IX WORK SHOP SULL' IMPRESA SOCIALE

L'INNOVAZIONE DELL' IMPRENDITORE SOCIALE

L' ALBO DEL WORKSHOP

Indice

2	**Manifesto**
3	**Calendario**
4	**Programma**
6	**Il carattere collettivo dell'impresa e dell'imprenditore sociale** Position paper per la IX edizione del Workshop sull'impresa sociale Carlo Borzaga (Presidente Iris Network)
9	**Il polso della situazione** Osservatorio Isnet sull'impresa sociale
11	**Sulla stessa barca** Un'opportunità per chi investe nell'imprenditoria sociale
14	**Sessione 1** **Banchi di prova** Federale e aziendale: le opportunità del nuovo welfare
22	**Sessione 2** **Banchi di prova.** La raccolta fondi: strategie e pratiche per diversificare le risorse
30	**Sessione 3** **Banchi di prova**. Rigenerare asset comunitari: beni immobili e spazi pubblici
40	**Sessione 4** **Banchi di prova**. Strumenti per decidere e azioni di managment simbolico
48	**Sessione 5** **Banchi di prova**. Start up!: le nuove imprese sociali
58	**Sessione 6** **Imprenditori sociali si diventa**. Iniziative per fare crescere nuova imprenditorialità
68	**Sessione 7** **Storie che raccontano una storia**. Le biografie degli imprenditori sociali
80	**Sessione internazionale** **ITA Social Enterprise LAB**
86	Partecipanti

Manifesto

Nuove tendenze, nazionali e internazionali, attraversano l'impresa sociale e soprattutto il suo "motore". È l'imprenditore sociale al centro dell'attenzione - il suo ruolo, le competenze, i valori e le culture che lo ispirano - non solo nei contesti tradizionali delle organizzazioni non profit e dei servizi sociali, ma in nuovi ambiti e con approcci diversi. Gli esempi si moltiplicano, grazie a una fiorente pubblicistica internazionale: il reportage di Federico Rampini dedicato a Stephen Goldsmith, un imprenditore sociale che riforma l'amministrazione di New York con iniziative di social innovation; i best sellers di Muhammad Yunus tradotti in tutto il mondo; la pop economy collaborativa descritta da Loretta Napoleoni su Wired; gli articoli del Financial Times dedicati alle social business schools lanciate da importanti Università e, non ultimo, l'enfasi mediatica sulla Big Society di David Cameron che promuove una più diffusa imprenditoria sociale. Sono alcuni esempi di una tendenza comune: la generazione di benefici in vario senso "sociali" è un elemento che contraddistingue sempre più l'agire imprenditoriale in senso lato.

È una sfida importante per chi dell'imprenditoria sociale ha fatto una scelta professionale e di vita in tempi non sospetti, ricollegandola a un ben preciso modello d'impresa. Da una parte può rappresentare un'opportunità per riscoprire aspetti fin qui trascurati nel dibattito italiano tutto concentrato su forme giuridiche e modelli organizzativi. Possono essere messi a frutto decenni di esperienza sul campo, contribuendo ad arricchire una cultura fin qui monopolizzata dall'imprenditore che massimizza l'interesse proprio e dei suoi azionisti a scapito di importanti stakeholder (lavoratori, comunità locali, altri modelli d'impresa) e asset (ambiente, conoscenza, coesione). D'altro canto c'è il rischio di farsi scavalcare, se non nelle pratiche anche solo a livello terminologico, da soggetti che per ragioni opportunistiche intravedono nei beni prodotti e scambiati nelle reti sociali una nuova frontiera per riprodurre, sostanzialmente inalterate, le logiche economiche dominanti.

La nona edizione del Workshop raccoglie la sfida e dopo aver approfondito le innovazioni gestionali, di prodotto e nei network sposta l'attenzione sulle persone che agiscono in veste di imprenditori sociali. Sono solo operatori che si improvvisano gestori o la loro esperienza delinea un nuovo modo di intraprendere? Anche in questo ambito si segnalano grandi mutamenti. I gruppi dirigenti delle imprese sociali crescono e si diversificano, cambiano i percorsi di carriera, i profili e i livelli professionali, si assiste a importanti ricambi generazionali, si introducono nuove forme di selezione e sistemi di valutazione e remunerazione. È, anche da questo punto di vista, un momento chiave per capitalizzare un sostrato di esperienza da investire in un nuovo ciclo evolutivo caratterizzato da un confronto a più ampio raggio.

La struttura del Workshop **è incentrata, come ormai da qualche anno, sulla pre**sentazione e sulla discussione di buone pratiche innovative: iniziative che abbiano favorito l'emergere e il consolidarsi dell'imprenditore sociale sia in forma individuale che collettiva. Da una parte considerando azioni di empowerment di questa figura: formazione, accompagnamento, selezione, management sostitutivo, politiche di genere, condivisione delle competenze, passaggi generazionali. D'altro canto raccogliendo storie emblematiche sulle qualità degli imprenditori sociali, mettendone in luce gli aspetti creativi, la leadership e, non ultimo, le competenze tecnico gestionali. Come avete fondato un'impresa sociale quando nessuno ci credeva? Come avete individuato nuove risposte a bisogni scarsamente considerati? Come avete gestito fasi critiche motivando i vostri collaboratori? Come avete creato alleanze e accordi fuori dagli schemi? Come avete favorito l'accesso ai servizi mantenendo l'equilibrio economico? Gli esempi non mancano e il Workshop vuole farli emergere e metterli a confronto. Vogliamo inoltre aprirci a nuove generazioni di imprenditori sociali, prevedendo spazi e opportunità per coloro che si vogliono cimentare in questa veste, realizzando nuove startup e ispirandosi a iniziative internazionali.

Calendario

GIOVEDÌ 15 SETTEMBRE

9.30 **Accoglienza partecipanti**
Apertura **Pop Up Hub**
Apertura **Sulla stessa barca: spazi e visibilità per chi investe nell'impresa sociale**

10.00 **Sessione plenaria**
Videomessaggio di Muhammad Yunus agli imprenditori sociali italiani
Il polso della situazione: infografiche su imprese e imprenditori sociali in Italia
Tavola rotonda. L'imprenditore sociale: nuove applicazioni, stesso ruolo?

13.00 **Light lunch**

14.00 **Workshops tematici**

Banchi di prova federale e aziendale: le opportunità del nuovo welfare	**Banchi di prova** la raccolta fondi: strategie e pratiche per diversificare le risorse	**Imprenditori sociali si diventa** iniziative per far crescere nuova imprenditorialità	**ITA Social Enterprise LAB** new frontiers for social entrepreneurs

18.30 **Aperitivo con brindisi** per festeggiare i vent'anni dall'approvazione della legge sulla cooperazione sociale

21.00 **Sulla stessa barca** evento speciale: crociera sul Lago di Garda

VENERDÌ 16 SETTEMBRE

9.00 **Workshops tematici**

Banchi di prova rigenerare asset comunitari: beni immobili e spazi pubblici	**Banchi di prova** strumenti per decidere e azioni di management simbolico	**Banchi di prova** start up!: le nuove imprese sociali	**Storie che raccontano una storia** le biografie degli imprenditori sociali	**ITA Social Enterprise LAB** becoming social entrepreneurs

13.00 **Light lunch**

14.00 **Sessione di chiusura**
Seduta di apprendimento collettivo
Il nuovo ciclo di Iris Network: una piattaforma per l'impresa sociale in Italia

Programma

GIOVEDÌ 15 SETTEMBRE

SESSIONE PLENARIA

La sessione di apertura propone un'analisi ad ampio raggio sull'impresa e l'imprenditore sociale. Verranno anticipati i contenuti del nuovo Rapporto di Iris Network e dell'Osservatorio di Isnet sull'impresa sociale. Inoltre saranno presentati i risultati di una rilevazione sui partecipanti al workshop. A seguire una tavola rotonda sull'innovazione dell'imprenditore sociale: ruoli, competenze, forme organizzative, settori di attività.

Videomessaggio di Muhammad Yunus agli imprenditori sociali italiani
a cura dello Yunus Social Business Centre University of Florence

Il polso della situazione: infografiche su imprese e imprenditori sociali in Italia
a cura di Iris Network e Isnet

Tavola rotonda

L'imprenditore sociale: nuove applicazioni, stesso ruolo?
introduce e coordina Carlo Borzaga
discussant Felice Scalvini
Roberta Carlini
Giornalista, collabora con L'Espresso e altre testate nazionali. Ha scritto "L'economia del noi" (edizioni Laterza): un viaggio – inchiesta tra le diverse realtà dell'economia e dell'imprenditorialità sociale
Lorenzo Sacconi
Professore di politica economica presso l'Università di Trento. Si occupa di etica economica e responsabilità sociale d'impresa. È direttore del centro interuniversitario EconomEtica presso l'Università Bicocca di Milano
Patrizia Cappelletti, Matteo Tarantino
Ricercatori presso l'Università Cattolica di Milano. Collaborano al progetto "Genius Loci. L'archivio della generatività italiana" promosso dall'istituto Luigi Sturzo di Roma

WORKSHOPS TEMATICI

Le sessioni tematiche del Workshop, costruite a partire dalla presentazione e discussione di buone pratiche, hanno l'obiettivo di mettere in luce gli elementi di ruolo e di competenza degli imprenditori sociali in chiave gestionale, favorendo lo scambio e l'apprendimento reciproco. Le sessioni seguono tre percorsi di approfondimento: i banchi di prova degli imprenditori sociali che sono alle prese con importanti processi di trasformazione e innovazione organizzativa, di mercato e delle politiche; le azioni progettuali per far crescere e qualificare la risorsa imprenditoriale nelle imprese sociali; le biografie di imprenditori sociali che raccontano, in chiave narrativa, genesi e sviluppo della loro esperienza professionale. Inoltre due sessioni del Workshop, curate da The Hub Rovereto, sono dedicate allo scambio con esperienze internazionali per facilitare l'accesso a elementi di innovazione che investono l'imprenditorialità sociale in un'ottica sempre più globale.

Banchi di prova

Federale e aziendale: le opportunità del nuovo welfare
conduce Giorgio Fiorentini
Università Bocconi Milano
Le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale promossi nell'ambito delle nuove relazioni industriali.

La raccolta fondi: strategie e pratiche per diversificare le risorse
conduce Paolo Venturi, *Aiccon*
Fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento arricchendo la loro dotazione di risorse.

Imprenditori sociali si diventa

Iniziative per far crescere nuova imprenditorialità
conduce Graziano Maino, *Pares*
Progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l'imprenditorialità sociale, favorendo il consolidamento dell'esperienza e il ricambio generazionale.

ITA Social Enterprise LAB

a cura di The Hub Rovereto
New frontiers for social entrepreneurs
Il tema del Workshop - l'imprenditore sociale, il suo ruolo, le sue competenze e la sua visione – verrà affrontato in chiave internazionale. La sessione si suddivide in quattro temi: imprenditori sociali italiani all'estero, tecnologia e impatto sociale, best practices di imprese sociali europee, creazioni di reti transnazionali. Lingua di lavoro inglese, con eventuale facilitazione.

VENERDÌ 16 SETTEMBRE

WORKSHOPS TEMATICI

Le sessioni tematiche del Workshop, costruite a partire dalla presentazione e discussione di buone pratiche, hanno l'obiettivo di mettere in luce gli elementi di ruolo e di competenza degli imprenditori sociali in chiave gestionale, favorendo lo scambio e l'apprendimento reciproco. Le sessioni seguono tre percorsi di approfondimento: i banchi di prova degli imprenditori sociali che sono alle prese con importanti processi di trasformazione e innovazione organizzativa, di mercato e delle politiche; le azioni progettuali per far crescere e qualificare la risorsa imprenditoriale nelle imprese sociali; le biografie di imprenditori sociali che raccontano, in chiave narrativa, genesi e sviluppo della loro esperienza professionale. Inoltre due sessioni del Workshop, curate da The Hub Rovereto, sono dedicate allo scambio con esperienze internazionali per facilitare l'accesso a elementi di innovazione che investono l'imprenditorialità sociale in un'ottica sempre più globale.

Banchi di prova

Rigenerare asset comunitari: beni immobili e spazi pubblici
conduce Michele Mosca
Università di Napoli "Federico II"
Beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo.

Strumenti per decidere e azioni di management simbolico
conducono Michele Andreaus,
Tommaso Ramus
Università di Trento
Il cruscotto di indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative; la gestione degli elementi valoriali e culturali per promuovere la reputazione dell'organizzazione.

Start up!: le nuove imprese sociali
conduce Andrea Rapaccini, *Make a Change*
Ai sensi di legge e non solo. Progetti innovativi di imprenditorialità sociale in Italia.

Storie che raccontano una storia

Le biografie degli imprenditori sociali
conduce Giuseppe Scaratti
Università Cattolica Milano
La narrazione di percorsi professionali alla ricerca di elementi comuni che caratterizzano l'imprenditorialità sociale nei suoi contesti d'origine e di principale sviluppo.

ITA Social Enterprise LAB

a cura di The Hub Rovereto
Becoming social entrepreneurs
Formare l'imprenditore sociale: una nuova sfida nel mondo dell'imprenditoria sociale. Università, centri di formazione, organizzazioni di settore ambiscono a formare gli imprenditori sociali del futuro. Ma quali sono le competenze e le conoscenze dell'imprenditore sociale? Cosa lo differenzia? Quali strumenti utilizza? La sessione affronterà queste tematiche attraverso il confronto tra quattro "social business schools" europee e il gruppo di lavoro del progetto ARIADNE*. Lingua di lavoro inglese, con eventuale facilitazione.
** ARIADNE è un progetto finanziato dal programma europeo "Leonardo da Vinci"*

SESSIONE DI CHIUSURA

Il Workshop si chiude con una sessione plenaria per capitalizzare i dati di conoscenza ed esperienza emersi nell'ambito dei workshops tematici. Una seduta di apprendimento collettivo condotta da facilitatori per consentire ai partecipanti di "portare a casa" elementi di saper fare e di consapevolezza rispetto al loro saper essere. Al termine un intervento del presidente di Iris Network che illustra il nuovo percorso dell'associazione dopo il rinnovo delle cariche sociali e le modifiche statutarie.

Seduta di apprendimento collettivo
a cura di Iris Network
con il contributo di Pares e Fondazione Ahref

Il nuovo ciclo di Iris Network: una piattaforma per l'impresa sociale in Italia
Chiusura di Carlo Borzaga
Presidente di Iris Network

Il carattere collettivo dell'impresa e dell'imprenditore sociale

Position paper per la IX edizione del Workshop sull'impresa sociale

Carlo Borzaga Presidente Iris Network

La rilevanza del tema

Questo contributo ha l'obiettivo di proporre a relatori e partecipanti alla nona edizione del Workshop sull'impresa sociale alcuni spunti di riflessione sui significati e le implicazioni derivanti dal riconoscimento della natura collettiva dell'impresa sociale. La scelta di concentrarsi su questo particolare aspetto è legata al tema del Workshop che approfondirà "l'innovazione dell'imprenditore sociale", guardando non solo all'innovazione di prodotto ma anche all'innovazione nella creazione e nell'organizzazione delle imprese. Più in concreto, la riflessione che si propone dovrebbe aiutare a capire se il fatto di essere un'impresa collettiva consente all'impresa sociale di cogliere opportunità non accessibili – o difficilmente accessibili - agli imprenditori individuali perché presenta vantaggi nell'organizzazione della produzione e a livello di qualità dell'output. L'esperienza finora maturata, soprattutto in Italia e in Europa, mostra che l'impresa sociale è quasi sempre collettiva. Si tratta di un caso o di una soluzione temporanea? Oppure esistono ragioni più profonde, che chiamano in causa i suoi caratteri costitutivi? La questione è rilevante per capire fino a che punto l'impresa sociale è in grado di cogliere la sfida di promuovere i cambiamenti strutturali di cui hanno bisogno i nostri sistemi economici e sociali. Ma è rilevante anche dal punto di vista operativo, in particolare rispetto al modo di valutare ciò che le imprese sociali producono.

Negli ultimi anni l'esercizio di un'attività d'impresa per scopi sociali ha indotto molti analisti, le autorità pubbliche e gli stessi imprenditori a concentrarsi sull'output, evidenziando le peculiarità e valutando la qualità dei beni prodotti, in particolare la capacità degli stessi di generare benefici di interesse collettivo. Del resto è proprio "l'interesse generale della comunità" alla base della legittimazione normativa della mission dell'impresa sociale, fin dalla legge sulla cooperazione sociale di cui si festeggia, proprio quest'anno, il ventennale dell'approvazione.

L'attenzione al prodotto per definire la funzione obiettivo dell'impresa sociale è certamente rilevante, ma non deve essere esclusiva. Quando lo diventa finisce per spostare l'attenzione quasi in modo parossistico sulla rendicontazione delle attività attraverso indicatori che cercano di misurare l'impatto sociale, il valore aggiunto sociale, il ritorno sociale degli investimenti e così via. Passa così in secondo piano ciò che avviene a monte, sul fronte della governance e del management della produzione da cui ci si possono attendere esiti diversi da quelli dell'imprenditore individuale. Si tratta di un aspetto sostanziale, considerando che il beneficio collettivo di ciò che viene prodotto non sempre può essere adeguatamente misurato e inoltre che non è attribuibile una volta per tutte a determinate categorie di beni e a specifiche tipologie di beneficiari. Rappresenta piuttosto l'esito di un lungo e faticoso processo di convergenza tra portatori di interessi e bisogni diversi, grazie ad azioni promozionali e di mediazione che proprio in quanto collettiva l'impresa può gestire in modo tipico.

I profili dell'imprenditore sociale

Che l'impresa sociale debba essere anche collettiva non è tuttavia scontato. A tal proposito, la manualistica e una fiorente aneddotica – soprattutto a livello internazionale – delineano non un profilo univoco, ma diversi identikit dell'imprenditore sociale.

Correnti culturali e scientifiche emergenti come la social entrepreneurship e la social innovation, ne propongono una rappresentazione che nei tratti biografici del percorso professionale e umano poco si discosta dall'imprenditore generalmente inteso. Viene sottolineato il possesso di qualità fuori dall'ordinario che nel caso dell'imprenditore sociale consentono di innovare non solo prodotti e processi produttivi ma anche il modello di business, dimostrando che si può "fare impresa" per generare benefici di natura collettiva e senza massimizzare il proprio tornaconto economico a discapito di altri soggetti. Da questa impostazione derivano almeno due conseguenze. La prima

riguarda il superamento delle tradizionali differenze nella struttura proprietaria (tra soggetti profit e non profit ad esempio), svincolando l'impresa sociale da una particolare figura giuridico – organizzativa, con particolare enfasi sui limiti, soprattutto di efficienza, delle forme imprenditoriali "specializzate" per l'esercizio di attività sociali (cooperative, ong, fondazioni, ecc.). La seconda conseguenza è una visione "eroica" dell'imprenditore sociale che ripropone un modello di leadership centrato sul possesso di capacità individuali di guida e di innovazione attraverso le quali si riescono ad avviare imprese che "rompono le regole del gioco".

L'altra narrazione in gran parte diversa e più vicina al vissuto di molti partecipanti al Workshop insiste sull'approccio collettivo all'esercizio dell'attività imprenditoriale. In questo caso conta maggiormente il riconoscimento di bisogni comuni e di motivazioni di natura intrinseca che si alimentano attraverso l'interesse per il risultato dell'attività e per una maggiore consistenza e qualità delle relazioni sociali. Una leadership ispirata all'imprenditorialità collettiva assegna un ruolo più attivo ai "seguaci" nel fissare modalità e regole d'esercizio della leadership, fino ad assumere, essi stessi, un ruolo guida. I principi di mutualità e solidarietà che sono all'origine di questa posizione rimandano, secondo i suoi sostenitori, a un modello di "imprenditorialità cooperativa" che si può originare esclusivamente in un contesto di economia orientata in senso sociale e non grazie a una riconversione di modelli d'impresa elaborati in altri contesti (l'economia di mercato in primis). Di conseguenza l'impresa sociale non può che essere un'impresa collettiva e non un fenomeno individuale, anche nelle sue forme giuridico organizzative. La cooperazione sociale si colloca all'interno di questo processo di sviluppo, pur avendo introdotto importanti elementi di innovazione che riguardano la compresenza e l'alternanza di diversi stakeholders al governo dell'impresa. Si tratta di un assetto complicato da gestire sul fronte manageriale e che non è diffuso in modo generalizzato né ancora consolidato. D'altro canto, laddove ha trovato realizzazione, i suoi effetti, generatisi nell'arco di qualche decennio, sono ben visibili e costituiscono i più tipici risultati di un progetto di impresa sociale: maggiore disponibilità di beni di interesse collettivo - inclusione, coesione sociale, cura - che si accompagna alla creazione di nuova occupazione, di ricchezza economica e, non ultimo, di imprenditorialità.

Così delineati, i due identikit paiono poco conciliabili. Da una parte l'imprenditorialità sociale che si origina nell'ambito delle imprese di mercato (e della Pubblica Amministrazione) sulla spinta di programmi di innovazione sociale che sostengono iniziative di business orientate alla creazione di "valore condiviso" per una pluralità di attori, declinando così in modo più radicale la responsabilità sociale d'impresa e, in un altro ambito, l'innovazione tecnologica. All'opposto, una medesima denominazione ma che evolve a partire dalle forme tradizionali dell'economia sociale, adattandole a nuovi bisogni e alle nuove espressioni assunte dall'azione collettiva nelle società contemporanee.

La sfida della dimensione collettiva

Al di là delle scelte di campo e prese di posizione che a volte sembrano ispirate, più che da opzioni politico culturali e ideologiche, da un mero appeal terminologico, è necessario – e anche più utile - individuare gli elementi di sfida per entrambi i modelli di imprenditorialità sociale. In questo modo si potranno evidenziare i loro punti di forza e di debolezza non in termini assoluti, ma piuttosto guardando, in modo più pragmatico, alle determinanti del contesto, alle motivazioni che muovono persone e gruppi promotori e, non ultimo, al ciclo di vita delle organizzazioni che adottano l'impianto dell'impresa sociale.

Un primo fattore da considerare riguarda le fenomenologie del cambiamento e un secondo, strettamente collegato, le nuove conformazioni assunte dalle reti sociali. Le trasformazioni in campo sociale, sia per generarsi che per perdurare, richiedono

l'attivazione di un insieme consistente e differenziato di persone e una capacità di aggregazione in forma di soggetto collettivo capace di proporre comportamenti sociali che si pongono in discontinuità rispetto al passato. Questo processo, estremamente complesso e con notevoli margini di incertezza e imprevedibilità, può essere facilitato, o addirittura accelerato, grazie all'intervento di attori individuali e organizzativi che operano in veste di "changemakers", di agenti di cambiamento. Il livello di mobilitazione necessario per elaborare e introdurre elementi di innovazione sociale che investono sia le prassi che le politiche attraverso la produzione di beni e servizi in un quadro di compatibilità economica ben difficilmente può essere gestito grazie alle qualità di un singolo individuo. Ma allo stesso modo non può realizzarsi compiutamente neanche all'interno dei confini di una singola organizzazione per quanto quest'ultima sia esplicitamente orientata alla socialità. Di qui l'importanza che assume e che dovrà assumere il secondo fattore: quello delle reti sociali. Esse infatti appaiono sempre più come traiettorie sulle quali soggettività ampie e diversificate adottano un principio di coordinamento – la collaborazione – che è alternativo ai principi fin qui dominanti della burocrazia e dello scambio mercantile. In questo senso, è l'imprenditorialità in generale a connotarsi sempre più come funzione dell'azione collettiva, in grado di incidere positivamente su una molteplicità di aspetti: l'introduzione di nuove tecnologie e prassi di lavoro, la costruzione di alleanze strategiche e distretti, l'avvio di agenzie che promuovono innovazione e sviluppo locale. Nel caso delle imprese sociali tutti questi aspetti assumono una rilevanza ancor più evidente, cioè di carattere strutturale, considerando la missione di queste imprese, il valore di interesse collettivo dei beni prodotti e il fatto di potersi dotare di sistemi di governance allargati.

L'agire dell'imprenditore sociale, individuale o collettivo che sia, si ispira a una medesima e ben precisa logica che fonda il progetto d'impresa: la riorganizzazione e il coordinamento su scala allargata dei fattori di produzione e di redistribuzione della socialità e della ricchezza economica attraverso la costruzione di istituzioni collaborative. Ciò richiede un esercizio riflessivo e dialogico della leadership capace di dar vita a framework di natura cognitiva, valoriale e normativa all'interno dei quali una pluralità di soggetti, molto diversi tra loro e spesso decentralizzati, abbiano la possibilità di elaborare i loro punti di vista e di apportare le loro risorse in vista della produzione di beni che realizzano obiettivi di interesse generale. E proprio la creazione di queste infrastrutture rappresenta il principale banco di prova per dimostrare il carattere autenticamente collettivo dell'impresa sociale.

BIBLIOGRAFIA

Borzaga C., Fazzi L. (2011), *Le imprese sociali*, Carocci, Roma.

Burress M.J., Cook L.M. (2009), "A Primer on Collective Entrepreneurship: a Preliminary Taxonomy", University of Missuri, Working Paper AEWP 2009-1.

Carlini R. (2011), *L'economia del noi. L'Italia che condivide*, Editori Laterza, Roma-Bari.

Elkington J., Hartigan P. (2008), *Fuori dagli schemi. Gli imprenditori sociali che cambiano il mondo*, Etas, Milano.

Goldsmith S., Eggers W.D. (2010), *Governare con la rete. Per un nuovo modello di pubblica amministrazione*, Ibl libri, Torino.

Murray R., Caulier Grice J., Mulgan G. (2011), *Il libro bianco sulla innovazione sociale*, The Young Foundation e Nesta, London. (edizione italiana a cura di Alex Giordano e Adam Arvidsson – Socieing).

Porter M.E., Kramer M.R. (2011), "Creare valore condiviso", in *Harvard Business Review Italia*, n. 1/2, gennaio/febbraio, pp. 68-84.

Ridley – Duff R., Seanor P. (2011), "Leadership and Social Entrepreneurship", in Ridley – Duff R, Bull M. (a cura di), *Understanding Social Enterprise. Theory & Practice*, SAGE, London, pp. 193-209.

Yunus M. (2010), *Si può fare! Come il business sociale può creare un capitalismo più umano*, Feltrinelli, Milano.

Il polso della situazione
Osservatorio Isnet sull'impresa sociale
quinta edizione (estratto)

L'Osservatorio: caratteristiche e scelte metodologiche

Le imprese sociali che detengono il governo delle relazioni con gli stakeholders (al pari delle imprese for profit) hanno maggiori possibilità di sviluppo. Questa è stata l'ipotesi iniziale della prima edizione dell'Osservatorio che è stata successivamente mantenuta nelle edizioni successive.

Anche nell'analisi 2011 il concetto di relazione è pensato in rapporto alla capacità di innovare. Detenere relazioni significa avere possibilità di confronto, avere maggiori stimoli per la trasformazione creativa della realtà.

Il tema predominante dell'Osservatorio coincide con il concetto di relazione. La dinamicità relazionale delle imprese sociali viene considerata in rapporto a tutte le principali categorie di stakeholders interorganizzativi (enti locali, enti pubblici, aziende private, altre organizzazioni non profit, organizzazioni di rappresentanza e coordinamento, media). Il concetto di relazione viene analizzato alla luce dell'andamento generale delle organizzazioni e al *sentiment* di sviluppo. In questa ultima edizione, l'Osservatorio ISNET introduce un approfondimento sulle tipologie di categorie di svantaggio inserite (previste ed extra Legge 381/91) e una sezione dedicata alla Legge 68/99. In dettaglio, l'Osservatorio Isnet 2011 ha considerato i seguenti items:

– variazione delle relazioni con gli stakeholders;
– soddisfazione per le dinamiche relazionali;
– andamento complessivo dell'organizzazione nel 2009 e previsione 2010;
– recenti cambiamenti in termini di innovazione;
– orientamento alla disciplina dell'impresa sociale;
– composizione delle iniziative svolte in collaborazione con la pubblica amministrazione (sussidiarietà);
– tipologie di categorie di svantaggio inserite (previste ed extra L 381/91);
– proposta azioni per favorire l'applicazione della Legge 68/99.

L'Osservatorio Isnet sull'impresa sociale adotta la formula dell'indagine continuativa o *indagine Panel*. In termini statistici i *Panel* rappresentano un gruppo stabile di unità campionarie, a partire dalle quali vengono condotte ricerche periodiche riferite alle stesse variabili.

Il *Panel Isnet* è stato costituito nel marzo 2007 ed è composto da 400 cooperative sociali rappresentative della popolazione statistica nazionale, stratificate per distribuzione territoriale e tipologia (cooperative di tipo A, B, A+B e Consorzi di Cooperative). In attesa che si formi una popolazione statistica ufficiale di imprese sociali si è deciso di privilegiare la forma della cooperativa sociale che di fatto, opera da oltre un trentennio come un impresa sociale e rappresenta una delle organizzazioni deputate con maggiore probabilità ad acquisire la qualifica di impresa sociale.

Accanto all'edizione annuale, l'Osservatorio Isnet si arricchisce a partire da questa ultima edizione, di una sezione di focus su tematiche di forte interesse, attraverso "lanci" periodici, utili anche al confronto tra imprese sociali. Tra i temi approfonditi ad oggi segnaliamo:

– livello di competenza manageriale delle persone coinvolte nell'organizzazione;
– sistemi premianti adottati per i lavoratori;
– livello di coinvolgimento dei soci lavoratori alle decisioni aziendali;
– interesse per operazioni di acquisizione/fusione tra imprese sociali.

Sintesi dei risultati dell'edizione 2011

L'andamento e il sentiment

Dal 2007 - data della prima rilevazione dell'Osservatorio Isnet – ad oggi, le organizzazioni che lamentano difficoltà sono aumentate del 23.7% (15,3% contro 39%), mentre le organizzazioni che dichiarano un andamento in crescita sono diminuite di 19 punti percentuali (44% contro 25%).

Delle organizzazioni che hanno dichiarato una condizione di difficoltà nel 2010, ben

il 55,1% afferma che il 2011 sarà ancora un anno difficile. Complessivamente il 39.8% prevede un 2011 in difficoltà.

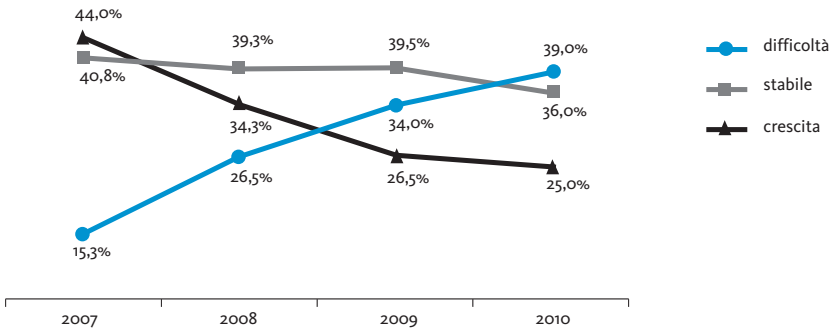


Grafico 1
"Complessivamente, in questo ultimo anno, lei vede la sua organizzazione ..."

situazione 2010	**previsioni 2011**			
stato dell'organizzazione	*in difficoltà*	*stabile*	*in crescita*	*totale*
organizzazioni in difficoltà	55,1%	21,8%	23,1%	100%
organizzazioni stabili	39,6%	37,5%	22,9%	100%
organizzazioni in crescita	16,0%	43,0%	41,0%	100%
tutte le organizzazioni	39,8%	32,8%	27,5%	100%

Tabella 1
Sentiment: "Ritiene che per il 2011 la prospettiva sarà ..."

L'impatto delle dinamiche relazionali

Come nelle passate edizioni dell'Osservatorio ISNET sull'impresa sociale, si conferma la correlazione positiva tra andamento economico complessivo e capacità relazionale con la rete dei stakeholders. Come evidenziato nella tabella 2, il 41,9% delle organizzazioni che hanno aumentato in modo soddisfacente le proprie relazioni hanno registrato un andamento economico in crescita, contro il 9,2% delle organizzazioni che hanno diminuito i rapporti.

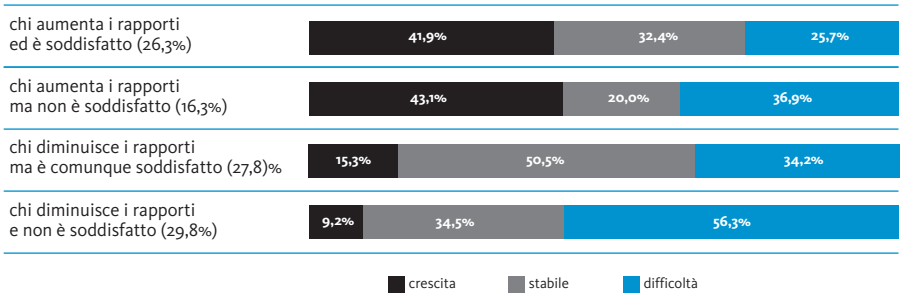


Tabella 2
Correlazione capacità relazionale e performance economica (andamento ultimo anno)

Rispetto alle precedenti edizioni, emerge tuttavia che anche questi segmenti, nonostante la dinamicità relazionale, cominciano a risentire del perdurare della crisi economica (le organizzazioni in difficoltà sono in leggero aumento anche tra quelle con gli indici relazionali più alti). In generale, sono le organizzazioni con meno di 10 anni di attività a presentare i migliori indici di innovazione, andamento e sentiment.

