

IMPRESA SOCIALE FORMATO XXL



Fatturati a sette zeri e livelli occupazionali in crescita. Ecco 12 colossi dell'impresa sociale che dimostrano come l'innovazione nel welfare sia già un reale volano per lo sviluppo. Anche nel Mezzogiorno

Dai servizi alla persona alla produzione industriale. Dal recupero dei tossicodipendenti al car sharing. Dalla cura del green alla cooperazione allo sviluppo. È davvero impressionante la capacità di spaziare e integrare aree di business diverse che ci rimandano le dodici imprese sociali (che poi spesso sono reti d'impresa e talvolta addirittura veri e propri distretti produttivi) che raccontiamo in questo numero: fatturati importanti (e di conseguenza occupazione) che tengono e spesso crescono nonostante la crisi; altissimi tassi di innovazione di prodotto; governance e modelli organizzativi che sempre di più si stanno plasmando in base alle richieste del mercato, inteso sia come imprese, sia come singoli individui o famiglie. Le commesse pubbliche in particolare sul socio-sanitario rimangono una componente importante, ma anche in questo caso occorre essere in grado di offrire prodotti efficienti. Chi lo fa sopravvive e crea sviluppo, per gli altri gli spazi sono e saranno sempre più ridotti. Al di là dei numeri e in attesa di una nuova legge e del «fondo per non andare a fondo» battezzato nelle ormai celebri slides di Matteo Renzi, in Italia modelli di impresa sociale che funzionano esistono e anche in formato XXL. Nel dialogo con il

ministro Giuliano Poletti che chiude queste pagine, il responsabile del Welfare fa un appello affinché le best practices siano portate a sua conoscenza.

Noi di *Vita* fin a partire da queste pagine ci assumiamo l'incarico. E lo facciamo nell'ottica che ci offre un cooperatore giovane, dinamico e di frontiera, come Giovanpaolo Gaudio, presidente del Consorzio Co.re e di Federsolidarietà Napoli. «Per rispondere efficacemente ai bisogni della nostra comunità, oggi la classica forma della cooperativa sociale non riesce più ad essere esaustiva». Per questo serve un altro tipo di veicolo. Che allarghi la cornice oltre la tradizionale tripartizione Stato-pagatore/cooperativa-fornitrice/cittadino-utente. La necessità è quella di «richiamare altri attori interessati a promuovere il benessere delle comunità, ampliando il paniere dei servizi oltre a quelli classicamente sociali». Un riposizionamento che non deve tradursi in «marketing sociale» ad uso di «logiche di massimizzazione del profitto». Un rischio che si evita «con il reale coinvolgimento delle comunità». Ciò detto rimane un punto fermo: «Rispetto ai problemi che vivono le nostre comunità per non perdere la nostra origine vale la pena mettersi in gioco. Per cambiare». E per non andare a fondo.

COSÌ SI DIVENTA GRANDI

Le imprese devono imparare a crescere, per stare al passo e per rispondere ai bisogni. Hanno davanti cinque percorsi possibili. Ecco quali sono

—di **Flaviano Zandonai**

Bye bye al “piccolo è bello”. Il vecchio paradigma di sviluppo del non profit sta man mano lasciando il passo a vere e proprie “industrie del sociale” che operano a livello nazionale coinvolgendo migliaia di lavoratori e volontari e generando un impatto economico tutt’altro che residuale. Un processo che segue cinque direttive. Vediamole.

1) Stringere le maglie della rete.

Fino a ora (ma forse sarebbe meglio dire fino a ieri?) le reti sociali sono state piatte, omogenee e generaliste, caratterizzate cioè da intenti di mutuo riconoscimento e supporto tra organizzazioni che condividevano elementi di identità comune: il settore di attività, la forma giuridica, la matrice culturale. Ma per diventare grandi questo non basta: le nuove reti 2.0 sono pragmatiche - orientate a obiettivi ben precisi - verticali e meticce - allargate a soggetti diversi con i quali dar vita a filiere produttive. Contratti di rete, gruppi cooperativi, coalizioni comunitarie, associazioni temporanee e partnership di progetto rappresentano diverse fenomenologie della stessa specie.

2) Marchiare la qualità.

È lo strumento classico per far crescere il business mettendone in luce le peculiarità e modellizzando i processi di produzione e vendita. Brand e reti di franchising sono modalità sempre più trasversali a mercati, settori di attività e financo modelli d’impresa (si pensi, ad esempio, ai marchi dell’agricoltura italiana “made in coop”). E nel non profit? L’impressione è che questi strumenti abbiano fin qui funzionato soprattutto come autoregolazione interna piuttosto che come veicolo di comunicazione diretta con l’utente finale. Ma vale la pena di insistere perché anche se siamo in un’epoca di informazione (quasi) perfetta, rimane invece molto aperta la partita del valore sociale incorporato nei prodotti dei soggetti non profit.

3) Andar per rami.

Il tornado della crisi ha lasciato sul terreno molte aziende in difficoltà ma con esse alcuni rami produttivi che, opportunamente rigenerati, possono rappresentare interessanti occasioni di sviluppo per organizzazioni non profit e imprese sociali che operano in settori ormai “maturi”, sia dal punto di vista

del valore economico, sia dell’efficacia sociale. Naturalmente l’incorporazione di rami imprenditoriali non è legata solo a crisi aziendali, ma riguarda opportunità che possono essere attivamente ricercate.

4) Partecipazioni e joint ventures ibride.

La crescita può anche essere affidata a “società veicolo” deputate a questo scopo. Il nonprofit, soprattutto quello più marcatamente imprenditoriale, sta facendo sempre più uso di questa modalità. Crea nuove società che hanno caratteristiche ad hoc per sostenere lo sviluppo di nuovi mercati attraendo nuovi partner (spesso al di fuori del perimetro nonprofit) e risorse finanziarie dedicate. Una recente ricerca realizzata da Aiccon per Cgm ha qualificato queste nuove ventures sociali come “ibride”, perché ricombinano su nuove basi gli elementi di economia e socialità che sono all’origine dell’imprenditoria sociale in forma cooperativa. Nella stessa casistica possono essere annoverate anche le partecipazioni strategiche, ad esempio in start-up, che consentono di incorporare per infusione importanti elementi di innovazione, soprattutto di prodotto.

C O S A

L’impresa sociale identifica tutte quelle **imprese private**, comprese le **società cooperative**, in cui l’attività economica d’impresa principale ha per oggetto la produzione e lo scambio di **beni e servizi di utilità sociale** e di interesse generale.

Q U A N T E

Secondo la stima di Unioncamere le imprese sociali potenziali con almeno un dipendente (composte soprattutto da cooperative sociali,) presenti nei registri delle Camere di commercio **sono quasi 15mila** e occupano 435mila lavoratori.

O G G I

La norma che disciplina formalmente le imprese sociali è la 115/2006. Si tratta di una **legge molto restrittiva** e per nulla premiante anche dal punto di vista fiscale, tanto è vero che a otto anni dall’entrata in vigore le imprese sociali ex lege sono appena 700.

D O M A N I

Il senatore Stefano Lepri e il sottosegretario Luigi Bobba hanno lavorato in questi ultimi mesi a un progetto di revisione della 155 che **fra i punti fondanti** prevede l’assunzione obbligatoria dello status di impresa sociale per tutte le organizzazioni che abbiano le caratteristiche individuate dalla normativa, la possibilità di remunerare il capitale investito, il riconoscimento di onlus di diritto qualsiasi sia la forma giuridica adottata e l’allargamento dei settori di pertinenza.

IMPRESA SOCIALE in pillole

5) Fondersi per rigenerarsi.

