

Collana
Forum del Terzo Settore

Cantieri **ViceVersa**
Network finanziari per il Terzo Settore
Autori Vari

Soggetto Promotore
Forum per la Finanza Sostenibile
Forum del Terzo Settore

Progetto grafico collana: Idea Comunicazione

Impaginazione esecutiva Giuseppe Mezzina

© 2019 logo fausto lupetti editore
Direzione e redazione
Via del Pratello, 31-40122 – Bologna – Italy
Tel. 0039 051 5870786
Viale Abruzzi, 84-20131 – Milano – Italy
Tel. 0039 02 36536238

www.faustolupettieditore.it

Distribuzione Messaggerie Libri
Anvur - editore registrato
(Agenzia Nazionale di Valutazione
del sistema Universitario e della Ricerca)
ISBN: 9788868742713

Cantieri ViceVersa

Network finanziari per il Terzo Settore

Alessandro Asmundo, Mario Calderini,
Veronica Chiodo, Anna Crocetti,
Francesco Gentili, Francesco Gerli,
Arianna Lovera, Paolo Venturi

logo fausto
lupetti
editore



Indice

La parola al Forum per la Finanza Sostenibile	7
Francesco Biciato, <i>Segretario Generale</i> , Forum per la Finanza Sostenibile	
La parola al Forum del Terzo Settore	9
Claudia Fiaschi, <i>Portavoce</i> , Forum Nazionale del Terzo Settore	
Il progetto Cantieri ViceVersa	12
Le Fasi del progetto	13
Fase 1	13
Parte “Vice”: Le catene del valore degli ETS	13
Parte “Versa”: Analisi degli strumenti finanziari esistenti	14
Fase 2	15
Fase 3	16
L'incontro tra domanda e offerta come chiave per rafforzare l'ecosistema dell'impatto sociale in Italia: l'esperienza dei Cantieri ViceVersa	17
Di Mario Calderini, Veronica Chiodo e Francesco Gerli	

Terzo Settore e finanza sociale: contesti e risorse per generare valore sociale	30
Di Paolo Venturi	
La creazione del valore nel Terzo Settore e il nuovo ruolo della finanza sociale	45
Di Francesco Gentili	
I cantieri della progettazione	52
Cantiere numero 1: Ascensori e invecchiamento attivo	53
Cantiere numero 2: Moda sociale	60
Cantiere numero 3: Sport	68
Cantiere numero 4: Riqualificazione, innovazione, efficientamento energetico	73
Cantiere numero 5: Dopo di noi	84
Cantiere numero 6: Cultura	93
Servizi finanziari per il Terzo Settore	97
Di Alessandro Asmundo, Anna Crocetti e Arianna Lovera	
Glossario della finanza sostenibile per il Terzo Settore	102
A cura del Forum per la Finanza Sostenibile	
Sostenitori	126
Biografie	140

La parola al Forum per la Finanza Sostenibile

Francesco Bicciato,
Segretario Generale, Forum per la Finanza Sostenibile

Nel contesto di riforma del Terzo Settore, la finanza è chiamata ad assumere un ruolo di primo piano nel sostenere il processo di riorganizzazione degli Enti del Terzo Settore (ETS). La finanza sostenibile può assumere un ruolo rilevante e gli investimenti sostenibili e responsabili possono intervenire sviluppando prodotti e servizi innovativi adatti alle esigenze specifiche del Terzo Settore. Negli ultimi anni la finanza sostenibile ha registrato un significativo incremento del patrimonio gestito a livello globale, con una particolare crescita in Europa e nel mercato italiano; in questo contesto si è visto il moltiplicarsi di iniziative volte a integrare i criteri ESG nelle strategie d'investimento, mettendo in risalto l'importanza dei criteri sociali e di governance accanto a quelli più utilizzati dalla green finance.

Tra le diverse strategie SRI, l'impact investing è tra quelle che ha visto negli ultimi anni un maggiore sviluppo. Come evidenziato dallo Studio Eurosif 2018¹, questa strategia cresce rapidamente in Italia: nel biennio monitorato dall'indagine (2015-2017) gli asset in gestione hanno conosciuto una crescita straordinaria.

Tutto ciò mostra una maggiore propensione da parte degli operatori finanziari ad orientare gli investimenti ver-

1 <http://www.eurosif.org/wp-content/uploads/2018/11/European-SRI-2018-Study.pdf>

so le imprese ad alto contenuto sociale. Questo però non sempre riesce a intercettare le reali esigenze degli Enti del Terzo Settore italiani; gli ETS, a loro volta, scontano una scarsa conoscenza degli strumenti finanziari innovativi che il mercato SRI è in grado di offrire.