L'Associazione Isnet dialoga con una rete di oltre 900 imprese sociali in tutta Italia, con l'obiettivo di favorire la loro crescita, il loro sviluppo e la loro visibilità. Con queste finalità vengono realizzate iniziative capaci di valorizzare congiuntamente dimensione economica e sociale delle imprese sociali, attraverso una rete di facilitatori e una piattaforma informativa (www.impresasociale.net). Isnet aderisce a Iris Network.

Sulla stessa barca
Un'opportunità per chi investe nell'imprenditoria sociale

La IX edizione del Workshop sull'impresa sociale di Iris Network approfondirà la figura dell'imprenditore sociale: il suo ruolo, le competenze, i valori e le culture che lo ispirano. Un appuntamento di riferimento a livello nazionale per oltre 300 tra imprenditori e manager di cooperative sociali e altre imprese che operano "nell'interesse generale della comunità", ma anche un'importante opportunità per soggetti (persone e istituzioni) che, a vario titolo, investono nell'impresa sociale: istituti bancari, venture capitalist, fondazioni, società di formazione e consulenza.

Il Workshop consentirà di conoscere da vicino le migliori esperienze di imprenditorialità sociale. Gli investitori avranno spazi a disposizione per presentare le loro attività, diffondere materiali informativi, intervenire nei workshops tematici, raccogliere e discutere le proposte degli imprenditori sociali ponendo le basi per concrete collaborazioni.

A margine dei lavori del Workshop è previsto un ulteriore evento in un contesto davvero suggestivo. Nella serata del 15 settembre, a bordo della motonave storica "Zanardelli", gli investitori saranno imbarcati per una crociera sul lago di Garda assieme a un gruppo di partecipanti al Workshop. Un momento informale, utile però a consolidare collaborazioni e progetti con imprenditori sociali affermati e giovani che aspirano ad avviare start up innovative.

Investitori

BANCA PROSSIMA

Nata nel 2008, Banca Prossima è la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata esclusivamente al mondo nonprofit laico e religioso. È tuttora unica in Europa. La banca è stata pensata per rispondere alle necessità e ai bisogni delle imprese del Terzo Settore, per migliorare la qualità dei servizi bancari e per partecipare alla crescita dell'*economia del bene comune*. Banca Prossima ha oggi più di 15.000 clienti e ha superato i 2,2 miliardi di euro tra raccolta e impieghi, con un'eccezionale qualità del credito (*in bonis* il 99,5% dei prestiti concessi).

Per statuto, "*Banca Prossima ha come fine la creazione di valore sociale (...) A tale scopo sostiene con il credito le migliori iniziative nonprofit per i servizi alle persone, la diffusione della cultura e dell'istruzione, la fruizione e la protezione dell'ambiente e dell'arte, l'accesso al credito e al lavoro.*"

Vogliamo assicurare il massimo livello di servizio e una capacità nuova di far crescere le migliori iniziative, spesso penalizzate dai criteri convenzionali di valutazione bancaria: per questo ci siamo dotati di uno strumento innovativo, un *modello di rating che* considera le peculiarità delle organizzazioni nonprofit. Abbiamo creato un *Fondo per lo sviluppo dell'impresa sociale* che ci consente di erogare credito ai progetti più belli ma più difficili. Sulle linee guida di utilizzo del Fondo è chiamato a esprimersi un *Comitato di Solidarietà e Sviluppo* formato da personalità appartenenti al mondo nonprofit.

VITA CONSULTING

Vita Consulting sviluppa dal 1997 progetti innovativi che valorizzano le pratiche di sostenibilità attingendo al know-how consolidato del Gruppo VITA SpA, protagonista ed interprete dei cambiamenti sociali in atto.

Spingere il Mondo Avanti: questa è la visione condivisa dal team di professionisti di Vita Consulting, società di consulenza strategica per il marketing della sostenibilità del Gruppo VITA SpA.

Vita Consulting è focalizzata nel contribuire al successo di realtà che vogliono essere valutate anche per i cambiamenti positivi introdotti dal loro agire.

Per questo, affianca organizzazioni non profit ed aziende nello sviluppo di originali processi strategici di mercato attraverso modelli proprietari - come il Matrioska Strategic Platform o l'innovativo Fundrasing Customer Journey (DA/DO Matrix) - finalizzati al coinvolgimento e alla spinta all'azione dei vari stakeholder, per generare risultati misurabili e di valore.

SIxS – Soluzioni informatiche per il sociale

SIxS – Soluzioni Informatiche per il Sociale – nasce con l'obiettivo di realizzare soluzioni informatiche, attraverso la costruzione di partnership con enti e imprese operanti nel settore non profit, in grado di migliorare i processi operativi, informativi e gestionali caratteristici di questa tipologia di organizzazioni.

In collaborazione con diversi imprenditori ed operatori sociali sul territorio nazionale, analizziamo i principali bisogni, individuiamo le soluzioni più adatte e, attraverso l'utilizzo di tecnologie innovative, realizziamo applicativi web su misura per i nostri clienti.

Fattore distintivo nella crescita e nel consolidamento di SIxS è sicuramente la capacità di parlare lo stesso linguaggio delle organizzazioni del terzo settore e di comprenderne le specifiche esigenze e problematiche. Questo è possibile grazie alla struttura stessa di SIxS, un team di lavoro formato da operatori sociali, esperti di comunicazione, consulenti aziendali e professionisti dell'informatica.

Il risultato dell'impegno e della passione nostra e dei nostri partners è oggi tangibile nei prodotti e nei servizi che SIxS è in grado di offrire: GeCoS: applicativo web per cooperative sociali, fondazioni, associazioni; Rilevazione Presenze per strutture e domiciliari; Business Intelligence; piattaforme Collaborative; Piattaforme di Formazione a Distanza; Portali; Siti Web; Consulenza Organizzativa.

PROGETTO ISEDE-NET

Il progetto ISEDE-NET nasce per favorire lo sviluppo dell'economia sociale nell'Europa sud-orientale, al fine di contribuire alla creazione di un mercato del lavoro più competitivo ed inclusivo e di rinforzare la coesione economica e sociale in Europa. Il soggetto capofila è la Provincia di Brescia che guida un partenariato di dodici soggetti provenienti da otto paesi europei: Italia, Austria, Bulgaria, Grecia, Serbia, Slovenia, Ucraina ed Ungheria. ISEDE-NET è un progetto finanziato dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale nell'ambito del programma comunitario di cooperazione transnazionale South East Europe.

Gli obiettivi: mobilitare una rete transnazionale di imprese sociali coinvolgendo allo stesso tempo istituzioni pubbliche e private / identificare le condizioni che possono facilitare la crescita del settore / studiare soluzioni trasferibili / sensibilizzare la popolazione sul tema dell'economia sociale.

Le attività: ricerche nazionali unite ad un'analisi comparata sull'imprenditorialità sociale nei Paesi partner / studi di fattibilità su potenziali nuove nicchie di mercato / creazione del portale ISEDE-NET, attraverso il quale le imprese sociali aderenti potranno accedere a materiale informativo e formativo sull'imprenditoria sociale e ad un servizio on-line di assistenza all'attività di impresa / sviluppo di strumenti finanziari innovativi per promuovere l'economia sociale.

I risultati attesi: favorire una migliore comprensione delle forze trainanti e delle barriere dell'economia sociale / creare una rete internazionale permanente tra soggetti pubblici e privati dedicata allo sviluppo dell'imprenditorialità sociale / creare un network transnazionale permanente di imprese sociali per potenziarne le capacità imprenditoriali e supportare il loro accesso sul mercato / implementare le azioni pilota per lo sviluppo del settore dell'economia sociale.

isedenet
Innovative Social Enterprise Development Network

SOUTH EAST EUROPE
Transnational Cooperation Programme

Programme co-funded by the EUROPEAN UNION

Al Workshop sarà presente anche...

POP UP HUB

Uno spazio informale, gestito da The Hub Rovereto, dove innovazione, idee e collaborazione si incontrano. Al suo interno spazi relax, postazioni di lavoro, info point. Lo spazio sarà dedicato inoltre alla sessione dedicata allo start up di nuove imprese sociali. *A cura di The Hub Rovereto*

HUB Rovereto

TIMU

TIMU: la nuova piattaforma online realizzata da Fondazione Ahref.
Uno strumento per imprenditori sociali che promuove la collaborazione in rete e migliora la qualità dell'informazione.

fondazione <ahref
living links

sessione 1

BANCHI DI PROVA
Federale e aziendale: le opportunità del nuovo welfare

Conduce
Giorgio Fiorentini
professore associato di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche presso l'Istituto di Pubblica Amministrazione e Sanità, Università Bocconi di Milano

La sostenibilità dei servizi: comunità e un centro diurno di neuro-psichiatria infantile "Raggio di Sole" (Cooperativa Sociale Fraternità Giovani)

Una fondazione per un welfare municipale integrato e innovativo (Fondazione Territori Sociali Altavaldelsa)

I servizi mutualistici, educativi e socio-sanitari a sostegno del welfare aziendale: il caso Prontoserenità (Fondazione Easy Care)

Progetto De Medici: come l'innovazione sposa la responsabilità d'impresa (Mellin, Spazio Aperto)

Il servizio "Maggiordomo" per il welfare aziendale (Spazio Aperto)

E inoltre Buoni servizio: una nuova modalità di partenariato tra pubblico, privato e privato sociale (Edenred)

Ulteriori interventi di: Roberto Benaglia (Cisl), Maria Guidotti (Cgil), Roberto Randazzo (Università Bocconi)

La sessione “Federale e aziendale: le opportunità del nuovo welfare” offre alle imprese sociali non profit l’opportunità di valutare e diventare protagoniste in nuovi mercati. Il *welfare federale* locale attualizza la prospettiva di presidiare e offrire servizi di pubblica utilità sociale che integrano e sostituiscono i servizi gestiti, fino ad ora, da comuni e altri enti pubblici. Si concretizza così una filiera di sussidiarietà orizzontale ove la cooperativa sociale Fraternità Giovani e la fondazione Territori Sociale Alta Valdelsa esprimono il loro ruolo fattivo rispetto alla domanda di servizi espressi dalla popolazione.

Il *welfare aziendale* e quindi l’attivazione di una filiera sussidiaria aziendale privata, è il tema che, nel nostro workshop, verrà affrontato da alcune esperienze che integrano l’attività delle imprese profit con l’attività delle imprese sociali non profit. Per esempio il caso Mellin spa e cooperativa sociale Spazio Aperto dimostra come questa relazione integra l’attività caratteristica e “core” della Mellin. È il concetto di welfare aziendale in senso indiretto, ma esempio di continuità produttiva e di presidio della responsabilità sociale d’impresa. Anche gli interventi di Edenred - Ticket Restaurant, Coopselios - Fondazione Easy Care, cooperativa sociale Spazio Aperto dimostrano come è possibile uscire da un rapporto valutato come “accidentale” ed estetico-filantropico, per entrare in una relazione sostanziale e di reciprocità fra la formula imprenditoriale profit e non profit. Tutto questo in un contesto ove l’esigenza di welfare può essere mantenuta e sviluppata solo con nuove formule di presidio, non necessariamente pubbliche in termini operativi e con la consapevolezza che la crisi si supera con l’integrazione fra pubblico e privato profit e non profit. Gli interventi di Cisl e Cgil e del giurista, prof. Randazzo, offriranno spunti di ingegneria organizzativo/sindacale per attuare queste soluzioni.

Il welfare aziendale e federale/locale si posizionano in un contesto ove gli stimoli della domanda dei cittadini e dei dipendenti delle imprese profit (e dei loro stakeholders in generale) esigono sempre più risposte adeguate alla qualità e quantità richiesta ed attesa. In esso si inquadra anche la conciliazione, azione di welfare che ha come obiettivo l’equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. L’importanza delle ricadute sociali possibili sui dipendenti dell’impresa for profit sta assumendo sempre maggiore importanza con il diffondersi di iniziative quali le forme di tutela delle pari opportunità nei confronti delle categorie definite svantaggiate e la realizzazione di infrastrutture interne e esterne come forme di assistenza sanitaria, mobilità e programmi di aiuto a dipendenti.

Lo “spin-off sociale” può rappresentare, da questo punto di vista, un nuovo modello di business sociale che prevede l’affiancamento e la responsabilità nella fornitura di servizi innovativi e alto scopo valoriale e sociale nei confronti di imprese for profit e nei confronti del territorio. Lo spin off sociale di impresa può svilupparsi in due diverse direzioni: 1) può rappresentare una creazione ex-novo e sviluppare un’attività sociale strutturata e giuridicamente a sé stante; 2) può rappresentare una soluzione di continuità tramite lo sviluppo di un’attività già esistente nell’impresa for-profit “madre”. È importante identificare quali sono le criticità di questo modello per capire come può impattare su strategia, azioni e sviluppo delle imprese for profit, superando il modello tradizionale di responsabilità sociale. L’obiettivo è di inserire il sociale nella gestione strategica nell’ottica di un’“impresa eccellente” che “è sostanzialmente un’impresa che, con continuità nel lungo periodo, dimostra di saper rispondere validamente alle sollecitazioni ambientali e di realizzare un superiore livello di prestazioni”.

La sostenibilità dei servizi: comunità e un centro diurno di neuro-psichiatria infantile "Raggio di Sole"

ARGOMENTO

Banchi di prova: le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale

PAROLE CHIAVE

neuro psichiatria, centri diurni, accreditamento

A CURA DI

Massimo Belandi
Cooperativa Sociale Fraternità Giovani

CONTATTI

Fraternità Giovani – Ospitaletto (BS)
www.fraternita.it
giovani@fraternita.it

Fraternità Giovani
Società Cooperativa Sociale ONLUS

COMMENTI

Questa iniziativa si è avviata nel 2005 dopo una gestazione di circa 20 anni a testimonianza della difficoltà della situazione progettuale in questo ambito. Essa prevedeva di avviare una comunità terapeutica per 8 ospiti e un centro diurno terapeutico per 15 posti di Neuro-Psichiatria Infantile denominati "Raggio di Sole" presso la sede di via Negrini 2/a a Ome (BS). Entrambi dovevano essere autorizzati e accreditati con la Regione Lombardia, assessorato alla Sanità, e messi a contratto con l'ASL di Brescia. Aspetti salienti di questa iniziativa erano:
– nel 2005 sul territorio lombardo non esistevano strutture sanitarie extra ospedaliere
– non esisteva un canale di comunicazione tra privato sociale e aziende ospedaliere
– mancanza di una progettualità territoriale condivisa tra vari enti pubblici – privati.

Realizzata la progettualità sopra indicata nei tempi previsti si sono da subito evidenziate forti difficoltà, sia per il tipo di pazienti accolti (minori con patologia psichiatrica) sia dal punto di vista economico.

Questi fattori, nel tempo, hanno determinato la necessità di stabilizzare l'equipe con un'adeguata presenza di figure professionali molto diverse da quelli che erano i criteri minimi previsti dall'accreditamento regionale, che facevano riferimento alla psichiatria per adulti. Mentre per sopperire alla carenza delle risorse economiche derivate dal numero ristretto di ragazzi accolti, ma necessarie a coprire i costi reali dei Servizi, specie di quello Residenziale, si è fatto ricorso per gli anni dal 2006 al 2010 all'erogazione di un Contributo Straordinario da parte della Regione Lombardia, la quale, fin da subito, ha condiviso la bontà del progetto e riconosciute le relative necessità economiche.

L'esperienza quotidiana ha determinato lo sviluppo di una modalità di funzionamento di tipo prettamente sanitario sia dal punto di vista gestionale (rapporto con medici – infermieri – gestione farmaci) che dal punto amministrativo (pratica accreditamento – budget previsionali) andando a variare in modo sensibile quello che era il modello d'intervento della cooperativa.

Nel 2009 in collaborazione con l'Azienda Ospedaliera "Spedali Civili" di Brescia (dott.ssa Alessandra Tiberti), l'ASL di Brescia (Dott. Fabio Sandrini) e la cooperativa sociale Fraternità Giovani si è avviato un dialogo basato sul riconoscimento delle reciproche capacità e competenze che ha consentito di istituire un tavolo di lavoro congiunto, dal quale sono emersi nuovi schemi operativi, che hanno incluso la revisione degli standard minimi di accreditamento e delle rette di accoglienza presso i nostri servizi. I nuovi schemi operativi sono stati presentati alla Regione Lombardia che li ha approvati e ne ha riconosciuta la valenza di progetto sperimentale da valutare con lo scopo di replicarlo e implementarlo su altre strutture del territorio lombardo.

Nel 2011 il trasferimento del centro semi-residenziale terapeutico a Brescia ha consentito di centralizzare maggiormente il servizio diurno e incrementare la capacità di accoglienza della Comunità Residenziale Terapeutica da 8 a 14 posti presso la sede di Ome (BS) Ome; entro il 2012 la sede del Servizio Residenziale Terapeutico dovrebbe trasferirsi da Ome a Ospitaletto raggiungendo così la capacità massima di accoglienza di 20 posti.

Il riconoscimento alla nostra cooperativa da parte degli Enti coinvolti di una buona capacità imprenditoriale e di una buona gestione clinica dei casi è stato il primo punto sul quale costruire la nostra affidabilità e ci ha permesso di diventare, nel tempo, partner sicuro per la realizzazione di una rete di servizi innovativi, che stimolano la creazione di nuovi progetti.

Certamente il progetto Raggio Di Sole non deve essere visto esclusivamente come un business, perché è fondamentale che ogni cooperativa sociale trovi, nelle motivazioni alle origini della sua costituzione, quei valori che costituiscono l'energia indispensabile a far decollare un progetto, sia pure fondendosi con le capacità imprenditoriali necessarie per garantire la continuità nel tempo.

Una fondazione per un welfare municipale integrato e innovativo

La Fondazione Territori Sociali Altavaldelsa è partecipata (solo) dai 5 Comuni fondatori, che costituiscono una zona sociosanitaria della Toscana in provincia di Siena. Con 60.000 abitanti, è una zona piccola per dimensioni, ma tradizionalmente ricca per la vocazione industriale dei suoi due comuni più importanti (Poggibonsi e Colle) e per la dimensione turistica del territorio nel suo complesso (ed in particolare di San Gimignano).

I 5 Comuni, da diversi anni e fino al 2005, avevano delegato la gestione dei servizi sociali alla Asl di Siena. Nel tempo, la forte tradizione sociale dei 5 Comuni, caratterizzata da investimenti, innovazione e qualità che la ponevano all'avanguardia in tutta la Regione, ha dovuto cedere il passo a logiche di centralizzazione e razionalizzazione della Asl, che negli anni ha privilegiato l'attenzione alle altre zone in cui i servizi sociali erano meno sviluppati, trascurando la Valdelsa. I Comuni hanno avvertito dunque che non avevano una reale capacità di incidenza nella programmazione dei servizi nel loro territorio e che la qualità delle politiche sociali stava scemando. Per questo motivo hanno deciso di:

– associarsi;
– ritirare le deleghe alla Asl;
– costituire la Fondazione T.S.A. per la gestione associata dei servizi sociali.

Per la sua originalità di modello (è ancora l'unica nel suo genere in Italia), e per l'impulso che essa ha dato allo sviluppo del welfare municipale nella zona in questi anni, l'interesse risiede dunque soprattutto nella stessa sua costituzione e start up invece che in una specifica iniziativa.

Nel programma che la Fondazione si è data, la sfida si sintetizzava in 3 parole chiave: Integrazione, Innovazione, Identità.

L'integrazione: innanzitutto territoriale, tra 5 Comuni che fino ad allora avevano una interlocuzione individuale e probabilmente competitiva con il soggetto gestore; associare la gestione è significato darsi obiettivi, programmi, regole e ruoli unitari. Poi l'integrazione socio sanitaria: il ritiro delle deleghe sociali alla Asl, ha comportato la possibilità (ed anche la necessità) di ricomporre i rapporti tra competenze sociali dei Comuni e competenze sanitarie Asl in modo più ragionato, e con una più forte capacità di interlocuzione degli enti locali. Infine l'integrazione pubblico-privato: nel modello, una Fondazione di diritto privato partecipata da enti pubblici; nello stile di direzione, affidata ad un manager sociale proveniente dalla cooperazione sociale e dal non profit; nei linguaggi e nei progetti concreti, che si intendevano avvicinare e appunto integrare con quelli del volontariato e dell'impresa sociale locale.

L'innovazione andava perseguita: riaprendo una fase di investimenti su nuovi servizi e ammodernamento della loro organizzazione; individuando e intercettando nuove fonti di finanziamento soprattutto private; promuovendo un maggiore dibattito e consapevolezza culturale delle potenzialità e caratteristiche del welfare comunitario.

Infine la ricerca di una identità e di un luogo di appartenenza, per chi lavorava nei servizi, e riconoscibile dall'esterno, era un obiettivo importante perché nel 2005 lavoravano negli stessi servizi sociali rilevati dalla Fondazione, circa 150 persone, dipendenti di 9 datori di lavoro diversi, pubblici e privati, con 3 CCNL diversi (sanità, enti locali e cooperative sociali) e 9 integrativi differenti, in una babele di rapporti e trascuratezza degli operatori che creava disagio e ovviamente incideva negativamente sulla qualità dei servizi.

I nuovi servizi attivati in poco più di 5 anni testimoniano lo sforzo effettuato dai Comuni e dalla Fondazione per mantenere gli impegni: 35 posti letto in più per anziani non autosufficienti (+27%), con apertura del primo nucleo Alzheimer nella provincia di Siena. Apertura di due centri diurni per anziani, trasformazione di una Residenza Assistenziale in Comunità Familiare ad assistenza leggera. Nel campo della disabilità, apertura di due nuclei di Comunità Alloggio Protetta, convenzionamento di un centro "casa fattoria" per adolescenti e giovani disabili, inaugurazione del nuovo centro

ARGOMENTO

Banchi di prova: le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale

PAROLE CHIAVE

welfare locale, programmazione, enti di gestione

A CURA DI

Antonio Mazzarotto
Fondazione Territori Sociali Altavaldelsa
Promossa dai Comuni di Poggibonsi, Colle di Valdelsa, San Gimignano, Casole d'Elsa, Radicondoli (Siena)

CONTATTI

Fondazione Territori Sociali Altavaldelsa – Poggibonsi (SI)
www.ftsa.it
info@ftsa.it

COMMENTI

di socializzazione per disabilità gravi. Nel campo delle famiglie e minori, apertura di un Centro Famiglie per la messa a sistema di tutte le azioni e i servizi per le famiglie e minori, apertura di un centro affidi, approvazione di un progetto integrato di zona sull'emergenza abitativa e avvio di un progetto sperimentale di contrasto alla povertà in collaborazione con tutte le associazioni del territorio. Aldilà dei costi dei servizi, che sono legati al forte investimento politico e programmatorio dei Comuni e del SSN nel tempo, la quantità di iniziative messe in campo nel poco tempo relativamente trascorso (oltre alla gestione dei servizi correnti consolidati) dovrebbe testimoniare di una qualità di gestione e di processi decisionali più propri dell'impresa sociale che di un organismo di emanazione pubblica. Nell'aver mantenuto fede a questo intento sta il principale risultato positivo della Fondazione.

Nel mio particolare vissuto di manager e imprenditore sociale, l'esperienza è stata straordinaria per diversi motivi: innanzitutto la gestione delle fasi di programmazione pubblica, che mi ha permesso di acquisire competenze su come si programma l'uso delle risorse pubbliche sul territorio, selezionando le priorità e costruendo la compatibilità dei progetti con le risorse (sempre scarse per definizione e non solo) dei bilanci comunali; in secondo luogo ha rafforzato fortemente le capacità di lavorare come facilitatore di integrazione e rete, tra persone e tra istituzioni; ha inoltre, per le maggiori dimensioni gestionali rispetto alle esperienze manageriali da cui provenivo, accentuato le competenze manageriali sia sul versante della programmazione economica e finanziaria (circa 10MLE di bilancio), sia su quello delle risorse umane (circa 160 dipendenti). Infine mi ha permesso di conoscere "dall'altra parte" gli strumenti di spesa (regolamenti, gare d'appalto, normative specifiche) che nella esperienza di imprenditore speciale vivevo solo come utilizzatore finale.

I servizi mutualistici, educativi e socio-sanitari a sostegno del welfare aziendale: il caso Prontoserenità

Il servizio Prontoserenità può essere fornito alle imprese profit che, nell'ambito dell'attività di welfare aziendale, offrono l'opportunità di rispondere all'esigenza di accompagnare i propri dipendenti nell'affrontare il bisogno/domanda dell'assistenza agli anziani (a loro correlati) oppure nella risposta alla domanda dei dipendenti stessi riguardo al loro status prospettico di popolazione matura ed anziana.

Prontoserenità nasce allo scopo di offrire una risposta, in termini di servizi, che sia tarata rispetto alle specifiche richieste e ai bisogni individuali della singola persona anziana. Tale scopo viene garantito attraverso la predisposizione di diversi pacchetti di servizi, ciascuno corrispondente a diverse tipologie combinate di prestazioni, che vengono implementati per rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda.

I servizi forniti da Prontoserenità possono essere suddivisi in tre categorie che prevedono un grado di informazione e assistenza diverso. Le tre categorie sono quelle dei servizi erogati tramite (I) lo Sportello Famiglie, (II) quella dei servizi di Assistenza Famigliare e (III) quella dei Servizi alla Famiglia. All'interno di ogni categoria sono incluse diverse tipologie di prestazione che possono essere combinate e gestite in base alle esigenze effettive della persona da assistere.

Lo Sportello Famiglie è inquadrabile come l'elemento base di Prontoserenità, rappresentando un vero e proprio centro di orientamento e di informazione. Si tratta di uno sportello fisico ubicato in localizzazioni accessibili e connesse a servizi per anziani e call center, aggiornato, documentato ed esteso, grazie al quale l'utente viene supportato nel processo decisionale.

L'Assistenza Famigliare, comprende una serie di servizi dedicati alla domiciliarità che accompagnano l'anziano nella possibilità di vivere all'interno del proprio domicilio in maniera sicura e attenta. Tra le varie attività è prevista l'installazione di una serie di strumenti di domotica e di telemonitoraggio clinico.

I Servizi alla Famiglia comprendono una serie di servizi dedicati alla famiglia e al supporto che è possibile attuare nei loro confronti per facilitare il compito di gestire una persona anziana nello svolgere della propria quotidianità attraverso banche del tempo e servizi domiciliari e residenziali.

ARGOMENTO

Banchi di prova: le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale

PAROLE CHIAVE

welfare aziendale, servizi integrati, anziani e famiglie

A CURA DI

Raul Cavalli
Fondazione Easy Care

CONTATTI

Fondazione Easy Care – Reggio Emilia
www.easy-care.it
www.prontoserenita.it
info@ easy-care.it

COMMENTI

Progetto De Medici: come l'innovazione sposa la responsabilità d'impresa

ARGOMENTO

Banchi di prova: le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale

PAROLE CHIAVE

welfare aziendale, inserimento lavorativo, partnership profit / non profit

A CURA DI

Giusto Curti
Mellin

Andrea Ripamonti
Cooperativa Sociale Spazio Aperto

CONTATTI

Mellin – Milano
www.mellin.it

Spazio Aperto Servizi – Milano
www.spazioapertoservizi.org
info@spazioapertoservizi.org

COMMENTI

L'obiettivo è di sviluppare un'iniziativa di business sociale capace di generare sviluppo economico e valore sociale. Il progetto"De Medici" è stato promosso da Mellin - azienda parte della divisione Baby Nutrition di Danone - insieme alla cooperativa sociale Spazio Aperto e alla Fondazione Sodalitas. Una partnership tra "sociale" e "profit", con alla base un approccio innovativo alla responsabilità sociale d'impresa.

L'iniziativa trae ispirazione dall'esempio di Lorenzo De Medici, lo statista e imprenditore fiorentino che durante il Rinascimento fu in grado di promuovere il cambiamento in diversi campi, dall'economia alle scienze, dando un contributo considerevole allo sviluppo.

In termini operativi si tratta di un progetto di *Trade-Marketing* sviluppato a favore delle cooperative sociali che si occupano di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, rispetto alle quali Spazio Aperto farà da pioniere. Le azioni previste sono quelle tipiche di *merchandising* riguardanti il controllo degli spazi e del posizionamento assegnati dal rivenditore ai prodotti di una determinata marca rispetto ai concorrenti, ai prezzi praticati, ecc. all'interno dei diversi punti vendita.

Il progetto è stato pensato considerando due aspetti critici dell'attuale contesto economico e sociale: da un lato, l'elevato tasso di disoccupazione delle persone over 50 (69%) e delle persone svantaggiate (56%); dall'altro le potenzialità di business per tutta la filiera derivanti dall'ottimizzazione del presidio nei punti vendita. Attraverso l'attuazione del progetto De Medici si creerà un percorso di sviluppo che permetterà alle aziende committenti – inizialmente Mellin ma auspicabilmente altre realtà dell'industria di marca si affiancheranno nei prossimi mesi - di realizzare un progresso importante e innovativo sia in termini di business che di sviluppo sociale. Il progetto, in questa sua prima formulazione, mira a creare 24 posti di lavoro, di cui la metà a favore di over 50. È previsto un contributo pari a 392mila euro (16mila circa per ogni posto di lavoro) per attività di formazione e sviluppo nell'arco dei primi 24 mesi di attività, in modo da compensare il gap di produttività e sostenere il consolidamento dell'iniziativa.

Il servizio “Maggiordomo” per il welfare aziendale

Il Servizio Maggiordomo nasce nel 2006, quando la Multinazionale Accor (oggi Edenred) decide di appoggiarsi al Consorzio Accordi (una delle società di scopo del Gruppo cooperativo CGM, di cui Spazio Aperto fa parte) per usufruire sul territorio nazionale della competenza delle cooperative sociali nella gestione del servizio e del personale.

Nuova figura professionale per l’Italia, realtà consolidata all’estero, soprattutto in Francia e nei paesi anglosassoni, a metà strada tra l’ assistente personale e il fattorino di una volta, il maggiordomo aziendale può essere l’antidoto a quel che l’Agenzia europea per la Sicurezza e la Salute ha definito il “mal d’ufficio”, virus dei nostri tempi generato dalla mancanza di tempo per la vita privata che affligge i forzati del cartellino da timbrare. È intorno a questa figura che ritroviamo uno delle possibili implementazioni del cosiddetto di welfare aziendale: liberare le persone da determinate incombenze, per renderle più produttive sul luogo di lavoro.

Sono numerose le mansioni che può ricoprire il Maggiordomo: portare i vestiti in tintoria, pagare le bollette della luce e del telefono; all’occorrenza, ritira i biglietti teatrali, i referti medici e quant’altro aiuti a “sollevare” il dipendente dallo stress quotidiano.

ARGOMENTO

Banchi di prova: le imprese sociali nella ristrutturazione del welfare locale e nei modelli emergenti di protezione sociale

PAROLE CHIAVE

welfare di conciliazione, inserimento lavorativo, partnership profit / non profit

A CURA DI

Andrea Ripamonti
Cooperativa Sociale Spazio Aperto

CONTATTI

Spazio Aperto Servizi – Milano
www.spazioapertoservizi.org
info@spazioapertoservizi.org

COMMENTI

sessione 2

BANCHI DI PROVA
La raccolta fondi: strategie e pratiche per diversificare le risorse

Conduce
Paolo Venturi
direttore di AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit)

Seminare condivisione e raccogliere fondi: le campagne made in Monteverde (Cooperativa Sociale Monteverde)

Raccolta fondi per un investimento strategico (Cooperativa Sociale Solidarietà)

Sostenibilità e territori: il caso delle "obbligazioni del cuore" (Fondazione La Nuova Famiglia)

Energia navale: finanziare la scuola investendo sulle energie rinnovabili (Energia Navale)

Fund Raising: l'unione fa la forza. L'esperienza di rete del Consorzio Provinciale Sol.Co. Mantova

Il fund raising è quell'attività e/o insieme di tecniche che permettono all'organizzazione non profit di perseguire la propria *mission* in situazione di imperfetta coincidenza tra domanda ed offerta pagante. Queste tecniche sono di grande importanza sia per assicurare il perseguimento del principio di economicità dei soggetti non profit (aspetto economico/finanziario del *fund raising*) sia per alimentare in maniera continuativa l'elemento di solidarietà che lega l'organizzazione alla società civile (aspetto donativo del *fund raising*).

