cioè che producono beni e servizi ed impiegano personale retribuito oltre ad avvalersi del lavoro volontario.

¹ *L'impresa sociale ed D.Lgs. 155/2006 e suoi sviluppi. Profili istituzionali, caratteristiche aziendali e settori di attività*, Cesvot in collaborazione con Osservatorio Economia Civile Camera di Commercio di Firenze, 2013, consultabile online sul sito www.cesvot.it

² *Oltre la crisi. Identità e bisogni del volontariato in Toscana*, a cura di A. Salvini e I. Psaroudakis, "I Quaderni", Cesvot n. 73, 2015, consultabile online sul sito www.cesvot.it

³ *Volontariato e impresa sociale. L'innovazione sociale come risposta alla crisi*, a cura di Luca Raffini, ebook Cesvot, 2015, consultabile online sul sito www.cesvot.it

⁴ *L'impresa sociale in Italia*, rapporto di Iris Network a cura di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai, 2014, disponibile online all'indirizzo: <http://irisnetwork.it/2014/12/rapporto-iris-network-terza-edizione/>

INTRODUZIONE

Dal 2008 in Italia è possibile costituire un'Impresa Sociale, **"brand" legale che può essere adottato da tutte le organizzazioni private**, comprese le società di capitali.

Un'impresa sociale si esercita prevalentemente attraverso la forma di impresa commerciale, che sia a base mutualistica, consortile o di società a responsabilità limitata tradizionale. Oltre il 70% delle imprese sociali viene di fatto costituito in forma di società commerciale ai sensi del libro V del Codice Civile.

Dalla ricerca promossa da Cevot con l'Osservatorio dell'Economia Civile della Camera di Commercio di Firenze (2013) - *"L'impresa sociale ed D.Lgs. 155/2006 e suoi sviluppi. Profili istituzionali, caratteristiche aziendali e settori di attività"* - emerge che le imprese sociali operano principalmente nel **settore dell'istruzione e del socio/sanitario**, sono caratterizzate da una significativa debolezza strutturale e da un elevato peso dell'indebitamento. Tendono mediamente al pareggio economico, e cambiano frequentemente le dimensioni del valore della produzione. Ma, dato che appare evidente in tutte le ricerche sulle imprese sociali ex D.Lgs. 155/06, risultano essere, ovunque, **poco diffuse**.

Nell'ambito della ricerca citata tuttavia, si evidenzia una **specificità toscana**: mentre su base nazionale tra le imprese sociali prevalgono quelle a base mutualistica (cooperative e cooperative sociali), il dato regionale toscano presenta una **maggioranza di società a responsabilità limitata** (60%).

I ricercatori, nell'approfondire gli assetti proprietari, hanno inoltre riscontrato come l'autoimprenditorialità di persone fisiche che animano le imprese sociali in Toscana è da **ricondere prevalentemente alle organizzazioni di volontariato**. Queste imprese sociali infine operano soprattutto nel campo della sanità e dell'assistenza sociale, ambiti che presentano sempre più esigenze di vera gestione imprenditoriale difficilmente risolvibili all'interno dei profili organizzativo-associativi di partenza.

Sono, complessivamente, imprese solide e spesso dotate di una consistente autonomia finanziaria.

E allora, *quali percorsi possono favorire il matching tra la cultura del volontariato e l'impresa sociale?* È questa la domanda di una recentissima ricerca promossa da Cevot *"Volontariato e impresa sociale. L'innovazione sociale come risposta alla crisi"* che tenta di indagare il volontariato come ambito privilegiato di sviluppo di pratiche di innovazione sociale, e quindi come potenziale incubatore di nuovi modelli di imprenditoria sociale.

Il focus di attenzione sono i giovani, e in particolare la triangolazione giovani-volontariato-imprenditoria sociale, quale processo per reinventarsi il rapporto tra agire privato e agire pubblico, agire economico e agire sociale, capace di offrire risposte innovative ai bisogni sociali e al tempo stesso alla creazione di lavoro.

L'impresa sociale è un'organizzazione imprenditoriale di qualsiasi forma e natura giuridica, che ha, per statuto, **una missione di miglioramento** sociale/ambientale e che per raggiungerla non si basa principalmente su sovvenzioni pubbliche e beneficenza, bensì svolge un'attività commerciale sul mercato in maniera del tutto simile alle imprese *for profit*.

A differenza di un'impresa tradizionale, però, il profitto generato dall'attività commerciale non rappresenta il fine ultimo, ma viene gestito ed utilizzato come mezzo per rendere autosufficiente l'impresa stessa. L'innovazione rilevante che contiene il concetto di impresa sociale è quindi l'affermazione di un principio tanto semplice quanto importante: **anche un'impresa (e non solo una onlus) può operare nell'interesse generale (quindi dei molti) e non a vantaggio dei soli soci che hanno investito capitale (i pochi)**.

Dunque anche un'impresa privata che si struttura intorno ad uno specifico modello valoriale e giuridico può essere strumento di miglioramento sociale e di distribuzione equa della ricchezza.

Configurandosi come il più evidente **punto di incontro tra profitto ed equità sociale**, l'impresa sociale può rappresentare una valida risposta anche nei momenti di crisi, un fenomeno in grado di coinvolgere tutti, i più disagiati, gli esclusi, secondo una logica imprenditoriale fondata sulla cooperazione/collaborazione paritaria, sulla passione nei confronti del lavoro, sugli ideali comuni, sulla relazionalità e l'inclusione sociale. Virtù che meritano tutto il sostegno per permettere a questa tipologia imprenditoriale di affermarsi trasversalmente lungo l'intera economia, valorizzando territori, identità locali, cultura, qualità e produzioni, tutti pilastri sui quali peraltro poggia molto del successo del cosiddetto "made in Italy".