In questo contesto nasce il progetto “Cantieri Vice-Versa”, frutto dell’alleanza tra il Forum per la Finanza Sostenibile (FFS) e il Forum Nazionale del Terzo Settore, finalizzato ad agevolare il dialogo tra i due mondi e ad analizzare strategie e strumenti di finanza sostenibile in grado di rispondere alle esigenze degli ETS.

Dal progetto sono emerse, accanto alle inevitabili criticità, molteplici opportunità che le categorie di operatori della finanza sostenibile possono offrire per un rafforzamento delle imprese sociali e delle organizzazioni di volontariato.

Siamo solo all’inizio di un percorso estremamente promettente e speriamo che l’approfondimento del dialogo porterà a soluzioni sempre più innovative e interessanti per la finanza sostenibile e il Terzo Settore.

La parola al Forum Nazionale del Terzo Settore

Claudia Fiaschi,

Portavoce, Forum Nazionale del Terzo Settore

Nello scenario di cambiamenti che stanno trasformando economia e società, il Terzo Settore può svolgere un ruolo quanto mai importante. Potranno essere proprio gli attori della società civile i coprotagonisti della trasformazione sociale in atto, contribuendo a costruire comunità più forti e coese grazie al modello di creazione del valore che li contraddistingue. Per fare ciò, però, è necessario che il Terzo Settore sappia accettare le sfide che la modernità gli pone dinnanzi.

Il Terzo Settore è cresciuto molto negli ultimi anni; occorre porre l'accento sulla qualità della crescita, sulla capacità trasformativa delle proprie azioni sulla comunità, sull'importanza di un investimento in trasparenza e accountability per essere sempre più capaci di raccontare al mondo esterno valore e caratteristiche delle diverse organizzazioni sociali che compongono il Terzo Settore.

In sintesi, è più che mai necessaria una svolta innovativa, in grado di allineare il mondo dell'economia sociale alle prospettive e ai traguardi della contemporaneità. Un'innovazione che, però, non si focalizzi esclusivamente sul "prodotto finale" ma che rimetta l'accento sui processi partecipativi e sull'utilizzo di nuovi strumenti per concretizzare i propri obiettivi sociali senza escludere l'utilizzo delle soluzioni finanziarie.

A tal proposito la recente Riforma apre grandi spazi di manovra.

Il legislatore ha, infatti, messo in campo nuove opportunità di finanziamento per le attività svolte dagli enti di Terzo Settore, un sostegno al loro sviluppo e, di conseguenza, un sostegno al benessere delle nostre comunità. Una sfida importante che ha bisogno sia di operatori finanziari disponibili al confronto, sia di un Terzo Settore pronto a inquadrare i nuovi strumenti in una nuova ottica, che sappia riconoscerne di volta in volta il ruolo propulsivo degli strumenti finanziari e utilizzarli per rendere maggiormente efficaci i propri progetti di cambiamento sociale.

Per questo, negli ultimi mesi, il Forum del Terzo Settore ha deciso di investire con forza e con decisione nell'analisi e nella ricerca delle criticità che caratterizzano il rapporto fra domanda ed offerta di prodotti finanziari per il Terzo Settore.

Abbiamo ritenuto fondamentale consolidare la nostra partnership col Forum per la Finanza Sostenibile e dare vita ad un percorso fatto di dialogo e discussione durante il quale i principali attori dei due mondi potessero incontrarsi condividendo elementi comuni, criticità e suggerimenti. Tale alleanza si fonda su una solida rete di relazioni di fiducia, costruite su una conoscenza reciproca, che potrà dare vita a partnership per lo sviluppo e il cambiamento sociale che, senza snaturare gli attori in gioco, consentiranno a ognuno di essi di esprimere al meglio le proprie potenzialità.

La prima edizione dei Cantieri ViceVersa ha poggato un mattone importante che ci auguriamo possa costituire parte di solide fondamenta di una struttura resistente agli anni e che genererà un'interlocuzione costante e continuativa in grado di offrire un nuovo e affidabile portafoglio di

clienti agli operatori finanziari e, allo stesso tempo, sappia contribuire con più vigore e oculatezza al raggiungimento dei sempre nuovi obiettivi di interesse generale che le migliaia di organizzazioni di Terzo Settore, da secoli, perseguono.