Tra le organizzazioni non profit e le imprese sociali sta ormai dilagando il virus della fusione. Quasi una sorta di riflusso dopo la golden age del “campo delle fragole”, dove a fare da driver dello sviluppo era lo spin-off di tante imprese sociali piccole, specializzate e in rete. A fronte di mercati pubblici che si contraggono e di una domanda che cerca soddisfazione attraverso modalità diverse dai percorsi classici di articolazione dei servizi, la soluzione della fusione sembra il modo migliore per recuperare efficienza e per raggiungere quella “massa critica” che consenta se non di crescere, almeno di sopravvivere. Ma la fusione è ben altro. È anche un modo per contaminare in senso positivo competenze professionali e culture organizzative. Insomma diventare grandi anche arricchendosi.

Pur nella diversità questi percorsi hanno un aspetto in comune. Sono complessi, perché chiamano in causa non solo variabili legate alla performance aziendale, ma toccano nel profondo il Dna delle imprese coinvolte, la loro identità. Per non parlare delle implicazioni a livello personale. Molte trasformazioni societarie sono vittime dei “blocchi emotivi” di una dirigenza messa di fronte a un cambiamento radicale. Meglio quindi affidarsi a qualcuno che accompagni il processo. Sia su aspetti tecnici, sia su aspetti di facilitazione del processo. «Usiamo raramente la parola fusione», afferma il manager di una fondazione americana che incentiva l’aggregazione nel non profit, «perché spesso spaventa le persone. Lasciamo piuttosto crescere le relazioni, incoraggiando il dialogo. Le organizzazioni non sono ancora pronte a incontrare un facilitatore: la prima cosa da costruire è la fiducia reciproca». ♦



In Concerto - Castelfranco Veneto

IL GIGANTE SOLIDALE DELLA CASTELLANA

Oltre 1.500 occupati (di cui 290 svantaggiati), 53 milioni di fatturato aggregato e 1.100 utenti. Ventidue cooperative sociali, di cui cinque sono socio-assistenziali e 16 di inserimento lavorativo più un consorzio di scopo per gli investimenti immobiliari denominato "Quartieri della Solidarietà", attive in quattro aree di business (socio-assistenziale che vale circa la metà del fatturato; agricola, circa il 2%; industriale e fornitura di servizi che insieme si dividono il resto del fatturato): sono questi i numeri che fanno del consorzio In Concerto di Castelfranco Veneto con i suoi 30mila metri quadrati di capannoni la maggior realtà economica della Castellana. «Tre anni fa», conferma il presidente Bruno Pozzobon, «abbiamo superato anche l'Ospedale». In questi giorni si sta chiudendo il bilancio dello scorso anno che farà segnare un utile compreso fra i 100 e i 200mila euro a fronte di ammortamenti mensile di circa 1,1 milioni che danno il segno tangibile della predisposizione del Consorzio

all'investimento e all'innovazione. Innovazione che significa aver portato in questi stessi tre anni la quota di fatturato derivante da commesse private al 51% rispetto al pubblico con l'obiettivo di arrivare nel prossimo anno al 55% (ma nel settore della cura del verde la quota market oriented ha già superato il 70%). Non sorprende dunque che proprio in questo distretto lavori la più grande lavanderia d'Italia per capi di vestiario e che la quota mercato estera sia in grande crescita («per le macchine Nespresso, fatturiamo 5 milioni», specifica Pozzobon). Ma oltre che nel prodotto l'innovazione sta anche nei processi produttivi («stiamo lavorando alla costituzione di una srl che applichi a tutta la filiera il modello di produzione implementato dalla Toyota») e nei sistemi di governance. Dal 2006 infatti In Concerto ha istituito un fondo di solidarietà consortile (150mila euro) per finanziare progetti di salvaguardia del lavoro, superare momenti di crisi e formare nuove professionalità. —S.A.

🌟 **Anno di fondazione:** 2002
 📁 **Aree di business:** socio-assistenziale; industria, servizi; agricoltura

👤 **Occupati:** 1.500
 💰 **Fatturato:** 53 milioni
 🌐 www.consorzioinconcerto.it



Consorzio Oscar Romero - Reggio Emilia

SCOMMESSA IN POLVERIERA

Uguale la mission, diverse le strategie, per rispondere alle sfide di un welfare che cambia. È il percorso seguito dal consorzio di solidarietà sociale Oscar Romero di Reggio Emilia, nato nel 1990 e rinnovatosi da un anno a questa parte con un nuovo cda composto in maggioranza da donne (5 membri su 7). Diciotto cooperative sociali (7 di tipo A, 8 di tipo B e 3 miste) per un fatturato complessivo di 35 milioni di euro (con le società di scopo) e 1.100 occupati (di cui il 20% è rappresentato da svantaggiati), il Consorzio ha deciso di avviare un esteso programma di aggregazioni delle realtà più piccole per permettere a tutte le coop di affrontare le sfide del mercato sociale, che le vede attive in settori quali disabilità, psichiatria, educazione, anziani, immigrati, sociosanitario e ambiente. «Siamo in fase di rinforzo», conferma la presidente, Emma Davoli, che è anche il numero uno di una delle cooperative più grandi del consorzio, la Coress. «In particolare abbiamo capito che la dipendenza prevalente dall'ente pubblico,

pur importante, dovrà lasciar spazio a modalità di azione più innovative». Attualmente infatti le entrate delle cooperative del consorzio provengono per il 70% da appalti e convenzioni e solo per il 30% da fonti private. Un gap che la dirigenza di Oscar Romero, d'accordo con la rete Cgm di cui fa parte, sta colmando con nuovi progetti orientati al mercato: un'Agenzia per il Lavoro, in partenariato con Consorzio Mestieri di Cgm, un poliambulatorio (con la Società 3C salute), e servizi di residenzialità per disabili in collaborazione con la Fondazione Dopo di noi Correggio, di cui il Consorzio è socio fondatore. Di particolare interesse il progetto La Polveriera, che vede il Consorzio coinvolto nella ristrutturazione di 2 dei 5 edifici che compongono l'ex-polveriera militare di Reggio Emilia: uno spazio di 3mila mq che nel 2015 sarà restituito alla città come polo sociale, ospitando servizi diurni e per il lavoro, ristorazione, negozi di vicinato e spazi pubblici a disposizione di cittadini e Terzo settore. —G.M.

🌟 **Anno di fondazione:** 1990
 📁 **Aree di business:** sociosanitario, socioeducativo, lavoro, ambiente

👤 **Occupati:** 1.100
 💰 **Fatturato:** 35 milioni
 🌐 www.consorziomeromero.org



Consorzio Meridia - Bari

SANITÀ COME INNOVAZIONE

Dal 10 al 50% del fatturato. Il Consorzio Meridia di Bari raccoglie i risultati della sfida lanciata un quinquennio fa: ritagliarsi uno spazio nel settore della sanità territoriale pugliese. Oggi, un lustro dopo, metà del valore della produzione della rete delle cooperative socie (3 milioni il fatturato del consorzio, 20 quello della galassia) proviene dall'offerta di servizi sanitari e sociosanitari. Servizi tradizionali come l'assistenza domiciliare o altamente innovativi come la tele-diabetologia. Il consorzio, che dà lavoro a 1.000 persone e conta 14 cooperative socio-assistenziali, 2 di inserimento lavorativo e un consorzio (Casa) che gestisce servizi specialistici non residenziali rivolti a disabili, adulti e minori, ha innovato l'architettura organizzativa per rispondere meglio alla scommessa. Nel 2013, per fare massa critica nel settore della salute, è nata Meridia sanità sociale, società a responsabilità limitata che raggruppa tutte le cooperative che operano nei servizi sociosanitari. Nel 2012, invece, ha costituito

la Rete per l'innovazione sociosanitaria in Puglia (Risp) con altri due consorzi, una fondazione, una cooperativa di farmacisti e un'azienda di telemedicina. Il contratto di rete ha dato vita a Risp holding srl che, a sua volta, ha generato la società che si appresta a realizzare la prima esperienza di laboratorio poli-specialistico in Puglia a Bari. «Il committente pubblico, prevalente nel nostro caso, negli ultimi chiede di fornire lo stesso servizio con costi inferiori. Per questo puntiamo sull'offerta di servizi diretti alle famiglie», spiega il presidente del consorzio Gianfranco Visicchio. La parola d'ordine, insomma, è ridurre la dipendenza dal pubblico. «La nostra nuova sfida sono i servizi alle imprese», annuncia Visicchio. Il consorzio punta a inserirsi nel settore della contrattazione di secondo livello, l'ambito della negoziazione fra aziende e lavoratori che prevede, detto in soldoni, l'erogazione di servizi ai dipendenti al posto delle risorse monetarie. Servizi che Meridia si candida ad offrire attraverso le sue cooperative. —F.D.