Seguendo queste affermazioni molti ritengono che **il non profit rivesta un ruolo determinante per lo sviluppo dei territori**, e alcune recenti indagini condotte da Unioncamere hanno rivelato l'esistenza di una **correlazione molto forte tra ricchezza pro capite e diffusione del non profit** (intesa come numero di addetti "integrati" del non profit ogni 1.000 abitanti). E non solo, infatti, le stesse fonti, evidenziano una relazione fortissima e strettamente correlata fra performance economiche, coesione e benessere del territorio (cfr. Fondazione Symbola – Unioncamere – Consorzio AASTER, 2014).

La coesione sociale e di territorio ha infatti un effetto di ammortizzatore e di perequazione, è una sorta di rete di protezione contro la crisi. In alcune Regioni in cui la crisi economica ha colpito più duramente, un tessuto sociale particolarmente coeso e vitale ha fatto sì che gli effetti sulla riduzione del benessere territoriale fossero più blandi o, comunque, distribuiti in maniera più equa. Dove invece, pur a parità di intensità negativa del ciclo economico, la coesione territoriale è risultata meno evidente, più intenso è stato l'impatto sull'equità e sul benessere territoriale (cfr. *L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in una fase di riforma*, Rapporto 2014 Iris Network).

GLI OBIETTIVI DEL LABORATORIO

Il percorso laboratoriale promosso da Cevot e rivolto alle proprie associazioni socie, voleva offrire un'occasione di confronto e riflessione sulla tematica dell'impresa sociale in ambito locale e di rete, con gli obiettivi di:

- Comprendere gli scenari
- Sostenere il cambiamento
- Promuovere conoscenza
- Sviluppare nuovi servizi per il Volontariato e il Terzo Settore

Le **Associazioni Socie** di Cevot, è il caso di ricordarlo, sono tutte "centrali" regionali di reti territoriali diffuse capillarmente che operano, con i diversi gradi di autonomia previsti dai rispettivi statuti, con le caratteristiche delle associazioni di volontariato, così come descritte dalla legge-quadro 266/1991.

Per questo motivo Cevot ha pensato di coinvolgere in un percorso di carattere più strategico, quale quello del "laboratorio", le sole centrali associative a carattere regionale, al fine di conoscere il fenomeno della diffusione dell'Impresa Sociale all'interno delle loro reti e, al contempo, di favorire anche attraverso la loro opera di sintesi, una riflessione condivisa sul tema. Da questa riflessione infatti ciascuna "centrale" avrebbe potuto maggiormente sostenere, nelle specifiche identità, le iniziative orientate alla creazione, rafforzamento e sviluppo di forma di impresa sociale.

LE AZIONI

Il percorso si è sviluppato su due fasi:

- **I fase – Workshop** di analisi delle forme organizzative delle associazioni socie in rapporto alle caratteristiche dell'impresa sociale.

Nello specifico il workshop intendeva stimolare la riflessione delle associazioni socie su alcuni punti specifici della normativa istitutiva delle imprese sociali (D.Lgs. 155/06):

- Assetto di governance
 - Accountability e Coinvolgimento degli stakeholders
 - Imprenditorialità a fini sociali
 - Non distribuzione degli utili
- **Il fase – Sessioni tematiche di studio**
- Sessione 1 - *Sintesi e restituzione dei contenuti emersi dalla fase I e modellizzazione sui punti trattati* (IRIS Idee e Reti – Firenze e Cesvot)
 - Sessione 2 – *Le nuove tecnologie e l’impresa sociale. Il welfare nelle Smart Cities e le nuove frontiere digitali della raccolta fondi* (Associazione NOVA – Firenze/Roma; Myfundraising - Pisa)
 - Sessione 3 – *Lo “stato dell’arte” dell’Impresa Sociale in Italia. Presentazione del Rapporto sull’impresa sociale 2014* (Iris Network – Trento)
 - Sessione 4 - *Il modello di sanità low cost delle imprese sociali in Toscana: un caso di successo al servizio dei cittadini* (IRIS Idee e Reti – Firenze)

Inizialmente il progetto di ricerca prevedeva lo svolgimento unicamente delle prime tre sessioni. L’aggiunta della **quarta sessione** è stata suggerita da alcuni elementi di contesto emersi nel corso della laboratorio e, in particolare, il fatto che le imprese sociali ex D.Lgs. 155/2006 in Toscana siano costituite in numero significativo da soggetti che operano la loro attività d’impresa nella produzione di prestazioni di carattere sanitario e socio-sanitario, con un modello imprenditoriale pressoché unico nel panorama nazionale.

Al fine di esplicitare le caratteristiche di questo modello, **è stata realizzata un’analisi specifica dei casi di successo**, estrapolando dalle imprese sociali esistenti **tre diversi livelli di complessità** finalizzati a descrivere un percorso di crescita modulare di queste esperienze di business sociale.

La modellizzazione dei livelli di complessità e l’analisi critica dei fattori di successo e di rischio di queste imprese sociali è stata presentata da Paolo Profeti di IRIS – Idee e Reti per l’Impresa Sociale in un **evento pubblico**, organizzato dal Cesvot, all’interno del **Festival della Salute 2015**. La relazione è stata accompagnata dalla narrazione diretta di alcuni casi di studio alla presenza del Direttore Generale della ASL Toscana-Centro e dell’Assessore Regionale allo Sviluppo Economico.