Il progetto Cantieri ViceVersa

Cantieri ViceVersa nasce con l'intenzione di agevolare il dialogo tra Enti del Terzo Settore (ETS) e operatori finanziari e di analizzare gli strumenti di finanza sostenibile in grado di rispondere alle esigenze degli ETS.

I principali obiettivi sono stati:

- promuovere nel mondo del Terzo Settore una maggiore consapevolezza del potenziale ruolo della finanza sostenibile nell'accompagnamento di processi di cambiamento e progresso sociale e degli strumenti utilizzabili;
- promuovere nel mondo della finanza una maggiore consapevolezza del processo di costruzione del valore messo in campo dai diversi ETS;
- elaborare un glossario della finanza sostenibile dedicata al Terzo Settore;
- progettare soluzioni di finanza a supporto degli ETS.

La prima edizione del progetto, è stata strutturata in 3 fasi: ogni fase ha visto la partecipazione di progettisti e responsabili economici-finanziari degli ETS e di rappresentanti del mondo dell'offerta finanziaria. Tali incontri sono stati progettati, organizzati e gestiti dalla cabina di regia del progetto coadiuvata dal gruppo degli esperti (cfr. pag. 137).

Le Fasi del progetto

FASE 1

La Fase 1 è stata divisa in due parti ben distinte, denominate “Vice” e “Versa”.

Parte “Vice”: Le catene del valore degli ETS

Obiettivo di questa prima fase è stato quello di analizzare le modalità di creazione del valore degli ETS, illustrandone peculiarità e caratteristiche. Sono state presentate e studiate alcune best practice provenienti dal mondo del Terzo Settore che rispecchiassero parametri ben definiti:

- progetti di lungo periodo (> 5 anni);
- progetti realizzati in partenariato (pubblico o privato);
- progetti ad alto impatto sulle comunità locali sulle quali insistono;
- rispetto dei criteri ESG (Environmental, Social and Governance).

A tal fine, è stato di aiuto il rapporto “Il Terzo Settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile” realizzato dal Forum del Terzo Settore e presentato nel dicembre 2017 che pone l’attenzione sulla progettazione e programmazione multilaterale che caratterizza i progetti di gran parte degli ETS italiani.

Le best practice prese in considerazione riguardavano settori come:

- Cultura;
- Agricoltura sociale;
- Housing sociale;

- Non autosufficienza;
- Invecchiamento attivo;
- Riqualificazione periferie;
- Rilancio aree rurali;
- Valorizzazione beni inutilizzati o confiscati;
- Sport;
- Accoglienza e integrazione.

Dopo l'analisi delle best practice, sono stati esaminati i prodotti finanziari esistenti, gli strumenti a oggi a disposizione degli ETS e quelli che potranno essere sviluppati anche in virtù delle previsioni del Codice del Terzo Settore.

Output:

L'output della parte "Vice" è stata l'elaborazione di un documento condiviso contenente un "Lessico della finanza sostenibile per il Terzo Settore" (cfr. glossario) al fine di informare i rappresentanti degli ETS in merito al mondo della finanza sostenibile e agli strumenti a loro disposizione.

Parte "Versa": Analisi degli strumenti finanziari esistenti

In questa seconda parte sono state presentate alcune esperienze virtuose e innovative di prodotti finanziari per il Terzo Settore.

Output:

Come nel caso della parte 1, è stato elaborato un Lessico del Terzo Settore utile al mondo degli ETS per illustrare in maniera univoca le proprie attività e le modalità di creazione del valore al mondo esterno.

FASE 2

Durante la seconda fase, i progetti degli ETS analizzati durante la fase 1 sono stati divisi in 6 cantieri di progettazione, accompagnati da tutor che hanno facilitato l'individuazione delle soluzioni e dei prodotti finanziari, in linea con le peculiarità delle esperienze esaminate.

Di seguito l'elenco dei 6 cantieri di progettazione:

- Ascensori e invecchiamento attivo;
- Moda sociale;
- Sport;
- Riqualificazione, innovazione, efficientamento energetico;
- Dopo di noi;
- Cultura.

All'interno di ogni cantiere, rappresentanti degli ETS, progettisti finanziari e operatori finanziari hanno lavorato alla creazione di prototipi di modelli finanziari replicabili da parte dei protagonisti tanto della domanda quanto dell'offerta di finanza per il Terzo Settore.

Sono state discusse e condivise strategie di presentazione delle esperienze e di relazione con gli operatori finanziari al fine di illustrare con maggior efficacia le modalità di creazione del valore degli Enti di Terzo Settore.