Una recente ricerca sul "*Civic engagement around the world*" realizzata da GALLUP, nota agenzia di sondaggi americana, mostra che in Italia c'è ancora molto da fare nel campo del *fund raising*: solo il 33% degli italiani dichiara di aver effettuato donazioni a organizzazioni non profit negli ultimi tempi (a differenza del 79% degli inglesi e del 75% degli olandesi). Tale dato, che certamente è influenzato anche dalle condizioni generate dalla crisi mondiale, è un indicatore di un deficit non solo dal lato dei cittadini, ma anche – e, diverse volte, soprattutto – dal lato delle organizzazioni non profit, che non sono in grado di comprendere il ruolo strategico del *fund raising* – sia in termini economici che sociali – e che, pertanto, non collocano correttamente tale funzione all'interno delle loro priorità.

Dagli anni '90 in poi – e con velocità sempre maggiore – il mondo del non profit ha intrapreso un processo di profonda trasformazione, connesso in particolare a due fattori: 1) la diminuzione della disponibilità di risorse pubbliche e la conseguente ri-allocazione di risorse private; 2) l'espansione e la diversificazione dei bisogni sociali: anziani, immigrazione, trasformazioni, ambientali, nuove povertà, ecc. Tali cambiamenti hanno incentivato una proliferazione di iniziative *bottom-up,* ovvero originate dal basso: si pensi, ad esempio, alle proposte formulate nei confronti del non profit nel Regno Unito attraverso la politica della "Big Society".

L'obiettivo condiviso delle attuali politiche sociali europee, inoltre, è quello di incrementare il livello di innovazione sociale all'interno dei vari paesi, a fronte di un arretramento dei sistemi di welfare state. Se per innovazione sociale si intende "una soluzione innovativa ad un problema sociale, più efficace, sostenibile e giusta di quelle esistenti, che produce valore per la società nel suo complesso piuttosto che per i singoli individui" (Stanford University), è importante specificare che tale valore è multidimensionale, ovvero economico, sociale e culturale.

Assumendo questa prospettiva, il *fund raising* va necessariamente identificato quale elemento strategico e, di conseguenza, integrato all'interno della dimensione organizzativa e produttiva anche dell'impresa sociale. Ne è la prova la rottura della dicotomia interna al non profit, che vedeva, il *fund raising* quale strumento privilegiato per quella parte più connessa al mondo del volontariato e, più in generale, alla dimensione di *advocacy,* e, la finanza quale strumento "al servizio" di quella parte del non profit a forte componente economica, ovvero la cooperazione e l'impresa sociale.

Oggi si assiste a un'ibridazione fra i due strumenti: il *fund raising* si va sempre più integrando con quello della finanza, così come la finanza si sta dotando di nuovi strumenti per la valutazione delle strategie di raccolta fondi (ad esempio, nuovi modelli di *rating* bancari, linee guida al bilancio di esercizio e al bilancio sociale, ecc).

In conclusione cinque sono le linee di sviluppo che favoriscono un avvicinamento del *fund raising* al mondo delle imprese sociali:

1. *fund raising* come strategia per diversificare le entrate nei piani strategici di sviluppo di progetti di pubblica utilità;
2. *fund raising* come strumento per alimentare nuovi spazi di innovazione che traggano legittimazione e risorse dal basso;
3. *fund raising* come "proxy/ indicatore" di reputazione/credibilità delle iniziative per la comunità;
4. *fund raising* come strumento complementare ed integrato con la dimensione finanziaria;
5. *fund raising* come strumento di partecipazione e coinvolgimento degli stakeholder.

Il workshop vuole essere un tentativo per evidenziare quelle "minoranze profetiche" che costituiscono l'evidenza di questa prospettiva evolutiva.

Seminare condivisione e raccogliere fondi: le campagne made in Monteverde

ARGOMENTO

Banchi di prova: fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento

PAROLE CHIAVE

fund raising comunitario, cooperazione sociale, pianificazione strategica

A CURA DI

Francesco Tosato
Cooperativa Sociale Monteverde

CONTATTI

Monteverde – San Zeno di Colognola ai Colli (VR)
www.monteverdeonlus.it
info@monteverdeonlus.it

COMMENTI

L'iniziativa e la sfida

La sfida. Perseguire grandi obiettivi di raccolta fondi senza grandi donatori. Come? Investendo nella creazione e nel rafforzamento delle relazioni, della condivisione interna e della sensibilizzazione della comunità.

L'iniziativa. L'attività di fund raising della Cooperativa Sociale Monteverde si è strutturata a partire dal 2009 con l'obiettivo esplicito di essere uno strumento di sensibilizzazione e di condivisione oltre che di raccolta fondi. La pianificazione realizzata per perseguire tali obiettivi ha generato una puntuale progettazione annuale di iniziative, divise per risorse, finalità e strumenti.

Le prime due campagne, denominate "Amico 100% Monteverde" (2010, raccolta fondi tramite il nuovo strumento del bollettino postale) e "Lotteria auguri Monteverde" (2011, raccolta fondi dedicata al 25esimo anno di attività della Cooperativa), con target "piccoli donatori" ed aventi modalità e finalità legate principalmente (in termini previsionali) alla condivisione ed alla sensibilizzazione della comunità ai bisogni del Centro Diurno per persone con disabilità, hanno fatto emergere le potenzialità specifiche dell'organizzazione in termini d'efficacia nella raccolta fondi. Il punto chiave appalesato è la risorsa "relazioni interne ed esterne alla Cooperativa", e la sua corretta gestione.

Passaggi d'innovazione: creazione di una "organizzazione a cascata" composta da "gruppo interno di lavoro", da un responsabile interno di progetto, da uno staff esecutivo (per il coordinamento ed il monitoraggio) e diversi incaricati esterni.

Mutamenti

Le iniziative ed in generale la strutturazione dell'attività di fund raising ha generato rilevanti innovazioni all'interno della Cooperativa:
– aspetto "culturale" relativo alle diverse tematiche coinvolte: diversificazione delle risorse, comunicazione/condivisione/partecipazione interna e del territorio;
– aspetto organizzativo: riformulazione dell'organigramma e del funzionigramma, creazione di gruppi di lavoro, responsabilizzazione "a cascata" su diversi livelli, studio di nuove modalità di team working ed individuazione delle competenze, esistenti e nuove;
– aspetto finanziario: investimento strutturale in termini di risorse umane, materiali ed economiche con budget annuale legato agli obiettivi.

In generale, le ricadute delle due campagne sui beneficiari sono state molteplici, e riguardano in particolare la diversificazione delle risorse in entrata per la Monteverde con le quali è possibile sostenere specifici progetti, le nuove competenze acquisite dal personale in termini non solo di raccolta fondi ma anche di comunicazione e marketing, la sensibilizzazione del territorio, la partecipazione attiva dei familiari e della comunità nei progetti aventi finalità di sostegno dei bisogni del Centro Diurno, le nuove opportunità di integrazione con il territorio degli utenti generate dall'implementazione delle iniziative.

Indicatori di successo

Campagna "Amico 100% Monteverde" (aprile-giugno 2010) :
– 35 incaricati coinvolti (lavoratori, volontari, soci e familiari degli utenti in prima linea nel cercare donatori che utilizzassero il bollettino postale per donare ognuno, in media, 100 € a sostegno dell'acquisto di un nuovo pulmino);
– 90 donatori trovati;
– 11 mila euro raccolti.
Campagna "Lotteria Auguri Monteverde!" per i 25anni (marzo-maggio 2011):
–61 incaricati coinvolti (lavoratori, volontari, soci e familiari degli utenti in prima linea nel "posizionare", non vendere, 516 blocchetti da 50 biglietti ognuno);
– 25 619 biglietti venduti (1 € a biglietto);
– Obiettivo dei 25 mila euro di raccolta fondi raggiunto.

Grazie al sistema di monitoraggio e di analisi implementato dallo "staff esecutivo" interno alla Cooperativa attraverso la predisposizione di schede di verifica specifiche e coordinato dal responsabile interno, si è potuto valutare a priori le potenzialità, le tempistiche ed i limiti delle iniziative: grazie alle rete di relazioni ed agli strumenti approntati, si è confermata la possibilità di replicare le iniziative annualmente ed in contesti diversi.

Il ruolo dell'imprenditore sociale

Il successo delle campagne di fund raising della Cooperativa Monteverde è legato a diverse capacità e competenze in capo al responsabile di progetto, che viene ad agire in qualità di imprenditore sociale in termini di assunzione di rischio e gestione autonoma delle diverse risorse messe in campo. In particolare:

– la gestione di molteplici relazioni con diversi soggetti coinvolti (persone fisiche e giuridiche, non profit e profit), non più solo interni bensì appartenenti anche alla comunità esterna alla Cooperativa;
– la capacità di comunicazione e coinvolgimento sulla mission della Cooperativa;
– il coordinamento di un gruppo di lavoro flessibile, composto da elementi eterogenei in continuo mutamento (con diverse competenze e provenienti da diversi ambiti di attività e di appartenenza sociale) che necessitano di continua motivazione;
– la gestione di risorse economiche in un'attività fortemente innovativa ed avente ritorni nel medio-lungo termine.

Raccolta fondi per un investimento strategico

ARGOMENTO

Banchi di prova: fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento

PAROLE CHIAVE

partnership comunitarie, servizi di accoglienza, sostenibilità ambientale

A CURA DI

Stefano Bolognesi
Cooperativa Sociale Solidarietà

CONTATTI

Solidarietà – Padova
www.cooperativasolidarieta.it
info@cooperativasolidarieta.it

COMMENTI

Padova ospita storicamente importanti strutture ospedaliere e, più di recente, anche il nuovo Istituto Oncologico Veneto. Questa concentrazione di centri sanitari d'eccellenza genera un bisogno, sempre più rilevante, di assicurare un'ospitalità adeguata sia ai malati non ricoverati, sia ai familiari che sempre più numerosi risiedono, anche per importanti periodi di tempo, in città.

Il progetto di una nuova "casa d'accoglienza" in grado di rispondere adeguatamente e in maniera innovativa a questo problema distinguendosi dalla tradizionale offerta alberghiera, è stato promosso dall'associazione "Padova Ospitale" fondata dodici anni fa da un gruppo di dipendenti ospedalieri. L'associazione ha predisposto un piano di fattibilità che conteneva le linee guida per la realizzazione della nuova struttura: accessibilità con prezzi adeguati per le fasce deboli della popolazione e garanzia di un'ospitalità imperniata sull'accoglienza, sul calore umano e sul sostegno psicologico per persone che vivono una situazione di grande disagio.

I Frati del Santo della parrocchia del quartiere di Arcella hanno rappresentato un ulteriore importante partner dell'iniziativa, in quanto hanno messo a disposizione in comodato d'uso trentennale all'associazione una struttura in disuso (un ex-cinema) che è stata completamente ristrutturata per trasformarla nella sede della casa di accoglienza, ma non solo. Nello stesso plesso, infatti, sono state ricavate sale polivalenti per attività culturali e ricreative. Inoltre è allo studio anche l'apertura di un poliambulatorio rivolto alla comunità locale.

L'associazione Padova Ospitale si è fatta carico della ristrutturazione e della relativa raccolta fondi, pari a circa 2,2 milioni di euro. Diversi i soggetti che hanno contribuito: Regione Veneto, Fondazione Cariparo, Provincia dei Frati conventuali del Santo oltre alle donazioni di singoli cittadini. La casa di accoglienza dispone delle migliori soluzioni costruttive e tecnologiche ed inoltre è attenta all'ambiente visto che sul tetto è stato installato un impianto fotovoltaico.

La gestione della struttura è stata affidata in toto alla cooperativa sociale Solidarietà che, allo scopo, ha formulato un piano economico e gestionale che garantisce la sostenibilità nel rispetto della mission del luogo. Solidarietà si avvale, a sua volta, del contributo di altre cooperative sociali: Eureka di Castelfranco Veneto per i servizi di lavanderia e Workcrossing di Padova per la ristorazione.

Sostenibilità e territori: il caso delle "obbligazioni del cuore"

La Nuova Famiglia Onlus è impegnata da alcuni anni alla realizzazione di un centro residenziale per l'accoglienza di persone cosiddette svantaggiate il cui investimento è stato coperto da un finanziamento regionale (50 %) e la rimanente parte con il coinvolgimento di 6 banche locali che in pool hanno concesso un mutuo impegnandosi ad erogare per la propria quota interessi un contributo equivalente a copertura degli stessi. In particolare una Banca di Credito Cooperativo coinvolta nell'operazione in pool ha costruito in collaborazione con il management della Fondazione uno strumento di finanza etica destinato in prevalenza al territorio di riferimento emettendo 6 milioni di euro di obbligazioni mirate al sostegno del progetto.

L'operazione ha generato sul territorio un profondo senso di responsabilità territoriale poiché per la prima volta una banca locale ha proposto alla comunità di riferimento la possibilità di acquistare un titolo obbligazionario rinunciando ad una percentuale del proprio spread a favore di una Buona Causa individuata dalla Banca.

L'iniziativa è assolutamente riproducibile e replicabile in altri contesti territoriali secondo procedure standard individuate dalla legislazione bancaria.

L'obbligazione, infatti, è stata collocata non solo dalla banca promotrice ma successivamente anche dalle altre 3 banche di credito cooperativo impegnate nel finanziamento in pool.

Il progetto ha rappresentato un grande punto di svolta sulla cultura della solidarietà territoriale poiché chiunque poteva investire i propri risparmi guadagnando sia una remunerazione monetaria che una remunerazione di gratitudine. Rilevante è stato anche l'apporto della famiglie dei disabili coinvolte nella fondazione che hanno acquistato direttamente il titolo promuovendolo anche presso la propria rete di relazioni.

ARGOMENTO

Banchi di prova: fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento

PAROLE CHIAVE

centro residenziale, fund raising comunitario, banche di credito cooperativo

A CURA DI

Andrea Romboli
Fondazione La Nuova Famiglia

CONTATTI

La Nuova Famiglia – Cesenatico (FC)
www.lanuovafamiglia.org
segreteria@lanuovafamiglia.org

COMMENTI

Energia navale: finanziare la scuola investendo sulle energie rinnovabili

ARGOMENTO

Banchi di prova: fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento

PAROLE CHIAVE

sostenibilità ambientale, servizi educativi, innovazione societaria

A CURA DI

Paolo Casadei
Energia Navale

CONTATTI

Le Fonti Group – Forlì
www.lefontigroup.eu
info@lefontigroup.eu

COMMENTI

L'obiettivo dell'iniziativa è di dotare le scuole de "La Nave" gestite dalla cooperativa sociale "Tonino Setola" di una riserva di capitale necessaria per consolidarsi nel territorio come realtà educativa di eccellenza, ma alla portata di tutti. Per questa ragione è stata creata una "New.Co" – Energia Navale Srl - allo scopo di progettare, autorizzare e mettere in rete una produzione di 1 mega watt di energia rinnovabile da fotovoltaico. Attraverso Compagnia delle Opere sono state coinvolte alcune eccellenze imprenditoriali del territorio che hanno aderito al progetto e alle sue finalità. Le imprese hanno contribuito impegnando le strutture senza alcun ritorno di breve periodo, mentre l'Istituto Diocesano Sostentamento del Clero ha messo a disposizione il sito per l'installazione dell'impianto. Energia Navale, da parte sua, ha acquisito direttamente e senza costi di intermediazione i principali componenti (pannelli, inverter). L'azione congiunta di questi fattori ha generato un risparmio di circa il 20% rispetto ad analoghe iniziative. Con questi presupposti Compagnia delle Opere si è impegnata a coinvolgere istituti di credito sensibili all'iniziativa, finanziandola interamente.

La compagine sociale di Energia Navale è così composta: il 40% è detenuto dalla cooperativa sociale "Tonino Setola", mentre la parte rimanente tra tre imprese for profit del territorio con quote variabili tra il 25 e il 10%. È stato inoltre sottoscritto un patto statutario per la ripartizione degli utili che prevede una quota pari al 60% (più un ulteriore quota del 6% fuori dal patto) a favore della cooperativa sociale. Sommando questa quota ai risparmi in sede realizzativa si genera una sorta di "equity" che può essere destinato al potenziamento dell'iniziativa stessa e al consolidamento dell'offerta educativa nei plessi scolastici.

Fund Raising: l'unione fa la forza. L'esperienza di rete del Consorzio Provinciale Sol.Co. Mantova

Il consorzio di cooperative sociali Sol.Co. Mantova ha strutturato, in collaborazione con AICCON, un percorso finalizzato alla crescita di competenze professionali e allo sviluppo di processi di fund raising, utilizzando uno stile-approccio condiviso e di sistema. Il percorso, avviato a fine 2010 e che si completerà in autunno di quest'anno coinvolgendo 11 cooperative sociali aderenti al consorzio, si compone di 3 azioni: formazione su temi specifici della raccolta fondi (comunicazione, people raising, web, grandi donatori...); laboratori di scambio di buone prassi e studio di casi esemplari utili per trasferire conoscenze e competenze attraverso l'apprendimento dall'esperienza; consulenza ad hoc per ogni cooperativa che aderisce al percorso con il sostegno e l'accompagnamento di un esperto di AICCON.

Il percorso è stato sviluppato, fin dalla sua ideazione, con l'intento di imprimere e consolidare una qualificata regia consortile sul tema della raccolta fondi. L'obiettivo è stato infatti quello di iniziare a lavorare insieme per lo sviluppo di una cultura e di un modello di raccolta fondi specifici e applicati alla cooperazione sociale e all'essere cooperative in un consorzio di territorio.

Il progetto ha favorito la costituzione del gruppo di "Fundraiser" di Sol.Co. Mantova (persone individuate e riconosciute dalla rete come referenti su questo tema) che, grazie all'apprendimento in aula e alla messa in rete delle esperienze, sta sviluppando competenze professionali e iniziando a costruire alcune prime iniziative di comunicazione come opportunità di crescita e innovazione per rispondere strategicamente e in modo integrato alle attuali sfide del mercato. Grazie quindi al percorso attivato e condiviso con i soci, si sta favorendo la costruzione di una cultura comune e condivisa e superando i confini di ogni singola cooperativa sul tema della raccolta fondi.

L'impatto generato a livello consortile da questa iniziativa potrebbe essere misurato sulla base dei seguenti indicatori quali-quantitativi:
– numero di cooperative coinvolte: l'iniziativa ha coinvolto 11 cooperative socie su un totale di 25 aderenti al consorzio;
– l'individuazione in organigramma per ciascuna cooperativa coinvolta nel percorso di un referente dedicato alla raccolta fondi: ciascuna cooperativa ha incaricato una persona per questo ruolo/funzione; questi referenti, che partecipano al percorso, hanno costituito il gruppo di Fundraiser del consorzio Sol.Co. Mantova;
– qualità e quantità degli incontri realizzati: il percorso ha sviluppato con cadenza periodica (nov 2010 - ott 2011) una serie di appuntamenti (8 giornate d'aula + 5 laboratori) che hanno registrato una partecipazione media molto elevata;
– sviluppo di un'area consortile dedicata alla raccolta fondi: il consorzio ha investito sul coordinamento/supervisione del percorso individuando due figure dedicate (un consigliere di amministrazione incaricato della supervisione del progetto; la referente della comunicazione già impegnata in consorzio incaricata della segreteria/coordinamento del percorso) e promuovendo la costituzione di un riferimento consortile su questo tema che ad oggi, insieme ai consulenti esperti di AICCON, possa rispondere alle esigenze delle cooperative e lavorare per la diffusione di una cultura condivisa a livello di sistema;
– sviluppo di iniziative integrate: il gruppo di Fundraiser ha iniziato la condivisione/messa in rete e analisi delle esperienze e ha sviluppato un primo evento comune di comunicazione sul territorio. Le sinergie che si stanno attivando contribuiscono inoltre a consolidare la partecipazione e le relazioni interne, i legami istituzionali e comunitari.

L'iniziativa ha contribuito a far acquisire/consolidare le competenze professionali specifiche per le persone/cooperative socie che vi hanno aderito, e a favorire il riconoscimento del ruolo di "fundraiser" all'interno delle organizzazioni della nostra rete consortile. La creazione di un gruppo di persone incaricate per questo ruolo e riconosciute a livello di sistema, che periodicamente si incontra e si confronta, ha rafforzato la loro motivazione professionale e innescato cambiamenti organizzativi e strategici all'interno delle imprese della rete.

ARGOMENTO

Banchi di prova: fund raising per progetti e investimenti che collocano le imprese sociali in nuovi settori di intervento

PAROLE CHIAVE

formazione, fund raising, reti d'imprese sociali

A CURA DI

Stefania Checchelani
Sol.Co. Mantova

CONTATTI

Sol.Co. Mantova
Consorzio di Cooperative Sociali
www.solcomantova.it
info@solcomantova.it

COMMENTI

sessione 3

BANCHI DI PROVA
Rigenerare asset comunitari: beni immobili e spazi pubblici

Conduce
Michele Mosca
professore aggregato di Economia politica presso la Facoltà di Scienze Politiche dell'Università di Napoli "Federico II"

N.C.O. Nuova Cucina Organizzata / Nuovo Commercio Organizzato (Cooperativa Sociale Agropoli)

Le farfalle. Coltivare e produrre nella legalità (UniCredit Foundation)

Le Mat – Special places, special people (Le Mat)

I beni degli enti religiosi come asset comunitari (Fondazione Talenti)

Beni comuni e approccio comunitario: l'esperienza "1000 tetti solari" (Consorzio ABN)

Il tema della rigenerazione, del riutilizzo e della gestione degli asset comunitari - immobili di enti religiosi, immobili confiscati alle organizzazioni mafiose, aree industriali dismesse etc. - ha tratti comuni con quello dei "commons goods". Si tratta, in entrambi i casi, di beni che hanno la caratteristica di generare benefici a vantaggio della comunità per i quali, perciò, la rigenerazione e il riutilizzo assume una importanza fondamentale soprattutto in relazione alla destinazione a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo che essi possono svolgere.

Tali beni sono però affetti dal tipico problema dell'opportunismo (*free riding)* per cui essendo il loro consumo accessibile a tutti, la loro quantità viene progressivamente ridotta a causa della rivalità nel consumo. Infatti, chi sceglie di consumare (ma anche chi non sceglie di consumare) una risorsa comune può non tener conto del fatto che questa sua decisione influisce sul proprio beneficio e su quello di altri individui. Un uso improprio, ma anche un disuso che colpisce soprattutto gli asset comunitari, genera effetti negativi per lo sviluppo e la crescita della comunità in cui si trovano.

La gestione dei beni comuni richiama in causa questioni che affondano le radici nella storia dell'uomo ed hanno risentito dell'evoluzione delle sue forme di convivenza che si sono succedute nel tempo. Infatti, l'uso di tali beni è stato a lungo analizzato in particolar modo da economisti e giuristi che hanno cercato di individuare modelli di gestione e di regolazione dei diritti di proprietà al loro accesso ed uso orientati a preservarli da un "abuso" da parte dei diversi co-utilizzatori.

Diventa perciò di fondamentale importanza l'individuazione di forme di gestione condivisa degli asset comunitari al fine di consentire che la loro rigenerazione e riutilizzo produca benefici per l'intera comunità e rappresenti reali occasioni di sviluppo economico e sociale. La gestione di tali beni richiede che essa sia volta ad includere e non ad escludere i componenti della comunità e necessita inevitabilmente forme di regolamentazione condivise che preservino la loro riproducibilità e il loro uso.

Sebbene siano preponderanti i casi di regolamentazione di gestione pubblica o privata di beni comunitari, l'esperienza ci mostra che forme di gestione che rispettano un diritto non scritto, ispirate a forme "comunitarie di possesso", sono risultate efficienti ed hanno consentito per secoli che essi producessero (e producano ancora) benefici per la comunità. Si tratta allora di andare oltre le due forme di gestione dicotomiche stato/mercato a cui siamo abituati a guardare e a pensare che è possibile percorrere sentieri di riflessione che conducano verso forme di gestione che si avvicinano alla "terza via" proposta dal premio nobel Elinor Ostrom che si basino sulla partecipazione democratica alla gestione e l'individuazione di regole condivise dalla comunità.

Un sentiero principale di questo cammino può e deve essere tracciato dall'impresa sociale che grazie alle caratteristiche che la connotano come soggetto imprenditoriale che persegue finalità di interesse generale, in un ambiente di rete, con altre organizzazioni ed istituzioni pubbliche e private, può ricoprire un ruolo di primo piano nella creazione di percorsi di crescita e di sviluppo attraverso la rigenerazione e il riutilizzo di beni comunitari restituendo alla comunità benefici che altrimenti non si produrrebbero.

La sessione *Rigenerare asset comunitari: beni immobili e spazi pubblici* rappresenta un vero e proprio banco di prova per gli imprenditori sociali, un'occasione di confronto tra attori che hanno sviluppato progetti di rigenerazione e rivalorizzazione di beni comunitari attraverso modelli di gestione innovativa. Le buone prassi che verranno illustrate, lo scambio di idee progettuali e la possibilità di interagire con soggetti di altri territori, rappresenta un'occasione fondamentale per riflettere sulle potenzialità di sviluppo dell'impresa sociale in questo settore.

N.C.O Nuova Cucina Organizzata / Nuovo Commercio Organizzato

ARGOMENTO

Banchi di prova: beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo

PAROLE CHIAVE

beni confiscati, inserimento lavorativo, commercio e ristorazione

A CURA DI

Giuseppe Pagano
Cooperativa Sociale Agropoli

CONTATTI

Agropoli – San Cipriano d'Aversa (CE)
agropolionlus@libero.it

COMMENTI

Se vuoi un anno di prosperità fai crescere il grano...
Se vuoi dieci anni di prosperità fai crescere gli alberi...
Se vuoi cento anni di prosperità fai crescere le persone...

L'esperienza della Nuova Cucina Organizzata e del Nuovo Commercio Organizzato deve la sua origine ad una sperimentazione pregressa di welfare, che a partire dal 2002, è stata introdotta sul nostro territorio in particolare a San Cipriano d'Aversa in provincia di Caserta, fortemente segnato dalla presenza della Camorra. Questa sperimentazione propone al privato sociale non di gestire strutture, più o meno protette, ma di fornire occasioni di apprendimento/espressività, formazione/lavoro, casa/habitat sociale, socialità/affettività, opportune per la co-gestione di Progetti Terapeutico Riabilitativi Individualizzati sostenuti da Budget di Salute ossia percorsi integrati atti a soddisfare i bisogni che richiedono unitariamente prestazioni sanitarie e azioni di protezione sociale; essi sono rivolti a utenti con disabilità sociale conseguente a malattie psico-organiche o a marginalità socio-ambientale. Al centro del sistema vi è la persona che ha ricevuto in capo una dotazione finanziaria per essere protagonista della sua cura, con un nome e un volto unico e irripetibile, portatrice di un valore, e non una struttura e un'organizzazione (anche se non profit). La metodologia prevede due tipologie di azioni interdipendenti: l'erogazione delle *prestazioni sociosanitarie integrate* incluse nei LEA e azioni finalizzate allo *sviluppo socioeconomico* delle comunità territoriali di appartenenza degli utenti.

La cooperativa accettò questa sfida e iniziò a co-gestire il primo Gruppo di Convivenza per disabili psichici ed ex manicomiali, ossia quel "luogo" in cui delle persone possono esprimere se stessi e sperimentare la continuità del senso di sé nell'*appartenenza* [*la casa non è della cooperativa ma è la loro*] e nella *familiarità* [*ri-sperimentare il piacere dalle cose che si fanno in comune*]; dove la follia trova lo spazio per essere trasformata in creatività, pensiero, emozioni, relazioni tra le persone; dove la quotidianità domestica diventa teatro di relazioni affettive e di continue mediazioni tra il "mondo dei folli" e il "mondo della normalità". Questa mediazione è stata successivamente portata nel contesto sociale per vincere lo "stigma" che accompagnava queste persone definite "pazze"; dopo la paura e lo scetticismo iniziale i ragazzi si sono perfettamente integrati nel contesto sociale, tanto che uno di loro ha ricevuto dall'amministrazione comunale di San Cipriano d'Aversa la cittadinanza onoraria come "Maestro di vita" per l'intera comunità.

Ma il raggiungimento di questi obiettivi relativi alla prima azione, imposero alla cooperativa una seria riflessione su come raggiungere gli obiettivi della seconda azione, finalizzata allo sviluppo socioeconomico attraverso l'inserimento lavorativo di "persone svantaggiate" in una comunità già fortemente segnata da altissimi livelli di disoccupazione per le persone cosiddette "normodotate" e da un economia "drogata" dal potere camorristico. L'analisi del contesto ci confermò l'impossibilità di inserire sia la cooperativa che i soci svantaggiati in un circuito economico ordinario. Si pensò allora di creare un *microsistema economico* contestuale al luogo in cui avevamo realizzato il Gruppo di Convivenza finalizzato alla realizzazione di un'attività di ristorazione come sostegno alla costruzione di forme reddituali attive per le persone che avevano terminato la prima tappa del percorso terapeutico/riabilitativo e come opportunità per la cooperativa di affrancarsi dal finanziamento pubblico.

La scelta ricadde sulla ristorazione perché molti soci nel passato aveva avuto contatti con questa realtà sia come aiuto cuoco che come cameriere. La scelta del nome prendeva spunto, invece, da un elemento negativo che negli anni ottanta del secolo scorso ha segnato il nostro territorio "la Nuova Camorra Organizzata" di Raffaele Cutolo, cioè un gruppo di delinquenti che decise di "organizzarsi" per distruggere e depauperare il nostro territorio; la "Nuova Cucina Organizzata" al contrario rappresenta un gruppo di "matti" che hanno deciso di "organizzarsi" per restituire dignità, diritti e

proporre un riscatto per il nostro territorio. Fu così che nel 2006 fu presentato all'ASL dell'ex Caserta 2, attraverso il Dipartimento di Salute di Mentale il *progetto "NCO"* che prevedeva *l'inserimento lavorativo di 4 persone svantaggiate* all'interno di un ristorante pizzeria sociale. Il progetto ha previsto un investimento di 100 mila euro (65 mila cooperativa Agropoli [utili di gestione], 35 mila ASL ex Caserta 2).

Il progetto è stato concluso nel luglio del 2007 e il primo agosto dello stesso anno è stato inaugurato il ristorante pizzeria sociale "Nuova cucina Organizzata" che ad oggi annovera fra i suoi dipendenti: 1 addetto alla sala (sindrome di down), 1 aiuto cuoco (oligofrenia), 1 aiuto pizzaiolo (borderline), 1 addetta alle pulizie (borderline), 1 cameriere (psicosi).

La possibilità di gestire un ristorante pizzeria sociale, che ha tra i suoi obiettivi la riscoperta degli antichi sapori del nostro territorio, ci ha sollecitato a ricercare soggetti che si occupavano della trasformazione e della vendita dei prodotti tipici locali; mentre la gestione di un bene confiscato alla criminalità organizzata a San Cipriano d'Aversa ci ha spinto a metterci in rete con chi percorreva il nostro stesso cammino. La confluenza di questi due itinerari ha originato nel 2009 il *Nuovo Commercio Organizzato*, ossia il tentativo di mettere insieme tutti i prodotti realizzati sui beni confiscati, e non solo, e commercializzarli attraverso un unico canale di vendita. Fu così che nel Natale del 2009 furono venduti circa 800 confezioni natalizie realizzate con prodotti che provenivano da sette diverse cooperative e/o associazioni. L'esperimento benché di piccola entità ebbe una forte risonanza mediatica e ha permesso la nascita di un movimento, capeggiato dal Comitato Don Peppe Diana", che ha iniziato a riflettere con attenzione sui temi dell'economia sociale come antidoto all'economia criminale e come opportunità di riscatto dell'intero territorio. Nel 2010 l'analisi e la riflessione portò alla creazione dell'iniziativa *Facciamo un pacco alla Camorra....dal gusto dell'impegno...i sapori della legalità* come il risultato di un progetto di rete, che ha visto e vede coinvolte cooperative sociali che, attraverso il riutilizzo produttivo e sociale dei beni confiscati alla camorra su "Le terre di don Peppe Diana", hanno coltivato e trasformato prodotti, che hanno tutti i requisiti di qualità e vogliono porsi all'attenzione di un commercio legale e solidale. Ebbene nel dicembre del 2010 sono stati venduti circa 2000 pacchi con l'esaurimento di tutte le scorte di prodotti e con la partecipazione non solo delle cooperative sociali ma tutto il movimento di cittadinanza attiva presente sul territorio.

La nostra esperienza, che sta avendo un suo ulteriore sviluppo nel Laboratorio di economia sociale – Le terre di don Peppe Diana, ha rappresentato e rappresenta per il nostro territorio non una novità ma una *rivoluzione silenziosa* che è partita con un *nuovo modo di fare welfare di comunità*, che ha messo al centro la persona con i suoi bisogni e le sue potenzialità e lo ha reso protagonista della sua cura e della sua salute che passa anche attraverso la riappropriazione di dignità e di diritti. Una rivoluzione che ha costruito il percorso con un *nuovo modello di relazioni*, non incentrato sull'individualismo esasperato tipico del "fare" camorristico, ma improntato sul "fare insieme" e costruire reti che "capacitano" le persone a investire su se stesse e a promuovere il bene relazionale, che è una ricchezza che va sempre più incentivata per costruire comunità alternative alla camorra. Una rivoluzione che sta tentando di costruire una *nuovo modello di economia*, ossia l'economia sociale alternativa a quella criminale/camorristica che passa attraverso la produttività dei beni confiscati, come forma di restituzione del maltolto, e l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, come sostegno alla costruzione di forme reddituali attive e la promozione di nuove esperienze d'impresa sociale ad alto valore simbolico come propulsione ad un empowerment di comunità.