🌟 **Anno di fondazione:** 1999
 📁 **Aree di business:** socio-assistenziale; servizi socio-educativi, minori, disabilità

👤 **Occupati:** 1.000
 💰 **Fatturato:** 20 milioni
 🌐 www.consorziomeridia.it



San Patrignano - Rimini

L'ARTE DI RAMIFICARE IL BUSINESS

San Patrignano? Una realtà che è motore di lavoro con 245 occupati e 15,2 milioni di euro di fatturato nel 2013 (con un aumento del 35% rispetto a cinque anni fa), tre cooperative sociali unite in un consorzio, trenta settori di formazione professionale, 1.175 utenti in recupero dalla tossicodipendenza e, dal 1978 a oggi, almeno 25mila giovani che hanno terminato il percorso di reinserimento nella società. Struttura ben ramificata e particolare attenzione ai finanziatori privati. Questi i due fiori all'occhiello del modello di impresa sociale che sta portando avanti la comunità nelle due sedi di Rimini e Trento. Mantenendo come ambito d'intervento originale l'assistenza socio-sanitaria, a livello giuridico la comunità si basa su una cooperativo sociale mista, più altre due cooperative B, una nata ad hoc per le attività agricole, di allevamento e di trasformazione di materie prime, l'altra dedicata a realizzare telai in fibra di carbonio per biciclette e altre attività portate avanti dalla sede trentina. Le tre cooperative sono poi riunite

in un consorzio che porta lo stesso nome della comunità e che gestisce i servizi tecnici e amministrativi. A ben vedere, una corposa struttura non profit (le entrate da attività commerciali sono il 45% del totale, il 49% sono donazioni, il 6% viene da Enti locali) che però denota una grande attenzione al settore privato. «Spesso sono il risultato di una collaborazione virtuosa, non basata sull'assistenzialismo ma sull'investimento della stessa impresa, che vede nella relazione con San Patrignano il bisogno di vivere e sentire il sociale, condividendolo nella propria realtà lavorativa», spiega Francesco Vismara, responsabile Relazioni istituzionali della comunità. «Il rapporto con la Fondazione Vodafone, per esempio, ci ha permesso di aprire un call center dentro la comunità, mentre con L'Oreal stiamo pianificando un intervento formativo nel settore dell'estetica». Nel frattempo il consorzio promuove progetti di microcredito verso persone in uscita dalla comunità. —D.B.

🌟 **Anno di fondazione:** 1978
 📁 **Aree di business:** assistenza sanitaria e socio-sanitaria

👤 **Occupati:** 245
 💰 **Fatturato:** 15,2 milioni
 🌐 www.sanpatrignano.org



Piazza dei Mestieri - Torino

FORMAZIONE PIÙ BUSINESS UNIT

All'inizio erano quattro amici, con in testa l'idea di creare un ponte strutturale che aiutasse i giovani ad entrare nel mondo del lavoro. Nel 2004 comprarono una vecchia conceria a Torino per 2,5 milioni di euro e la ristrutturarono con 12,5 milioni derivanti da contributi istituzionali: «Il patto era che il progetto avrebbe avuto presto la sua sostenibilità economica e che, di contro, l'investimento che le istituzioni facevano non comportava un loro coinvolgimento nella gestione», dice Dario Odifreddi, il presidente. Oggi Piazza dei Mestieri ha un fatturato complessivo di 9,7 milioni di euro (3,8 dalla Fondazione; 3,4 dalla cooperativa Immaginazione e Lavoro, accreditata per la formazione professionale; 300mila euro dall'associazione culturale che cura il cartellone di eventi) e mille ragazzi frequentano i suoi corsi di formazione professionale, nelle due sedi di Torino e Catania, praticamente senza dispersione scolastica. Le sue business unit - una per ogni corso professionale

attivato - radunate nella cooperativa Piazza dei Mestieri, fatturano 2,2 milioni di euro. Ci sono un pub (800mila euro), un ristorante (500mila), una tipografia (220mila), la produzione di birra e cioccolato (480mila): «È vero che dopo dieci anni siamo ancora al pareggio o poco più. Nel 2015 puntiamo a vendere i prodotti anche all'estero e implementare l'online», spiega Odifreddi. «L'impresa sociale in Italia nella realtà non esiste e questo costringe a molte complicazioni, anche solo nell'architettura societaria», racconta Odifreddi. L'affermazione sul mercato è una scelta strategica, tanto che il pubblico - esclusa la cooperativa che fa formazione professionale - incide sul fatturato solo per il 18%: «È il mezzo per veicolare la possibilità reale di alleanze strutturali tra la formazione e il lavoro», dice Odifreddi. «In questo senso anche con gli sponsor privati preferiamo costruire partnership strutturate: come nel caso di L'Oréal, con cui collaboriamo da 15 anni». —S.D.C.

📅 **Anno di fondazione:** 2004

🏢 **Aree di business:** Formazione professionale, ristorazione, produzione di birra e cioccolato

👤 **Occupati:** 124

💰 **Fatturato:** 9,7 milioni di euro
🌐 www.piazzadeimestieri.it



Consorzio Abn - a&b network sociale - Perugia

PROJECT FINANCING A TUTTO GAS

Il Consorzio Abn - a&b network sociale è un consorzio di 43 cooperative sociali e non: «Con 30 dipendenti diretti del consorzio più centinaia di dipendenti per ognuna delle coop», precisa Roberto Leonardi, responsabile dell'ufficio progetti e sviluppo. Queste cooperative, quando hanno deciso di consorziarsi, facevano attività tradizionali: pulizie, cura del verde, ristorazione collettiva, servizi alla persona... Le attività tradizionali restano, allargandosi alla gestione di biblioteche, cinema e teatri, e cercando di portare anche lì innovazione: «Ci siamo inventati il pasto sociale a domicilio per le persone fragili, a meno di 5 euro», spiega Leonardi. «Mentre per il servizio di ristorazione collettiva del Comune di Spoleto, 1.500 pasti al giorno, abbiamo proposto un project financing di servizi, con il quale oltre a fornire il servizio puntiamo a sviluppare l'economia locale, con il 15% dei prodotti derivanti dalla filiera corta». La strategia vincente di Abn (fatturato consortile 2012 pari a 20 milioni) si basa sulla

ricerca e acquisizione di operazioni "market oriented", interpretando in modo nuovo il ruolo di general contractor. Uno dei nuovi campi d'azione è stato quello delle energie rinnovabili: con il progetto Mille Tetti Solari in Umbria, Abn ha creato in Umbria una comunità di 1.500 famiglie che hanno installato impianti fotovoltaici (un totale di 4.400Kwp) sul tetto di casa, usufruendo di energia elettrica gratuita per vent'anni. «Questa lezione è valida anche ora che le rinnovabili stanno attraversando una contrazione, dopo gli anni del boom», continua Leonardi. Tant'è che Abn dal 2011 si è lanciata anche nel settore della distribuzione del gas, costituendo il Consorzio Concessioni Reti Gas, svolgendo un servizio di consulenza a favore di oltre 80 Comuni. «È un segmento in crescita, anche per fatturato: quasi mezzo milione di euro», dice Leonardi. L'ultimo nato è Abn Park, una cabina di regia per dare risposte al bisogno di tutela dei beni comuni, attraverso la costituzione di nuove imprese sociali. —S.D.C.