FASE 3

Durante la terza fase, si è ritenuto utile proseguire i “cantieri di progettazione” e il dialogo tra i partecipanti: rispetto alla seconda fase, durante l’ultima giornata i tavoli di lavoro sono stati suddivisi in base ai protagonisti del lato dell’offerta finanziaria. I rappresentanti degli ETS hanno avuto così l’occasione di parlare a turno con tutti gli operatori finanziari, con lo scopo di approfondire e integrare quanto elaborato durante gli incontri precedenti.

La terza fase si è conclusa con la presentazione dei modelli e delle soluzioni elaborate per i diversi cantieri e la possibile applicazione e “scalabilità” dei progetti analizzati.

L'incontro tra domanda e offerta come chiave per rafforzare l'ecosistema dell'impatto sociale in Italia: l'esperienza dei Cantieri ViceVersa

Di Mario Calderini, Veronica Chiodo, Francesco Gerli¹

Introduzione

Il concetto di ecosistema, definito come costruito analitico in grado di rendere le interdipendenze tra gli attori, è crescentemente in uso anche nel campo delle scienze sociali, in particolare nel contesto del management e dell'innovazione. L'applicazione di una prospettiva ecosistemica al settore dell'economia ad impatto sociale italiana appare giustificata dal fatto che le organizzazioni che operano in questo ambito si trovano immerse in una rete di relazioni crescentemente fitta e complessa, che è un asset fondamentale sia per la generazione di valore sociale sia per assicurarne le condizioni di sostenibilità economico-finanziaria. Guardare al settore delle imprese sociali italiane con una prospettiva ecosistemica significa quindi analizzare la co-evoluzione nel tempo delle relazioni tra i diversi membri dell'ecosistema, studiarne l'allineamento e la diversità. Così come lo sviluppo di strumenti ed approcci innovativi per il supporto finanziario degli ETS potrà assumere una forma convincente soltanto guardando al profilo attuale e futuro della domanda di capitali.

1 Tiresia – Politecnico di Milano, School of Management – mario.calderini@polimi.it; veronica.chiodo@polimi.it; francesco.gerli@polimi.it

L'esperienza dei Cantieri ViceVersa, promossa dal Forum Nazionale del Terzo Settore e dal Forum per la Finanza Sostenibile, attraverso la costruzione di network finanziari per il terzo settore, intende favorire queste dinamiche co-evolutive tra organizzazioni della domanda e dell'offerta di capitale ad impatto sociale, con l'obiettivo di raggiungere una situazione di matching delle esigenze della domanda e dei prodotti offerti.

La letteratura sugli ecosistemi (Adner et al., 2017) infatti sottolinea quanto il raggiungimento dell'*alignment structure*, ovvero dell'allineamento tra i diversi partner dell'ecosistema rappresenti l'obiettivo e il punto di forza chiave dell'ecosistema stesso.

In questa prospettiva l'esperienza dei Cantieri ViceVersa riveste un grande potenziale, soprattutto nel contesto italiano in cui la coevoluzione e l'allineamento tra domanda e offerta appaiono indeboliti da alcuni fattori strutturali.

Gli ostacoli all'allineamento dell'ecosistema dei capitali ad impatto sociale

La letteratura accademica internazionale identifica diversi fattori che potrebbero rappresentare un impedimento per l'allineamento tra domanda e offerta di capitale ad impatto sociale.

Alcuni autori (Magomedova & Vialcanet, 2019; Al Taji & Bengo, 2018; Tekula & Shah, 2016; Achleitner et al., 2014; Lyons & Kickul, 2013) sottolineano come operatori dell'offerta finanziaria dichiarano per loro un fattore limitante lo sbilanciamento tra competenze manageriali e finanziarie (con una conseguente carenza di modelli di business strutturati) e competenze specifiche legate al bisogno sociale a favore di quest'ultime. Se da una parte questo

rappresenta una garanzia di raggiungimento degli obiettivi sociali nel breve termine, dall'altra si configura come elemento di rischio per la sostenibilità economica e quindi la possibilità di produrre valore sociale nel lungo periodo.

Dall'altro lato gli Enti del Terzo Settore e le organizzazioni che domandano capitale ad impatto sociale vedono sovente una tendenza negli investitori a replicare logiche di investimento mainstream che prescindono dalle modalità in cui gli Enti del Terzo Settore generano il proprio valore sociale (Barraket Mason, & Blain, 2016, Castellás et al., 2018; Arena et al., 2018;) nella strutturazione dei propri prodotti e dei propri processi decisionali (ad esempio, nella definizione dei criteri di screening).