Le farfalle. Coltivare e produrre nella legalità

ARGOMENTO

Banchi di prova: beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo

PAROLE CHIAVE

beni confiscati, fondazioni, produzione biologica

A CURA DI

Giuseppe Ambrosio
UniCredit Foundation

CONTATTI

UniCredit Foundation
www.unicreditfoundation.org
info@unicreditfoundation.org

UniCredit Foundation

COMMENTI

Creazione di un'unità produttiva di trasformazione per lo sviluppo della filiera bio/agroalimentare sui beni confiscati alle mafie e per l'inserimento lavorativo di soggetti e lavoratori svantaggiati.

Descrizione generale del progetto, elementi di sfida e di innovazione

Il progetto è realizzato dalla Cooperativa Sociale Libera-mente. La Cooperativa include due aree di intervento:

Area A – La Comunità Alloggio "Villa delle More", che accoglie fino a dieci ospiti, affetti da disturbi motori, psichici, sensoriali, in forma residenziale o semiresidenziale, in regime di convenzione o privato. La Comunità promuove un intervento che coinvolge gli ospiti, ma anche le famiglie d'appartenenza e le risorse del territorio. In particolare, ove possibile, si valorizzano i bisogni d'inclusione sociale e d'inserimento lavorativo di ciascun individuo, utilizzando a tal fine anche un terreno confiscato alla mafia, gestito dalla cooperativa, attraverso l'espletamento di attività agricole (Area B).

Area B – (oggetto del contributo di circa 500.000 euro di UniCredit Foundation per il progetto "Le Farfalle: coltivare e produrre nella legalità" – maggio 2011) – L'Azienda Agricola, che opera su un bene confiscato alla mafia: due ettari di terreno coltivati a limoni: Bosco Falconeria, un limoneto ottenuto in gestione nel 2007, attraverso partecipazione a un bando pubblico, nel territorio di Partinico (Pa). La società è iscritta come azienda agricola; tutti i prodotti hanno ottenuto la certificazione biologica sia nella coltivazione sia nella trasformazione.

Il fresco, trasformato in limoncello e composta di limone, è distribuito nel mercato di tutta Italia attraverso il *brand Libera Terra*, la rete delle cooperative sociali di tipo B che lavorano i terreni espropriati alle consorterie mafiose, producendo prodotti biologici. I prodotti coltivati dalle cooperative di *LTM-Libera Terra Mediterraneo* oggi sono prevalentemente trasformati in stabilimenti del Nord Italia. Nell'ambito del progetto Le Farfalle la Cooperativa Libera-Mente ha acquisito l'8,7% della Società Consortile Libera Terra Mediterraneo s.r.l. (titolare del marchio registrato "Libera Terra") ed è entrata a far parte del CdA.

Mirando al completamento della filiera produttiva locale, oggi Libera-Mente si avvia ad aprire uno stabilimento di trasformazione di prodotti agroalimentari biologici a marchio Libera Terra. Il nuovo stabilimento sorgerà sui terreni dell'Azienda Agricola Spatafora (3,2 ha).

Quest'ambizioso progetto è possibile anche grazie alla partnership con UniCredit Banca attraverso la quale è stata possibile la concessione di un mutuo agrario.

Mutamenti generati per l'organizzazione che l'ha promossa

UniCredit Foundation ha messo a disposizione un Senior Manager in qualità di tutor a tempo pieno che si occupa del *coaching* di tutte le risorse umane della Cooperativa sviluppando attività quotidiana di affiancamento metodologico e di allargamento del network.

Il primo passo è stato quello di ridefinire gli aspetti gestionali e organizzativi della Cooperativa Libera-Mente, in modo da favorire lo sviluppo della cooperativa, piccola e giovane realtà di cui si è reso necessario implementare il processo di *start up*.

La Cooperativa ha adottato una strategia di sviluppo d'impresa senza rinunciare all'originario *elemento identitario*, quello di operare cercando di mettere la "massima cura possibile" in tutto il processo produttivo, secondo i principi del "buono, pulito e giusto" indicati da Slow Food e seguendo la mission *dell'Associazione Libera - associazioni, nomi e numeri contro le mafie*, diretta da Don Ciotti.

L'articolazione organizzativa dell'azienda agricola ha previsto il presidio degli aspetti economici e finanziari (formulazione di un BP, di un budget, realizzazione del sistema informativo, di un sistema di controllo di gestione, ecc.), gli aspetti organizzativi, gli aspetti commerciali (pianificazione di marketing, qualificazione dei fornito-

ri, costituzione e presidio del portafoglio-clienti, organizzazione commerciale, etc.).

In questo modo si potranno ottenere diversi risultati: miglioramento delle capacità gestionali dell'impresa, miglioramento degli strumenti di controllo, flessibilità nell'uso degli strumenti finanziari, aumento della trasparenza, in un processo di crescita sia dell'impresa sia dell'efficacia delle risorse messe a disposizione dalla collettività all'agricoltura.

Qualche indicatore relativo all'impatto generato e alla possibile replicabilità dell'iniziativa

Obiettivo 1: realizzazione di un'unità produttiva sui beni confiscati per la lavorazione di prodotti interni e per conto terzi.
Risultato atteso: superficie utilizzata 20.000 mq / Start up di un'impresa produttiva: 550.000 confezioni di prodotto.
Obiettivo 2: offrire opportunità di lavoro a soggetti e lavoratori svantaggiati.
Risultato atteso: formazione 10 persone / inserimenti lavorativi 8 persone.
Nell'ambito del più generale obiettivo di permettere all'Azienda agricola Libera-mente di chiudere il ciclo della filiera produttiva (dalla produzione agricola alla commercializzazione del prodotto) permettendole di autosostenersi, si segnala che:
– *L'implementazione di processi efficienti* avviene attraverso la specializzazione e la complementarietà delle attività interne e l'esternalizzazione/condivisione di competenze e funzioni consortili (Acquisti - Vendite in Libera Terra Mediterraneo).
– *L'utilizzo di risorse tecnologiche adeguate* è garantito in tutta la struttura aziendale, attraverso un processo di *benchmark* e progettazione assicurato sia dall'affiancamento con partner tecnologici di settore con esperienza ultratrentennale (Consorzio Nazionale Apicoltori - Alce Nero Milizia), sia attraverso un solido processo di formazione delle risorse umane ad alto livello post universitario (SDA Bocconi).
– *L'utilizzo di risorse sostenibili* fa parte non solo della mission aziendale ma è imposta dal capitolato per l'uso del marchio "Libera Terra" cui Libera-Mente è soggetta. Si prevede inoltre la realizzazione d'impianti fotovoltaici che soddisfi il fabbisogno energetico dell'azienda.
Attraverso quanto descritto sopra, la Cooperativa Libera-mente ha intrapreso un percorso di crescita e acquisizione di strumenti imprenditoriali:
– Il piano d'impresa sarà lo strumento utilizzato per pianificare e descrivere lo sviluppo del progetto "Le Farfalle" e per valutarne gli effetti. Permetterà all'impresa, nel medio - lungo periodo, di programmare e progettare il cambiamento.
– È in corso un'analisi dell'ambiente competitivo, punto fondamentale per valutare la validità dell'iniziativa (il cui successo imprenditoriale dipende dalla capacità di interagire con l'esterno) e dalla disponibilità del mercato ad assorbire i prodotti agroalimentari e base per elaborare una corretta strategia di marketing.
– Una volta definita la strategia, saranno dettagliate le attività da mettere in atto. Gli strumenti utilizzabili sono i piani operativi, che riguardano le modalità di produzione ed erogazione dei servizi, la struttura organizzativa aziendale, gli obiettivi di vendita e la modalità di gestione della rete distributiva, gli investimenti da realizzare e la relativa copertura finanziaria.

Le Mat – Special places, special people

ARGOMENTO

Banchi di prova: beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo

PAROLE CHIAVE

turismo sociale, sviluppo di comunità, reti d'imprese sociali

A CURA DI

Renate Goergen
Le Mat

CONTATTI

Le Mat – Roma
www.lemat.it
info@lemat.it

LE MAT
L'Accoglienza Turistica degli Imprenditori Sociali

COMMENTI

Divento imprenditrice sociale a Trieste, all'inizio degli anni 80, per creare reali opportunità di inclusione e intrapresa alle e con le persone con esperienze di malattia mentale e/o tossicodipendenza. Gli spazi del vecchio manicomio abbandonato erano luoghi ideali per avviare nuova impresa e sperimentare responsabilità sociale.

Nel corso dei progetti europei degli anni 80 e 90 scopro l'interesse degli operatori sociali europei e internazionali per la modalità particolare con cui l'imprenditore sociale italiano realizza gli inserimenti lavorativi: la cooperativa sociale di tipo b).

Diversamente dai laboratori protetti o le misure di supported employment in Italia si sperimenta un nuovo diritto/capacità alla cittadinanza d'impresa nell'interesse generale della comunità all'inclusione. La persona esclusa non soltanto impara un lavoro, gesti più o meno semplici ma attraverso l'inserimento come socio in cooperativa esercita la sua capacità di partecipare, di decidere, di progettare e di comunicare il processo di inclusione alla comunità allargata. La persona svantaggiata diventa attore sociale, imprenditore, esempio di processi possibili. La costruzione di nuova imprenditorialità collettiva e inclusiva diventa particolarmente interessante nel caso della gestione di esercizi pubblici, luoghi aperti alla comunità locale in cui i processi di inclusione, i successi e i fallimenti, sono visibili ogni giorno a tutti. Nei ristoranti, bar, alberghi l'attore un tempo svantaggiato accoglie e eroga servizi.

Sin dall'inizio mi sono occupata di questi "pubblici esercizi" e ne ho compreso la particolare forza di comunicazione e di contaminazione verso la comunità locale nonché verso i visitatori, curiosi di scoprire l'impresa sociale italiana in diretta. Mangiando una pizza, consumando un caffè si riesce a comprendere che l'inclusione, la ri-abilitazione sono processi possibili e da cliente si può partecipare.

Dal punto di vista aziendale la gestione di pubblici esercizi inoltre rafforza l'autonomia dell'azione imprenditoriale: il cliente non è la pubblica amministrazione e/o il servizio sociale che "favorisce" lo sviluppo dell'impresa sociale. Anzi, ogni avventore è diverso, portatore di mille desideri, a volte difficile.

Un luogo pubblico parla, si esprime attraverso l'offerta culturale, fa proposte, aggrega, valorizza non solo il proprio agire (collettivo) ma anche il patrimonio immobiliare che utilizza. E infatti, nella ricerca dei luoghi da gestire non poche volte si cercano strutture non più utilizzate, abbandonate, da rivitalizzare.

E così la comunicazione diventa centrale: per parlare ai clienti e alla comunità locale o dei viaggiatori non si utilizzava l'identità del cooperatore sociale ma si fa un passo in più: un nome che identifica, una fama, l'offerta culturale del luogo**...***Il posto delle fragole, La tana libera tutti, Tangram* etc: un marchio, un programma, una identità collettiva da ricreare ogni giorno, da mettere sul palcoscenico. Per raggiungere la qualità dello spettacolo, per attrarre e fidelizzare l'azione imprenditoriale, l'organizzazione collettiva capace di garantire la qualità dei letti, della colazione, del servizio, dei tanti gesti capaci di accogliere altri e di farli stare bene. Il lavoratore diventa socio imprenditore, attore, garante per il cliente.

La soddisfazione del lavoro ben fatto, il sorriso e il ritorno del cliente sono gli indicatori più importanti; e così il cliente diventava il terapeuta più importante; la nostra capacità di farlo stare bene è lo strumento per eccellenza per l'autovalutazione e l'empowerment ma anche la ragione tangibile del reddito del singolo socio e dell'impresa. Alla fine degli anni '90 avevo compreso che tutto ciò poteva/doveva diventare marchio e per fare rete, valorizzare e diffondere il marchio (e le pratiche che lo caratterizzavano), fidelizzare il cliente per l'impresa sociale di inclusione un sistema di franchising poteva essere lo strumento adatto. Occorreva fissare le caratteristiche principali, i criteri di qualità attraverso una manualistica capace di permettere la replicabilità e poi proporsi come franchisor al mondo degli imprenditori sociali e/o aspiranti tali e come marchio di qualità ai viaggiatori e ai proprietari di immobili, pubblici e privati.

Ho scritto un progetto europeo i cui protagonisti erano le cooperative sociali e le imprese sociali alla ricerca di una pratica innovativa capace di realizzare l'empowerment, l'inclusione e non soltanto l'inserimento lavorativo, e di comunicare la straordinaria innovatività dell'approccio italiano. Non è stato facile passare alla disciplina della manualistica di processo che possa replicare le tante intuizioni soggettive. Ci si ritiene "spontaneamente" e "collettivamente" innovatori sociali, singolari, locali senza rendersi conto del grave pericolo di autoreferenzialità.

LE MAT doveva diventare universalmente possibile, indipendentemente dal luogo (nord o sud, città o campagna). Si dovevano imparare e condividere nuove lingue, comprensibili dai non addetti ai lavori, capaci di narrare processi. E si devono innescare nuove identità capaci di raccogliere e rilanciare le straordinarie diversità, singolarità di ciascuna esperienza per arricchirle tutte dentro un marchio accessibile e fruibile per tutti.

Il percorso è stato lungo e faticoso. Occorreva rielaborare pratiche e esperienze, con delicatezza ma determinazione. Per scrivere il MANIFESTO LE MAT e per mettere appunto manuali e strumenti adeguati ci abbiamo messo più di 10 anni di confronto tra mille sfumature, localismi, individualità, imprenditori sociali. Riteniamo oggi di essere una proposta, seria e praticabile per altri imprenditori sociali, non soltanto in Italia, per i viaggiatori di tutto il mondo che vogliono conoscere altre Italie possibili e per chi intende valorizzare gli immobili, gli spazi, i paesaggi nell'interesse generale della comunità.

I beni degli enti religiosi come asset comunitari

ARGOMENTO

Banchi di prova: beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo

PAROLE CHIAVE

enti religiosi, sviluppo di comunità, beni collettivi

A CURA DI

Andrea Vecchia
Fondazione Talenti

CONTATTI

Fondazione Talenti – Roma
www.fondazionetalenti.it
info@fondazionetalenti.it

FONDAZIONE TALENTI

COMMENTI

La Fondazione ha lo scopo di promuovere la cultura e la prassi dell'uso sociale dei beni, ispirandosi alla dottrina sociale della Chiesa e ai principi universali della solidarietà e del bene comune. Nella consapevolezza che ogni persona dispone di beni materiali o immateriali, ovvero di talenti, la Fondazione si pone a fianco di tutti coloro (persone o organizzazioni) che desiderano mettere al servizio degli altri i propri talenti e si interrogano sul modo migliore di farlo.

La Fondazione è stata promossa da Cism (Conferenza italiana superiori maggiori), Usmi (Unione delle superiori maggiori d'Italia), Fondazione Cariplo, Banca Intesa, Cgm / Welfare Italia e dal prof. Pellegrino Capaldo che la presiede. La Fondazione non eroga contributi, ma offre collaborazione e aiuto a coloro che vogliono:
– fare uso sociale dei propri beni (mobili, immobili, danaro, competenza professionale, ecc.) e si interrogano sulle modalità più efficaci;
– hanno elaborato un progetto di apprezzabile rilevanza sociale e sono alla ricerca di risorse umane e materiali.

La Fondazione promuove l'incontro tra i primi e i secondi e li assiste nella ricerca delle più efficaci forme di cooperazione. Promuovere tavoli di lavoro per la ricerca di progetti di riutilizzo di queste strutture è stato fin dall'inizio, e rimane ancora oggi, uno degli obiettivi principali della Fondazione Talenti. Più della metà dei percorsi di accompagnamento avviati riguarda, infatti, la possibile futura destinazione di un immobile. Ma la Fondazione Talenti non è una società immobiliare, non opera avendo come obiettivo il miglior risultato economico, rifiuta le semplici richieste di consulenza nella compravendita. Il servizio che offre è un altro. Ed è un servizio gratuito, che cerca di coinvolgere gli eventuali attori di un tavolo di lavoro in un percorso che sia in grado di realizzarsi all'interno di quella "logica del dono" a cui fa riferimento la stessa parabola evangelica dei talenti. E infatti, quando la Fondazione Talenti entra in quello che per decenni è stato un convento, un collegio, una scuola, un seminario, una casa di accoglienza, sa che non sta "trattando" delle mura, ma che è chiamata a confrontarsi con la storia delle comunità che tra quelle mura hanno vissuto e lavorato, con i sacrifici e la fatica dei religiosi e delle religiose che vi hanno prestato servizio, con il ricordo di chi in quei luoghi ha trovato cura e accoglienza, con il valore sociale che quell'opera ha avuto per il territorio di riferimento. Per questo la Fondazione Talenti promuove incontri con associazioni, movimenti e imprese sociali che ritiene capaci di riconoscere e di dare significato a quella storia. Ed è attraverso l'incontro di queste sensibilità che la Fondazione Talenti crea le condizioni grazie alle quali diversi immobili, da tempo inutilizzati o sottoutilizzati, possono tornare al servizio della comunità e diventare, di nuovo, luoghi di accoglienza per quanti versano in condizione di fragilità ed emarginazione.

Non si tratta sempre di soluzioni facili: strutture costruite decine di anni fa, il più delle volte sottoposte a vincoli architettonici, non sempre collocate in aree urbane, di dimensioni significative. Immobili concettualmente lontani dalle dimensioni contenute dei progetti sociali di oggi che rispondono ad altri criteri di intervento. Strutture così complesse hanno ritrovato vita grazie alla capacità progettuale e al coraggio innovativo di chi ha immaginato luoghi di accoglienza, socializzazione e integrazione nei quali provare a mixare opportunità di intervento sociale, occasioni di sviluppo imprenditoriale, proposte di coinvolgimento territoriale. Luoghi che per sintesi fotografica si possono definire "villaggi solidali" e che rappresentano oggi un modello di intervento progettuale a sostegno del quale la Fondazione Talenti intende animare luoghi e occasioni di incontro per favorire lo scambio di esperienze e la condivisione di nuove ipotesi di sviluppo.

Beni comuni e approccio comunitario: l'esperienza "1000 tetti solari"

Quasi tutti i problemi sociali ed economici del mondo possono essere trattati attraverso il business sociale: anche il problema energetico.

Le energie rinnovabili rappresentano una "idea entusiasmante" per il Business Sociale (Muhammad Yunus). Rappresentano una occasione:
– di sviluppo economico;
– per l' inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, creando occupazione;
– per valorizzare la propria vocazione di impresa sociale: l'interesse del mondo cooperativistico nei confronti delle energie rinnovabili, e delle micro-applicazioni in particolare, è fortemente legato a concetti quali Relazione, Reciprocità, Dono, concetti propri dell'economia sociale.

Partendo da questi assunti, il Consorzio ABN, nel corso degli ultimi dieci anni, si è fortemente impegnato nel settore delle Energie Rinnovabili con un approccio che potremmo definire comunitario.

Il progetto "1000 tetti solari" nasce con queste premesse nei primi mesi del 2008 in Umbria, grazie alla costituzione di una rete di partners pubblici e privati che hanno creduto nei reali benefici economico-ambientali dell'iniziativa proposta dal Consorzio ABN.

Il progetto ha previsto un percorso di standardizzazione di un modello che non è solo tecnico, ma anche contrattuale e finanziario e che sta permettendo a migliaia di famiglie italiane di installare nel tetto della propria casa una piccola centrale fotovoltaica da 3 Kw evitando una gravosa spesa iniziale che molto spesso si traduce in un indebitamento.
Il meccanismo è semplice nella sua complessità: il cittadino mette a disposizione il tetto della propria abitazione, ABN installa e manutiene il tetto solare gratuitamente. Il cittadino in tal modo ha energia gratis per 20 anni e ABN riceve la feed in tariff potendo così ripagare l'investimento economico.

Vengono da sé le positive ripercussioni in termini di occupazione (che per ABN significa anche inserimento di soggetti svantaggiati) e per l'ambiente.

Grazie al progetto "1000 tetti solari" sono nate centrali elettriche diffuse in Umbria, Sicilia, Toscana, Friuli Venezia Giulia.
La spinta verso le energie rinnovabili non è stata solo "idealista", ma anche dettata dalla necessità di trovare mercati innovativi per le cooperative sociali che sempre di più sono costrette ad operare in una situazione di compressione competitiva. La crisi, come è ovvio, ha ulteriormente assottigliato il mercato tradizionale di riferimento delle cooperativa e la ricerca di mercati innovativi è stata obbligata.

Il Consorzio, grazie a questo progetto e ad altri simili, ha modificato la consistenza del proprio fatturato. Prima del 2008 e 2009 il fatturato era composto dall' 80% *pubblico* e 20% *privato*. Oggi la situazione è sostanzialmente invertita, per cui, il fatturato, oggi più che raddoppiato, è per più dell'80% rappresentato da commesse private e il restante da commesse per servizi "tradizionali" per enti pubblici.
ABN si trova quindi oggi a fronteggiare mercati aperti e ha dovuto adeguare le competenze interne, sia acquisendo nuove professionalità, sia adeguando quelle già presenti. In particolare:
– competenza nello strutturare adeguati business plan per il finanziamento e la gestione delle iniziative;
– competenze giuridiche le attività amministrative legate all'autorizzazione all'esercizio degli impianti e per la gestione delle due diligente bancarie per il finanziamento degli stessi;
– competenze ingegneristiche per la progettazione e conduzione degli impianti;
– competenze di marketing e comunicazione per adeguare la politica aziendale ai nuovi clienti.

ARGOMENTO

Banchi di prova: beni confiscati ed altre esperienze di acquisizione e ristrutturazione di proprietà da destinare a nuove forme di utilizzo per finalità di interesse collettivo

PAROLE CHIAVE

sostenibilità ambientale, sviluppo di comunità, reti d'imprese sociali

A CURA DI

Roberto Leonardi
Consorzio ABN

CONTATTI

Consorzio ABN – Perugia
www.consorzioabn.it
segreteria@consorzioabn.it

abn network sociale

COMMENTI

sessione 4

BANCHI DI PROVA
Strumenti per decidere e azioni di managment simbolico

Conducono
Michele Andreaus *e* **Tommaso Ramus**
Michele Andreaus è professore ordinario di Economia Aziendale presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento
Tommaso Ramus è research assistant presso lo IESE Business School di Barcellona

Post-inserimento lavorativo: un metodo di sostegno alla persona e all'azienda prima, durante e dopo la conclusione dei percorsi di inserimento lavorativo (Cooperativa Sociale A.L.P.I.)

L'innovazione sociale attraverso la collaborazione organizzativa (Fondazione La Casa)

Bilancio sociale condiviso (Cooperativa Sociale Ecosviluppo)

L'evoluzione dei servizi alle cooperative sociali: la definizione e il monitoraggio di indicatori di performance (Consorzio Coesi)

Il bilancio sociale delle BCC e il valore creato in un'ottica "multistakeholder" (Cassa Rurale di Rovereto)

Alla luce del loro forte ancoraggio etico e della loro missione finalizzata a creare valore sociale anziché economico, le imprese sociali sembrerebbero poter godere di un vantaggio reputazionale rispetto alle imprese for profit. Questo potrebbe rendere superfluo l'utilizzo da parte loro di strumenti di comunicazione delle perfomance economiche e sociali per acquisire reputazione con gli stakeholders esterni.

In realtà, è sempre più evidente che non basta qualificarsi come impresa sociale per legittimarsi verso la collettività. Infatti, la riduzione delle risorse economico finanziarie messe a disposizione per gli attori del Terzo Settore e il processo di istituzionalizzazione dell'impresa sociale rendono necessario per queste organizzazioni riuscire a veicolare verso l'esterno un'immagine coerente con i valori e le aspettative dei loro diversi interlocutori. In particolare, le imprese sociali si trovano sempre più a dover gestire la tensione tra comportamenti in linea con norme e valori a cavallo tra for-profit e nonprofit: tali norme e valori sono spesso in contrapposizione tra loro poiché si rifanno a linguaggi, obiettivi e regole non sempre compatibili. Da un lato, infatti, alle imprese sociali viene chiesto sempre più di ridurre le inefficienze gestionali e di dotarsi di strumenti manageriali ed organizzativi orientati all'efficacia e alla flessibilità; d'altro canto esse devono mantenere vivo il dialogo con tutti i loro stakeholder e il perseguimento di benessere per la collettività, cercando di non posporre la qualità dei servizi erogati alla sostenibilità economica delle attività svolte.

Le imprese sociali devono quindi essere in grado, innanzitutto di controllare la sostenibilità e la coerenza delle loro attività rispetto alla missione organizzativa, e, in secondo luogo, di comunicare verso l'esterno questi aspetti in maniera efficace. In tale processo l'obiettivo delle imprese sociali dovrebbe essere quello di creare un dialogo con i loro diversi interlocutori, per bilanciare le loro aspettative, pur mantenendo una forte coerenza rispetto alla mission e agli obiettivi aziendali.

Alla luce dalla loro missione eticamente finalizzata e dell'orientamento partecipativo che ne caratterizza la governance e la gestione, le imprese sociali sono sottoposte ad una maggiore pressione da parte dei loro stakeholder rispetto a quanto avviene nelle imprese for-profit. Di conseguenza le imprese sociali si trovano a dover gestire con attenzione il delicato equilibrio tra valenza simbolica e impatto reale delle loro azioni. Infatti esse corrono il rischio che le loro azioni simboliche, se non accompagnate da comportamenti coerenti interni, influiscano negativamente anziché positivamente sulla loro legittimità, con effetti potenzialmente pericolosi per la sopravvivenza stessa dell'organizzazione.

In questo contesto coniugare la capacità di misurare con precisione l'impatto economico e sociale dell'attività con quella di far emergere gli elementi valoriali e culturali alla base dell'agire dell'impresa sociale è un elemento centrale per incrementare la reputazione dell'impresa sociale e diventa quindi indispensabile trovare strumenti in grado di coniugare questi due obiettivi. Per tali ragioni strumenti quali il bilancio sociale e di missione oppure il controllo di gestione devono cercare di coniugare una doppia dimensione: da un lato devono essere costruiti tenendo conto delle specificità e delle esigenze dell'impresa sociale, in maniera tale da aiutare il management a prendere le corrette decisioni strategiche, dall'altro devono essere adeguatamente usati come strumenti per veicolare verso l'esterno un messaggio di efficienza ed efficacia manageriale e di coerenza con i valori alla base dell'agire organizzativo.

Post-inserimento lavorativo: un metodo di sostegno alla persona e all'azienda prima, durante e dopo la conclusione dei percorsi di inserimento lavorativo

Dal 1990 la Cooperativa A.L.P.I. opera a Trento offrendo opportunità di lavoro a persone prevalentemente giovani che vivono una situazione di svantaggio personale e/o sociale.

Le attività "produttive" prevalenti sono la lavorazione conto terzi ed il confezionamento; ma anche produzioni proprie: prodotti tessili, parastinchi e sacchetti paletta.... Oltre il 65% del valore della produzione proviene dal mercato privato.

In un percorso a tappe graduali A.L.P.I. offre alla persona la possibilità di avvicinarsi progressivamente al mondo del lavoro secondo gli obiettivi di un progetto individualizzato.

Al termine del percorso, in collaborazione con i centri per l'impiego, si attiva una mediazione verso il mercato del lavoro ordinario sovente utilizzando lo strumento del distacco assistito. Alle persone e alle aziende la Cooperativa fornisce un accompagnamento "post-inserimento" per facilitare l'ingresso e la permanenza del nuovo lavoratore.

Un lavoratore di A.L.P.I. rimane legato alla Cooperativa anche quando si inserisce nel mercato del lavoro. Questo è possibile per mezzo del servizio di post-inserimento: lo strumento che si utilizza per seguire e sostenere le persone anche dopo la loro uscita dalla Cooperativa. In questo modo il lavoratore e l'azienda sono supportati da A.L.P.I., che opera da garante a tutela dell'inserimento nella nuova realtà e del mantenimento del lavoro.

La Cooperativa ha sempre creduto in questo strumento e dal 2005 è stato formalizzato l'avvio del servizio ad hoc di post inserimento. Un operatore si dedica a questa fase, curando i contatti con gli ex lavoratori ed i nuovi datori di lavoro, coinvolgendo anche la rete di riferimento, con l'obiettivo di stabilizzare l'inserimento della persona nell'azienda e fornire un supporto completo alla nuova esperienza lavorativa. Ogni persona aderisce liberamente al servizio.

A fine 2010 sono complessivamente 60 le persone inserite in azienda dopo il percorso in A.L.P.I., di queste 25 con post-inserimento attivo all'uscita, 18 con post-inserimento sporadico e 17 persone con post-inserimento non attivo.

Dal 2005 il 77% delle persone inserite in aziende esterne da A.L.P.I. ha scelto di aderire a questo servizio. In questo periodo il 100% delle persone seguite dal post-inserimento ha mantenuto finora il proprio lavoro fuori da A.L.P.I..

L'operatore responsabile del post-inserimento si relazione con gli ex dipendenti della Cooperativa e le aziende esterne in diversi modi (incontri in Cooperativa, in azienda, telefonate, e-mail...) e con tempistiche e cadenze specifiche a seconda del bisogno di lavoratori ed organizzazioni. Il concetto di progetto individualizzato attivato nel percorso in A.L.P.I. viene quindi mantenuto anche in questa fase.

Con il supporto post-inserimento A.L.P.I. ha arricchito ulteriormente il percorso graduale di inserimento lavorativo proposto. Questo è stato possibile anche grazie al sostegno della Fondazione Alberto Rangoni Onlus, che dal 2005 ha creduto in questa esperienza.

In questo caso, la capacità di individuare ed affinare nuovi strumenti di azione da parte della Cooperativa, il supporto del non profit locale e la predisposizione personale all'ascolto ed alla mediazione dell'operatore responsabile del servizio sono gli elementi costitutivi e decisivi del post-inserimento di A.L.P.I..

Il riconoscimento politico-istituzionale del post-inserimento come l'anello conclusivo della catena che compone un sistema virtuoso di inserimento lavorativo di persone in difficoltà è una delle possibili sfide per il futuro e per la diffusione del servizio.

ARGOMENTO

Banchi di prova: indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative, la gestione per promuovere la reputazione dell'organizzazione

PAROLE CHIAVE

inserimento lavorativo, partnership profit / non profit, inclusione sociale

A CURA DI

Grazia Fait
Cooperativa sociale A.L.P.I.

CONTATTI

A.L.P.I. – Trento
www.coop-alpi.it
alpi@consolida.it

COMMENTI

L'innovazione sociale attraverso la collaborazione organizzativa

ARGOMENTO

Banchi di prova: indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative, la gestione per promuovere la reputazione dell'organizzazione

PAROLE CHIAVE

housing sociale, rapporti con gli stakeholders, reti d'imprese sociali

A CURA DI

Alessandra Senettin, Maurizio Trabuio
Fondazione La Casa

CONTATTI

Fondazione La Casa – Padova
www.fondazionelacasa.org
info@fondazionelacasa.org

COMMENTI

AISA è la prima Agenzia di Intermediazione Sociale all'Abitare, si propone come soggetto innovativo volto a fornire gli strumenti necessari per una soluzione integrata del problema abitativo, mettendo al centro della propria missione le persone in disagio abitativo. Nasce in un contesto di restrizione dell'azione pubblica finalizzata alla tutela del diritto all'abitazione e di incremento dell'attività immobiliare privata, incoraggiata dai profitti elevati ricavabili dal mercato delle compravendite e delle locazioni. Queste dinamiche associate ai bassi livelli retributivi e alla precarietà delle relazioni sul territorio hanno allargato la fascia di popolazione a rischio di esclusione abitativa e sociale (migranti, famiglie mononucleari, lavoratori e lavoratrici precari, ecc..).

AISA propone un sistema di alloggi dedicati alla temporaneità di medio e lungo periodo ed affiancati da un sistema di servizi che promuove l'autonomia economico-sociale degli abitanti.

La gestione sociale dell'abitare si è coordinata negli anni con una struttura sempre più consolidata che, rapportandosi con più interlocutori, ha attuato diverse risposte raccogliendo domande sempre più strutturate. Per questo Fondazione La Casa collabora vivamente con altri profili giuridici: Nuovo Villaggio cooperativa sociale di tipo A, Città So.La.Re. cooperativa sociale di tipo B, Casa del Corte cooperativa edilizia, Abitare Veneto srl, l'Associazione Amici di Nuovo Villaggio, il Gruppo Cooperativo Corte che coordina le tre cooperative e Villaggio Solidale consorzio nazionale. La collaborazione con più profili giuridici è stata possibile avendo da una parte una mission ed una vision condivise, dall'altra riuscendo a mantenere vivo uno scambio costruttivo e integrato tra i vari soggetti che lavorano con differenti specificità andando a comporre l'obiettivo comune: rispondere alle esigenze della persona in situazioni di disagio abitativo. Integrare il servizio AISA, principale risposta al disagio abitativo di Fondazione La Casa, con strumenti messi in campo da altri profili giuridici o insieme ad altre organizzazioni, ha permesso a numerose persone di uscire da situazioni difficili che andavano a comporre il più specifico ma mai isolato disagio abitativo.