📅 **Anno di fondazione:** 1997

🏢 **Aree di business:** Ristorazione, gestione biblioteche, servizi alla persona, energie rinnovabili, housing

👤 **Occupati:** 30 (dipendenti diretti del consorzio)

💰 **Fatturato:** 20 milioni
🌐 www.consorzioabn.it



Spazio Aperto - Milano

PIATTAFORME ECOLOGICHE E CAR SHARING

Le "sue" piattaforme ecologiche, a Milano, sono venute a vederle da Londra, dalla Colombia, dal Sudafrica e dalla Serbia, per copiare un modello che riesce a raggiungere il 94% di raccolta differenziata. L'app che si sono inventati per le pratiche di Car2Go a Roma, eliminando il cartaceo, è stata riadattata dalla Daimler, in tutti i suoi servizi di carsharing. Spazio Aperto è una cooperativa sociale B nata nel 1984. Oggi fra i suoi 350 occupati, il 40% è svantaggiato. Per il 2014 prevede di sfondare i 10 milioni di euro di fatturato. «Da tre anni cresciamo del 20% all'anno», dice Andrea Ripamonti, il presidente. I "segreti" sono tre: «Un ferreo controllo dei costi, un investimento continuo nella cooperativa e un'area marketing, progettazione e sviluppo quasi da profit». La quota di fatturato di Spazio Aperto che deriva dal pubblico, dal 2010 al 2013 è scesa dal 32% al 20%: «Per stare sul mercato però servono tempi rapidissimi di risposta e di progettazione». Con un'attenzione: «Un'impresa profit cerca di fare una bici

che va bene, noi dobbiamo costruire un tandem». Questo non vuol dire "buonismo": «Lavoriamo moltissimo con altre cooperative sociali, ad esempio per il servizio "maggior-domo" fornito a 15 aziende, per quasi mezzo milione di euro: lavaggio auto, lavanderia, pratiche amministrative... È anche un modo per portare in altre zone d'Italia una certa cultura del fare cooperazione sociale, però se un'azienda mi chiede un servizio che nessuna cooperativa fa, io mi muovo per creare nuove realtà imprenditoriali», racconta. Lo hanno fatto con il carsharing, ormai da otto anni: prima con GuidaMI, poi con Car2Go a Milano, ora a Roma. Dai servizi mobilità deriva ormai un milione di euro di fatturato. L'altro settore nuovo è quello del global service per le aziende, un'evoluzione in grande del tradizionale servizio di gestione rifiuti aziendali. E all'orizzonte, per Ripamonti ci sono due sfide: «Andare nelle università a selezionare le teste migliori e contaminarci di più con il profit». —S.D.C.

📅 **Anno di fondazione:** 1984

🏢 **Aree di business:** pulizie, gestione rifiuti aziendali, piattaforme ecologiche, car sharing, assemblaggi

👤 **Occupati:** 350

💰 **Fatturato:** 9 milioni
🌐 www.spazioaperto.coop



Consorzio Solco - Catania

LA SFIDA DEI SERVIZI DI PROSSIMITÀ

La prima, e per il momento unica, impresa sociale italiana che può fregiarsi del titolo di incubatore d'impresa certificato in base al decreto legge Crescita 2.0 (dl 179/2012). Il consorzio regionale Solco di Catania, la rete di cooperative sociali che fa capo a undici consorzi territoriali, tre consorzi di filiera e due coordinamenti, non poteva sperare in un riconoscimento più prestigioso per celebrare il ventennale della nascita. Due decenni di vita che hanno visto moltiplicarsi le cooperative socie dalle 5 iniziali del 1994 alle 113 attuali. Solco oggi è un distretto produttivo sociale che dà lavoro a più di 2mila persone e che realizza un fatturato aggregato di 31,5 milioni di euro (un terzo nel settore disabilità, un terzo nel settore sanità, il resto nelle aree della formazione, immigrazione e inserimento sociale). I ricavi, stabili negli ultimi anni, sono raccolti per il 25-30% da servizi offerti a privati, famiglie in particolare. «Siamo convinti che sia

necessario cercare di rivolgersi direttamente ai cittadini senza il filtro dell'ente pubblico», spiega l'ad Sergio Mondello. Solco, a tal fine, nel 2012 ha promosso insieme ad altri attori sociali la nascita di Èbbene, una fondazione che si occupa dell'erogazione di servizi di prossimità ai cittadini e alle imprese. Ai primi offre prestazioni sociali, sanitarie, educative, abitative, oltre che aiuti alimentari e microcredito, alle aziende invece propone pacchetti di servizi di welfare, come ad esempio i progetti per migliorare il benessere dei dipendenti. Più che lusinghieri i risultati: nel primo anno ha offerto servizi, metà dei quali a pagamento, a 10mila utenti. Il consorzio si è mosso anche su un altro fronte: il rafforzamento finanziario delle cooperative. Grazie a 40mila euro messi a disposizione dalla Regione Sicilia, ha costituito in collaborazione con Banca Etica un fondo di garanzia (fondo di rotazione) di 400mila euro che consente alle imprese socie l'accesso a un progetto di microcredito di capitalizzazione. —F.D.

📅 **Anno di fondazione:** 1994

🏢 **Aree di business:** socio-assistenziale; sanità, minori, immigrazione, disabilità

👤 **Occupati:** 2.000

💰 **Fatturato:** 31,5 milioni
🌐 www.solcoct.coop



Gruppo Spes - Trento INNOVARE NEI SERVIZI DOMICILIARI

Italo Monfredini è il direttore generale del Gruppo Spes, che dal 1 gennaio 2014 è un gruppo cooperativo paritetico composto da tre cooperative sociali e una srl controllata. Per il 2014 prevede un fatturato di 23 milioni di euro: «Dieci anni fa eravamo a 5 milioni, con una crescita che si è concentrata soprattutto negli ultimi anni», spiega. È vero che il gruppo opera in una delle regioni più «vecchie» d'Italia, ma crescere in un mercato regolato come è quello delle Rsa per anziani, in un periodo in cui le famiglie fanno sempre più fatica a pagare le rette, non è cosa da poco: «Ovviamente la crescita dipende dalle opportunità. Devi avere un'organizzazione capace di assumere obbligazioni importanti», chiosa Monfredini. E non sarà un caso che sui 40 e più enti gestori di Rsa sul territorio, solo il Gruppo Spes sia una cooperativa. Il Gruppo gestisce sette strutture, tra cui una Rsa privata, quasi unicum in Trentino: da sole le Rsa nel 2012 hanno fatturato 15 dei 17 milioni di Spes e per quest'anno dovrebbero

toccare quota 22. La percentuale di fatturato che deriva dall'ente pubblico è preponderante (66% vs 34%), «ma la nostra retta alberghiera si posiziona in fascia alta. La differenza sta nel portare elementi di qualità e di innovazione all'interno di un servizio che tradizionalmente viene reso in condizioni relativamente economiche». L'altro tassello del successo del Gruppo Spes sono i servizi territoriali (servizio domiciliare e centro diurno), che pesano poco meno di 1,3 milioni di euro ma che «ci consentono di avere l'intera filiera dell'assistenza socio-sanitaria». Gli utenti complessivi raggiunti dai servizi del Gruppo, così, arrivano a 550. «Fare innovazione sociale significa innanzitutto esserci con una filosofia diversa dal pubblico. E poi innovare i servizi più tradizionali, come ad esempio il servizio domiciliare. Noi l'abbiamo segmentato, strutturandolo su singole patologie, in particolare sull'Alzheimer e le demenze. La presa in carico è completamente diversa». —S.D.C.