Il Workshop

Al workshop hanno partecipato 11 associazioni socie di livello regionale su 33 socie.

Per introdurre i lavori, sono stati forniti **spunti di riflessione ed elementi di conoscenza** del Decreto di Legge Delega al Governo per la riforma del Terzo Settore quali in estrema sintesi:

- la nozione d’impresa cambia nei più recenti orientamenti dell’UE: impresa è ogni soggetto economico rilevante all’interno del contesto di mercato in cui opera;
- non ha più senso la rigida distinzione tra ‘profit’ e ‘non profit’ in termini di “social business”: rileva piuttosto la dimensione di “impatto” e di “beneficio sociale” che l’organizzazione realizza per ciò che produce e/o per “come” lo produce;
- fare impresa sociale vuol dire comunque fare impresa e quindi produrre beni e servizi in maniera organizzata, continuativa e professionale.

Ai partecipanti quindi è stato chiesto di compilare, in maniera sintetica, alcune **schede di approfondimento** su aspetti chiave dell’Impresa sociale. Consapevoli dell’estraneità che talvolta il tema

“impresa sociale” suscita nelle organizzazioni di volontariato, interrogare questi soggetti e farli riflettere sulla vicinanza o meno delle proprie organizzazioni rispetto ad alcuni aspetti connotativi dell’impresa sociale, ci sembrava un modo per affrontare la questione bypassando le diffidenze e le prevenzioni/i preconcezioni.

Alle associazioni presenti è stato chiesto di rispondere per la propria rete associativa, per cui le risposte fornite devono intendersi come percezioni e/o conoscenze da riferirsi direttamente alle proprie realtà territoriali.

L’elaborazione dei contenuti riportati nelle schede è stata oggetto della 1^a delle 4 sessioni tematiche previste nella II fase del percorso laboratoriale dedicata esclusivamente alla restituzione dei questionari e alla riflessione su quanto in essi emerso.

Le sessioni tematiche

A seguito del workshop sono state realizzate 4 sessioni tematiche di approfondimento e riflessione sull’impresa sociale.

Sessione 1 - Sintesi e restituzione dei contenuti emersi dalla fase I e modellizzazione sui punti trattati

Nella prima sessione tematica si è fatta sintesi degli spunti e dei contenuti emersi dalla lettura delle schede di approfondimento compilate durante il precedente workshop.

Le schede erano divise per temi:

- ***Assetto di governance***

Questi i principali set di criticità suggeriti:

Il modello organizzativo con cui si opera come soggetto economico può non essere ricompreso in quello associativo. Come riesco a mantenere il valore della partecipazione democratica? In Toscana, ad oggi, le imprese sociali sono quasi sempre società commerciali anche se la scelta di operare in forma societaria non è obbligatoria per ottenere la qualifica di impresa sociale. Si può essere impresa sociale in forma, ad es., di srl, cooperativa o associazione: la scelta della forma riporta al modello di governance. L’assetto di governance è il modello organizzativo della mia impresa: chi metto a capo dell’impresa sociale? Il legale rappresentante dell’associazione di volontariato? Un soggetto esterno? Si tratta di strade entrambe percorribili ma che indicano scelte di cultura dell’organizzazione molto diverse. Fondamentale è la chiarezza e la certezza del controllo, il rapporto controllore/controlato: se giuridicamente non ho strumenti me li devo costruire io con l’assetto di governance. Altra scelta che attiene alla cultura associativa è retribuire o meno le figure di responsabilità. Di per sé nessun modello organizzativo è l’optimum. L’importante è la consapevolezza della scelta.

- ***Accountability e coinvolgimento degli stakeholder***

Questi i principali set di criticità suggeriti:

L’attuale normativa richiede che ci sia il coinvolgimento di chi riceve e beneficia dei servizi dell’impresa sociale nelle scelte strategiche. Di norma invece questo non si fa e nelle assemblee si invitano solo i soci. La relazione con gli stakeholder invece va curata e in modo continuo anche se è complicata, fosse anche solo per il fatto che sono tanti (potenzialmente tutti). Va giustificato il perché del nostro operato, il perché facciamo impresa: non basta dire che lo faccio bene, non distribuisco gli utili e faccio pagare meno.

- ***Imprenditorialità ai fini sociali***

Questi i principali set di criticità suggeriti:

L'imprenditoria è una scelta strategica che richiede all'organizzazione che intende farla di orientare in tal senso la propria cultura organizzativa. Per la UE "impresa" è qualunque soggetto economicamente rilevante all'interno del contesto in cui opera. Non c'è più distinzione tra profit e non profit, non importa se il capitale è retribuito o meno. Fare impresa sociale vuol dire produrre beni e servizi in maniera organizzata, continuativa e professionale.

- **Non distribuzione degli utili**

Questi i principali set di criticità suggeriti:

Il dibattito sulla Riforma del Terzo Settore ha affrontato la questione profit-non profit: la discriminante è la non distribuzione degli utili? Il non profit è tale solo se la vieta totalmente o rimane sé stesso anche con una distribuzione parziale degli utili? E come si raccorda questo nel riformare l'impresa sociale? E' vero che non distribuire gli utili allontana qualsiasi investitore?

L'impresa sociale non nasce per generare maggiore ricchezza per il singolo, ma per l'organizzazione sì. Il disegno di legge delega sulla riforma del terzo settore ha abolito il vincolo assoluto della non distribuzione degli utili nell'impresa sociale nel tentativo di attrarre investitori. Si torna così all'assetto di *governance*: se ho uno dei soci che è finanziatore, come devo gestire e controllare questo elemento?