Il successo del modello operativo è testimoniato anche dalla registrazione del 2004 del marchio AISA (Agenzia di Intermediazione Sociale all'Abitare), basato sull'offerta del servizio di mediazione sociale all'abitare tramite l'attività di sportello. Attraverso le Cooperative Sociali aderenti sono stati aperti sportelli nelle Province di Padova, Venezia, Treviso, Rovigo, Vicenza e Verona. Di seguito i contatti e gli accompagnamenti registrati negli ultimi 3 anni di utilizzo del marchio AISA. I dati significativi e di incremento si registrano laddove vi è stata anche una crescita sul territorio delle cooperative che gestiscono il marchio.

Le pratiche più complicate e di difficile controllo che compongono i processi organizzativi e li supportano sono legate alla rete sociale e al mantenimento della stessa. Da una parte si deve mantenere una rete equilibrata nei differenti piani collaborativi, dall'altra è fondamentale fare lo stesso con gli stakeholder più esterni, ponendosi su piani diversi all'occorrenza a seconda dei bisogni emergenti. Fondamentale per riuscire ad attivare più risorse possibili è mantenere l'attenzione sulla mission dell'organizzazione e dei progetti attivati, al fine di perseverare al meglio il raggiungimento degli obiettivi.

Bilancio sociale condiviso

Ecosviluppo è una cooperativa sociale di tipo B, fondata nel 1995 con sede a Stezzano (Bg) che persegue l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione dei cittadini mediante la creazione di occasioni di lavoro per persone con difficoltà di inserimento nella vita sociale ed economica. Persegue questo obiettivo attraverso lo svolgimento di attività nel campo della raccolta rifiuti e dell'igiene urbana assumendo ad oggi 123 lavoratori (di cui: 39 persone svantaggiate, 25 disoccupati di lungo periodo, 59 lavoratori ordinari). A questi si aggiungono 14 tirocinanti in borsa lavoro.

La cooperativa ha definito come orientamento strategico quello dell'impresa sociale di comunità ed ha lavorato per perseguirlo sia mediante una buona gestione imprenditoriale sia lavorando sul sistema di governance. In particolare la cooperativa ha operato per ridefinire ruolo e mandato della Commissione Sociale ampliandola con diversi stakeholder (oltre ai soci volontari e lavoratori sono ad oggi presenti i referenti di 2 associazioni di volontariato e di 2 cooperative sociali).

All'interno della commissione sociale si è condivisa la proposta di realizzare un Bilancio sociale comune tra le diverse realtà.

Obiettivi di questo lavoro, che ha previsto un percorso di formazione comune, sono stati la realizzazione di un bilancio sociale con un indice comune tra 5 organizzazioni ed un momento di presentazione collettivo, la cui finalità sono state la concretizzazione di una scelta programmatica di apertura al territorio, di intreccio e sinergia con altri soggetti del terzo settore, nonché un'adesione piena e convinta alla cultura della trasparenza e dell'accountability quali tratti distintivi della cooperazione sociale. L'idea di un bilancio sociale partecipato da più soggetti si pone come obiettivo quello di rendicontare come la cooperativa percepisce ed è percepita dagli stakeholder esterni; deve cioè raccontare come si producono - oppure come non si producono - le assunzioni di responsabilità reciproche da parte della cooperativa e dei suoi interlocutori.

Seguendo questa impostazione è possibile documentare la capacità complessivamente espressa dalla nostra compagine sociale nel perseguimento della finalità del benessere generale della comunità, prendendo in esame tanto gli aspetti di carattere squisitamente sociale - la cura delle persone, l'inserimento lavorativo, il recupero delle figure svantaggiate ed escluse - quanto gli aspetti connessi alla capacità di creare occasioni di lavoro, reddito e patrimonio.

L'impatto significativo di questa iniziativa sta nell'allargamento della conoscenza e delle sinergie tra le diverse organizzazioni che vi hanno partecipato (Ecosviluppo ha un rapporto societario, spesso reciproco, con tutte e 4 le componenti del terzo settore con cui ha costruito questo lavoro comune).

L'idea che sottende questo processo sta nella convinzione che forme di integrazione nella differenza e nel rispetto dell'unicità di ciascuno siano il necessario orizzonte per consentirci di affrontare la sfida di essere attori collettivi di un welfare che vogliamo delle possibilità e delle responsabilità.

L'iniziativa rappresenta inoltre un primo tentativo per un ragionamento intrecciato sul raggiungimento degli obiettivi derivanti dalla realizzazione di una rete di soggetti del Terzo Settore oltre che una definitiva affermazione verso il modello dell'impresa sociale di comunità da parte della cooperativa Ecosviluppo.

Il lavoro svolto nel corso dello scorso anno sociale sarà ripreso ed ampliato nel corso del 2011/2012 con una continuazione del percorso di condivisione del bilancio sociale oltre che con iniziative di formazione comune per i soci delle diverse realtà.

ARGOMENTO

Banchi di prova: indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative, la gestione per promuovere la reputazione dell'organizzazione

PAROLE CHIAVE

inserimento lavorativo, bilancio sociale, orientamento strategico

A CURA DI

Omar Piazza
Cooperativa Sociale Ecosviluppo

CONTATTI

Ecosviluppo – Stezzano (BG)
www.ecosviluppo.it
info@ecosviluppo.it

COMMENTI

L'evoluzione dei servizi alle cooperative sociali: la definizione e il monitoraggio di indicatori di performance

ARGOMENTO

Banchi di prova: indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative, la gestione per promuovere la reputazione dell'organizzazione

PAROLE CHIAVE

reti d'imprese sociali, indicatori di performance, bilancio sociale

A CURA DI

Laura Baluda
Consorzio Coesi Servizi

CONTATTI

Coesi Servizi – Bergamo
www.coesi.coop
info@coesi.coop

COMMENTI

Coesi Servizi, centro servizi per la cooperazione sociale e il terzo settore della Provincia di Bergamo, dalla sua costituzione sta lavorando per compiere la mission definita dal proprio piano strategico: "Accreditarsi come fondamentale supporto all'operatività della cooperazione sociale, della cooperazione e dei loro consorzi, delle organizzazioni aventi finalità sociale, nello sviluppo delle comunità locali".

La sfida che Coesi si trova ad affrontare attraverso la realizzazione di servizi relativi alla gestione dell'impresa e del personale a circa 80 cooperative sociali è principalmente quella di gestire il normale andamento dei servizi di contabilità, paghe e consulenza sulla gestione dell'impresa con una particolare attenzione al bisogno sempre più prioritario da parte della dirigenza di orientare la pianificazione dello sviluppo dell'impresa attraverso analisi approfondite dello stato di salute dell'impresa stessa.

Altro elemento di sfida all'attività di Coesi Servizi è dato dai cinque consorzi di cooperative sociali del territorio, soci di Coesi, che chiedono al proprio centro servizi un supporto tecnico per la definizione delle proprie politiche di sviluppo.

Gli obiettivi dell'iniziativa di ricerca sullo sviluppo della cooperazione sociale sono stati essenzialmente:

– fornire dati per l'analisi dello sviluppo delle cooperative sociali socie dei quattro consorzi territoriali nati dallo spin-off di Sol.Co. Bergamo e del consorzio R.I.B.E.S. a partire dall'anno 2001 fino ad oggi;

– fornire strumenti snelli alle cooperative clienti per analizzare in tempo reale la propria situazione economica e finanziaria, e potere redigere i principali strumenti di rendicontazione (bilancio sociale, schede di rilevazioni dati....).

I dati raccolti e analizzati hanno riguardato: dati economici (2001-2010), servizi (2007-2010), formazione (2007-2010), dipendenti (2010), soci, dirigenza, finanziatori, rapporti tra cooperative e organismi di 2° livello (caf, centri servizi, consorzi territoriali, mestieri e comunità solidali), progetti innovativi attivati.

La raccolta dei dati, realizzata sia attraverso un questionario sia attingendo a banche dati preesistenti, è stata realizzata da novembre 2010 a marzo 2011. Le cooperative interpellate hanno risposto al questionario nel 50% dei casi, fortunatamente le banche dati a disposizione di Coesi Servizi sono molto complete, soprattutto quelle che riguardano i dati economici e del personale.

L'elaborazione dei dati, aggiornati all'anno 2010, e la loro presentazione è stata realizzata a giugno 2011 in un evento pubblico aperto a tutte le cooperative sociali.

È in fase di redazione un documento finale che possa presentare alle cooperative sociali del territorio un'analisi del loro sviluppo economico e del loro impatto sell'economia del territorio della provincia di Bergamo, con particolare attenzione al confronto tra le cooperativa aggregate in forma di consorzio e le cooperative che agiscono individualmente sul mercato del welfare bergamasco.

L'iniziativa realizzata, autofinanziata interamente da Coesi Servizi, ha stimolato la struttura del centro servizi verso la realizzazione di azioni che integrino l'attività di raccolta e di analisi dei dati realizzata all'interno delle normale attività di gestione di servizi alle imprese.

La disponibilità di dati facilmente consultabili per le cooperative e per i consorzi sarà il secondo passaggio di questa iniziativa.

Coesi Servizi sta lavorando per creare una piattaforma web in cui ogni cooperativa cliente possa trovare i dati economici e del personale, i loro principali indicatori di monitoraggio, aggregabili e stampabili in diverse modalità, facilitando la redazione della reportistica ormai sempre più necessaria per comunicare al territorio la propria azione imprenditoriale e sociale. Obiettivo dello sviluppo dell'iniziativa di ricerca è quello di garantire alla cooperative e ai consorzi territoriali una fonte di dati aggiornata in tempo reale, in parte aggiornabili anche dalla cooperativa stessa.

Indicatori di successo dell'iniziativa pianificata saranno l'tilizzo della banca dati di Coesi Servizi da parte dei Consorzi sociali e delle cooperative e la facilità di raccolta dati "qualitativi" dalle cooperative clienti.

Il bilancio sociale delle BCC e il valore creato in un'ottica "multistakeholder"

La condotta di ogni organizzazione dovrebbe basarsi su una mappatura completa di tutti gli interlocutori di riferimento (stakeholders), intesi non solamente come coloro che possono influenzare ed hanno un rapporto diretto con l'impresa ma anche tutti quelli che ne potrebbero solamente essere condizionati. In un mondo dove non solo le azioni ma anche le intenzioni delle imprese vengono giudicate, il ruolo primario delle organizzazioni diventa sempre più quello di bilanciare in modo equo ed imparziale gli interessi di questi soggetti.

Molte Banche di Credito Cooperativo trentine utilizzano implicitamente questo approccio strategico nello svolgere il proprio ruolo di "motore" per lo sviluppo del proprio territorio. Aiutate anche dal fatto di essere cooperative e quindi di incarnare i principi della Cooperazione (mutualismo, assenza di finalità speculative, uguaglianza, responsabilità sociale...) esse sono realtà in cui l'elemento sociale prevale su quello economico.

È attraverso un continuo dialogo con i propri stakeholders che le Banche di Credito Cooperativo trentine creano quel Valore spesso intangibile che viene poi rendicontato nel loro Bilancio Sociale, uno strumento primario di comunicazione con il proprio territorio.

Le Banche di Credito Cooperativo trentine, spesso definite come tutte le BCC "Banche delle persone" per indicare il loro forte impatto sociale, pur operando in un contesto economico/finanziario turbolento e di forte crisi non si trovano nella situazione di dover recuperare la propria reputazione a causa di cattive condotte (ad esempio dovuto all'utilizzo esasperato di titoli "tossici") ma anzi, più consapevoli che mai, fanno ciò che hanno sempre fatto ossia sostenere il proprio territorio e creare benessere al suo interno.
Creare consapevolezza e fiducia con i propri stakeholders, intraprendere con essi continui dialoghi anche a sfondo formativo diventa una priorità per le BCC trentine, e la quotidiana sfida che si presenta è quella di mantenere sempre vivi ed attuali i principi ed i valori ispiratori del mondo Cooperativo a cui esse appartengono, seppur in un mondo "a volte tutt'altro che Cooperativo".

Ad esempio alcune BCC trentine hanno intrapreso con alcuni Istituti Scolastici dei progetti formativi, non solo di carattere Cooperativo ma anche a più ampio sfondo economico basandosi sull'interpretazione di quotidiani specifici (Sole 24 Ore), supportandosi con canali elettronici quali forum creati ad hoc ed interventi di docenza nel singolo Istituto.

Il Bilancio Sociale che viene utilizzato non dovrebbe quindi contenere nulla di diverso rispetto a ciò che una BCC realmente fa ma essere un efficace metodo per comunicare quel valore intangibile che il bilancio d'esercizio non può rendicontare.

I risultati di questo approccio multistakeholders, che implica una forte Responsabilità Sociale delle BCC trentine, sono stati doppiamente premianti in quanto hanno generato un forte Valore per il proprio territorio il quale, generando a sua volta forti relazioni di fiducia, ha inciso in ultima istanza anche in termini economici per le singole organizzazioni.

Il modello delle BCC trentine, fortemente e capillarmente radicato nel proprio territorio, è sicuramente forte del proprio passato ma potrà essere grande nel suo futuro soprattutto grazie ad un modello sempre sensibile ed aperto alla Comunità intesa come l'insieme dei portatori di interesse, degli stakeholders.
Avendo effettuato una tesi di ricerca sulla "Teoria degli Stakeholder" ed essendo laureando in un corso di laurea specialistico sulla Responsabilità Sociale d'Impresa, ho trovato naturale farmi coinvolgere nello sviluppo di alcuni progetti attinenti come il Bilancio Sociale della BCC per cui lavoro. Il risultato interessante che ho potuto sperimentare è stato quello di poter applicare concretamente alcuni concetti teorici alla realtà lavorativa e constatare che, seppure a volte con qualche difficoltà, essi possono essere armonizzati. Certo, la strada da percorrere è tutt'altro che facile, ma dobbiamo considerare che anche il migliore dei traguardi non è mai punto d'arrivo ma solamente un passaggio intermedio obbligato prima di un nuovo traguardo.

ARGOMENTO

Banchi di prova: indicatori per misurare l'impatto economico e sociale delle iniziative, la gestione per promuovere la reputazione dell'organizzazione

PAROLE CHIAVE

Banche di credito cooperativo, bilancio sociale, rapporti con gli stakdeholders

A CURA DI

Marco Cillis
Cassa Rurale di Rovereto Banca di Credito Cooperativo

CONTATTI

Cassa Rurale di Rovereto
www.ruralerovereto.it
info@cr-rovereto.net

COMMENTI

sessione 5

BANCHI DI PROVA
Start up!
Le nuove imprese sociali

Conduce
Andrea Rapaccini
Ha sviluppato un'esperienza di oltre 20 anni nella consulenza di direzione in Mckinsey & Co, Value Partners e MBS Consulting. È segretario generale di Make a Change

ZUP - Zuppa Urban Project, azioni culturali nel territorio (Associazione Culturale Facultura)

Sostegno: alle imprese sociali e all'occupazione (Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo)

Solare collettivo: azionariato popolare e democratizzazione dell'energia (Cooperativa So.LE.)

Un consorzio autonomo per fare squadra tra le imprese (Consorzio C.A.R.P.I.)

La sessione, che prevede un forte coinvolgimento dei partecipanti, ha l'obiettivo di approfondire i diversi modelli di imprenditoria sociale attraverso una lettura di mercato e dell'approccio di business e di discutere concretamente quattro casi di start-up recentemente lanciati da organizzazioni tra loro molto diverse.
La sessione sarà articolata in tre parti distinte:
Apertura in Plenaria: la sessione aprirà con una breve presentazione delle possibili tipologie di start up di imprese a finalità sociale, illustrando le caratteristiche specifiche dei diversi modelli soprattutto dal punto di vista dell'approccio al mercato e agli stakeholder, lasciando in secondo piano le classificazioni giuridiche. Sempre in questa parte sarà riportata l'esperienza dei progetti di start up analizzati nei primi due anni del Concorso per nuove "social venture" organizzato annualmente da Make a Change, indicando i punti di forza e debolezza comuni a gran parte dei progetti ricevuti e le difficoltà che dovrebbero essere superate per rendere le iniziative più efficaci socialmente e più sostenibili economicamente (L'intervento sarà di circa 30 minuti, a cura di Make a Change). In un secondo momento sarà dato spazio alla presentazione di quattro casi di nuovi start up. I casi si concluderanno con l'individuazione di alcune questioni chiave con cui le organizzazioni proponenti intendo stimolare una discussione in aula. A titolo di esempio potranno essere sollevate questioni legate ai piani di sviluppo dello start up, alle problematiche di finanziamento, alle soluzioni organizzative, alle modalità di quantificazione e controllo dell'impatto sociale generato ecc, ecc. (Questa sezione durerà circa 1 ora, destinando da 15 a 20 minuti alla presentazioni delle iniziative di start up da parte dalle 4 organizzazioni).
Lavori di Gruppo: dopo un break di 15 minuti i partecipanti si riuniranno in quattro gruppi. Ciascun gruppo lavorerà sulle questioni di un caso specifico di start up, alla presenza dell'organizzazione proponente. Il lavoro di gruppo dovrà portare alcune idee e stimoli rispetto alle questioni sollevate da ciascuna organizzazione. Le quattro organizzazioni assisteranno in modo non invasivo alle discussioni; potranno essere chiamate a chiarire alcuni aspetti rispondendo alle domande dei partecipanti, ma non interverranno autonomamente e non esprimeranno opinioni per non influenzare l'iter dei lavori. Personale di IRIS Network e Make a Change, sarà a disposizione per facilitare la discussione e per aiutare a trascrivere le principali evidenze emerse in supporti per la presentazione e discussione in plenaria. Al termine, ogni gruppo individuerà un rappresentante per presentare le evidenze del lavoro. (La sezione di lavoro di gruppo avrà una durata di circa un'ora).
Conclusioni in plenaria: il rappresentate di ogni gruppo (non l'organizzazione stessa) presenterà le evidenze emerse dal lavoro, aprendo la discussione a tutti i partecipanti della plenaria. Alla fine delle quattro discussioni, un breve intervento di Make a Change sintetizzerà le lezioni apprese dal lavoro e i risultati raggiunti dalla sessione. Questa parte durerà circa un'ora , con una discussione di circa 15 minuti per ogni singolo gruppo/caso, sotto il coordinamento di make a change.

La sessione sarà gestita da Andrea Rapaccini segretario generale di Make a Change (MaC), con il supporto di Irene Bengo, responsabile dell'osservatorio MaC sul business sociale.

ZUP – Zuppa Urban Project, azioni culturali nel territorio

Il progetto: cultura, creatività, cibo
ZUP è un progetto culturale che coniuga coinvolgimento, partecipazione e democrazia dell'accesso.

Il *cibo* (il piatto di zuppa) è il supporto materiale per raccontare la complessità di una città come Milano e per diventarne parte attiva. È lo strumento su cui si basa la creazione di un format di lavoro, che parte dall'esplorazione e presa di consapevolezza sul territorio e utilizza la cucina come attivatore di processi di presa in cura di quest'ultimo. Il cibo è utile per mettere in relazione le persone ma anche per veicolare storie e creare narrazioni nuove, e in questo risiede l'originalità e innovazione del progetto.

La *cultura* e la *creatività* sono le risorse immateriali da cui parte il processo di partecipazione e rigenerazione urbana: cultura e creatività diffuse, che vivono negli spazi interstiziali tra cittadini e istituzioni. Una biodiversità culturale che attraverso il progetto si intende cercare, mantenere e tutelare e anche ri-creare: è questo l'obiettivo che fin dall'inizio si è posto il team di lavoro.

La sfida è stata quella di valorizzare la creatività del territorio urbano e renderla visibile, in stretta sinergia con i temi dell'uso dello spazio pubblico e della qualità della vita in città: in un progetto con una forte valenza pubblica ma nato da un'iniziativa privata, sostenuto esclusivamente dall'entusiasmo e dalla motivazione di cittadini, associazioni e imprese.

Le fasi di lavoro
La prima edizione del progetto, realizzata a Milano, si è svolta nel quartiere di Dergano-Bovisa, nella prima periferia nord della città e ha previsto una serie di fasi e attività: indichiamo qui di seguito le tre tappe principali del lavoro.
– *ZUPranzo di Primavera*, una delle Pillole di ZUP, ovvero azioni che tramite momenti conviviali diventano occasione di informazione e comunicazione del progetto, di crowdsourcing e crowdfunding.
– *ZUPlab*, workshop di esplorazione territoriale e creazione di ricette che raccontano il quartiere.
–*ZUPfest*, festa di quartiere con itinerari, degustazioni e laboratori alla scoperta di paesaggi da assaggiare.

L'organizzazione e la rete
ZUP nasce come un progetto di promozione dell'attività consulenziale nell'ambito del marketing culturale e territoriale di Noemi Satta e Myriam Sabolla all'interno di un sodalizio professionale pluriennale, ma diventa il primo atto di una futura attività imprenditoriale.

Il progetto non ha origine da una committenza pubblica o privata ma dalle esigenze professionali e personali delle due ideatrici: da una parte la necessità di sistematizzare una serie di lavori e metodi adottati nell'ambito della consulenza; dall'altra l'occasione per mettere la propria professionalità al servizio del territorio in cui entrambe lavorano e vivono. Dello staff di ZUP fanno parte Claudia Acunzo (collaborazione a grafica, immagine coordinata e comunicazione) e Maria Chiara Ciaccheri (collaborazione alla progettazione partecipata), anche co-fondatrici dell'associazione culturale Facultura, con Noemi Satta e Myriam Sabolla.

Nell'arco di un anno il progetto ZUP ha aggregato e coinvolto come partner e sostenitori una serie di realtà del territorio e non solo: dalle associazioni (culturali, sociali, ricreative), agli operatori commerciali (artigiani, commercianti, esercenti), alle istituzioni (Consiglio di Zona ed Università), fino ad arrivare ai singoli cittadini. Questi attori diventano f-autori del progetto: coautori e partner, ma anche ambasciatori e promotori che si legano in rete attorno alla prospettiva di "fare" per il territorio. Tutte le realtà coinvolte hanno avuto la possibilità di entrare in una rete territoriale e trasversale che si pone come primo nucleo per un coordinamento più solido e a lungo termine. I cittadini, del territorio e non solo, destinatari ultimi delle finalità del proget-

ARGOMENTO

Banchi di prova: progetti innovativi di imprenditorialità sociale in Italia

PAROLE CHIAVE

start up, rigenerazione urbana, produzione culturale

A CURA DI

Myriam Sabolla, Noemi Satta
Associazione Culturale Facultura

CONTATTI

Associazione Culturale Facultura – Milano
www.progettozuppa.wordpress.com
www.noemisatta.com
www.noemisattablog.com
progettozuppa@gmail.com

COMMENTI

to, diventano a loro volta parte attiva nella presa in cura del territorio e nel progetto di rigenerazione urbana: partecipando alle attività di ZUP come fruitori, come sostenitori, come volontari e f-autori.

L'impatto del progetto: le persone, i numeri, le competenze acquisite.
L'impatto generato dal progetto ZUP si può misurare in termini di coinvolgimento, comunicazione e sostenibilità. Il progetto è stato ideato ed è partito da un nucleo di due persone arrivando a interessare numeri significativi nel territorio di riferimento e non solo: un coinvolgimento che intendiamo ancora in progress, ma di cui si possono fornire già i primi dati.
Ecco le persone di ZUP. Un nucleo di 2 persone, che investono nel progetto e ne costituiscono il nucleo ideativo: arriviamo a coinvolgere uno staff di 12 volontari con diverse professionalità / Una rete di 10 realtà tra istituzioni, associazioni, esercizi commerciali e partner tecnici che diventano infine anche sponsor e sostenitori del progetto / 150 persone e cittadini nel territorio di riferimento che partecipano a momenti di convivialità, nelle attività di esplorazione, visita, ricerca, riconoscimento e riappropriazione dello spazio pubblico attraverso la cucina e la creatività: 150 co-autori e fruitori attivi del progetto / Oltre 15.000 persone raggiunte tramite social network, un bacino potenziale di 500.000 lettori grazie alla copertura mediatica di giornali e riviste di tiratura nazionale.

La sostenibilità del progetto è stata garantita da un investimento personale in termini di ore/lavoro e professionalità da parte dello staff progettuale e dei volontari, ma anche dalla presenza di sponsorship tecniche ed economiche raggiunte grazie alla capacità di creare adesione intorno ai valori principali del progetto (la valorizzazione e animazione del territorio, la rigenerazione culturale, la presa in cura dello spazio pubblico).
I numeri di ZUP. 30.000 euro il valore del progetto / 2.000 euro il contributo di sponsorship ricevuto / 28.000 euro coperti da investimenti, volontariato, sponsorship tecniche realizzate grazie alla capacità di fare rete sul territorio e di coinvolgere gli attori non solo culturali, ma anche commerciali e istituzionali nel territorio.

Attraverso la vendita di servizi (workshop e attività culturali) e prodotti (zuppe e cibo da mangiare) vogliamo proseguire, dopo il numero zero, nell'ottica di integrare economia profit (ristorazione e vendita di cibo attraverso un'attività imprenditoriale), economia non profit (cucina di idee, attraverso la creazione di un'associazione culturale e l'apertura di uno spazio fisico di incontro, scambio, cultura e creatività nel quartiere, in abbinamento alla cucina di cui sopra), ed economia del dono (consolidamento del people raising e volontariato).

Il progetto ZUP ha generato un impatto non solo sul territorio in cui si è svolto nella sua prima edizione, ma anche sull'organizzazione che l'ha promosso. Dal gruppo di lavoro informale che ha ideato e realizzato il progetto, è nata l'associazione culturale Facultura con lo scopo di portare avanti gli obiettivi di ZUP attraverso strumenti e modalità differenti. L'associazione si pone come primo nucleo di una futura impresa sociale che vuole integrare in uno spazio fisico nel territorio i già citati aspetti di economia profit, non profit, ed economia del dono.

Le competenze acquisite attraverso questo progetto, in termini di capacità imprenditoriale e innovazione sociale, sono ampie e diversificate e vanno ad integrarsi con le professionalità già esistenti. Si possono qui elencare alcuni degli elementi che costituiscono la base di partenza per lo sviluppo di un'impresa sociale:
– creazione di rete sul territorio, integrando pubbliche relazioni, azioni di coinvolgimento e gestione dei nodi della rete;
– project management avanzato;
– comunicazione capillare, nonostante le dimensioni ridotte della struttura organizzativa, attivando ufficio stampa, comunicazione virale, comunicazione a livello locale;
– fundraising e people raising;
pianificazione economico–finanziaria verso business plan di impresa.

Sostegno: alle imprese sociali e all'occupazione

L'iniziativa prevede la concessione di agevolazioni su finanziamenti concessi da Banca Prossima Spa a imprese sociali, cooperative sociali e consorzi sociali in Padova e Rovigo destinati a sostenere le spese relative alla realizzazione di nuovi progetti sostenibili nel tempo e in grado di generare nuova occupazione. Le agevolazioni sono rese possibili mediante la costituzione di una provvista collaterale presso Banca Prossima di importo corrispondente ai finanziamenti dalla stessa erogati in favore dei beneficiari in modo da ridurre il costo dei finanziamenti al solo costo di copertura del 'rischio di credito'. Per la nostra Fondazione (Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e di Rovigo) ciò significa la rinuncia alla remunerazione prevista su un impiego della relativa liquidità media per la durata dei finanziamenti in essere.

Possono essere agevolati anche i progetti della specie in grado di mantenere occupazione qualora le imprese sociali, le cooperative sociali e i consorzi sociali abbiano assunto decisioni comportanti riduzione del personale, conseguenti al calo di fatturato e/o al venir meno di commesse a causa della congiuntura economica. Sono altresì accoglibili progetti di riconversione parziale o totale in imprese sociali di aziende in crisi in particolari settori produttivi e territori. Possono inoltre essere agevolati i progetti di avvio di nuove imprese sociali o cooperative sociali e/o consorzi sociali, anche da parte di soggetti disoccupati: questi ultimi potranno partecipare a specifici corsi di preparazione per imprenditori sociali attivati in collaborazione con la Camera di Commercio di Padova. Al fine di aumentare l'efficacia dell'iniziativa, l'agevolazione finanziaria di cui sopra si può cumulare anche con contributi in conto capitale nella misura massima del 10% del finanziamento.

La Fondazione selezionerà i progetti per l'ammissione ai finanziamenti agevolati di Banca Prossima SpA dopo un esame congiunto da parte dell'Associazione VOBIS e della stessa Banca Prossima Spa. Nel corso della realizzazione dei progetti, la Fondazione effettuerà un'ulteriore selezione degli stessi, verificando in particolare il numero e la qualifica del personale assunto, per la successiva concessione anche dei contributi in conto capitale.

L'iniziativa può ritenersi significativa sotto il profilo sociale per diversi motivi e, in particolare, per i seguenti:
– favorire l'inserimento lavorativo di persone disoccupate, possibilmente in forma stabile e continuativa;
– stimolare l'imprenditoria e la solidarietà sociale nel territorio attraverso il sostegno ai piani di avvio o di sviluppo o di trasformazione di imprese sociali, cooperative sociali e consorzi sociali;
– rafforzare il posizionamento delle iniziative sociali sul territorio puntando a una maggiore sostenibilità delle attività imprenditoriali e al potenziamento dei processi di inserimento lavorativo.

Non si è ritenuto opportuno prevedere erogazioni di contributi a fondo perduto - perché questi potrebbero produrre un effetto 'distorsivo' sul mercato, agevolando produzioni e servizi in danno di aziende 'for profit' operanti nel medesimo settore - ma limitare il campo di intervento al sostegno indiretto sui costi del credito il quale, come noto, presuppone la piena sostenibilità economica del progetto finanziato e la sua autonoma validità produttiva. Tenuto conto della gravità del problema occupazione, si è ritenuta maggiormente incisiva una iniziativa di tipo misto, sia di agevolazione creditizia che contributiva, a sostegno di investimenti da parte delle unità produttive e di servizi dell'economia sociale, ad ogni livello della scala dimensionale, sostenibili dal punto di vista economico, volti da un lato a ricercare maggiore efficienza gestionale, a competere e a crescere e, dall'altro lato, a conseguire l'inserimento lavorativo di disoccupati e/o inoccupati e, più in generale, una maggiore coesione sociale del territorio. In altre parole si è pensato di conseguire un aumento dell'occupazione facendo leva in

ARGOMENTO

Banchi di prova: progetti innovativi di imprenditorialità sociale in Italia

PAROLE CHIAVE

sostegno allo start up, finanza, inserimento lavorativo

A CURA DI

Umberto Piron
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

CONTATTI

Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e di Rovigo
www.fondazionecariparo.it
info@fondazionecariparo.it

Fondazione
Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo

COMMENTI

prima istanza sul credito e di incentivare, monitorandola ex-post, la realizzazione degli inserimenti lavorativi con l'erogazione di contributi in favore dei casi più meritevoli.

Con l'iniziativa 'SOSTEGNO' si è sperimentato un nuovo modello di intervento in grado di valorizzare le specificità dei partners: Fondazione Cariparo promuove l'iniziativa, costituisce una provvista collaterale per ridurre l'onerosità dei prestiti, esamina coerenza e efficacia dei progetti; l'associazione Vobis offre gratuitamente sostegno alle imprese sociali con assistenza per la progettazione e verifica dei risultati; Banca Prossima finanzia i richiedenti utilizzando anche il nuovo strumento di 'rating socialÈ e le Camere di Commercio di Padova e Rovigo intervengono per l'avvio e le gestione di corsi di formazione e assistenza in favore di coloro che intendono diventare imprenditori sociali.

L'obiettivo concreto e l'impatto sociale concreto è quello di assicurare lavoro per circa 500 disoccupati, sostenere progetti socialmente rilevanti per circa 5 milioni di euro, favorire la crescita del settore. La stima è stata fatta prendendo a riferimento alcuni parametri, sia pure calcolati su dati del passato, come fatturato per addetto e rapporto tra credito e PIL.

Questa iniziativa ha rappresentato un primo intervento della Fondazione nel campo del terzo settore produttivo, non in forma diretta, fra l'altro vietata dallo statuto, ma indiretta, con la costituzione di un fondo rotativo per il rifinanziamento della specifica operatività. Altro cambiamento è rappresentato dal coinvolgimento diretto 'sul campo' della Fondazione che mette a disposizione le proprie risorse tecnologiche e le strutture di 'governancÈ funzionali al pieno raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Solare collettivo: azionariato popolare e democratizzazione dell'energia

La Cooperativa So.LE., nasce nel giugno 2007, con lo scopo di creare, in Valle di Ledro in Trentino, un modello socio-economico, basato sullo sviluppo delle energie rinnovabili e sulla valorizzazione delle ricchezze ambientali e culturali che la Valle offre.