📅 **Anno di fondazione:** 1975

🏠 **Aree di business:** servizi sociali, sanitari, residenziali e riabilitativi per anziani e non autosufficienti

👥 **Occupati:** 394

💰 **Fatturato:** 17 milioni (2012)
🌐 www.gruppospes.it



Città Essenziale - Matera L'ENERGIA ACCENDE IL WELFARE

Un vero asso pigliatutto della cooperazione sociale e dell'innovazione della provincia di Matera. È il consorzio La Città Essenziale, di cui fanno parte 29 coop sociali e due associazioni, 500 occupati e un fatturato annuo che ha sfiorato i quattro milioni a fine 2012: visto che nel 2009 non arrivava a tre milioni, il salto è stato pari al 31% in soli quattro anni di esercizio. Il «core business» si articola in servizi sociali per minori, disabili e anziani: quattro cooperative gestiscono infatti - in ben 22 dei 31 Comuni della provincia - centri diurni, ludoteche, centri estivi, scuole materne paritarie e asili nido, sia in convenzione sia privatamente; altre cooperative si occupano degli anziani gestendo case di riposo ed erogando anche privatamente servizi domiciliari; nell'area disabilità due realtà del Consorzio operano sia a domicilio, a richiesta delle famiglie, sia gestendo un centro diurno per disabili gravi. Ci sono poi tre cooperative sociali di tipo B che operano nel settore ambientale (pulizia delle strade, sfalcio del verde e

manutenzione di aree verdi) e una attiva nel settore immigrazione. Accanto a queste attività a prevalente finanziamento pubblico, svolte da La Città Essenziale in qualità di general contractor per conto delle coop associate, il Consorzio è attivo sul mercato profit con il progetto Energia Solidale, che finanzia ore di assistenza sociosanitaria tramite i profitti derivanti dalla fornitura di energia rinnovabile a Comuni e privati e Panecotto, iniziativa di imprenditoria sociale che ha permesso di aprire un punto vendita nella zona dei «sassi» di Matera in cui si trovano i prodotti della tradizione enogastronomica lucana oltre a informazioni sulle attività culturali e turistiche del territorio; ogni acquisto realizzato nel Panecotto Store si trasforma poi in ore gratuite di assistenza domiciliare. Inaugurato a dicembre 2011 con un investimento di 110mila euro, il negozio ha realizzato un fatturato di 160mila euro nel 2012 e 165mila l'anno successivo, coinvolgendo 44 aziende agricole e 12 strutture ricettive. —G.M.

📅 **Anno di fondazione:** 2000

🏠 **Aree di business:** socioassistenziale, ambiente, energia, turismo

👥 **Occupati:** 500

💰 **Fatturato:** 3,8 milioni
🌐 www.lacittaessenziale.it



Universiis - Udine TUTTO A MISURA DEGLI ANZIANI

I numeri parlano da soli: 52,7 milioni di fatturato nel 2013 (in aumento di oltre il 12% rispetto ai 46,7 dell'anno precedente), 1.800 soci lavoratori più 350 tra dipendenti diretti e collaboratori, 1140 posti letto in decine di strutture, soprattutto per anziani, in otto regioni d'Italia. Sono queste le cifre che rendono la cooperativa Universiis, fondata a Udine nel 1993, una vera corazzata. Oltretutto in espansione: «Ho quasi paura a dirlo, di questi tempi, eppure è così: noi continuiamo a crescere di anno in anno. E credo che questo 2014 ci regalerà soddisfazioni particolari», dichiara Alberto Vacca, membro del cda. Nata per promuovere «un ruolo attivo dell'anziano in famiglia come nella comunità», oggi Universiis agisce anche in altri ambiti socioassistenziali: nel settore della disabilità, gestisce centri diurni socio riabilitativi ed educativi, comunità residenziali per adulti ed eroga servizi di assistenza domiciliare privata e integrazione scolastica; sul versante minori dà vita a una notevole

serie di interventi socio-educativi quali la gestione di ludoteche, centri estivi, punti Informagiovani, gruppi appartamento e più di recente, anche asili nido. Una fitta rete di interventi - che ha come punto di riferimento quasi esclusivamente il settore pubblico, anche se alcuni progetti sono realizzati grazie al contributo di fondazioni - che viene ogni anno premiata da un tasso di rinnovi nei contratti di appalto che lo stesso Vacca definisce «imbarazzante»: «Sì, veniamo quasi sempre riconfermati», ammette, «ma la spiegazione del nostro successo è semplice: raccogliamo oggi i frutti di un duro lavoro realizzato negli ultimi anni». Universiis infatti opera in Friuli, Veneto, Emilia, Lombardia, Piemonte, Lazio, Calabria e Sardegna attraverso 14 sedi territoriali, da Milano ad Alghero, da Latina a Forlì. Ma c'è da scommettere che i progetti di espansione, viste le rosee previsioni economiche anche per il 2014, di certo non mancano. —G.M.

📅 **Anno di fondazione:** 1993

🏠 **Aree di business:** sociosanitario, assistenziale, educativo

👥 **Occupati:** 2.150

💰 **Fatturato:** 52,7 milioni
🌐 www.universiis.it



AVSI - Milano PROGETTI GLOBALI CON IL PROFIT

Solo due anni fa la bilancia era questa: 58% dal pubblico, 42% dal privato. Nel 2012 la proporzione si era capovolta: solo il 39% della raccolta fondi di Avsi proveniva dal pubblico, mentre il 61% era frutto del rapporto che questo colosso della cooperazione internazionale, presente in 37 Paesi del mondo, vanta nei confronti dei donatori privati. «Noi siamo e rimaniamo una realtà non profit, ma non vi è dubbio che anche nel campo degli aiuti allo sviluppo Stato, privato sociale e privato for profit dovranno collaborare in modo sempre più stretto», spiega il presidente Alberto Piatti. Formalmente Avsi è una fondazione di partecipazione con branch sparse per tutto il sud del mondo (fatturato aggregato di 45 milioni di euro, 28 dei quali di pertinenza della casa madre milanese) e solidi rapporti con alcune delle più importanti multinazionali globalizzate. Fra queste la Fiat, col cui ramo brasiliano collabora al progetto Arvore da Vida. In dieci anni grazie anche al

coinvolgimento delle scuole e delle famiglie 1.300 giovani sono stati inseriti nel mondo del lavoro, sono stati formati 1.286 insegnanti e in generale sono state 20.367 le persone che hanno migliorato le loro condizioni di vita. Grande impatto sta avendo anche il progetto Score che in Uganda in due anni e mezzo di lavoro (su cinque previsti) ha già raggiunto quasi 70mila persone, mentre circa 15mila persone hanno attivato attività agricole attraverso la Farmer Field School e i corsi di formazione in orticoltura. «Non dimentichiamo che a livello planetario ormai su otto dollari donati, sette arrivano da imprese private, una realtà come la nostra non può prescindere da questo dato di fatto», osserva Piatti. La conseguenza? «Nessuna confusione di ruoli, ma la consapevolezza che profit non significa «cattivo» e non profit «buono» e che quindi gli interventi nei territori devono essere il frutto dell'integrazione fra questi due attori». —S.A.