Di seguito, in forma schematica, i contenuti riportati nei questionari:

• **Focus 'Assetto di governance'**

Viene riportato che a decidere veramente dentro le proprie associazioni è il Consiglio Direttivo; che la partecipazione alle decisioni degli stakeholder, laddove prevista e agita, è di fatto una consultazione, una raccolta di suggestioni ma senza una reale incidenza concreta; che pressoché tutte le associazioni, all'interno della propria rete, hanno personale retribuito, tranne in due realtà (in una delle quali però troviamo rimborsi spese); che la base sociale è ampia ed eterogenea in tutte le realtà associative presenti.

• **Focus 'Accountability e coinvolgimento degli stakeholder'**

Dalle risposte registrate non sempre sembra emergere chiarezza rispetto a chi sono gli 'stakeholder', a volte identificati tout court con i propri soci e la propria dirigenza politica. Quanto alle tipologie di forme/strategie per un loro coinvolgimento adottate si riferiscono: assemblee, seminari, formazione, questionari, incontri pubblici, siti internet, facebook, partecipazione agli organismi elettivi.

Rispetto alla prassi di reporting sociale la situazione è varia: alcune associazioni dichiarano di non farlo, altre parlano di 'relazione di missione', altri di seminari/incontri/convegni, alcune non si esprimono. Anche rispetto alla realizzazione periodica di indagini di gradimento dei servizi le risposte sono diverse: alcune associazioni non rispondono, altre dichiarano di non svolgerle, altre saltuariamente o comunque non in forma organizzata, altre regolarmente. Quanto all'adozione di un Codice etico e/o Carta dei valori il riferimento più frequente è allo Statuto.

• **Focus 'Imprenditorialità ai fini sociali'**

La quasi totalità delle associazioni partecipanti al Workshop ha affermato di produrre servizi in forma continuativa e professionale ma che l'attività prevalente non ha carattere produttivo. Rispetto al garantire condizioni contrattuali eque e trasparenti risponde solo la metà delle associazioni che hanno dichiarato di avere all'interno della propria rete personale retribuito. Le indagini sul clima di lavoro sono svolte solo da un piccolo numero di associazioni e non in tutte con regolarità. Similmente, meno di un terzo delle associazioni partecipanti dichiara che sono previste, nella propria rete associativa, strategie di sviluppo che consolidino la formazione e la crescita delle competenze dirigenti.

• **Focus 'Non distribuzione degli utili'**

In molti casi viene dichiarato che gli utili non esistono; laddove invece ci sono o vengono messi a riserva per futuri investimenti o re-investiti nell'associazione (per attrezzature necessarie all'attività associativa o per attività istituzionali). Rispetto all'innovazione di prodotto, chi dichiara di aver investito, fa

riferimento a servizi sanitari e socio-sanitari. Il ricorso a 'forme societarie' e 'accordi di rete' sembra per lo più riferito ad eventi spot (progetti) più che costituire una modalità di investimento su di una innovazione di processo.

Sessione 2 – Le nuove tecnologie e l'impresa sociale. Il welfare nelle Smart Cities e le nuove frontiere digitali della raccolta fondi

Questa sessione ha visto la presenza come relatori di Silvia Rigacci per l'Associazione NOVA (Firenze/Roma) e di Emanuele Gambini della società Myfundraising (Pisa).

L'idea della sessione è stata quella di aprire uno spaccato sui temi dell'innovazione nell'impresa sociale, coniugando l'innovazione delle *Smart Cities* con i nuovi strumenti digitali a disposizione delle imprese sociali per rafforzare le risorse destinate all'attività d'impresa e il rapporto fiduciario con i diversi pubblici di riferimento (*stakeholders*).

Riportiamo qui in sintesi i principali temi trattati da Silvia Rigacci.

Troppo spesso in italiano si tende a tradurre il concetto di Smart City con quello di "città tecnologiche" o "città digitali" dove ogni percorso che conduca verso soluzioni di tipo lo "smart" è semplificato concettualmente e dal punto di vista progettuale nell'introduzione di un maggior tasso di tecnologia.

Smart significa invece "intelligente", e intelligente, nella smart city è tutto ciò che è pensato, progettato, realizzato intorno a chi la città la abita: i cittadini come singoli, la comunità nel suo complesso.

La "città intelligente" è quindi una "città creativa": che inventa, crea, costruisce modificando, a misura dei suoi abitanti, sé stessa e il territorio.

Quest'idea che lo "smart" passi solo attraverso la tecnologia e in particolare quella digitale, è un ritardo culturale diffuso che investe i cittadini, le amministrazioni pubbliche, il terzo settore.

L'amministrazione pubblica sembra essere l'attore in maggiore difficoltà: continua a confondere l'innovazione con la digitalizzazione e tuttora non riesce a modellizzare i propri sistemi d'intervento.

Dobbiamo guardare di più e meglio all'esperienza francese: là i servizi di prossimità sono stati oggetto di una faticosa modellizzazione finalizzata a rendere "smart" e quindi innovativo, flessibile e personalizzato il sistema territoriale.

Non a caso le imprese sociali oltralpe si sono rese protagoniste di questo processo; sono state infatti le imprese sociali le prime a rispondere in termini di flessibilità e personalizzazione degli interventi e si sono rivelate più attente e flessibili delle amministrazioni pubbliche. Le imprese sociali sono dunque diventate interlocutore naturale della città "smart" e questo è stato recepito in numerosi patti ed accordi territoriali.