In quest'ottica, ha indirizzato la propria attività sia nella costruzione di impianti fotovoltaici per i propri soci, sfruttando le opportunità offerte dal conto energia, sia realizzando impianti di dimensioni medie, finanziati direttamente dai soci, attraverso varie formule, con l'obbiettivo di creare un modello che avesse come riferimento l'azionariato popolare e la democratizzazione della produzione energetica. In sintesi, la mission della cooperativa è di includere gli utilizzatori finali di energia in un circolo virtuoso produzione/consumo, coinvolgendo una platea il più vasta possibile di soggetti.

In molti casi, la realizzazione diretta di un impianto può risultare impossibile, per normative e vincoli urbanistici o paesaggistici (centri storici), per motivazioni logistico/strutturali (un condominio, un tetto male esposto), economico/finanziarie, o puramente ideali in quanto si predilige la solidarietà e la condivisione.

Il modello preso a riferimento è quello tedesco, dove intere città o regioni hanno raggiunto l'autosufficienza energetica, mettendo in rete la produzione dei singoli e creando una sorta di centrale diffusa. Questo modello in Italia risulta molto più complesso a causa di una normativa molto limitante che non permette la gestione della rete. Solo dal 2010 è stato possibile realizzare il primo impianto, in quanto la normativa precedente non consentiva il trasporto dell'energia dall'impianto di produzione all'utente/consumatore senza la proprietà della linea elettrica. Da questo punto di vista è risultata determinante la disponibilità e la collaborazione con Trenta spa (società di servizi energetici), la quale ha visto in questo progetto un potenziale settore di espansione coniugando sia l'aspetto etico e ideale dell'iniziativa che quello economico.

A livello locale si è ritenuto ulteriormente determinante il coinvolgimento di realtà imprenditoriali che operano nel settore (studi tecnici, installatori) e delle amministrazioni comunali che devono e possono favorire l'insediamento di impianti sul proprio territorio sugli immobili di loro proprietà (magazzini comunali, palestre, scuole), gettando le basi per creare un clima di collaborazione e di credibilità nel quale il cittadino possa trovare sicurezze.

La condivisione del progetto all'interno delle comunità contribuisce in maniera determinante a creare un circolo virtuoso economico/finanziario a vantaggio dell'economia locale, in quanto partecipa alla gestione di un progetto importante come quello delle politiche energetiche e tramite questo riappropria i singoli e le comunità del bene dell'energia.

Il socio può inoltre accedere ai benefici dal conto energia ed alle economie di scala nella realizzazione di un grande impianto, evitando i problemi del piccolo impianto, con l'obbiettivo di partecipare ad un programma più ampio che punta allo sviluppo energetico alternativo ed all'autosufficienza energetica per la Valle di Ledro, modello replicabile ovunque. Determinante, in tal senso, la collaborazione, il confronto e la condivisione con la cooperativa Retenergie, che sta proponendo a livello nazionale la nostra esperienza.

A livello provinciale, con la collaborazione della Federazione Trentina della Cooperazione, si intende promuovere, d'intesa con i Comuni e altri enti pubblici locali (Bacini Ibriferi Montani, Provincia Autonoma di Trento, Comunità di Valle) una cooperativa di utenza che operi, per la gestione collettiva di impianti fotovoltaici fino a 1000 kw costruiti su superfici di edifici o aree idonee di enti pubblici.

ARGOMENTO

Banchi di prova: progetti innovativi di imprenditorialità sociale in Italia

PAROLE CHIAVE

start up, sostenibilità ambientale, cooperazione di utenti

A CURA DI

Nicola Rosa
Federazione Trentina della Cooperazione
Cooperativa So.LE.

CONTATTI

Federazione Trentina della Cooperazione
www.ftcoop.it
ftcoop@ftcoop.it

So.LE. – Molina di Ledro (TN)
http://cooperativa-sole.it/
info cooperativa-sole.it

COMMENTI

Un consorzio autonomo per fare squadra tra le imprese

ARGOMENTO

Banchi di prova: progetti innovativi di imprenditorialità sociale in Italia

PAROLE CHIAVE

start up, reti d'imprese, sostenibilità ambientale

A CURA DI

Alfeo Mozzato, Gian Domenico Savio
Consorzio C.A.R.P.I.

CONTATTI

C.A.R.P.I. Consorzio Autonomo Riciclo Plastica Italia – Zero Branco (TV)
www.consorziocarpi.com
info@consorziocarpi.com

COMMENTI

Premettiamo che gli obiettivi del consorzio sono numerosi e di differente natura. Ad ogni modo il lavoro che prestiamo ogni giorno a favore dei nostri consorziati è guidato da un'unica volontà, ossia quella di creare, una squadra di imprenditori unita e libera da vincoli politici, finanziariamente autonoma al 100% e in grado allo stesso tempo di fornire numerosi servizi ai propri soci, creando sinergia e collaborazione. Siamo un Consorzio di Imprese in cui ogni socio investe le proprie risorse monetarie e umane ogni giorno.

Tralasciando il lungo elenco delle attività del consorzio e le peculiarità che ci differenziano dagli altri soggetti di tutela del settore, ci preme focalizzare l'attenzione del nostro racconto sulla convinta volontà di ogni componente del Consorzio di creare e, fieramente rappresentare, la prima squadra italiana nel settore della raccolta, riciclo e produzione di manufatti e imballaggi con plastica riciclata. Questa squadra, partita con nove aziende consorziate che nel giro di due anni è arrivata a raggiungere il numero di venticinque, ha tra i suoi scopi massimi quello di tutelare e promuovere gli interessi economici e sociali delle proprie consorziate sia nei confronti delle istituzioni che della popolazione civile, in riferimento ad un comparto troppo spesso e inutilmente bistrattato. Solo le nostre aziende, che raccolgono, riciclano e producono imballaggi e manufatti da rifiuti di plastica derivanti da superficie privata, riciclano più di 200.000 t all'anno di plastica tipo Ldpe e Hdpe e impiegano oltre i 1000 dipendenti. Un apporto occupazionale oltre che di tutela ambientale per la nostra economia e società. Le tipologie di plastica riciclate dalle nostre imprese hanno creato un nuovo mercato ben prima della crisi mondiale del 2008, bensì dagli inizi degli anni '80, e questo ha permesso una notevole riduzione dell'import di materia prima vergine e di risorse naturali. Comunicare questo passaggio, da una logica prettamente ambientalista ad una logica di creazione di un nuovo e proficuo mercato, potrebbe creare l'equilibrio necessario per far sviluppare adeguatamente l'intero sistema.

L'errore che è stato commesso da numerosi imprenditori del settore in passato è stato quello di chiudersi a riccio all'interno delle proprie aziende e profitti senza rendersi in realtà conto dell'evoluzione dei tempi, della mancanza di comunicazione del proprio operato al mondo esterno, del deserto attorno a loro creato dalla falsa informazione, e della incapacità da parte delle istituzioni di tutelare gli interessi dell'intero settore. Alcuni tra questi soggetti, probabilmente più illuminati di altri, hanno deciso, alla fine del 2007 di iniziare a far sentire la propria voce e importanza anche al di fuori dei propri uffici o laboratori.

La plastica non è nociva, è stata creata dall'uomo per l'uomo, l'utilizzo sbagliato che se ne fa non dipende dalla plastica ma dal comportamento errato del singolo. Di cosa parliamo quando ci riferiamo alla "tutela ambientale" nel campo dei rifiuti? Forse a raccogliere i propri rifiuti da per terra e differenziarli in diversi cestini? Oppure ricercare dei prodotti con meno imballaggi? Fare uso consapevole ma incosciente di sacchetti biodegradabili? Pensare di cambiare certi stili di vita in maniera del tutto autonoma ma in realtà giostrata dalla distribuzione di massa e dall'informazione quotidiana e non scientifica?

Tutti questi sono gli errori che commettiamo ogni giorno quando ci riferiamo alla "tutela ambientale" in riferimento ai rifiuti. Se vogliamo veramente tutelare il nostro ambiente dobbiamo incentivare il riuso e il riciclo in modo tale da riuscire a sfruttare minor risorse naturali, compiere delle scelte consapevoli e non guidate dall'entusiasmo o dalla frenesia e dalla poca informazione del momento.

Il Consorzio Carpi è stato il primo promotore e ed è attualmente il primo e unico gestore di un sistema autonomo di gestione dei rifiuti di imballaggi di plastica, chiamato sistema PARI. Questo strumento ha generato una serie di conseguenze sia all'interno delle istituzioni nazionali che si occupano della gestione dei rifiuti che per le dinamiche del mercato degli imballaggi. Per quanto riguarda il primo aspetto il consorzio ha creato l'unico precedente in Italia nel campo della plastica di un'azienda

esente dall'obbligo di pagamento del CAC imposto dal Consorzio Nazionale Conai per la gestione dello smaltimento dei rifiuti. Brevemente, ogni tonnellata di plastica adibita ad imballaggio è soggetta a 140 euro di tassa da accreditare al Consorzio Reciclo Plastica (CO.RE.PLA) che fa capo al Consorzio Conai per la gestione del materiale plastico definito rifiuto. Come previsto dall'articolo 221 del Tua (Testo Unico Ambientale) un'azienda consorziata è riuscita a creare e a farsi autorizzare dall'Osservatorio Nazionale dei Rifiuti il proprio sistema di gestione dei rifiuti, quindi raccolta, riciclo, produzione di imballaggio e ad imporre il proprio contributo di gestione che è pari a 60 euro. Questo ha causato una serie di conseguenze a catena: oltre a creare un precedente ha fatto innalzare il livello di fatturato della azienda di cui siamo i gestori del sistema.

Per gli altri soggetti coinvolti nel Consorzio Carpi invece c'è una continua trasmissione di know-how tra imprese del nord e sud d'Italia che consente, soprattutto a queste ultime, di apprendere metodi e sistemi produttivi all'avanguardia in Europa per quanto riguarda la raccolta e il riciclo di materie plastiche.

L'obiettivo è quello di non generare lo schiacciamento delle nostre imprese tra la morsa delle istituzioni nazionali troppo spesso esposte contro l'utilizzo della plastica senza una vera ragione di fondo e sicuramente alla luce di un'adeguata formazione tecnica alle spalle e la concorrenza proveniente da Oriente dall'altra.

Per quanto riguarda la possibilità di replicare la nostra iniziativa, numerosi sono gli esempi simili in altri paesi europei, tra tutti il caso della Germania, dove sono presenti consorzi autonomi in molti settori della gestione dei rifiuti. In riferimento agli indicatori per la valutazione della portata dell'impatto generato, la complessa normativa che regola l'intero comparto ha portato ad una generalizzata confusione quando ci si riferisce al settore del riciclo. Brevemente, i rifiuti di imballaggio plastico si suddividono in primari, secondari, terziari. Della gestione dei primi, nel caso dei polimeri, se ne occupa il CO.RE.PLA. Tramite i suoi mezzi di gestione che sono lo stoccaggio e la vendita all'asta alle aziende private dei rifiuti raccolti da raccolta differenziata urbana (25% dei rifiuti di imballaggio immessi al consumo). Dei secondari e dei terziari invece se ne occupano le aziende private prelevando o ricevendo i rifiuti direttamente da superficie privata (75% dei rifiuti da imballaggio immessi al consumo).

Noi tuteliamo chi si occupa dei terziari e dei secondari e che ha a che fare solo indirettamente con i primari in quanto acquirenti durante le aste pubbliche di CO.RE.PLA.

Concludendo con un esempio di confusione riguardo il tema della gestione dei rifiuti, le cronache attuali parlano spesso di "comuni ricicloni". Questo concetto di per sè non esiste e non ha senso di essere promosso in quanto un comune non ricicla nemmeno un grammo dei rifiuti che preleva dalle nostre case o dalle isole ecologiche. Ruolo del comune, infatti, è quello di gestire i quantitativi di rifiuti e consegnarli poi alle aziende private che selezionano, stoccano, trasportano, riciclano e poi riproducono materie plastiche riciclate. Riguardo ad un comune, ci si potrebbe benissimo fermare a buon o cattivo promotore della raccolta differenziata urbana, che comunque rappresenta solo un terzo del volume dei rifiuti di plastica totale.

sessione 6

IMPRENDITORI SOCIALI SI DIVENTA
Iniziative per fare crescere nuova imprenditorialità

Conduce
Graziano Maino
Socio di cooperativa di ricerca, consulenza, formazione e documentazione (Pares - www.pares.it). Docente a contratto di Psicosociologia dei gruppi e delle organizzazioni presso la facoltà di Psicologia dell'Università Bicocca di Milano

ORSoFactory. La nostra modalità di "snodare" (Cooperativa Sociale O.R.So.)

Imprenditori sociali, cassa integrati, resilienti... (Cooperativa Sociale L.I.N.U.S.)

Una "scuola" per imprenditori sociali (Federsolidarietà Treviso)

Avvicendamenti nei gruppi dirigenti e ai vertici delle cooperative sociali (Pares)

Crescere per rimanere piccoli (Azienda USL 10 Firenze, Atelier Cooperativa Sociale Firenze)

Un presente impegnativo
I cambiamenti che investono i mondi sociali, la possibilità di descriverli nella loro varietà, l'esigenza di considerali nella complessità del loro evolversi, la sensazione che le fatiche delle imprese e degli imprenditori sociali siano finalmente nominabili, la percezione che ci si trovi in prossimità di trasformazioni ancora non ben prefigurabili, motivano l'esigenza di ascoltare storie ed esperienze e di ragionarci a più voci. Si intravedono possibilità, sperimentazioni, esperienze che mentre valorizzano investimenti e culture, contemporaneamente aprono a novità e possibilità per chi ha responsabilità di governo nelle cooperative e nelle imprese sociali e per chi sia interessato al loro futuro.

Voci sul campo
L'ipotesi è che le organizzazioni abbiano già incontrato, messo a tema, discusso la questione di quali parole, esperienze, risultati, valori riconoscere nel presente e portare nel futuro. Accade che la descrizione del lavoro, delle difficoltà, delle sfide che le organizzazioni sociali affrontano sia declinata al passato, una mitica età dell'oro, oggi appannata, funziona da nucleo generatore di impegno nel presente. Segno di stanchezza? Di fatica? Segno che la realtà è cambiata così rapidamente da richiedere tempestivi aggiornamenti? Eppure, insieme ad alcune nostalgie, vengono raccontati anche tentativi, scoperte, successi, inattesi incontri, soluzioni creative. Con le fatiche e alcune disillusioni si accompagnano nuove speranze, nuovi investimenti nuove intraprendenze. Storie (in parte) nuove da raccontare.

Il futuro è... da un'altra parte
Come si stanno muovendo imprese e cooperative sociali, network di imprese, reti di rappresentanza, agenzie di formazione e consulenza per dare continuità ai loro progetti e rispondere alle domande sociali, dei mercati, della società?
Quali esplorazioni?
Quali processi di riorganizzazione e di ridefinizione delle responsabilità, di messe a punto organizzative e di ristrutturazioni?
Quali rinnovamenti nei gruppi dirigenti?
Quali ponti, dialoghi, confronti, ospitalità, collaborazioni vengono attivate e possono essere intraprese?
Quali partnership inusuali?
Quali curiosità suscitano le cooperative e le imprese sociali, quali nuovi soggetti e quali coinvolgimenti?
Quali nuovi volti?
Quali rappresentazioni collettive, quale immaginario, quali paradigmi orientano il lavoro sociale e consentono di pensare evoluzioni e prospettive?
Quali progetti e quali cambiamenti?
Quali strumenti, quali attività, quali interventi sono possibili nelle organizzazioni per rinnovare le energie e rigenerare l'impegno?
Quali concrete possibilità di azione?
L'obiettivo che guida il workshop tematico è di presentare storie, raccogliere spunti, provare ad apprendere dalle esperienze, mettere in circolo idee e ipotesi di lavoro.

Condividere e rilanciare
Ai partecipanti alle sessioni di lavoro non è richiesto esclusivamente un contributo di ascolto e di pensiero. Non solo ci sarà spazio per discutere le esperienze e le riflessioni che i testimoni presenteranno, ma l'edizione di quest'anno del workshop richiede uno sforzo collettivo di elaborazione e sintesi per presentare nel corso della sessione plenaria finale interrogativi, spunti e proposte.

ORSoFactory. La nostra modalità di “snodare”

Il progetto intende sperimentare una formula di innovazione dal basso che coinvolge i soci lavoratori e gli stessi destinatari delle iniziative secondo un modello bottom-up, sfruttando l’intelligenza collettiva generata dagli operatori periferici della cooperativa.

Obiettivo della *ORSoFacory* è la raccolta di suggestioni, idee e proposte innovative volte a migliorare le condizioni di vita dei destinatari delle attività e a far crescere dal punto di vista qualitativo i servizi a loro rivolti.

Tra le azioni previste:

– *TellMe:* FocusGroup con i destinatari delle attività con l’obiettivo di raccogliere il loro punto di vista rispetto ai bisogni, alle modalità operative agite;

– *PopCorn:* laboratori tra operatori condotti utilizzando apposite tecniche di pensiero creativo, finalizzati all’emersione di idee/visioni/suggestioni innovative;

– *ORSo160:* attivazione di numero di cellulare dedicato per condividere (anche tramite SMS) pensieri, proposte;

– *WikiFactory*: bacheca virtuale in cui ogni operatore può presentare le proprie proposte di miglioramento successivamente commentate ed implementate dai colleghi.

Il progetto coinvolge direttamente tutti i soci e lavoratori, nonché alcuni gruppi di destinatari finali degli interventi della cooperativa e si fonda su alcuni assunti metodologici di base importanti:

– la *circolazione delle idee*, operando non nella logica del segreto aziendale ma in quella della condivisione della conoscenza;

– l’*ambiente:* la creatività viene infatti stimolata da un contesto creativo. Per questo si sono privilegiati contesti e strumenti informali in cui la mente tende a rilassarsi e a superare più facilmente i vincoli psicologici e culturali che limitano il pensiero creativo;

– il *clima interno*: occorre che ciascuno abbia la certezza che le proprie idee, per quanto assurde siano, saranno sempre e comunque ascoltate, accettate e oggetto di feedback;

- l’*utilità percepita*: il lavoro creativo è divertente, ma richiede un notevole sforzo. È necessario che le persone chiamate a sostenerlo ne vedano l’utilità per sé e per l’organizzazione. Chi è stato coinvolto in un gruppo sarà quindi coinvolto nella stesura del progetto o quanto meno sarà messo a conoscenza degli sviluppi che il lavoro ha avuto.

Le attività sono progettate e gestite in prima istanza dal Responsabile ORSoFactory, individuato internamente alla cooperativa a seguito di un’autocandidatura alla funzione. Le principali conoscenze/competenze prese in esame nel processo di selezione sono state: conoscenza dei processi e prodotti ORSo, fondamenti teorici di progettazione partecipata, adattabilità e flessibilità di pensiero, visione d’insieme, capacità di analisi e di sintesi, innovazione.

Inoltre, per la gestione di alcuni specifici incontri sono stati coinvolti alcuni esperti/facilitatori in grado di gestire con metodologie e tecniche partecipative gli incontri e curare la restituzione ai presenti e all’organizzazione di quanto emerso.

Con l’obiettivo di evitare il rischio di “delegare” al solo Responsabile il presidio della funzione di ricerca e sviluppo, nel corso dell’ultimo anno sono stati anche organizzati alcuni percorsi formativi interni che, utilizzando metodologie creative, hanno complessivamente coinvolto una cinquantina di dirigenti/operatori della cooperativa nell’innovazione dei prodotti/servizi a catalogo.

Il risultati attesi attraverso il progetto ORSoFactory sono sostanzialmente di due tipi: da un lato, cogliendo la sfida di innescare/stimolare un processo innovativo di tipo bottom-up, un primo parametro da valutare è dato dal coinvolgimento degli stessi e lavoratori della cooperativa (numero di operatori coinvolti negli incontri organizzati, soddisfazione percepita dai partecipanti, numero di proposte/idee pervenute a seguito dell’attivazione diretta degli operatori...); in secondo luogo occorre attentamente analizzare quanto elaborato a seguito dei percorsi attivati (percentuale di proposte progettuali sviluppate, numero di idee “prototipate”...).

ARGOMENTO

Iniziative per far crescere nuovi imprenditori: progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l’imprenditorialità sociale

PAROLE CHIAVE

coinvolgimento dei soci, sistema informativo, sostegno allo start up

A CURA DI

Andrea Genova
Cooperativa Sociale O.R.So.

CONTATTI

O.R.So. – Torino
www. cooperativaorso.it
info@cooperativaorso.it

orso
cooperativa sociale

COMMENTI

Imprenditori sociali, cassa integrati, resilienti...

ARGOMENTO

Iniziative per far crescere nuovi imprenditori: progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l'imprenditorialità sociale

PAROLE CHIAVE

formazione, orientamento strategico, cambiamento organizzativo

A CURA DI

Marica Preda, Paride Sorzi
Cooperativa Sociale L.I.N.U.S.

CONTATTI

L.I.N.U.S.
Almenno S. Bartolameo (BG)
www.linuscoop.it
segreteria@linuscoop.it

COMMENTI

Siamo un gruppo di imprenditori sociali, dirigenti e consiglieri che in un periodo di crisi sia economica sia di welfare, hanno deciso di traghettare dall'adolescenza all'età matura, la propria organizzazione cooperativa che si occupa di famiglia e politiche giovanili.
Obiettivi che abbiamo elaborato dopo l'iniziale bilancio di competenze sono stati:
–rinforzare la nostra capacità assertiva e sentirci sicuri delle indicazioni che le nostre capacità ci danno;
– acquisire strumenti che ci aiutino a vedere con più chiarezza le prospettive per il futuro, impostando la nostra organizzazione sul lavoro per obiettivi perché si sviluppi l'imprenditività e la capacità innovativa;
– definire una identità chiara della cooperativa LINUS al fine di stabilirne il posizionamento nel mercato orientando le attività della cooperativa un regime che prevede il pagamento diretto di chi beneficia dei nostri servizi.
Il percorso si è strutturato in due percorsi paralleli dedicati ai due gruppi (politico e strategico operativo) tesi a definire:

CdA
– avere propedeuticamente una "Alfabetizzazione organizzativa" partendo dalla rilettura dell'organigramma attuale;
– definire internamente ed esternamente le funzioni (compiti/obiettivi) del CdA;
– introdurre metodi e strumenti gestionali (sistemi operativi, urgente la definizione del processo di comunicazione e decisione);
– analisi dei rapporti tra le varie unità organizzative soprattutto tra CdA e Referenti d'Area e Direzione;
– valutare una pianificazione per lo sviluppo e l'innovazione (aspetti d'imprenditorialità) – dimensione strategica;
– avere una rappresentazione su come presidiare a livello istituzionale le risorse umane intese come "capitale" della coop. LINUS, in modo particolare comprendere a cosa servono le job e come definire chiari processi di delega.
Referenti d'Area e Direzione
– una definizione del ruolo professionale e operativo dei Referenti d'Area e Direzione (riconoscere l'importanza del ruolo strategico-gestionale, credere in ciò che si fa, alzare la posta del proprio posizionamento, lavorare sull'intenzionalità);
– strutturare l'identità del gruppo di lavoro dei Referenti d'Area e Direzione;
– possedere metodi e strumenti per la gestione strategico operativa delle Aree e la collaborazione con il CdA.

A questo lavoro si è affiancata la consulenza alla responsabile del marketing e comunicazione per creare un ufficio marketing della cooperativa e ri-posizionare la cooperativa nel mercato.

Gruppi promotori e oggetto del percorso di riorganizzazione e ri-posizionamento sono stati i referenti d'area ed il CdA, di formazione pedagogica e creativa, prestati al managment dopo un classico percorso da soci educatori, a dirigenti e CdA.

Formati sul campo, quindi, ed incerti ed insicuri delle proprie reali competenze, riconoscendo poco il setting del lavoro di gruppo *"tendiamo a navigare il momento e non siamo capaci di fermarci e programmare"*. Nel tempo e l'esperienza come dirigenti abbiamo acquisito competenze organizzative importanti, economiche, di gestione dei budget, nell'organizzazione gruppi di lavoro, del personale e strategiche. Competenze gestite in modo disorganizzato, con molte incertezze sulle nostre reali capacità, con qualche affanno. Obbligatorio quindi agire sullo sviluppo delle sinergie capaci di accrescere efficacia ed efficienza dell'intera organizzazione.

Hanno gestito il percorso di formazione e consulenza due organizzazioni che pur non essendo state contattate contemporaneamente sono state disponibili e in grado di coordinarsi molto bene nella gestione dei diversi percorsi in atto. La responsabile della formazione e delle risorse umane della Cooperativa ha funzionato da raccordo tra le organizzazioni e i corsisti.

SEGUILFILOROSSO del Dott. Paolo Prandelli, esperto nei processi formativi. Docente e consulente sui temi che riguardano la gestione delle risorse umane, si occupa di comportamento organizzativo e dei processi selezione, valutazione e sviluppo del potenziale umano. Laureato in Scienze della Formazione. Specializzato in psicosociologia e sviluppo empowerment delle persone ed organizzazioni conduce da anni interventi formativi e consulenze sui temi della gestione, valorizzazione e sviluppo delle risorse umane e delle loro competenze in aziende, cooperative ed enti pubblici.

FUNDRAISERPERPASSIONE è un marchio creato nel 2009, frutto di una evoluzione e maturità professionale sviluppata in oltre 10 anni di esperienza. Per noi il Fund Raising è un equilibrato mix tra condivisione, relazione e metodo. FUNDRAISERPERPASSIONE non sostituisce l'ente nella relazione con il donatore, ma mette a disposizione dell'azienda nonprofit il proprio know how per costruire un valore aggiunto che persista nel tempo e renda l'organizzazione autonoma nel reperimento delle risorse umane, strumentali ed economiche necessarie allo sviluppo della propria mission. Il Dott. Luciano Zanin e la Dott.ssa Guia Graco, hanno portato avanti il progetto.

Avendo appena terminato il percorso, siamo in grado solo di fornire indicazioni riferite agli effetti "immediati" del percorso, che non sono pochi, al tempo lasciamo il compito di rilevare gli impatti sul lungo periodo:
– È stato chiarito molto bene il livello delle competenze che i gruppi di lavoro devono possedere e cosa "manca ancora".
– Abbiamo definito una rappresentazione chiara, definita e condivisa della Gestione organizzativa della cooperativa.
– Sono chiari i flussi di comunicazione necessari tra i diversi livelli organizzativi, quali mandati, ruoli e competenze hanno le diverse figure.
– Abbiamo rinnovato mission e vision della cooperativa definendo gli elementi utili alla ridefinizione del nostro brand sul mercato.
– È cambiato il nostro organigramma.
– Sono state formulare ipotesi funzionali/strategiche di cambiamento.
– È stato strutturato il piano di marketing e di comunicazione, avviato il ciclo di festeggiamenti del decennale della cooperativa,
– C'è più energia.

Il percorso che abbiamo intrapreso è stato faticoso per un'organizzazione come la nostra che ideologicamente vive il "pensare" come opposto al "fare" e non complementare. Fermarci è stato l'aspetto più difficile ma molto "terapeutico". Il lavoro delle due organizzazioni formative si è rivelato molto sinergico e ne è risultato un unico progetto, completo ed efficace.

La nostra esperienza è quella di avere avuto un'occasione importante e di averla vissuta al meglio; è sicuramente una proposta ripetibile e necessaria per operare un reale passaggio da operatori sociali a imprenditori sociali, capaci di stare nel mercato sociale attuale, dove la capacità imprenditoriale deve sempre coniugarsi con la competenza innovativa e organizzativa, ed il possesso di strumenti operativi dedicati.

Una “scuola” per imprenditori sociali

ARGOMENTO

Iniziative per far crescere nuovi imprenditori: progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l’imprenditorialità sociale

PAROLE CHIAVE

formazione, ricambio generazionale, leadership

A CURA DI

Antonio Zamberlan
Federsolidarietà Treviso

CONTATTI

Confcooperative Treviso – Lancenigo di Villorba (TV)
www.confcooperativetreviso.it
treviso@confcooperative.it

CONFCOOPERATIVE
Federazione Provinciale di Treviso

COMMENTI

Scuola Dirigenti di Federsolidarietà Treviso

La necessità di questo percorso formativo ha preso avvio dalla maturata consapevolezza di Federsolidarietà Treviso del bisogno di sostenere il ricambio generazionale del gruppo dirigente all’interno delle nostre cooperative sociali. La cooperazione sociale trevigiana si trova infatti in un momento storico in cui la maggior parte degli attuali Presidenti si stanno preparando per lasciare il loro ruolo nei prossimi anni; d’altro canto, gli attuali quadri intermedi avvertono la necessità di essere supportati nell’acquisizione di competenze manageriali, organizzative e di leadership.

È però mutato il contesto di riferimento, ed è soprattutto in continua evoluzione, e questo richiede conoscenze e abilità in parte diverse da quelli dei Presidenti “storici”. Sono quindi necessariamente diverse le competenze richieste oggi ad un buon dirigente, ossia a chi si trova in condizione di sperimentare una leadership, all’interno della cooperativa ma anche verso l’esterno, verso gli altri attori locali con i quali siamo chiamati a costruire un’impresa “di comunità”. Dobbiamo quindi prospettare una evoluzione nel modello di leadership: un leader diverso rispetto alla prima fase di avvio e decollo della cooperazione sociale, passando probabilmente da una leadership carismatica a una più diffusa e distribuita.

Questo intervento è stato rivolto a “quadri”: persone comunque con un livello di corresponsabilità nella gestione, conduzione e sviluppo della cooperativa.

L’obiettivo del percorso in oggetto consiste nel preparare un gruppo di 40 giovani cooperatori principalmente sull’aspetto politico di “essere cooperatori oggi”, politico nel senso di comprendere cosa significa essere cooperatori sociali, oggi. Infatti queste persone col tempo entreranno sempre di più in aspetti non solo tecnici di gestione della cooperativa ma sempre più negli aspetti relazionali, di conoscenza e scambio, di rete e di creazione di valore aggiunto della cooperazione nel e per il territorio.

Aspetti caratterizzanti

Il percorso si delinea come un laboratorio di formazione politica. Per formare nuovi imprenditori sociali non bastano le conoscenze teoriche (breve periodo), ossia non basta lavorare sul piano del ‘saperÈ ma si deve necessariamente lavorare anche sul piano del saper fare (medio periodo) e saper essere (lungo periodo). I partecipanti sono coinvolti in metodologie didattiche attive e quindi impegnati in percorsi di approfondimento e di costruzione comune.

La metodologia di lavoro. Innanzitutto il ruolo molto innovativo e interessante della “Cabina di regia” (formata da rappresentanti di Conf Tv, dei Partner di progetto, delle cooperative sociali aderenti al percorso); inoltre la scelta di “riservare” la formazione frontale alla trasmissione dei contenuti indispensabili: si è cercata una strada per scendere dalla teoria (le docenze) alla prassi (il laboratorio) passando per il coinvolgimento di buone prassi e testimoni privilegiati (i workshop). Insomma, una formazione che esce dai canoni classici della formazione tradizionale.

Il percorso prevede il coinvolgimento degli attuali Presidenti: essi partecipano ad un percorso di riflessione e condivisione che si svolge parallelamente al percorso dei giovani. L’obiettivo è quello di agevolare il processo di apprendimento dei giovani, volto ad accompagnarli e sostenerli nel loro percorso di maturazione.

La “Scuola” è pensata come progetto di Federsolidarietà Treviso, del territorio e della rete, quindi come percorso condiviso, volto a sviluppare capacità di tessere relazioni tra comuni intendimenti, sviluppare interscambio; l’obiettivo è anche quello di rinforzare uno spirito di condivisione, di collaborazione, e rinforzare la fiducia reciproca della rete territoriale.

Necessità di essere accompagnati in questo percorso da referenti autorevoli: Euricse in primis, Aiccon e Irecoop Veneto, che lavorano con noi in modo congiunto.

Avvicendamenti nei gruppi dirigenti e ai vertici delle cooperative sociali

Come affrontare il delicato tema degli avvicendamenti
Avvicendamenti, successioni, passaggi, transizioni: parole non equivalenti, processi non lineari rappresentazioni che sembrano essere poco investigate. Nelle organizzazioni sociali si invoca spesso il cambiamento, e tra i cambiamenti più delicati e complessi vi sono gli avvicendamenti nei ruoli intermedi di autorità e i 'ricambi' nei gruppi dirigenti, nei ruoli apicali.

L'esperienza di ricerca
Abbiamo realizzato un laboratorio di ricerca sul tema che ha permesso di far interagire esperienze personali con esperienze di altri, raccolte attraverso interviste e focus group; inoltre, i quadri concettuali prodotti dalla letteratura in ambiti disciplinari diversi (psicologici, sociologici, antropologici, economici, organizzativi, storici) ci hanno consentito di circoscrivere i confini dell'argomento e di individuare i nuclei principali intorno ai quali si concentrano le discussioni e di inserire in una cornice più consolidata le riflessioni emerse dal confronto in gruppo. Nel circolo di studio ipotesi e apporti sono stati discussi e riconsiderati per cogliere indicazioni e sviluppare elaborazioni ulteriori. Il lavoro di confronto è stato alimentato da un'attività di scrittura interna al gruppo di lavoro e da una scrittura a più mani, di sintesi, per produrre quadri conoscitivi comunicabili, da presentare per nuove discussioni e riflessioni.