📅 **Anno di fondazione:** 1972

🏠 **Aree di business:** socio-educativo; sviluppo urbano; sanità; lavoro, agricoltura; sicurezza alimentare

👥 **Occupati:** 1.400 (+ mille volontari)

💰 **Fatturato:** 45 milioni (raccolta fondi)
🌐 www.avsi.org

COOPERAZIONE INTERNAZIONALE L'ORA DEL SOCIAL BUSINESS

—di **Roberto Randazzo**

L'impresa sociale è un orizzonte sempre più obbligato per le ong. Ma la legge di riforma in discussione non la prevede: non correggerla sarebbe un grave errore

Il processo di riforma avviato nell'ambito del Terzo settore, sta interessando anche la norma sulla cooperazione internazionale allo sviluppo. Che la legge n. 49 del 1987 necessitasse di una revisione, era del tutto evidente, considerato che dalla sua approvazione ad oggi è completamente mutato sia il contesto socio-economico sia l'approccio degli enti che operano nei Paesi in via di sviluppo.

Mi è capitato di dovermi occupare di mercati emergenti in Africa ed ho potuto constatare come si registri un netto cambiamento nel modello di business delle organizzazioni non governative, che va assumendo sempre più connotazioni imprenditoriali. Mi riferisco, ovviamente, ai nuovi modelli di social business che, grazie alla rilevante esperienza, alla stratificazione di relazioni e alla penetrazione in certi contesti, permetterebbero di sviluppare attività d'impresa nei mercati emergenti contribuendo ad una crescita profondamente improntata a finalità e coesione sociale. Perciò credo che questi enti dovrebbero essere agevolati nell'assumere le caratteristiche di vere e proprie imprese sociali, offrendo strumenti per incrementare in maniera strutturata il proprio business (sociale, ovviamente); è un modello che altri Paesi hanno già sviluppato e che, in Italia, si è scelto per an-

ni di non condividere. Il disegno di legge attualmente in discussione che intende riformare il settore sembra voler andare in questa direzione ma, sotto questo punto di vista, l'effetto finale non è quello sperato; la classificazione dei diversi soggetti della cooperazione non fa emergere quella auspicabile ibridazione fra "business" e "sociale", facendo comunque trasparire la classica divisione profit/non profit. Su un piano meramente giuridico, mi preme fare due considerazioni.

Le ong nei paesi emergenti sviluppano attività d'impresa che crea cosione sociale

La prima, riguarda le "organizzazioni della società civile e gli altri enti senza finalità di lucro" (art. 24), fra i quali sono ricomprese anche le ong; emerge un insieme molto eterogeneo che fa riferimento "in generale" anche ad altri soggetti del Terzo settore in possesso delle caratteristiche richieste dalla norma. Con particolare riferimento alle ong - come è già stato osservato sulle colonne di *Vita* - indicarle fra i "soggetti della cooperazione" e contestualmente abolire la norma che le ha istituite, rischia di generare un vuoto normativo o, quantomeno, una certa confusio-



FULL IN BOCCONI!

Il 14 marzo alla Bocconi si è tenuto un incontro cui hanno partecipato al gran completo tutti i protagonisti dell'impresa sociale. Nella pagina a destra, la mattinata riassunta in forma di tweet dei protagonisti.

ne. Quindi, a meno che non si intenda far riferimento ad una definizione ampia e generica di ong - sganciata anche dalle agevolazioni fiscali previste dalla normativa di settore - sul punto occorrerebbe un chiarimento.

La seconda riguarda il richiamo agli enti aventi finalità di lucro che, non "sono" bensì "possono" essere soggetti della cooperazione; questo aspetto forse meriterebbe maggiore attenzione anche al fine di creare possibili connessioni con i soggetti senza scopo di lucro elencati dall'art. 24 e valutare la possibilità di sviluppare soluzioni imprenditoriali innovative, che possano far emergere la vocazione imprenditoriale delle organizzazioni non governative. Per concludere, al di là della formulazione della norma - sicuramente migliorabile - ciò che manca è una visione innovativa del modello di business delle ong. Le vere riforme devono vedere oltre la collina; temo che senza un deciso cambio di rotta, un pizzico di "coraggio", il legislatore con questo disegno di legge si limiti a sistemare le questioni "del cortile". ♦



#chanceimpresasociale

@Giorgio Fiorentini — Università Bocconi
Questa iniziativa sdogana impresa sociale come impresa non buonista, ma impresa che fa occupazione.

@Riccardo Bonacina — Gruppo Vita
Oggi non discutiamo di numeri, o forme ma del bisogno degli imprenditori sociali di fare

@Flaviano Zandonai — Iris Network
La legge non basta, servono politiche per impresa sociale come social valute act inglese

@Letizia Moratti — Fondazione San Patrignano
Il Terzo settore è il primo e trainante, settore, dove giovani vanno per scelta non bisogno

@Stefano Lepri — senatore
Remunerare il capitale con vincoli mutuati dalla cooperazione per attrarre capitali privati.

@Mario Calderini — G8 task force Social Impact Investment
Task force G8 no standardizzazione a tutti i costi, ma necessario ragionare su metrica

@Roberto Randazzo — Università Bocconi
Il tema della misurazione di impatto sociale è già nei radar dei giuristi.

@Marco Tognetti — LAMA Development and cooperation agency
La valutazione del impatto in capo a chi eroga il fondo

@Sergio Gatti Federkasse -BCC
Imprese sociali sofferenze solo 1,7%, applichiamo allora le regole di erogazione che valgono per le famiglie

@Sergio Gatti Federkasse BCC
Il movimento cooperativo sarà della partita del nuovo fondo

@Giovanna Melandri — UMAN Foundation
Importanti ricadute della task force G8 in Italia

@Giovanna Melandri — UMAN Foundation
Impresa sociale la vogliono i risparmiatori consapevoli stanchi della finanza predatoria

@Giuseppe Guerini — Alleanza cooperative sociali
I risultati a livello europeo sono il frutto di un lavoro portato avanti da molto tempo

@Giuseppe Guerini — Alleanza cooperative sociali
Servono le politiche. Politiche sui beni comuni. #chanceimpresasociale

@Andrea Rapaccini — Make a change
Siamo alla vigilia di una ondata di privatizzazioni, le coop sociali pronte a giocare la partita?

@Alessandro Mazzullo — Agenzia delle Entrate
Il principio fiscalità compensativa per chi fa risparmiare la PA.

@Paola Menetti — Legacoopsociali
Impresa sociale ha bisogno di mercati e integrazioni non solo di capitali, per es carceri e beni confiscati

@Elio Borgonovi — Università Bocconi
Tantissime cose da fare, c'è spazio per tutti, le gelosie non hanno ragione d'essere

@Elio Borgonovi — Università Bocconi
abbiamo bisogno di una legislazione "che apre": che favorisce apertura a chi aderisce a "regole dei fini"

@Patrizia Toia — Parlamento Europeo
le #policies devono rendere coerenti gli sforzi delle iniziative UE @SocEntEU

@Roberto Benaglia — Cisl
Impresa sociale deve uscire dal Terzo settore, sogno una azienda componenti auto impresa social

@Felice Scalvini — Assessore ai servizi sociali Comune di Brescia
la PA non deve erogare servizi, deve favorire le risorse del territorio

@Felice Scalvini — Assessore ai servizi sociali Comune di Brescia
e la città a #zerogare: soggetti terzo settore chiamati a cooperare e collaborare e non a competere

@Andrea Vecchi — Giornalista
chiediamoci come attrarre nuovi imprenditori sociali, la legge da sola non basta e come formare la PA

@Andrea Vecchi — Giornalista
propongo tre nuovi hashtag: #university4socent #entrepreneur4socent #policy4socent

@Gianpaolo Gualaccini — Cnel
#welfaremix miopia vs terzo settore in italia. Si può fare di più.