Negli scorsi anni abbiamo avuto un progetto in Toscana che può essere ritenuto paradigmatico: quello dai cosiddetti "Punti PAAS". Non è un caso che così tanti "sportelli" siano ancora attivi, in particolare nelle zone più disagiate e lontane dalle città. Perché il concetto del Punto PAAS coniuga molto bene innovazione sociale (e anche tecnologica visto che permette l'accesso alla rete dove questa non arriva), protagonismo del terzo settore, messa a rete di spazi e opportunità da parte delle amministrazioni locali. Una formula win-win ad esclusivo beneficio dei cittadini.

Sintesi dell'intervento di Emanuele Gambini (Myfundraising – Pisa)

Il laboratorio si è concentrato sui temi dell'innovazione per l'impresa sociale e ha affrontato – dal punto di vista delle piste di sviluppo – alcuni processi innovativi di cui anche l'impresa sociale,

come tutte le organizzazioni nonprofit del resto, possono beneficiare. Si tratta di processi che ridefiniscono anche alcuni paradigmi che scardinano il tradizionale modo di lavorare per servizi, spesso in appalto dalla pubblica amministrazione o con commesse private. Si tratta di elementi che potenzialmente non solo possono andare a differenziare il paniere di entrate e dunque i canali di finanziamento delle imprese sociali e delle organizzazioni nonprofit, ma che sono capaci – qui vediamo alcuni tratti legati anche alle tecniche che stanno dietro a tali fenomeni – di attivare e ri-attivare una partecipazione collettiva a progetti su beni comuni.

- ▶ Con l'espressione **DIGITAL FUNDRAISING** si intende il complesso delle strategie e dei metodi di raccolta fondi svolta attraverso modalità digitali, includendo quindi la donazione online sul sito web o su specifiche piattaforme di raccolta fondi (es. crowdfunding), ma anche le diverse attività di supporto (es. email/sms marketing, social media marketing, PPC adwords/grants, lead generation ecc.)
- ▶ **CROWDFUNDING** significa letteralmente «**finanziamento dalla folla**», rappresenta una modalità collaborativa, attraverso cui direttamente e dal basso vengono finanziati progetti innovativi, mediante la sola donazione online su specifiche piattaforme (siti web dedicati) su cui è possibile visualizzare i vari progetti e il loro andamento.

La ricerca (2015) *Dona Chiaro* in partnership con Duepuntozero Doxa e PayPal Italia mostra alcuni dati tendenziali interessanti in ambito digital:

- ▶ **83%** dei navigatori ha effettuato una donazione (in qualsiasi forma)
- ▶ Il **92%** di chi ha effettuato una donazione è disposto a farne altre (compresi regali solidali)
- ▶ Pagamento online ha quasi raggiunto i bollettini
- ▶ Ostacoli alla donazione
 - ▶ **39%** non si fida del pagamento online
 - ▶ **55%** mancanza di informazioni precise
 - ▶ **36%** la nonprofit non lo permette (!)
- ▶ Propensione alla donazione:
 - ▶ **77%** online;
 - ▶ **62%** mobile.

Il crowdfunding, per altro verso rappresenta:

- ▶ Un mercato mondiale da **16 MLD US\$ (nel 2013 valeva ca. 5 MLD US\$)**, di cui una parte comunque significativa è relativa alle «cause sociali» (nel 2013 venivano calcolate in quasi un terzo).
- ▶ In Italia stenta a decollare ca. **30 mln € (54 piattaforme!)**, ma è in crescita costante (**nel 2013 valeva ca. 12 mln €**).
- ▶ La piattaforma internazionale più importante e famosa (Kickstarter) nel 2014 ha toccato 1 MLD US\$ di raccolta complessiva.
- ▶ La piattaforma italiana prima per raccolta è Eppela (quinta piattaforma in Europa). In Italia, abbiamo piattaforme generaliste (es. eppela) come specializzate in maniera verticale su specifiche tematiche (es. schoolraising).

Il laboratorio ha quindi illustrato, andando anche ad esemplificare con case history di successo e di fallimento, gli elementi caratteristici di fondo e il percorso di progettazione e gestione di una campagna di crowdfunding:

- ▶ **Le forme di crowdfunding:**

- ▶ **All or nothing** (tutto o niente)
- ▶ **Take it all** (prendi tutto)

- ▶ **Le tipologie di piattaforme:**
 - ▶ **Donation based** (basata sulle semplici donazioni)
 - ▶ **Reward based** (donazioni con ricompense)
 - ▶ **Social lending** (basata su microprestiti tra privati)
 - ▶ **Equity based** (novità in vista per le IS con la riforma del terzo settore in discussione che estenderà i benefici delle start up innovative alle IS, tra i quali appunto l'equity).

Sono quindi state illustrate alcune delle principali strategie di digital fundraising che anche le IS possono adottare:

- ▶ Donazione online sul sito web
- ▶ SEO
- ▶ E-mail marketing
- ▶ SMS marketing
- ▶ Online advertising (es. Adwords, Grants...)
- ▶ Social media marketing.

Sessione 3 – Lo “stato dell’arte” dell’Impresa Sociale in Italia. Presentazione del Rapporto sull’impresa sociale 2014

Nella terza sessione Flaviano Zandonai di IRIS Network (Trento) ha ripreso alcuni elementi del nuovo Rapporto sull’Impresa Sociale 2014 con l’obiettivo di lanciare spunti e temi di riflessione che ciascuno riportasse poi dentro la propria rete associativa.