Gli esiti di questo percorso hanno messo in luce la complessità dell'argomento e la varietà delle questioni e dei soggetti in gioco. Parlare di avvicendamenti genera reazioni ambivalenti negli interlocutori coinvolti, che se da un lato mostrano interesse, dall'altro rivelano resistenze nel passaggio all'azione: parlare di avvicendamenti significa gestire non soltanto questioni di ordine economico – giuridico, ma confrontarsi con storie di singoli e di gruppi, di vita famigliare e organizzativa.

Crediamo che in alcune situazioni organizzative possa valere la pena, istituire un gruppo di studio e ricerca, che richieda investimenti di tempo e di energie sostenibili e permetta modalità di partecipazione anche variabili, che metta in circolo spunti utili al confronto, che moltiplichi le idee disponibili, che sviluppi nuovi apprendimenti come esito del lavoro comune, che incuriosisca e dia il gusto della ricerca.

Attivare percorsi di ricerca e riflessione, promuovere momenti di formazione, formalizzare modalità che indirizzino e accompagnino le transizione ai vertici delle organizzazioni. Tre modalità che a noi paiono avere uno specifico grado di complessità e richiedono investimenti organizzativi differenti...

Obiettivi
Gli obiettivi che ci poniamo nel workshop sono di provare a presentare alcune ipotesi per accompagnare il processo di avvicendamento, raccogliere i diversi punti di vista e riflettere sul tema del rinnovamento dei gruppi dirigenti nella cooperazione sociale. L'esperienza di ricerca sul tema, infatti, ha messo in luce la presenza di letteratura che riguarda quasi esclusivamente le successioni nelle imprese familiari. Cosa accade nelle cooperative e nelle imprese sociali? Come vengono affrontati e vissuti i processi di transizione nei ruoli di governo? Quali elementi possono sostenerli? E quali, invece, le fatiche e i timori nelle organizzazioni coinvolte?

ARGOMENTO

Iniziative per far crescere nuovi imprenditori: progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l'imprenditorialità sociale

PAROLE CHIAVE

ricambio generazionale, ricerca e sviluppo, approccio multidisciplinare

A CURA DI

Anna Omodei
Pares

CONTATTI

Pares (Competenze e Strumenti per le persone e le organizzazioni) – Milano
www.pares.it
pares@pares.it

COMMENTI

Crescere per rimanere piccoli

ARGOMENTO

Iniziative per far crescere nuovi imprenditori: progetti formativi e di consulenza per qualificare e far emergere l'imprenditorialità sociale

PAROLE CHIAVE

formazione, inserimento lavorativo, innovazione di prodotto

A CURA DI

Pietro Maria Galliani
Azienda USL 10 Firenze
Atelier Cooperativa Sociale Firenze

CONTATTI

Azienda USL 10 Firenze
Atelier Cooperativa Sociale Firenze
www.coopatelier.org

COMMENTI

Auto-Formazione in situzione... per imprenditori sociali

Da un laboratorio di sartoria gestito dal Dipartimento di Salute Mentale dell'Azienda USL 10 di Firenze, a seguito di un corso di Formazione per auto-imprenditorialità per soggetti svantaggiati, nasce nel 2006 ATELIER Cooperativa Sociale ONLUS.

L'Azienda USL pur non facendo parte del corpo sociale della Cooperativa, continua a supportarne l'attività attraverso:

– la dotazione degli spazi che ospitano il laboratorio;
– l'acquisto di macchinari industriali per l'avvio dell'attività;
– l'azione di un Assistente Sociale con il compito di referente per l'attività del Laboratorio.

La Cooperativa si è caratterizzata per alcune dimensioni verso le quali si mantiene coerente:

verso l'interno

– offrire opportunità di inserimento principalmente a donne;
– essere in grado di ospitare qualsiasi forma di svantaggio sociale;
– tentare di garantire ai soggetti inseriti un salario minimo, che rappresenti una quota
– significativa tra altri introiti economici che il soggetto può percepire (assegno di invalidità civile, indennità assistenziali, sussidi, borse lavoro, ecc.);

verso l'esterno

– rivolgersi al un mercato privato;
– organizzare il ciclo produttivo sulla base delle capacità dei soggetti svantaggiati inseriti.

Ad oggi la Cooperativa occupa 15 donne con varie modalità d'inserimento:

– 4 persone assunte a tempo indeterminato di cui due con svantaggio (psichico);
– 2 collaboratori a progetto di cui una con compiti di gestione dei cicli produttivi, l'altra con mansioni di supervisione tecnica della produzione;
– 2 soggetti svantaggiati con disabilità sensoriale (sorde), in Tirocinio Formativo con la Legge 68/99;
– 6 soggetti svantaggiati in Inserimento Socio-Terapeutico, seguite dai Servizi di Salute Mentale della Zona Fiorentina;
– 1 soggetto svantaggiato con Borsa lavoro seguito dall'UEPE di Firenze.

Questo team di persone offre un attività di correzione e riparazione di capi d'abbigliamento per il settore alberghiero e della ristorazione e per strutture sanitarie, per conto di due Lavanderie industriali del territorio, movimentando mensilmente più di mille (1000) capi. Oltre a questo, la sartoria offre il proprio lavoro per le necessità di riparazione e correzione di capi di abbigliamento verso privati cittadini.

Provare a crescere per continuare ad occuparsi di chi non cresce.

Dopo cinque anni di attività, la Cooperativa sta attivando dei percorsi per avviare un nuovo ramo d'azienda per la produzione e la commercializzazione, in proprio, di prodotti in tessuto, in particolare si tratterà di: Eco faschion, Ethical fashion, Abbigliamento da lavoro, Interior Design. Registrando un proprio Marchio si è avviata la produzione di oggetti in cotone partendo dal riciclo di Banner pubblicitari. Il progetto quindi si propone come esperienza eco-compatibile, intercettando materiali destinati allo smaltimento e creando oggetti rivolti al mercato realizzati con materiale di riuso al 100%.

Questo ramo d'azienda vede la cooperativa impegnata in stretta collaborazione con il Corso di Laurea in Disegno Industriale e Magistrale in Design della Facoltà di Architettura dell'Università di Firenze.

Il Plan elaborato prevede l'inserimento in cooperativa di 15 persone nel triennio delle quali almeno 8 soggetti con forme di svantaggio sociale, da inserire nell'organico del laboratorio con mansioni di vario tipo quali: progettista designer in materiali ecologici, eco-artigiani, sarte, operatori di marketing.

Chi e cosa ci ha portato al cambiamento

Abbiamo dato la nostra disponibilità per l'inserimento in cooperativa di un soggetto con disabilità complessa utilizzando la convenzione prevista dall'Art. 12bis della Legge 68/99.

La ricerca della commessa di lavoro in grado di sostenere l'applicazione dell'Art.12bis della Legge 68/99, portata avanti dal gruppo di lavoro informale che si è costituito tra i referenti dell'Azienda privata il Collocamento Mirato e la cooperativa, ha consentito al C.d.A. di Atelier Cooperativa Sociale di ritrovarsi in un percorso di "Formazione in situazione" in relazione alla propria capacità di lettura e di trasformazione delle idee in piani industriali.

Si trattava di valutare diverse operazioni tecniche relative a correzioni e riparazioni di capi di abbigliamento ospedalieri; per ogni operazione proposta la cooperativa si trovava nella necessità di dover individuare la propria capacità di risposta operativa, le modalità di realizzazione del lavoro, il cambiamento organizzativo del laboratorio e l'elaborazione di un piano finanziario relativo ai costi di realizzazione e quindi il prezzo da proporre al committente. Si trattava quindi di applicare una forte azione di "budgeting" al lavoro quotidiano della sartoria ed è stato necessario farlo tenendo rigidamente presente le nostre potenzialità operative.

In questo percorso, il C.d.A. ha trovato una nuova consapevolezza delle potenzialità della cooperativa e anche da questo cambiamento è scaturita una spinta positiva e propositiva nell'accelerare la partenza del nuovo ramo d'azienda.

Nel far questo le esigenze formative espresse dal C.d.A. sono state tutte indirizzate verso un forte spirito imprenditoriale, e si è quindi aderito a progetti che potevano garantire una spinta in tal senso.

Perché riteniamo di dover raccontare questa esperienza

– perché se il lavoro genera identità sociale e di conseguenza integrazione sociale non può essere alienante;
– perché ogni forma di disagio ha una sua forma di forza lavoro da esprimere;
– perché l'aiuto pubblico all'Impresa Sociale può essere in forme diverse dalla commessa diretta;
– perché il piano industriale è importante, perché in attesa di una rivoluzione di passaggio che "spazzerà via" questo è il sistema nel quale si vive e questo è il mercato al quale ci si deve rivolgere;
– perché la qualità dei partner serve per il mercato;
– perché la dimensione della cooperativa sociale se rimane tale consegna davvero un identità sociale forte alle persone che la condividono (svantaggiate ma soprattutto non svantaggiate, in assoluto le più difficile da ricercare e da mantenere).

sessione 7

STORIE CHE RACCONTANO UNA STORIA
Le biografie degli imprenditori sociali

Conduce
Giuseppe Scaratti
Full Professor of Work and Organizational Psychology presso la Facoltà di Economia dell'Università Cattolica di Milano. I suoi interessi spaziano dall'approccio narrativo alle organizzazioni, alla ricerca basate sulle pratiche lavorative e professionali, all'analisi delle culture organizzative, sino ai processi dell'apprendere nelle organizzazioni e alla valutazione della qualità

Selene Biffi
(Plain Ink)
Francesco Dragotta
(Croce Azzurra)
Riccardo Jacquemond
(La Sorgente)
Mariena Scassellati Sforzolini
(La Bottega del Possibile)
Sara Vavassori
(Coclea)

Gli imprenditori sociali sono portatori di conoscenze implicite, 'depositatÈ nella loro esperienza e connesse alla loro interpretazione sul campo della pratica dell'impresa sociale. In questa pratica sono rilevanti le traiettorie e i significati che configurano le loro molteplici storie. Pur nella inevitabile diversità e originalità di ognuna, è possibile recuperare indizi ed elementi ricorrenti che aiutano a riconoscersi in modo più articolato e profondo in questo comune investimento.

Per accedere a queste conoscenze l'approccio narrativo sembra particolarmente indicato. La narrazione infatti consente di cogliere e sollecitare dimensioni di significato riconosciuto e socialmente rilevante, che costituisce un patrimonio di conoscenza spendibile e vitale, trasformandolo da privato a pubblico. In virtù della condizione umana, relativa all'essere situati dentro un linguaggio e nei suoi modi di istituire/organizzare le cose, la narrazione offre una prospettiva peculiare e imprescindibile per l'accesso a culture, linguaggi e rappresentazioni con cui i soggetti vedono, guardano e organizzano la loro esperienza quotidiana.

In particolare l'impiego di un approccio narrativo orientato alla ricognizione e produzione di conoscenza inerente esperienze professionali e di impresa può facilitare i processi di costruzione sociale di comuni significati e lo scambio delle diverse interpretazioni della realtà, circolanti nei contesti operativi. Come forma privilegiata di produzione di senso e di conoscenza umana (Bruner, 1986; 1990), la narrazione consente di valorizzare le differenti esperienze come atti di costruzione sociale e relazione comunicativa.

Spunti per un auto-ritratto

Per questo abbiamo chiesto ad alcuni imprenditori sociali, opportunamente contattati, la disponibilità a ripercorrere la loro storia imprenditoriale, utilizzando un comune canovaccio narrativo, che di seguito viene richiamato. Ad ognuno è stato chiesto di:

– raccontare un evento riconosciuto 'crucialÈ che ha segnato (positivamente e/o negativamente) la propria esperienza ('quella volta che...');
– raccontare punto di svolta che ha costituito un mutamento significativo (evolutivo e/o involutivo) nell'esperienza di imprenditore sociale ('da quel momento...');
– evidenziare alcune tra le strumentazioni acquisite ritenute più emblematiche ('quello che davvero mi è servito...');
– esplicitare alcuni punti di riferimento (autori, teorie, mappe concettuali, esempi,...) che hanno funzionato da orientatori e organizzatori nella propria storia di imprenditore sociale;
– sottolineare eventuali cambiamenti (caratteristiche, competenze, profilo,...) percepiti nel proprio modo di intendere e fare impresa sociale;
– esprimere il proprio bilancio personale dell'esperienza realizzata ('e adesso...baaaastaa/mi assesto/rilancio/ho voglia di....');
– riassumere, in una sorta di morale che la storia insegna, gli esiti principali, individuando quali consegne lasciare come eredità per i futuri imprenditori sociali;
– organizzare in forma essenziale (una immagine/citazione/metafora/espressione o altro) la cifra essenziale della propria storia.

Gli elementi richiamati possono costituire gli spunti per poter intercettare aspetti di eventuale trame comuni, recuperando frammenti e significati originali e peculiari rispetto alle singole traiettorie vissute, ma fruibili e accessibili anche ad altri in termini di visibilità, esemplarità, stupore e ammirazione: in tal modo le molteplici narrazioni possono alimentare l'immaginazione e la disponibilità a coinvolgersi, creare e costruire il nuovo/di nuovo, che costituiscono uno fra i patrimoni distintivi e ideali dell'impresa sociale.

Selene Biffi
Plain Ink

L'International Youth Parliament di Oxfam (2004) è stato l'evento cardine che ha scaturito il mio interesse per l'innovazione sociale e che mi ha dato l'idea per lanciare la mia prima impresa sociale, Youth Action for Change (YAC). Per essere selezionati in rappresentanza del proprio Paese, era necessario proporre un action plan con risvolti sociali. Partecipando al Parlamento – con l'idea di creare un portale informativo per giovani Italiani che diventasse un po' il punto di riferimento per informazioni circa opportunità all'estero – mi rendo conto che ci sono moltissimi giovani con tanta voglia di fare ma che non sanno bene da dove iniziare, e contemporaneamente giovani con anni di esperienza alle spalle. Da un'idea informativa, YAC di un'idea formativa: offrire corsi online gratuiti per giovani desiderosi di diventare protagonisti attivi del cambiamento nelle proprie comunità, con la guida di altri giovani insegnanti e mentori. Nel 2005 nasce formalmente YAC, lanciata con soli 150 Euro e senza alcun tipo di supporto da parte di nessuno, che a breve raggiunge e comincia a formare gratuitamente migliaia di giovani in 130 Paesi del mondo.
A YAC lavoriamo tutti e 25 come volontari, sparsi per il mondo e con un ufficio virtuale, facendo altri lavori per poterci mantenere. Nel mio caso, ho iniziato a 20 anni a lavorare come consulente alle Nazioni Unite. L'ultima missione a cui ho preso parte è stata una missione di sei mesi in Afghanistan, per preparare un sussidiario e una serie di fumetti per i bambini delle scuole elementari. Evacuata a seguito di un attentato Talebano dove sei dipendenti ONU sono rimasti uccisi, ho deciso di tornare a Kabul per finire il mio lavoro. Terminato il contratto, sono tornata in Italia e ho creato Plain Ink, un'impresa sociale di tipo ibrido, ispirata al mio lavoro a Kabul: da una parte produce localmente e distribuisce gratuitamente fumetti educativi – che trattano di salute pubblica, agricoltura, mitigazione dei disastri naturali etc. – a bambini e comunità in Afghanistan e in India, e dall'altra si sostiene creando e vendendo libri multiculturali che si rivolgono sia a bambini italiani che a bambini immigrati. I libri venduti in Italia supportano i programmi all'estero, sia i fumetti che corsi di alfabetizzazione gratuita per comunità.
Avendo lanciato la mia prima impresa sociale a 22 anni – quando in Italia ancora non si sapeva bene cosa fosse ne tanto meno c'erano opportunità collegate – ho cercato di imparare il più possibile da giovani coetanei che gestivano imprese sociali all'estero, principalmente frequentando conferenze e programmi di sviluppo professionale collegati a fellowship, come quello dell'International Youth Foundation, ad esempio.
Ho letto e continuo a leggere molto sul tema, minimo 3-4 ore tutti i giorni, per cercare di capire i prossimi sviluppi, avere idee nuove e migliorare quelle esistenti.
È stato poi di grande aiuto per me vincere una borsa di studio per il corso su Social Entrepreneurship (ISEP) dell'INSEAD Business School nel 2007.
Non ho mai creduto molto nella necessità di avere a tutti i costi un business plan, project proposal o altri documenti improntati a teorie dello sviluppo, del cambiamento etc per riuscire davvero a fare qualcosa o per avere 'successo'. Forse sono solo stata molto fortunata, ma anche senza questi supporti ho avuto l'opportunità di creare e lanciare quattro imprese sociali tutte uniche nel loro genere e con un impatto globale.
Credo però nell'importanza di rivedere la metodologia di lavoro e creazione di progetti di innovazione sociale e di imprese sociali, che spesso in Italia sono una replica di quanto già esistente all'estero, solo adattate al contesto nazionale. Inoltre, spesso si è ancora molto legati, anche nell'ambito delle imprese sociali, ad un modello di cooperazione e di sociale tipico degli anni '70, con forme giuridiche e conseguenti attività e sviluppi poco adeguati al contesto attuale.
Rapportando la situazione delle imprese sociali nel 2005 a quelle di oggi si nota un forte cambiamento, specialmente un impeto, un'apertura e allargamento di questo campo che sei anni fa semplicemente non esisteva, specialmente se pensiamo al boom di concorsi, corsi formali e non, conferenze, incubatori e altro.
Si sta facendo largo una nuova figura professionale che richiede una preparazione

specifica e multidisciplinare, che sta a poco a poco trasformando il settore sociale italiano, vecchio rispetto a quello di altri Paesi.
Visto i cambiamenti in corso, l'importante sarà in questo caso creare un ecosistema serio e più organico e strutturato, che possa veramente produrre valore e cambiamento positivo invece che diventare unicamente l'ultima moda del settore.
Essere imprenditrice sociale in Italia non è un'esperienza facile, specialmente se si inizia a 22 anni, con solo 150 Euro e con un Paese che non è pronto ad accogliere idee innovative nell'ambito sociale.
Come in tutte le cose, la mia esperienza ha avuto molti alti e bassi, specialmente dovuti al fatto che ho sempre provveduto a lanciare progetti di tasca mia non appena avevo disponibilità finanziaria, dato che enti, fondazioni, istituzioni pubbliche e private non hanno mai contribuito. Ma a parte le difficoltà, credo di poter affermare che il mio è stato anche un percorso ricco di soddisfazioni: aldilà degli oltre trenta premi ricevuti e la nomina a 'Young Global Leader' al World Economic Forum a soli 26 anni, quello che mi ha dato più felicità sono i ragazzi che le mie iniziative hanno magari aiutato, attraverso conoscenze e supporto concreto per realizzare la loro idea di mondo migliore, partendo proprio dalle rispettive comunità.
Forse la mia esperienza non è ancora sufficiente per riuscire a donare consigli saggi ai futuri imprenditori sociali. Forse l'unica cosa che posso dire, e che mi ha aiutato in questi anni, è la determinazione, la testardaggine. È importante credere nella propria idea e perseguirla anche quando ad altri sembra eccentrica e nessuno offre supporto, perché è probabile che possa anche funzionare.
Un'idea però rimane solamente tale, se non ci si lavora sopra con entusiasmo e coraggio, anche al di fuori delle convenzioni... dopotutto, è così che il progresso è sempre avvenuto.
Non bisogna essere straordinari per fare cose straordinarie. Ognuno di noi ha, nel proprio piccolo, il potere di cambiare la realtà che ci circonda.

Selene Biffi è presidente di Plain Ink (Milano) www.plainink.org

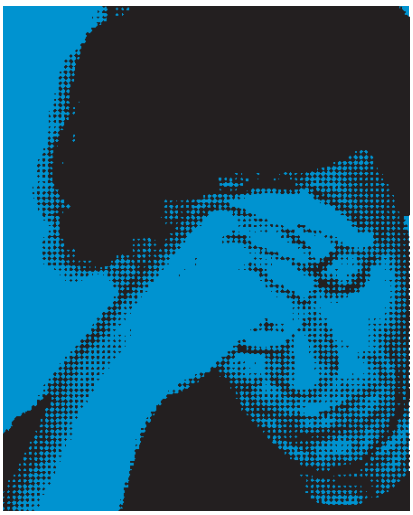
Francesco Dragotta
Croce Azzurra

L'ingresso "casuale" in una cooperativa nel lontano 1985 è stato sicuramente il punto di svolta della mia vita professionale; lavoravo da anni nel commercio e la cooperativa doveva essere una soluzione temporanea in attesa di riprendere la mia attività - in quel momento entrata in crisi - e invece giorno dopo giorno mi sono reso conto che sul Terzo Settore si poteva investire come in qualsiasi altra impresa commerciale, ma con il carattere di una solidarietà mutualistica. Non ho mai pensato alla cooperativa come ad un azienda/contenitore in cui far confluire lavoratori in difficoltà, come era visto a quei tempi il mondo della cooperazione, ma ad un'opportunità per creare una nuova imprenditorialità orientata all'interesse generale anziché individuale. Inizia quasi subito il mio impegno anche come Amministratore, perché desidero poter intervenire nelle strategie aziendali, forte della mia precedente esperienza nel profit.
Il punto di svolta è stato sicuramente cominciare a creare sinergie con altre organizzazioni non profit, già negli anni '80 e '90 sotto forma di Consorzio; questo ha consentito a noi dirigenti di acquisire nuove competenze anche attraverso l'esperienza degli altri, soprattutto rispetto alla capacità di promuovere modalità diverse di strutturazione dei rapporti economici. Oggi la forma consortile è però superata, perché le grosse fusioni hanno lo svantaggio di snaturare il valore della cooperazione. È preferibile una struttura ad albero, in cui una cooperativa più solida promuove lo sviluppo di altre cooperative come fossero rami dello stesso albero, così che possano essere nutrite e sostenute fino al loro totale sviluppo, ed è in questo che mi sto attualmente impegnando professionalmente. La rete diviene anche un laboratorio di idee e alcune consuetudini vengono rivoluzionate. Nella mia cooperativa ad esempio abbiamo eliminato da tempo l'obbligatorietà di associarsi, lasciando al lavoratore la scelta di "legarsi" solo se crede veramente nell'operato della cooperativa (senso di appartenenza). Per mantenere una stabilità aziendale è necessario infondere fiducia nei Soci e nei dipendenti; negli anni '90 mi feci promotore di un nuovo modello di contratto di lavoro, che superava il salario medio convenzionale e introduceva diritti fino ad allora negati, come le ferie e gli straordinari; nel 2000 convinsi gli altri Amministratori ad investire sulla formazione di tutto il personale, dal dirigente all'autista, per migliorarne i profili professionali e ancora oggi credo nell'importanza di riconoscere "professionalità" nel mondo cooperativo.
Sicuramente è stato uno stimolo aver partecipato nel 1997 ad un corso sulla Cultura d'Impresa ed organizzazione del sistema rete e ad altri corsi analoghi, ma importanti strumenti per la mia attività di Amministratore me li ha forniti la dirigenza di Legacoop Bologna, ancora oggi un importante riferimento e ISSAN - Istituto Sviluppo Studi Aziende Non Profit dell'Università di Trento coordinato dal Prof. Carlo Borzaga, quando partecipai nel 2005 al primo Master per Dirigenti di Imprese Sociali. Gli studi sull'Impresa Sociale che ISSAN stava portando avanti necessitavano di un confronto con i soggetti interessati, gli Imprenditori, nel contempo noi avevamo bisogno di una base teorica a cui fare riferimento per governare in modo razionale e competente. Da allora non ho mai smesso di partecipare a seminari e convegni su questi temi, perché credo molto nel confronto continuo e in ogni occasione ho potuto trovare lo spunto per altre riflessioni.
Indubbiamente la lettura di alcuni testi del Prof. Borzaga e, soprattutto, i suoi interventi nei workshop sono stati illuminanti per me; uno studioso parlava di "Impresa sociale" quando ancora parte del nostro mondo si rifiutava di accettare la parola "Impresa" parlando della propria organizzazione, ritenendola qualcosa di diverso. Borzaga e i suoi collaboratori elaboravano nuove teorie per l'innovazione del lavoro e delle politiche sociali facendo emergere il valore che le Imprese sociali possono avere nella trasformazione dello Stato Sociale, soprattutto se si superano le logiche burocratiche dei modelli assistenzialisti. Queste parole suonavano per me come un crescendo rossiniano, strumenti che entravano gradualmente nella mia testa e davano improvvisamente forma ad idee che avevo già, ma che non riuscivo a delineare, a concretizzare. È

questo che mi ha fatto credere ancora di più nell'importanza di acquisire un'impalcatura teorica da unire alla pratica che tutti i giorni vivo in prima persona.
L'acquisizione di nuove competenze mi ha fatto comprendere che le Imprese sociali non sono destinate a dipendere sempre e comunque dalla pubblica amministrazione, se riescono a raggiungere una propria autonomia finanziaria. Tutto ciò nonostante i tentativi, più o meno consapevoli, da parte della pubblica amministrazione di affondare le Imprese sociali, limitandone l'autonomia decisionale e proponendosi con gare al massimo ribasso che pesano quasi sempre sugli stipendi dei lavoratori e non tengono affatto conto della qualità e delle professionalità che queste organizzazioni sono in grado di offrire.
Quante volte mi sono detto "ma chi me lo fa fare", soprattutto davanti a certe contraddizioni del sistema pubblico, ma è troppo forte in me lo spirito del "cooperatore", cercatene i sinonimi e capirete: "collaboratore, sostenitore, aiutante, socio..." è questo il credo di chi lavora in un'Impresa sociale, in tutte le sue forme: quando gestisce le risorse umane, quando interagisce con le Istituzioni pubbliche, quando negozia con gli interlocutori privati; a volte mi sento come se attraversassi una di quelle reti a raggi infrarossi - come si vede nei film - il forziere è lì, ma per arrivarci a volte bisogna scavalcare, altre passare rasente ai muri....una fatica! Eppure non riesco a fermarmi e continuo a rilanciare con altre attività e altri servizi, mi entusiasmo ancora come allora e man mano che il nuovo servizio prende vita mi dico che non è ancora finita. Non perdo mai di vista il mio mercato di riferimento, se i bisogni cambiano dobbiamo cambiare anche noi, se sbagliamo dobbiamo avere il coraggio di ammetterlo e cambiare strada, che sia sempre la migliore per tutti, per dare prosperità alla nostra Impresa ma anche benessere alla collettività, è questo che ci contraddistingue dal profit dopotutto. Rilanciare anche nei momenti di crisi: quando tra il 1999 e il 2000 eravamo in seria difficoltà ci siamo trovati ad un bivio, lasciare o aumentare l'impegno, e con i 25 Soci in Assemblea decidemmo di incrementare il capitale sociale attraverso ore di lavoro gratuite per risanare la perdita di bilancio e di acquistare la sede aziendale per essere più affidabili nei confronti delle banche creando patrimonio immobiliare. Ci credevamo e il tempo ci ha dato ragione, oggi i Soci sono 52 e i dipendenti 69 e la nuova sede, acquistata nel 2009, è molto più grande e si aggiunge alla precedente di cui abbiamo mantenuto la proprietà. Direi che il mio bilancio personale di imprenditore viaggia di pari passo con quello aziendale e non mi sento presuntuoso se affermo che è positivo.
Il maggior rischio che corriamo noi Imprenditori sociali è di essere eccessivamente innamorati della nostra idea, al punto da dimenticare che il successo di un'impresa non dipende solo dalla validità dell'idea in sé ma anche - e soprattutto - dal mercato, quindi il suggerimento è di non perdere mai di vista il mercato e i suoi mutamenti nel tempo. Inoltre, un buon progetto imprenditoriale ha necessità di essere continuamente ridefinito e rivitalizzato per mantenere la propria capacità competitiva, altrimenti non sarà più in grado di generare redditività. Nel nostro settore è fondamentale investire sui giovani perché sono già inseriti in una logica di rete grazie ai social network, le organizzazioni piramidali non hanno più senso, l'atteggiamento vincente è quello collaborativo ed è questo nuovo modo di fare imprenditorialità che può salvare le piccole organizzazioni.
Chi sa volare non deve buttar via le ali per solidarietà con i pedoni, deve piuttosto insegnare a tutti il volo (don Lorenzo Milani)

Francesco Dragotta è amministratore di Croce Azzurra (Bologna)

Riccardo Jacquemod
La Sorgente



La mia storia di imprenditore sociale.
L'esperienza sociale prima di tutto. Durante il servizio civile ho avuto modo di toccare un mondo di relazioni. Questo fatto mi ha messo in contatto con la possibilità di essere utile, di agire per il cambiamento delle condizioni di vita delle persone.
L'incontrare altre persone che sentivano analoghe spinte e interessi ha fatto il resto. La dimensione cooperativa è, almeno all'inizio dell'intrapresa, un molla potentissima. Poi gli apprendimenti sul campo sedimentano il gusto del costruire impresa.
Aver creato una impresa sociale, ascoltando e facendosi carico di bisogni importanti e anche emergenti nella società valdostana, quali ad esempio i problemi di inserimento legati ai processi migratori.
Cercare di interagire in maniera anche innovativa e comunque professionale con la pubblica amministrazione, dentro i nuovi sistemi del welfare.
Cercare di investire sul versante gestionale e aziendale, interpretando la propria identità di azienda in tutti i suoi aspetti, dalla qualità delle prestazioni, allo sviluppo organizzativo e professionale, alla comunicazione e rendicontazione, alla valorizzazione patrimoniale e al rafforzamento finanziario.
Il gusto di far crescere l'impresa sociale andando a scovare nuovi mercati, mantenendo i necessari equilibri di spesa e di entrate, il poter trovare e investire i capitali e il far crescere le persone nel loro lavoro. Il mix che mi piace maneggiare dentro l'impresa sociale La sorgente.
Il gusto di favorire la crescita anche di altri soggetti imprenditoriali, di poter far muovere la concezione dei servizi, di poter dare vita a nuovi mercati: sono le parti della rappresentanza che mi è attribuita dentro l'organizzazione sindacale che rappresento.
La principale difficoltà nell'essere imprenditore sociale è di essere in grado di leggere l'evoluzione dei bisogni e trasformare i servizi in coerenza con le letture. Riuscire in questo spazio di azione sarebbe il massimo che una cooperativa sociale che offre servizi potrebbe realizzare.
La dipendenza dal pubblico è una risorsa, un elemento di contesto ineliminabile. La reale qualità dell'impresa sociale è proprio quella di essere in grado di agire anche per il cambiamento istituzionale... Ma questo spazio di azione è ancora più impegnativo e i limiti di competenza affiorano con più durezza.

Riccardo Jacquemod è presidente di La Sorgente (Quart, AO) www.lasorgente.it

Mariena Scassellati Sforzolini
La Bottega del Possibile

Certamente la mia storia rispetto al desiderio di dedicarmi al pensare, progettare, attivare una forma di impresa sociale "di fatto", attraverso una Associazione di Promozione Sociale finalizzata alla diffusione della cultura della *domiciliarità* come rispetto della persona e della sua volontà di restare, finché è possibile (elevando la soglia di tale possibile) a casa propria, è nata da quella volta, da quelle tante volte in cui, come assistente sociale di fabbrica e poi come direttore del Servizio Sociale della Comunità Montana Val Pellice (TO), ho incontrato, andandole a visitare in tanti brutti "ospizi" o strutture–lager, molte persone soprattutto adulte (disabili o anziani) disperate, senza più dignità, senza rispetto della loro individualità, della loro libertà nell'autodeterminazione del proprio futuro.
Non è stata "quella volta" ma tante, troppe volte, anche relativamente ai bambini, nel non rispetto delle loro differenze, intese non come valore ma come volontà di omogeneizzare storie e persone diverse.

Da quel momento del "tempo liberato", il momento del pensionamento, non avendo più impegni di famiglia, ho deciso con alcuni amici di pensare a promuovere, attraverso una Associazione di Promozione Sociale, in ogni modo possibile, il mantenimento della persona (che lo voleva come suo diritto) nella sua casa, nel suo contesto dove esiste appunto la domiciliarità di ciascuno. Da quel momento ho deciso, in un confronto con me stessa, di dedicarmi a quell'obiettivo concreto che mi aveva sempre motivato: *l'alternativa al ricovero* di vario genere, non voluto dalla persona, inutile, a volte dannoso e anche costoso.
È stata la decisione, da quel momento, di assumermi "in un certo senso" la responsabilità di una sorta di "genitorialità sociale" nei confronti di persone di ogni età e genere rispetto all'obiettivo suddetto, cioè il mantenimento nella propria casa.