@Luigi Bobba — sottosegretario al ministero del Lavoro
Un regime fiscale analogo alle startup innovative, utilizzo dei beni confiscati e rescue company.

@Luigi Bobba — sottosegretario al ministero del Lavoro
Impresa sociale attore protagonista nel panorama delle privatizzazioni? Si può

@Luigi Bobba — sottosegretario al ministero del Lavoro e delle Politiche
i fondi strutturali europei devono considerare l'impresa sociale

IL MIO NEW DEAL

—di **Stefano Arduini**

«Il mondo dell'economia sociale deve diventare fondante di un nuovo modo di concepire la società: io sono qui per questo». Intervista al ministro **Giuliano Poletti**

C'è una frase che rivela molto dell'approccio con cui il ministro Giuliano Poletti ha deciso di affrontare gli spinosissimi nodi di un sistema di Welfare che si sta sgretolando sotto i colpi della crisi, delle iniquità e delle inefficienze. La frase è questa: «Io non ho soluzioni preconfezionate, propongo una strada poi se mi accorgo che è sbagliata sono il primo a cambiarla. Non ho idee da difendere. Mi lascio guidare dalle evidenze e non dalle ipotesi sulla carta». In sintesi: «Io non so nulla».

Il ministro che non sa nulla, però una cosa ben chiara in mente ce l'ha e la sigilla, non a caso, all'inizio di questo dialogo: «Io sono qui per mettere nel motore della nostra comunità i principi e i meccanismi dell'economia solidale e civile». Naturalmente lo giudicheremo dai fatti, ma le parole e le riflessioni che legano insieme questa intervista sono forse inaspettate per il ruolo che ricopre oggi, ma sicuramente fedeli al percorso culturale che l'ex numero uno di Legacoop ha compiuto in questi anni (in particolare negli ultimi in cui ha gettato le basi del processo di fusione delle tre centrali cooperative tutt'ora in corso) e generatrici di grandi aspettative. Dall'impresa sociale alla stabilizzazione del 5 per mille ecco le fondamenta del new deal di Poletti.

— **La sua nomina nel mondo del non profit ha avuto una grande risonanza e ha suscitato un entusiasmo notevole. Ci racconta come è andata?**

Dal punto di vista sostanziale è avvenuta in 24 ore. La sera prima di entrare al Quirinale a presentare la lista il presidente del Consiglio incaricato mi ha invitato a incontrarlo e in maniera molto diretta mi ha chiesto «Tu lo faresti il ministro con me?». La cosa è nata così e in pochi minuti il tema era risolto.

— **Secondo lei, perché Renzi ha pensato proprio a Poletti?**

L'unica cosa che posso dire è che io in questi anni in un paio di occasioni avevo rappresentato a Renzi la necessità di puntare il riordino di questo Paese sulle basi dell'economia sociale e solidale. C'era e tutt'ora c'è un grande mondo che viene vissuto come una appendice, che interviene quando ci sono problemi, ma lo fa puramente in funzione di una scelta morale, etica, di impegno, mentre io sostengo, e ne ho parlato col premier, che questa predisposizione - la responsabilità, la partecipazione, l'impegno diretto dei cittadini - dovrebbe essere una modalità fondante, che andrebbe premiata, promossa, sostenuta, che andrebbe tra virgolette inquadrata, collegata e connessa stabilmente alle azioni dello Stato e del mercato.

— **Se non un'appendice, cosa?**

In questa cornice il non profit dovrà essere un attore sociale pienamente riconosciuto. Che, da una parte dovrà contribuire alla costruzione di comunità più eque, ma dall'altra dovrà dare un apporto in termini di efficienza ai servizi oggi offerti dal pubblico o reperibili sul mercato. E questa mi pare sia un'idea vicina a quella di Renzi.

— **Tanto è vero che poi nella presentazione della lista dei ministri, quando è uscito il suo nome il premier ha annunciato "...ministro del Lavoro, del Welfare e del Terzo settore... che in realtà deve essere il Primo settore». Questo dal punto di vista dell'organizzazione del ministero, del suo lavoro e della sua agenda, che tipo di ripercussioni ha iniziato ad avere e avrà in futuro?**

Io credo che abbia avuto un primo impatto importantissimo, perché noi abbiamo assunto come orientamento generale, come politica di questo governo, l'idea che nessuno deve rimanere a casa ad aspettare. Tutti devono avere un'opportunità, perché noi pensiamo che l'inattività e il distacco dalla logica di funzionamento di una comunità e di una relazione sociale sia un gigantesco problema sociale. Se non il problema numero uno. Per noi questa è la scelta di

fondo e quindi tutte le politiche devono fare i conti con questa impostazione. E questo ha delle conseguenze.

— **Ovvero?**

Una delle prime è affermare, come noi affermiamo con forza, che tutti quei cittadini che per la loro condizione giustamente si rivolgono alla comunità per avere un sostegno, debbono sentirsi in qualche misura impegnati a restituire alla comunità almeno una parte di ciò che hanno avuto. In una logica che non è di assistenzialismo, ma di forte dinamismo e relazione sociale. Questo a mio avviso impone un importantissimo ruolo a tutte le imprese del Terzo settore, dell'impresa sociale, della mutualità, del volontariato. L'azione di restituzione da parte dei cittadini può e deve essere organizzata in relazione con i soggetti dell'economia solidale.

— **C'è chi l'accuserà di voler riproporre i lavori socialmente utili sotto mentite spoglie...**

Chi lo fa sbaglia: sto pensando esattamente in una logica opposta. Tu cittadino non hai un credito nei confronti della comunità, tu hai un debito: tu sei già stato aiutato. Adesso devi, per quanto ti è possibile, restituire qualcosa alla comunità. Tradotto questo significa che non vai al Comune a chiedere un posto di la-

voro. Tu vai all'Auser piuttosto che all'Avvis, al Banco alimentare piuttosto che alla Caritas, e ti metti a disposizione per dare una mano ad affrontare e alleviare le problematiche della tua comunità.

— **Lei ha citato l'impresa sociale. Recentemente il governo ha annunciato la costituzione di un fondo ad hoc «per non andare a fondo». Nel frattempo il suo sottosegretario Luigi Bobba e il senatore Stefano Lepri hanno annunciato la presentazione di un testo di riforma della 155/2006. Difficile pensare però che bastino una norma e un fondo per cambiare certi paradigmi economici e sociali. Non crede?**

Il tema è centrale. Nel momento in cui si entra in una certa logica di governo, la politica non basta c'è bisogno di infrastrutture. Altrimenti si fanno grandi discorsi per poi scoprire che le cose non accadono da sole. Uno può inventare le auto più belle del mondo, ma se non ci sono le strade, non va da nessuna parte. Quindi bisogna sempre lavorare su due piani: sul piano culturale, di sensibilità e di equità. E poi su quello della traduzione in pratica dei paradigmi. Venendo a noi, concordo con lei: serve un contesto nel quale l'impresa sociale possa svilupparsi. Da questo punto di vista mi prendo l'impegno di accelerare in collaborazione con il Parlamento e l'as-

sozialismo, al di là dell'iter che avrà la nuova legge. L'impresa sociale è nel nostro orizzonte legislativo e culturale, questo lo posso assicurare.