Riportiamo qui in sintesi i principali temi trattati da Flaviano Zandonai.

I dati del Rapporto 2014 restituiscono un potenziale che, almeno in termini numerici, appare rilevante, soprattutto in ambito non profit. Si tratta infatti di oltre 80mila organizzazioni diverse dalle cooperative sociali (e quindi associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato, enti religiosi, ecc.) accumulate dal fatto di ricavare oltre la metà delle risorse economiche attraverso scambi di mercato, sia all’interno di arene pubbliche che private.

Molte le sollecitazioni che giungono perché l’impresa sociale allarghi i propri ambiti di intervento oltre il sociale: si pensi per esempio all’agricoltura, alla cultura, all’ambiente. Indicazioni in tal senso giungono anche dall’ambito europeo che richiede di inserire riferimenti espliciti al soggetto ‘impresa sociale’ nei Programmi Operativi locali.

In Italia il Governo, con la riforma del Terzo Settore, sta cercando di rendere più attrattiva l’impresa sociale intervenendo anche sul divieto draconiano alla distribuzione degli utili, elemento della vecchia normativa che ha molto frenato lo sviluppo dell’impresa sociale fino ad oggi.

L’evoluzione dei mercati – sempre più determinati dalla risposta alla domanda di cittadini e non di terzi pagatori come la Pubblica Amministrazione – determina uno spostamento degli investimenti per curare una relazione diretta con soggetti che sono portatori di bisogni e, in alcuni casi, anche di risorse che possono essere ricombinate in processi di co-produzione.

Il Rapporto 2014 ha censito 774 imprese sociali costituite ai sensi della legge n. 118/05 ed iscritte alla sezione L del registro delle imprese: guardandole più da vicino queste imprese sociali sono per lo più società di capitali gestite da organizzazioni di Terzo Settore. Si tratta di imprese sociali che hanno un rapporto diretto con l’utenza senza l’intermediazione di un ente terzo (tipicamente la Pubblica Amministrazione).

Rispetto alle cooperative sociali il Rapporto rileva un grande dinamismo del fenomeno soprattutto al sud dove si evidenzia la presenza di un'imprenditoria su base cooperativa che mette al centro la comunità. E le cooperative sociali, sono imprese che già investono: oltre 7 miliardi negli anni della crisi.

Un tratto distintivo delle imprese sociali messo in luce dal Rapporto 2014 è la valorizzazione del capitale umano, legata non solo alla creazione di posti di lavoro attraverso contratti stabili, ma soprattutto a incrementare il coinvolgimento e la produttività a fronte di costi di gestione che diventano sempre più pesanti e che rischiano di limitare gli ingressi di lavoratori giovani. Un dato, quest'ultimo, da tenere in grande considerazione perché l'occupazione giovanile è una sfida-paese e perché l'età giovanile fa spesso rima con innovazione e cambiamento.

Sta mutando radicalmente il quadro della domanda di beni e di servizi che incorporano valore sociale. Un aspetto che appare strategicamente di grande importanza è l'intercettazione del profit, da coinvolgere nelle reti all'interno delle quali queste imprese agiscono e che contribuiscono a costruire per incrementare l'efficacia e l'impatto delle loro attività

Complessivamente si rileva un enorme potenziale di impresa sociale. Chi ne può essere interessato? Chi c'è dentro? Tutte quelle organizzazioni non profit che ricevono più delle metà delle loro risorse da transazioni commerciali.⁵

Sessione 4 – Il modello di sanità low cost delle imprese sociali in Toscana: un caso di successo al servizio dei cittadini

Sintesi dell'intervento di Paolo Profeti (IRIS – Idee e Reti per l'Impresa Sociale)

Perché la cura della salute non interessa il Terzo Settore nel nostro Paese? Cercare di comprenderne le cause ci porterebbe molto lontano, forse così lontano che potremmo anche rintracciare la presenza di organizzazioni (compagnie, confraternite) di assistenza e di cura fin dal medioevo.

In realtà il Terzo Settore è presente in sanità quasi esclusivamente nell'ambito della ricerca medica dove le grandi organizzazioni di raccolta fondi si sottraggono all'anomalia di un Terzo Settore ripiegato sul sociale e sviluppano, a partire da esperienze associative o fondazionali, una presenza ormai irrinunciabile per l'ambito sanitario.

La sanità è dunque un ambito estraneo alle caratteristiche del nostro Terzo Settore? Difficile peraltro pensare che questa assenza sia dovuta alla complessità del mondo della sanità, laddove l'intreccio di capacità professionali, innovazione tecnologica e disponibilità di strutture specifiche non appare tuttavia così distante, in particolare se si parla della sola diagnostica, da quella riscontrabile nell'ambito dei servizi socio-sanitari, terreno da sempre largamente frequentato dalle organizzazioni del Terzo Settore.

Certo, appare difficile pensare allo sviluppo di attività di impresa sociale in ambito sanitario nella forma tradizionale dell'impresa sociale cooperativa, la cui cultura "orizzontale" sembra peggio attagliarsi alle caratteristiche "verticali" delle professioni sanitarie, nelle quali il lavoro di équipe assume un senso "gerarchico", definito dai rispettivi codici deontologici, assai più netto che nella cultura delle professioni sociali.