Quello che davvero mi è servito per attivare, diffondere, inventare e ricercare vie vecchie e nuove di sostegno alla domiciliarità, è stata la consapevolezza che si trattava di un *progetto culturale e politico* da diffondere e far conoscere, partendo dalle storie di ciascuno, attraverso la mia rete, le mie reti a mia disposizione, a livello anche nazionale, costruite negli anni dal mio lavoro di assistente sociale (prima di base e poi di dirigente); era una rete che non volevo perdere ma incrementare, consolidare, sviluppare, moltiplicare attraverso buone relazioni interpersonali anche ai livelli istituzionali, relazioni da me sempre "ben curate e mantenute".
Le storie delle persone incontrate negli anni precedenti alla costituzione dell'Associazione, storie per lo più di sofferenza, di umiliazione, di non–diritti, mi hanno determinato e *orientato nell'organizzazione* utilizzando le mie naturali capacità in tal senso.
L'intensa e fondamentale frequentazione, prima come "allieva" e poi come formatore–collaboratore della Fondazione Zancan di Padova, con la acquisizione dei valori trasmessimi "in senso laico" dal Presidente Mons. Giovanni Nervo, del principio di base e irrinunciabile, della centralità della persona, hanno inciso "nella mente e nel cuore" dentro di me in modo determinante. Da sempre pertanto ho desiderato, voluto e confermato di essere, e di voler continuare ad essere, dalla parte degli "ultimi della fila" perché dentro di me ho la "collera dei poveri".
Ho da qualche tempo anche compreso che, al fine di *reperire risorse* per portare avanti l'Associazione di Promozione Sociale – impresa sociale di fatto - a servizio delle fasce più fragili, dovevo accettare che l'interlocutore–sostenitore potesse anche essere il mondo del "profit" che, pur essendo tale, non necessariamente rifiuta i valori dell'impresa sociale finalizzata a dar risposte alle persone in difficoltà. Infatti, anche chi è in buone condizioni economiche, anche se per questo è "sollevato" dal non aver problemi a livello finanziario, può avere nel suo contesto, nella sua famiglia, pesanti situazioni di sofferenza. Vi è "quindi" non raramente la disponibilità a "dare una mano" nella

condivisione dei valori, nell'ambito di una conquistata reciproca fiducia, anche alla APS – Impresa sociale di fatto.
Il mio *bilancio personale*, data la mia situazione familiare creatasi per gli eventi della vita, rispetto alla promozione, attivazione e gestione dell'Associazione "La Bottega del Possibile" è positivo, anche se faticoso; a volte ho sentito vicino a me disfattismo, incomprensione, mancanza di speranza ma ho fatto di tutto per continuare "l'impresa".
Finché sarò "lucida" intendo pertanto occuparmi della difesa e promozione del diritto al *rispetto della domiciliarità* di chi non lo vedrebbe soddisfatto perché solo, perché "ultimo", perché debole. Per questo:

NON HO FRETTA DI ANDARE DA LUI / PERCHÈ HO ANCORA TANTE COSE DA FARE / IERI, OGGI, DOMANI

Ciò nella speranza di *dare ancora qualche risposta in più* desiderata da chi "da solo non ce la fa!"
Certamente, quotidianamente, continuo a manifestare il desiderio di avere al mio fianco anche per trasmettere la mia esperienza, più collaboratori, oltre quelli già vicini (vedi in particolare il Vice Presidente), più persone ("soprattutto giovani") che, nell'ambito di una "cittadinanza attiva", abbiano tempo e volontà di collaborare nella governance, sempre più faticosa, per procedere verso il rispetto dei diritti, in questo momento di crisi di risorse e di valori ideali nei confronti della "povertà sociale" che aumenta rapidamente di giorno in giorno.
Troppo spesso ci si sente soli nell'essere vicino, idealmente e politicamente, a tante persone in difficoltà da supportare tramite progetti e formazione nella ricerca-azione.
È molto difficile far comprendere che per sostenere a casa la persona divenuta meno autonoma che lo desidera, è necessaria una *politica sociale globale* al fine di "uscire" dall'attuale Welfare residuale, non fonte di sviluppo nei confronti della comunità locale ma di isolamento sociale.
La *storia insegna* che ci vuole forte determinazione nella inter-azione rispetto ai propri obiettivi che devono essere chiari e continuamente confermati, tutto ciò con *l'audacia ed il coraggio della speranza* nell'assunzione diretta di responsabilità per il bene comune.
DUNQUE
NO al silenzio che sarebbe vergogna
NO all'indifferenza
SI alla managerialità anche nell'area "del sociale" inteso in senso globale
SI alla chiarezza sul...."Da che parte stare"
La mia storia vicino alle persone in difficoltà è stata sempre caratterizzata dalla volontà di cercare di *"rendere possibile l'impossibile"* e in ciò mi è stato grande maestro Franco Basaglia.
Ma nel percorso mi ha anche accompagnato sempre un proverbio aborigeno *"quelli che smettono di sognare sono perduti!"*

Mariena Scassellati Sforzolini è presidente di La Bottega del Possibile (Torre Pellice, TO) www.labottegadelpossibile.it

Sara Vavassori
Cooperativa Sociale Coclea

Due eventi hanno segnato la mia storia lavorativa, due scelte che hanno il carattere del salto: dal Pubblico alla cooperazione e da socio lavoratore a consigliere d'amministrazione. Coclea soc. coop. soc. nasce da una costola del Parco Adda Nord e da una attività promozionale e di sviluppo voluta dl Consorzio Sol.Co. Priula, da collaboratori che hanno deciso di integrare il desiderio e le esigenze legati allo sviluppo di nuove attività economiche con la progettualità e le politiche dello sviluppo sostenibile (maturate nell'esperienza all'interno dell'ente locale) per valorizzare il territorio, le sue risorse e capacità e hanno riconosciuto nell'impresa sociale il contenitore per farlo. A 26 anni ho scelto di essere socia fondatrice e sono stata la prima dipendente: dai ritmi tranquilli e cadenzati e dalle certezze del pubblico alla vivacità, all'incertezza e all'imprenditorialità del privato sociale, tratti somatici della cooperazione che ho compreso fino in fondo solo nel momento in cui mi hanno proposto di assumere il ruolo di amministratore (secondo salto cruciale). Prima di quel momento erano altri a definire le scelte decisive per Coclea e ad assumersi in un certo grado i rischi; amministrare la cooperativa mi ha attribuito responsabilità (verso i soci, verso i lavoratori, verso il territorio) e mi rende imprenditrice.

Coclea si propone ai territori lombardi (in particolare nelle province di Milano, Bergamo, Lecco e Monza e Brianza) e agisce verso gli enti locali con una funzione di agenzia di sviluppo, attraverso fund raising, ideazione, supporto e gestione di progetti, assistenza tecnica e trasferimento di conoscenze innovative. Un cambiamento significativo per la cooperativa e per la mia esperienza professionale è stata l'evoluzione di una nuova economia, dal ramo progettuale a quello industriale: il progetto per un Distretto Bioculturale dell'Adda ha generato i primi servizi educativi, culturali, turistici e di leisure, in convenzione con enti locali (parchi, ecomusei, sistemi turistici e culturali), ma anche in collaborazione con imprese, operatori turistici e reti agenziali. Da quel momento Coclea ha costituito un Incoming Office, che si occupa della gestione diretta di alcuni servizi (navigazione fluviale, noleggio biciclette, accompagnamento guidato, audioguide teatralizzate, educazione ambientale), della definizione di pacchetti multiservizio e della relativa promozione, comunicazione, vendita. Lo sviluppo del settore "industriale" ha implicato un riassetto organizzativo interno, conferendomi la responsabilità dell'ufficio, e come amministratore la necessità di stringere partnership soprattutto con il profit, con conseguenti piani d'impresa, investimenti, contrattazioni e il posizionamento di Coclea sul mercato.

Imprenditori sociali si diventa. La mia storia professionale ha visto alcuni momenti formativi, ma si è definita prevalentemente nella pratica e nella pratica ha acquisito tre capacità che considero emblematiche per il mio lavoro: costruire e alimentare relazioni, gestire processi, saper generare buone prassi e replicarle. Sviluppare relazioni "creative" e "produttive" è una caratteristica di Coclea: lo fa al suo interno nell'organizzazione del lavoro tra i dipendenti secondo la logica del team e all'esterno nella costruzione di progettualità condivise con clienti e fornitori. I progetti che ideiamo devono dare luogo ad azioni di ricerca e sviluppo per costruire strumenti che favoriscano il cambiamento culturale e sociale e la tutela ambientale; per questo si traducono nella gestione di processi partecipati che coinvolgono attivamente gli stakeholder e la popolazione e originano prodotti, programmi o pratiche concrete utili a questi e al territorio. Pratiche che vengono riconosciute di successo, tanto da essere sistematizzate per venire replicate anche in contesti vicini o similari. Questo ha consentito a Coclea di diventare riferimento progettuale non di un singolo territorio, ma di un bacino. Studiare filosofia all'università mi ha aiutato a sviluppare logicamente il lavoro, un master in economia e gestione dei beni culturali mi ha trasferito conoscenze teoriche e tecniche utili nella gestione del ramo progettuale della cooperativa. L'esperienza iniziale come collaboratrice interna all'Ente pubblico è stata un ottimo trampolino di lancio per la mia storia imprenditoriale: dal Parco Adda Nord ho ricevuto la passione per il territorio e la sua comunità, una conoscenza ambientale e culturale dell'area, che è

ancora oggi il nostro principale contesto di riferimento, e le relazioni virtuose con gli attori del territorio, che Coclea ha poi saputo potenziare. Tuttavia è l'esempio di due persone vicine che ritengo decisivo nella mia formazione. I due colleghi che ora amministrano insieme a me Coclea, che già avevano esperienza in campo cooperativo, hanno da subito creduto in me, mi hanno formato all'"arte", mi hanno stimolato, mi hanno permesso di sperimentarmi in prima linea e osare in ambiti e mansioni sempre nuovi e mi hanno dato fiducia. Con loro ho imparato a fare impresa. Grazie a loro ho conosciuto il mondo della cooperazione sociale, le altre cooperative, il consorzio.
L'esperienza con il Consorzio Sol.co Priula mi ha permesso di considerare Coclea non più una società a sé stante, ma inserita in un panorama di riferimento più ampio e di più alto respiro. Il Consorzio supporta le cooperative socie, le favorisce nel territorio di riferimento attraverso azioni di presidio e rappresentanza, sviluppa con esse nuove progettualità. Dall'esperienza con il Sol.co Priula è nata per me una maggiore consapevolezza sul ruolo della cooperazione sociale e sulla necessità di costruire reti non solo tra soggetti territoriali o partner progettuali, ma tra imprese. L'imprenditore sociale deve agire in sistema e costruire sistemi. In questo senso la logica della (com) partecipazione diventa una cifra identificativa di Coclea e un obiettivo da perseguire.
E adesso? Sono orgogliosa della nostra storia, Coclea mi realizza. Ci sono ancora spazi per crescere, per sperimentare e c'è sempre necessità d'altro, di nuovi ambiti, di industrializzare quelli stabili e di inseguirne di nuovi. Il settore progettuale mi permette di reinventarmi ogni volta. In questo momento però sento il bisogno di concentrarmi sull'essere impresa, sulla crescita di Coclea come cooperativa, sulle sue dinamiche interne. È questo l'ambito i cui rilevo una maggiore fragilità. Ho voglia di crescere nella direzione della cooperativa e di individuare una gestione efficace delle politiche, del personale, delle commesse, dei partenariati.
Fare impresa è un'impresa! Se dovessi consegnare ad altri qualche consiglio direi: riconoscere un obiettivo proprio non dei singoli, ma dell'impresa e essere tenaci nel perseguirlo (il bene comune è più importante dell'amor proprio); essere sempre disponibili a mettersi in gioco, al di là degli orari, e flessibili nel farlo (imprenditori sociali si diventa, ma una volta diventati lo si è, in tutti i momenti della giornata); saper organizzare il lavoro proprio e degli altri per massimizzarne i benefici (l'efficienza è la capacità di azione o di produzione con il minimo di scarto, di spesa, di risorse e di tempo impiegati); sviluppare attaccamento alla società nei lavoratori (nell'impresa sociale tutti concorrono alla sua evoluzione); saper formare e delegare ad altri il proprio compito per dare un futuro all'impresa (tutti sono necessari, ma nessuno dev'essere indispensabile).
Se tu hai una mela e io ho una mela e ce le scambiamo, allora tu ed io abbiamo sempre una mela per uno. Ma se tu hai un'idea e io ho un'idea e ce le scambiamo, allora abbiamo entrambi due idee. (George Bernard Shaw)

Sara Vavassori è amministratrice di Coclea (Trezzo d'Adda, MI) www.coclea.org

sessione internazionale

ITA Social Enterprise LAB

ITA Social Enterprise LAB è stato organizzato da:
The Hub Rovereto e Alberto Campora

Da questa nona edizione il Workshop sull'impresa sociale organizzato da Iris Network diventa internazionale grazie alla collaborazione di The Hub Rovereto e Alberto Campora.
Il mondo dell'imprenditoria sociale sta acquistando una rilevanza sempre maggiore a livello globale come motore di un'economia più solida e sostenibile che possa permettere di risollevare la attuale conclamata situazione di crisi. Dal suo punto di vista l'Italia può vantare una lunga tradizione grazie al considerevole lavoro che dagli anni '70 le cooperative e le cooperative sociali hanno svolto nel nostro paese operando a vari livelli. Inoltre assistiamo oggi a un movimento in fermento di nuovi imprenditori sociali che operano nei più svariati ambiti e che riescono a sintetizzare stimoli provenienti dall'estero con il tessuto locale.
Questo evento vuole creare uno spazio tangibile di collaborazione tra i protagonisti dell'imprenditoria sociale europea, ovvero un laboratorio di changemakers, una fucina di idee per facilitare l'accesso a elementi di innovazione che investono l'imprenditoria sociale in un'ottica sempre più globale. ITA Social Enterprise LAB si suddividerà in due sessioni una dedicata all'imprenditoria sociale e l'altra alla formazione degli imprenditori sociali, il filo conduttore sarà il confronto, i protagonisti saranno gli imprenditori sociali che si misureranno sul loro campo di azione, cercando cosa li accomuna e cosa li differenzia. L'obiettivo sarà quello di creare uno scambio e una contaminazione tra la realtà europea, e non solo, e quella italiana favorendo momenti di confronto e di apprendimento reciproco.

The Hub è una rete internazionale di luoghi fisici e di persone che supportano l'innovazione sociale e l'imprenditoria sociale. The Hub Rovereto ha aperto i battenti da un anno creando una community di innovatori sociali in Trentino. Come altri Hub europei è strutturato sotto forma di cooperativa. I soci fondatori di The Hub Rovereto sono Dalia Macii, Paolo Campagnano e Jari Ognibeni. Nell'organizzazione di ITA Social Enterprise LAB The Hub si è avvalso della preziosa collaborazione di Giacomo Marchiorello, intern presso The Hub e del Master GIS - Gestione Imprese Sociali - organizzato da Euricse e dall'Università di Trento. http://rovereto.the-hub.net/

Alberto Campora. Nato a Savona nel 1983 È stato ricercatore per una società britannica di investimenti sociali. Al momento è Investment Associate per Bright Ideas Trust, Social Enterprise basata a Londra, che supporta ed investe in idee di giovani provenienti da background difficili per farle diventare realtà imprenditoriali. In precedenza ha lavorato a Milano per Banca Svizzera Italiana e American Express prima di trasferirsi a Londra nel 2009. Si È laureato presso l'Università Cattolica di Milano e ha un Master presso il King's College di Londra in International Management.

New Frontiers for Social Entrepreneurs

HUB Rovereto

lab!
ITA SOCIAL ENTERPRISE

GIOVEDÌ 15 SETTEMBRE

L'imprenditore sociale, il suo ruolo, le sue competenze e la sua vision; ovvero chi dell'imprenditoria sociale ha fatto una scelta professionale e di vita identificandola in un modello d'impresa. Questi temi saranno affrontati attraverso il racconto di imprenditori sociali seguendo tre percorsi:
– il primo per capire il ruolo della tecnologia nello sviluppo locale e sociale;
– il secondo alla scoperta di imprenditori sociali italiani che hanno avviato la loro attività all'estero;
– il terzo per comprendere lo scenario europeo dell'imprenditoria sociale, esplorandone il contesto socio-economico in tre diversi Paesi dell'Unione Europea.
L'obiettivo della giornata, attraverso i diversi temi affrontati, è creare una contaminazione tra la realtà europea e quella italiana favorendo momenti di confronto e di apprendimento reciproco.

PROGRAMMA

ore 14.00-15.00
Tech e impatto sociale: il ruolo della tecnologia nello sviluppo locale e sociale
Moderatore Jari Ognibeni

Homeless SMS (UK)
http://homelesssms.squarespace.com
Servizio di telefonia mobile progettato per facilitare la circolazione di informazioni tra i senzatetto. I fruitori del servizio, forniti di telefono cellulare, ricevono giorno per giorno informazioni utili e consigli per rendere migliore e meno difficile la loro dura vita di tutti i giorni. Il servizio utilizza Twitter come piattaforma di riferimento ed è in fase early-stage a seguito di un feedback positivo nei primi tre mesi di prova.
Speaker: Will Brayne (fondatore)

ZMQ (India)
http://www.zmqsoft.com
ZMQ è un piattaforma di mobile gaming education ad impatto sociale. Attraverso giochi riguardanti importanti tematiche legate alla vita di tutti i giorni, l'azienda è stata in grado di avere un enorme impatto sociale sulla fascia più giovane della popolazione indiana. Hilmi e ZMQ sono un fantastico testimonial del potenziale impatto sociale dei telefoni cellulari nei Paesi in via di Sviluppo.
Speaker: Hilmi Quaraishi (fondatore)

ore 15.00-16.30
Alla scoperta degli imprenditori sociali italiani all'estero
Moderatore: Alberto Campora

MyBnk (UK)
http://www.mybnk.org
Impresa sociale in grado di offrire alle fasce più giovani educazione finanziaria ed imprenditoriale attraverso programmi estremamente efficaci ed innovativi.
Speakers: Lily Lapenna (fondatrice) / Mike Mompi

Common Ground (Uk, Portogallo)
http://gotocommonground.com
Agenzia di Design focalizzata sulla persona e sulla progettazione di servizi a supporto dell'innovazione sociale. Al momento sono direttamente coinvolti in progetti a favore del terzo settore sia in UK che in Portogallo.
Speaker: Vincenzo Di Maria (fondatore)

Agrolis (Ghana)
http://www.agroils.com/
La prima azienda italiana di sviluppo e consulenza in grado di assistere privati, ONG, imprenditori e pubbliche amministrazioni nell'analisi e nell'implementazione di filiere innovative e sostenibili per la produzione di biocarburanti.
Speaker: Federico Maria Grati

16.30-18.00
L'imprenditoria sociale in Europa: imprenditori sociali europei, biografie e analisi del contesto sociale politico ed economico

Comunidadeascaf (Spagna)
http://www.comunidadescaf.org
È un organizzazione non profit che contribuisce allo sviluppo locale attraverso la creazione di comunità di micro-credito. L'idea é semplice: tutti mettono una piccola quantità di denaro creando un fondo che verrà utilizzato per dare piccoli prestiti ai membri della comunità con l'obiettivo di aiutare le persone in situazioni di difficoltà economica.
Speaker: Abdoulaye Fall

Social Business Earth (Svizzera)
http://www.socialbusinessearth.org
È un centro di social business che, interagendo con università, imprenditori, Onlus, media, privati ed investitori, mira a far crescere la consapevolezza sul Business Sociale concettualizzato dal Prof. Muhammad Yunus. L'obiettivo è creare nuovi imprese per risolvere i problemi sociali ed ambientali a beneficio delle classi più povere in tutto il mondo.
Speaker: Samantha Caccamo (fondatrice)

Groupe Actavista (Francia)
http://www.actavista.fr
Impresa sociale francese che si occupa di formazione e inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso la restaurazione e il mantenimento del patrimonio artistico culturale nazionale.
Speakers: Arnaud Castagnede/Florence Blanluet

Euclid Network/Project Ahead (UK-Italia)
http://www.euclidnetwork.eu
http://www.pja2001.eu/
Napoli 2.0, Social Innovation Competition
UniCredit Foundation, in collaborazione con la rete europea dei leader della società civile Euclid Network e con Project Ahead, ha lanciato il bando di concorso internazionale "Innovazione sociale per Napoli" rivolto a innovatori sociali di tutta Europa e che vuole offrire soluzioni innovative a sei problematiche della città di Napoli. Le adesioni sono state molto numerose e provenienti da tutto il mondo, il risultato è stato oltre le aspettative.
Speaker: Marco Traversi

Lingua di lavoro inglese, con eventuale facilitazione

Becoming Social Entrepreneurs

HUB Rovereto

lab!
ITA SOCIAL ENTERPRISE

VENERDÌ 16 SETTEMBRE

Formare una nuova generazione di changemakers: una nuova sfida nel mondo dell'imprenditoria sociale. Crescono e si sviluppano sempre più corsi presso università, scuole e centri di ricerca a supporto degli imprenditori sociali del futuro. Ma quali sono le competenze e le conoscenze dell'imprenditore sociale? Cosa lo differenzia? Quali sono gli strumenti utilizzati? In questa sessione, promossa da ITA Social Enterprise LAB si affronteranno queste tematiche attraverso il confronto tra scuole "sociali" europee tra cui il gruppo di lavoro del progetto europeo Ariadne. Dopo una prima parte di introduzione e presentazione focalizzata nell'esposizione di quelle che le diverse scuole considerano le best practices per formare in modo efficiente gli imprenditori sociali, la sessione si svilupperà in una tavola rotonda cercando di rispondere a queste domande: possiamo identificare un modello standard per formare efficientemente gli imprenditori sociali? Come le istituzioni coinvolte nella formazione possono collaborare tra di loro? Fine a che punto può beneficiarne la scena imprenditoriale europea?

PROGRAMMA

ore 9.00-11.00
I protagonisti si presentano
Skoll Center for Social Entrepreneurship (UK), Insead (Francia), Università Bocconi (Italia), Knowmads (Olanda).
Progetto Ariadne: HEC - Ecole de Gestion de l'ULg (Belgio), Open University (UK)

ore 11.00-13.00
Tavola rotonda
Hans Wahl (INSEAD), Francesca Calò (Università Bocconi), Pieter Spinder (Knowmads), Paolo Fontana e Ilana Bodini (Euricse), József Sivák (Budapest Business School), Francois Silva (Escem)

Skoll Centre for Social Entrepreneurship (UK)
http://www.sbs.ox.ac.uk/skoll
È una delle principali organizzazioni accademiche per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale. Fondata nel 2003 dalla Skoll Foundation, lo Skoll Center, attraverso ricerca, formazione e collaborazione, mira a: formare studenti con una triple botton line vision, supportare la ricerca sull'imprenditoria sociale e le sue applicazioni e creare collaborazioni mettendo in contatto imprenditori sociali con le figure chiave del mondo profit e della pubblica amministrazione per favorire il cambiamento.
Speaker: Brooke Williams

Insead (Francia)
http://www.insead.edu/
Insead è una business school con sede in Francia, a Parigi, specializzata nella formazione di imprenditori sociali. Insead Social Entrepreneurship Initiative è in prima linea nel equipaggiare e supportare una nuova generazione di leader del terzo settore fornendo innovativi strumenti di business per individuare soluzioni sostenibili alle sfide del mondo.
Speaker: Hans Wahl

Università Bocconi (Italia)
http://www.sdabocconi.it/
L'area Public Management e Policy della SDA Bocconi School of Management è impegnata in attività di ricerca e formazione nel management e nella governance dell'economia pubblica e del non profit. L'obiettivo è contribuire allo sviluppo e alla diffusione delle conoscenze e competenze di supporto ai manager del sociale nei processi di cambiamento e innovazione.
Speaker: Francesca Calò

Knowmads (Olanda)
http://www.knowmads.nl/
È una scuola di formazione che si fonda sulla logica dell'apprendimento in team; il team è formato da un gruppo internazionale di studenti che per un anno lavora su un progetto sociale specifico. Il programma di questa business school è basato su quattro specifiche domande poste allo studente che lo portano a fare un lavoro su se stesso e al suo ruolo nel mondo.
Speaker: Pieter Spinder

Lingua di lavoro inglese, con eventuale facilitazione

Progetto ARIADNE
EU Programme: Lifelong learning programme - Ariadne, the managerial guidance in social economy based on intrinsic skills, competences and values: commitment, behaviour and motivation.

Programma EU:
Lifelong Learning Programme

Call identifier:
Leonardo Da Vinci, Transfer of innovation

Coordinatore:
Ecole Supérieure de Commerce et de Management de Tours-Poitiers (ESCEM)

Partners:
ESCEM - Ecole Supérieure de Commerce et de Management, France. Euricse – European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises, Italy. HEC – Liège, Centre D'Economie Sociale, Belgium. MAC-Team, Multi-Actors Cooperation European Network, Belgium. BGF (Budapest Business School - BBS), Budapesti Gazdasagi Foiskola, Ungheria. OU, Open University, UK. Ynternet.org, Svizzera.
Lo scopo del progetto Ariadne è quello di creare un quadro di riferimento europeo per il management nell'economia sociale basato sull'analisi delle conoscenze delle competenze necessari per i manager del sociale. Da questo quadro di riferimento si vuole sviluppare un modello comune di formazione da testare nelle organizzazioni partecipanti, un primo test verrà avviato e implementato in Ungheria per poi essere reso disponibile per altri percorsi formativi gestionali.

Education and Culture DG
Lifelong Learning Programme

Partecipanti

A. di A. (Associazione dei Associazioni) (Terni)
A.CSV (Biella),
Agrolis (Ghana)
Aiccon (Forlì, FC)
Associazione Agor (Verona)
Associazione Culturale Facultura (Milano)
Associazione La Bottega del Possibile (Torre Pellice, TO)
Associazione La Strada - Der Weg (Bolzano)
Associazione Mapability (Parma)
Avanzi. Sostenibiltà per azioni (Milano)
Azienda USL 10 Firenze
Banca Etica
Banca Prossima
BGF (Budapest Business School - BBS) Budapesti Gazdasagi Foiskola (Ungheria)
Camera di Commercio Italo Slovacca
Cassa Rurale di Rovereto (Rovereto, TN)
CCS Consorzio Cooperative Sociali (Padova)
Cgil
C.I.S. Consorzio Iniziative Sociali (Alba, CN)
Cisl
Common Ground (UK, Portogallo)
Comune di Genova
Comune di Venezia
Comunidadeascaf (Spagna)
Comunità Territoriale della Valle di Fiemme (Cavalese, TN)
Confcooperative Reggio Emilia
Consorzio ABN (Perugia)
Consorzio C.A.R.P.I. (Zero Branco, TV)
Consorzio COESI (Bergamo)
Consorzio IN CONCERTO (Castelfranco Veneto, TV)
Consorzio Nazionale Idee in Rete (Roma)
Consorzio Sol.Co. Catania
Consorzio Sol.Co. Mantova
Cooperativa Sociale A.E.P.E.R. (Bergamo)
Cooperativa Sociale A.L.P.I. (Trento)
Cooperativa Sociale ACLI (Cordenons, PN)
Cooperativa Sociale Agropoli (San Cipriano d'Aversa, CE)
Cooperativa Sociale Arcobaleno (Gorizia)
Cooperativa Sociale Arti e Mestieri (Rovereto, TN)
Cooperativa Sociale Atelier (Firenze)
Cooperativa Sociale CIPSS (Narni Scalo, TR)
Cooperativa Sociale Coclea (Trezzo d'Adda, MI)
Cooperativa Sociale Comunità Fraternità (Brescia)
Cooperativa Sociale Croce Azzurra (Bologna)
Cooperativa Sociale CSI TRE (Bolzano)
Cooperativa Sociale Cultura e Lavoro (Terni)
Cooperativa Sociale Diaconia (Frosinone)
Cooperativa Sociale Ecosphera (Forlì, FC)
Cooperativa Sociale Ecosviluppo (Stessano, BG)
Cooperativa Sociale Fraternità Giovani (Ospitaletto, BS)
Cooperativa Sociale GEA (Novara)
Cooperativa Sociale Gruppo 78 (Rovereto, TN)
Cooperativa Sociale I Tigli 2 (Oderzo, TV)

Cooperativa Sociale Il Bozzolo Verde (San Donà di Piave, VE)
Cooperativa Sociale Il Giardinone (Locate Triulzi, MI)
Cooperativa Sociale il Pugno Aperto (Bergamo)
Cooperativa Sociale Il Varco (Brembilla, BG)
Cooperativa Sociale Koinè (Novate Milanese, MI)
Cooperativa Sociale La Luna Storta (Torino)
Cooperativa Sociale L.I.N.U.S. (Almenno S. Bartolameo, BG)
Cooperativa Sociale La Sorgente (Quart, AO)
Cooperativa Sociale Le Coste (Trento)
Cooperativa Sociale L'Ovile (Reggio Emilia)
Cooperativa Sociale Monteverde (S. Zeno di Colognola ai Colli, VR)
Cooperativa Sociale O.R.So. (Torino)
Cooperativa Sociale Oasis (Bolzano)
Cooperativa Sociale Obiettivo Salute e Lavoro (Milazzo, ME)
Cooperativa Sociale Solidarietà (Padova)
Cooperativa Sociale Spazio Aperto (Milano)
Cooperativa Sociale Una mano per te (Ruffano, LE)
Cooperativa Sociale Uscita di Sicurezza (Mirandola, MO)
Cooperativa So.LE (Molina di Ledro, TN)
Corep - Laboratorio per la sussidiarietà - Osservatorio sull'economia civile Camera di Commercio di Torino
Dolmen impresa sociale (Saluzzo, CN)
EconomEtica (Milano)
Edenred (Milano)
Energia Navale Srl (Forlì, FC)
ESCEM - Ecole Supérieure de Commerce et de Management (Francia)
Euclid Network / Project Ahead (UK, Italia)
Euricse - European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Italia)
Federazione Trentina della Cooperazione
Federsolidarietà Treviso
Fondazione ACRA (Milano)
Fondazione Ahref (Trento)
Fondazione Cariplo
Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo
Fondazione Easy Care (Reggio Emilia)
Fondazione FORTES (Siena)
Fondazione Housing Sociale (Milano)
Fondazione La Casa (Padova)
Fondazione La Nuova Famiglia (Cesenatico, FC)
Fondazione Talenti (Roma)
Fondazione Territori Sociale Altavaldelsa (Poggibonsi, SI)
Francesco e Chiara impresa sociale (Pavullo N/F, MO)
Groupe Actavista (Francia)
HEC - Liège, Centre D'Economie Sociale (Belgio)
Homeless SMS (UK)
IESE Business School (Spagna)
Insead (Francia)
Iris. Idee e reti per l'impresa sociale (Firenze)
Iris Network (Trento)
Isnet (Rimini)
Istituto Luigi Sturzo (Roma)
Istituto Walden (Menfi, AG)
Knowmads (Olanda)
Le Mat (Roma)

Legacoopsociali (Roma)
MAC-Team Multi-Actors Cooperation European Network (Belgio)
MAG Società Mutua per l'Autogestione (Verona)
Make a Change (Milano)
Mellin (Milano)
MyBnk (UK)
OU Open University (UK)
Pares (Milano)
Plain Ink (Milano)
Progetto Liguria Lavoro (Genova)
Provincia di Brescia
SIxS - Soluzioni Informatiche per il Sociale (Bagnolo Cremasco, CR)
Skoll Centre for Social Entrepreneurship (UK)
Social Business Earth (Svizzera)
Socialis. Centro studi in imprese cooperarive, sociali ed enti non profit
Sol.Co. Brescia
Studio SiSociale (Verona)
The Hub Milano
The Hub Rovereto (Rovereto, TN)
The Shiny Note (Brescia)
Ubi Banca
UniCredit Foundation
Università Bocconi Milano
Università Cattolica Milano
Università degli Studi di Firenze
Università degli Studi di Trento
Università degli Studi di Napoli "Federico II"
Vita
Vita Consulting
Ynternet.org (Svizzera)
Yunus Social Business Centre University of Florence
ZMQ (India)
...

Nato come appuntamento interno alla comunità scientifica, il Workshop sull'impresa sociale si è configurato, fin dalle prime edizioni, come un'occasione di un confronto a più ampio raggio. I partecipanti non solo ricercatori e studenti, ma in maggioranza operatori e dirigenti di imprese sociali e organizzazioni del terzo settore, esponenti delle pubblica amministrazione, rappresentanti del mondo dell'impresa for-profit e del credito. Una platea così ampia ed eterogenea ha stimolato Iris Network, l'organizzatore dell'evento, a rinnovare la struttura del Workshop, individuando l'innovazione come tema conduttore e la discussione di buone prassi come cifra metodologica.
Questa pubblicazione contiene le esperienze presentate nel corso dell'edizione 2011 dedicata all'innovazione dell'imprenditore sociale.
Il dibattito continua su www.irisnetwork.it

ORGANIZZAZIONE

irisnetwork
Istituti di Ricerca sull'Impresa Sociale

IN COLLABORAZIONE CON

HUB Rovereto

SPONSOR

fondazione cariplo

BANCA PROSSIMA
PER LE IMPRESE SOCIALI E LE COMUNITÀ

MEDIA PARTNER

VITA