— **Fra i vostri interlocutori ci saranno anche soggetti come i fondi pensione, che non solo gestiscono volumi importanti, ma per natura possono essere interessati a investimenti di lungo periodo e con rendimenti sicuri, ma anche poco remunerativi nelle logiche della finanza?**

L'apertura di un tavolo di questo genere sta nella cornice che ci siamo dati e che le ho già illustrato. Ora però ci servono buoni esempi e best practice. Perché non dobbiamo agire al buio. In molte realtà locali esistono, sono state fatte o sono in corso, esperienze che dobbiamo conoscere e - se lo riterremo opportuno - sperimentare a livello nazionale. La nostra metodologia di azione è esattamente questa: analizzare, testare, implementare, verificare e alla fine confermare o cambiare in base agli esiti. Non abbiamo preconcetti da difendere.

— **È favorevole alla stabilizzazione del 5 per mille? È possibile che ci si arrivi entro l'anno?**

Io credo di sì anche perché la stabilizzazione è la conseguenza diretta del discorso che le ho appena fatto. Sono molti anni che sperimentiamo positivamente ►

Da Singapore a Londra, com'è trendy la borsa sociale

Gli investimenti sociali, sempre più d'attualità - anche grazie ai recenti sgravi decisi dal governo inglese per chi investe nelle imprese sociali - potrebbero portare nuova linfa alle "Borse sociali", ovvero quei mercati dedicati proprio allo scambio di azioni e alla partecipazione in imprese dedicate al bene comune. Nel mondo ce ne sono diverse, anche se sono quattro le principali e tutte nate da poco. Eccole:

SSE - Social Stock Exchange di Londra

Nel giugno del 2013 venne lanciata questa piattaforma dedicata all'impact investment. Non una vera e propria Borsa, quindi, ma un sito in cui vengono fornite informazioni economiche ed azionarie sulle aziende, quotate nella Borsa tradizionale, che rispettano i criteri fissati dalla SSE e che quindi ne fanno parte: perseguire e realizzare un "impatto sociale" o ambientale misurabile e dimostrabile. Al momento sono 12 le imprese che hanno superato la selezione.

IIX - Impact Exchange di Singapore

Nata nello stesso periodo della cugina londinese, gemellata con la Stock Exchange of Mauritius (che attinge anche ai mercati africani), attualmente è l'unica Borsa sociale propriamente detta in funzione al mondo. I promotori hanno annunciato l'apertura ufficiale dei listini, e quindi degli scambi, per metà 2014. I requisiti richiesti alle imprese sono ambiziosi e più stringenti rispetto ad altri mercati: avere come core business una causa sociale e dimostrare un impatto reale a favore dei poveri e delle comunità vulnerabili.

SVX - Canada Social Venture Connexion

Aperta a Toronto dal settembre 2013, è un portale che connette gli investitori accreditati a imprese sociali a caccia di finanziamenti. Per ottenere l'accredito gli investitori devono essere fondi venture sociali, impact investing fund o altre organizzazioni non profit che possano dimostrare responsabilità sociale e ambientale. Al momento gli investitori della SVX sono 12 e tutti canadesi, ma l'iniziativa ha solo sei mesi di vita. Il portale collabora anche con il governo al fine di esaminare e certificare la responsabilità sociale di investitori tradizionali.

MM - Mission Markets di New York

È la più "anziana" (quattro anni di vita): un sito dedicato agli scambi e investimenti di capitale privato nelle "social enterprises" americane. In pratica è un hub dove potenziali investitori e imprese sociali si incontrano, si scambiano documenti e due diligence (realizzati dallo staff di MM) e concludono le transazioni attraverso broker. La differenza con le altre tre istituzioni è che MM è privata e intende restarlo, il governo e le istituzioni pubbliche ed economiche sono completamente estranee alla sua attività, il che significa sicuramente meno controlli, ma anche più velocità ed efficacia, almeno immediata. Da sottolineare infine che i criteri per essere considerati "impresa sociale" da MM sono meno stringenti che altrove. —*Gabriella Meroni*

Il tema della riforma dell'Inps ce l'abbiamo ben presente. È sotto gli occhi di tutti

Il non profit dovrà essere un attore sociale pienamente riconosciuto

Per realizzare il piano che ho in mente la politica non basta. Servono le infrastrutture

I soggetti dell'economia solidale dovranno organizzare l'impegno sociale dei cittadini

Non può accedere che un governo prenda una strada e le amministrazioni un'altra

◀ questa misura. Io anche per natura sono favorevole a regole stabili. L'idea che bisogna rifare ogni sei mesi una norma che conferma quella dell'anno precedente non è un modo di legiferare, perché questo non consente né alla società né alle imprese né agli individui di programmare, progettare e misurare i propri comportamenti

— Nel campo del sociale però sono molte le leggi attorno a cui c'è una comunanza di adesioni a livello parlamentare e nella società civile (il 5 per mille è solo un esempio fra i tanti), ma poi tutto si impantana al momento della bollinatura della Ragioneria dello Stato. Per aumentare la coerenza fra le scelte politiche e la catena di comando burocratica l'economista Giulio Sapelli propone di spostare proprio la Ragioneria dal ministero dell'Economia alla presidenza del Consiglio. Cosa ne pensa?

Non sono in grado di valutare questa specifica opzione, noi naturalmente lavoriamo dentro contesti che sono costituzionali, che sono quindi figli di una storia che va guardata con molta cura. Tendenzialmente però io credo che si debbano costruire modalità in forza delle quali le scelte politiche e gli atti amministrativi conseguenti possano essere realizzati con coerenza. Non può accadere che un governo prenda una strada e poi

non si producano le condizioni perché si possa proseguire in quella direzione (naturalmente senza far saltare in aria il bilancio dello Stato). In altri termini. Dobbiamo scegliere quali sono le priorità. Se però decidiamo di finanziare un provvedimento piuttosto che un altro, quel provvedimento va finanziato in maniera congrua e stabile. E non per pochi mesi, in attesa di nuove risorse. Altrimenti si distrugge il 50% del valore di quella iniziativa. Le faccio un esempio concreto. Se decidiamo di aiutare la ristrutturazione delle abitazioni, ma poi facciamo valere la norma solo per o sei mesi qual è l'impresa che si organizzerà strutturalmente e stabilmente per fare quel mestiere? Se invece utilizzando gli stessi fondi che stanzieremo in più tranches fissiamo un budget di medio periodo, attraendo investimenti non solo creeremo lavoro, ma anche occupazione stabile. Al di là di tutte le norme, spesso la precarietà è figlia di una gestione miope della spesa pubblica, più che dell'entità delle spesa stessa.

— È favorevole a rendere il servizio civile un diritto dei giovani, come sostiene la campagna per il servizio civile universale promossa da Vita?

Direi proprio di sì. Anzi visto il dibattito

di queste settimane sulla gestione che di quei fondi stanno facendo le Regioni faccio presente che nella Garanzia Giovani è previsto anche una linea di finanziamento nazionale dedicata al servizio civile.

— In tema di riforma dello Stato sociale fino ad ora un tabù è stato quello dell'inefficienza della gestione dei contributi sociali da parte dell'Inps. Fra duplicazioni con gli interventi dei Comuni e banche dati lacunose e costruite in modo che le varie amministrazioni pubbliche non possano parlarsi le une con le altre il caos regna sovrano. È possibile pensare a una riforma dell'ente?



Questo tema lo abbiamo messo nella delega dove abbiamo ipotizzato un'Agenzia nazionale per il lavoro, che naturalmente è connessa con le attività previdenziali. Sappiamo bene come la previdenza e il lavoro siano strettamente connessi. Il problema è sotto gli occhi di tutti. E noi abbiamo ben presente la questione. Rispetto alle banche dati poi, non solo vanno razionalizzate, ma vanno anche messe a disposizione di tutti.

— Se non si vogliono fare indulto e amnistia, se non si vuole riformare il siste-