E' possibile – e utile - progettare una presenza del Terzo Settore per l'erogazione di prestazioni sanitarie? Il tentativo di rispondere si passa attraverso alcune considerazioni di partenza:

- *è inutile (e non etico) duplicare l'offerta del SSN laddove essa si riveli efficace ed appropriata;*

⁵ Il Rapporto 2014 di Iris Network "L'impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma" a cura di Paolo Venturi e Flaviano Zandonai è scaricabile in versione integrale al seguente link: <http://irisnetwork.it/attivita/rapporto-impresa-sociale/e-book> .

- *la salute è un luogo di realizzazione dei diritti fondamentali della persona e pertanto l'accesso equo ed appropriato alla sanità è questione primaria di giustizia sociale;*
- *il SSN appare carente proprio dove il Terzo Settore conta i suoi migliori pregi: personalizzazione e gestione di servizi con minore complessità (del resto l'odontoiatria e la diagnostica di base necessitano di un mix di professionalità, tecnologie e strutture generalmente più abbordabile).*
- *l'adozione di modalità costitutive ed operative multistakeholder per le organizzazioni di Terzo Settore rappresenta un vantaggio in termini di efficacia ed efficienza rispetto alle organizzazioni che presentano modelli di governance tradizionali, ad esempio riguardo alla riduzione delle asimmetrie informative, alle pratiche di partecipazione attiva, alle capacità di controllo sull'organizzazione, alla capacità di apprendimento organizzativo, all'attivazione di risorse aggiuntive esterne all'organizzazione.*

La riflessione nasce dall'esperienza che alcune organizzazioni di volontariato, presenti in particolare nel settore del soccorso sanitario, svolgono ormai da un paio di decenni in Toscana, gestendo in proprio strutture diagnostiche di base di grande rilevanza sul territorio.

Le caratteristiche principali di questa esperienza sono le seguenti:

- Condizioni preliminari (e culturali) dello sviluppo

- *Nascita e sviluppo entro un modello associativo (sia da un punto di vista istituzionale, sia culturale): partecipazione e controllo democratico, logica associativa e non imprenditoriale, assenza di finalità lucrative.*
- *Organizzazioni a base sociale ampia (appartenenza comunitaria): il cliente/beneficiario è spesso "socio" dell'associazione (controllo sociale indiretto, attivazione di meccanismi proto-mutualistici) e con orientamento multistakeholder (soci utenti, volontari attivi, rappresentanza di altre organizzazioni es. donatori di sangue, correttore spirituale, professionisti della sanità, dipendenti/operatori)*
- *Presenza di legami fiduciari forti col territorio/comunità in ragione delle competenze di settore (tutte le associazioni svolgono da sempre il servizio di soccorso sanitario) e della storia (istituzioni di carattere comunitario presenti in molti casi da secoli a livello locale)*
- *(spesso) compresenza o pregressa presenza nelle strutture di studi medici per i medici di medicina generale, di studi di medici specialisti privati (un quasi-avviamento)*

- Modello gestionale

- *titolarità dell'attività sanitaria svolta in capo all'associazione (autorizzazione sanitaria)*
- *gestione diretta delle attività in capo all'associazione o attraverso una società commerciale controllata (sempre più frequentemente in forma di impresa sociale);*
- *proprietà delle strutture e delle tecnologie;*
- *staff amministrativo dedicato interno con rapporto a tempo indeterminato (per funzioni di direzione, approvvigionamento, relazione con l'utenza, prenotazione/accettazione);*
- *selezione dei professionisti sanitari in base a requisiti professionali ed etici;*
- *rapporto contrattuale con i professionisti sanitari nella forma della libera professione;*

- Tipologia dell'offerta

- *prestazioni di diagnostica e di riabilitazione in convenzione con il SSN o a pagamento (spesso entrambe le condizioni);*
- *ambulatorio infermieristico di base (generalmente con prestazioni gratuite)*
- *presidio della qualità e dell'appropriatezza (per le strutture convenzionate c'è l'obbligo di accreditamento e di governo del rischio clinico);*
- *funzione di calmiera del mercato (talvolta prezzo sociale: minimo tariffario ordine dei medici);*
- *prestazioni gratuite (homeless, immigrati);*
- *sportelli per prenotazione CUP (prestazioni convenzionate con il SSN) e circuito di prenotazione autonomo talvolta condiviso fra più strutture;*
- *facilitazioni economiche per varie categorie (soci propri e di terzi, indigenti, cronici, anziani, ecc.)*
- *possibilità di interazione con altri servizi di prossimità (ad es. soccorso sanitario, servizi di trasporto sociale, attività di assistenza e beneficenza, telesoccorso ecc.).*

UNA VISIONE D'INSIEME

Proposte per un'azione sistemica del Cesvot a supporto dello sviluppo dell'Impresa Sociale

Condizioni di partenza

- Il livello di conoscenza e di approfondimento della cultura imprenditoriale che sottostà allo sviluppo dell'impresa sociale appare sfumato nelle dimensioni di aggregazione regionale delle principali realtà del volontariato toscano.
- A livello regionale le imprese sociali esistenti non formano aggregati di rete, non realizzano strategie comuni, non sviluppano modelli di business condivisi.
- Le imprese sociali in Toscana quindi operano per lo più come "monadi", con un loro progetto di servizio e dinamiche d'impresa spesso molto differenti.
- Le imprese sociali non hanno sviluppato luoghi di cultura comune e non sedimentano saperi e competenze diffusi.
- Derivano la propria cultura organizzativa e di management dalle precedenti esperienze associative "matri" senza spesso coscientizzare appieno gli elementi di forza e di debolezza del loro fare impresa rispetto all'esperienza associativa e di volontariato da cui derivano.
- Le imprese sociali esistenti mostrano difficoltà a realizzare un "pensiero di sé" compiuto. Mostrano evidente difficoltà nell'astrarre il proprio fare impresa dalle mere necessità contingenti dell'opportunità/inopportunità (legale, fiscale, civile, ecc.)

Pertanto

- Occorre rivedere complessivamente l'approccio al tema: non appare infatti vincente un percorso di sostegno allo sviluppo delle imprese sociali che prescindano dal rapporto diretto con le singole imprese, ciascuna portatrice di un progetto autonomo e personale e di una cultura organizzativa ibridata – per "fatti concludenti" e non per elaborazione scientifica - dall'associazione d'origine.
- Conviene dunque ipotizzare un approccio non per "rete" (filiera, movimento, ecc.) ma per settore di attività (poliambulatori, assistenza domiciliare, trasporti, onoranze funebri, ecc.).
- Occorre sostenere i "fondamentali" di senso e di competenze dell'essere e del fare impresa sociale.
- Occorre diffondere conoscenza dei limiti e delle opportunità connesse all'essere impresa sociale.
- Occorre sostenerne lo sviluppo su alcuni asset di base quali: strategie di mercato; accesso alle risorse; sviluppo delle competenze, modelli di business, accountability, innovazione tecnologica, innovazione sociale.

Azioni

Alcune azioni che potrebbero essere promosse da Cesvot nell'immediato futuro:

1. **Mappatura** ragionata delle imprese sociali esistenti diretta a costruire "**gruppi di interesse**" per:
 - settore di attività
 - bacini di mercato
 - progetti di sviluppo
2. Realizzare quindi, a favore dei "gruppi di interesse", **azioni comuni** quali:
 - analisi di mercato

- strategie di comunicazione
- modellizzazione dei processi “core”
- analisi strutturata dei costi
- people raising
- formazione e aggiornamento
- ...

3. Sviluppare un **Questionario strutturato / intervista** rivolto alle imprese sociali esistenti per ricevere indicazioni in merito a quali servizi esse ritengono che Cesvot debba prioritariamente attivare a sostegno del loro sviluppo suggerendo ad es.:

- o bilancio sociale
- o marketing strategico
- o aggiornamento normativo
- o bandi / gare / finanza agevolata
- o nuove tecnologie / strumenti a supporto dello sviluppo d’impresa
- o servizi di back office
- o ...

4. Avviare un **processo d’incubazione d’impresa sociale** di 1-3 anni che sostenga contemporaneamente lo sviluppo innovativo di imprese sociali esistenti (ad es. in nuovi settori, in nuovi servizi, ecc.) e la nascita di nuove imprese sociali, sia che queste siano il frutto di progettualità singole o siano piuttosto spin-off di realtà associative già presenti e radicate.

5. Sostenere **l’originalità e la ricchezza del fare impresa sociale** nel suo essere pienamente all’interno del terzo settore, sviluppandone la ricchezza delle opportunità e delle forme operative a beneficio della comunità.

A tale scopo farsi promotore di:

- Ricerca e analisi sul fenomeno dell’impresa sociale in Toscana e sulle sue specificità
- Analisi dello sviluppo, nel tempo, delle migliori esperienze
- Modellizzazione di buone pratiche
- Sostegno al riconoscimento normativo nella legislazione regionale
- Convegnistica e pubblicazioni sul tema
- ...

MATERIALI

Schede di approfondimento del Workshop

Di seguito le domande sottoposte ai partecipanti al Workshop, suddivise per area tematica.

Assetto di governance

- Chi decide davvero nella tua rete associativa?
- La partecipazione alle decisioni è allargata ai portatori di interesse? In che modo?
- Oltre ai volontari ci sono lavoratori retribuiti? Se sì, perché?
- La base sociale è ampia ed eterogenea? Da chi è costituita principalmente?

Accountability e coinvolgimento degli stakeholders

- Chi sono gli stakeholder della tua rete associativa?
- La tua rete associativa provvede periodicamente al Reporting sociale? Attraverso quali strumenti?
- La tua rete associativa realizza periodicamente indagini di gradimento dei servizi?
- Quali sono le forme/strategie di coinvolgimento degli stakeholder adottate?
- La tua rete associativa ha adottato un Codice etico e/o una Carta dei valori?

Imprenditorialità ai fini sociali

- La tua rete associativa produce beni e/o servizi in forma continuativa e professionale?
- L'attività prevalente ha carattere produttivo? In che consiste?
- Le attività produttive sono svolte secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità) ma con una esplicita finalità sociale?
- Garantisce la trasparenza e l'equità delle condizioni contrattuali? In che modo?
- La tua rete associativa ha mai realizzato indagini sul clima dell'ambiente di lavoro? Quando? Con che finalità?
- Nella tua rete associativa sono previste strategie di sviluppo che consolidino la formazione e la crescita delle competenze dei dirigenti? Quali?

Non distribuzione degli utili

- Come vengono impiegati gli utili dalla tua rete associativa?
- La tua rete associativa ha investito in innovazione di prodotti e/o ambiti di attività (innovazione di prodotto)? Quali e perché?
- La tua rete associativa ha utilizzato 'forme societarie' e 'accordi di rete' – consorzi, partnership di progetto, ATI, ecc. (innovazione di processo)? Quali e perché?



Via Ricasoli, 9 50122 Firenze
tel 055 271731 | fax 055 214720 | Numero Verde 800 005 363
www.cesvot.it | info@cesvot.it