Questa relazione è inoltre caratterizzata da un alto livello di asimmetria informativa legato alla poca familiarità dei finanziatori con i settori, spesso con un più alto rischio di fallimento, in cui operano le organizzazioni ad impatto sociale e dalle complessità legate alla misurazione dei risultati sociali delle organizzazioni, che richiedono competenze specifiche e metodologie time consuming. La difficoltà per le imprese sociali di dimostrare la propria performance sociale e per i finanziatori di accostare misure sintetiche del rischio e del ritorno sociale a quelli economico-finanziari determina una valutazione inappropriata del profilo di rischio e rendimento di queste organizzazioni. Ad esempio, lo studio di Fedele & Miniaci (2010) rivela quanto lo stesso rischio di azzardo morale sia più basso nel campo delle cooperative rispetto a quello delle imprese commerciali.

Infine, vi sono delle caratteristiche strutturali degli Enti del Terzo Settore che se non tenute appropriatamente tenute in considerazione possono configurarsi come ostacoli all'investimento: la forma legale che spesso prevede delle limitazioni sulla distribuzione dei dividendi e quindi riduce

l'attrattività per gli investitori; le organizzazioni ad impatto sociale per preservare l'integrità della propria mission sociale prendono delle decisioni in termini, ad esempio, di politiche di prezzo e scelta dei fornitori che, insieme alle idiosincrasie dei settori in cui operano, possono limitare la generazione di utile; infine, gli asset fondamentali di questi soggetti sono di carattere intangibili e relazionale, quindi hanno un basso livello di capitalizzazione a garanzia di eventuali investimenti. Tutti questi elementi non rappresentano degli ostacoli di per sé, ma delle incompatibilità a fronte di una logica prevalentemente for profit nel lato dell'offerta.

L'ecosistema italiano dei capitali ad impatto

La domanda

Nel contesto italiano, i dati del rapporto UBI – AIC-CON tendono a rivelare un elevato fabbisogno finanziario da parte degli Enti del Terzo Settore. Più del 55% delle organizzazioni campionate ha fatto richiesta di finanziamento a banche negli ultimi tre anni.

Malgrado questo dato fondamentale, le informazioni raccolte dal centro di ricerca Tiresia del Politecnico di Milano all'interno del rapporto Social Impact Outlook 2018 sulle organizzazioni ad impatto sociale mostrano un settore che ancora stenta ad approcciarsi al mondo degli strumenti finanziari più innovativi nonché ad ingaggiarsi in modelli di finanziamento complessi e non tradizionali, basati su strumenti ibridi, pay-for-results o di venture capital.

I dati Tiresia rivelano infatti che solo il 51% delle organizzazioni ad impatto sociale italiane dichiara di annoverare tra le proprie fonti di finanziamento commerciali (e tra i propri clienti) attori che siano diversi dal settore pubblico.

Il dato si rivela ancor più interessante osservandone l'eterogeneità a seconda delle tipologie di organizzazioni: se infatti la percentuale tra le cooperative sociali si aggira attorno al 48%, il dato si rivela più alto tra le imprese sociali "ex lege" 53% e raggiunge il 54% tra le start up innovative a vocazione sociale.

Tali strutture di finanziamento si uniscono alle ancora ridotte competenze manageriali e finanziarie presenti tra i fondatori delle organizzazioni. I dati del Tiresia Social Impact Outlook mostrano che solo il 39% dei fondatori possiede tali competenze.

D'altro canto, studiando più in generale le competenze organizzative, strategiche e l'orientamento al mercato delle organizzazioni ad impatto sociale italiane, lo stesso Tiresia Social Impact Outlook 2018 ha evidenziato che solo il 6% (investment readiness alta o altissima – figura 1) delle imprese sociali italiane è attrezzata dal punto di vista manageriale, strategico e tecnico per ricevere gli investimenti tramite strumenti finanziari con un profilo innovativo (Chiodo & Gerli, 2018).

La misurazione dell'impatto sociale dalle attività appare come una competenza strategica chiave in grado di migliorare fortemente l'investment readiness delle organizzazioni (Kaplan, 2001; Orniston & Seymour, 2011). I dati del Tiresia Social Impact Outlook (2018) rivelano che il 65% delle organizzazioni a impatto sociale misura il proprio impatto, ma meno del 30% utilizza per la misurazione metodologie riconosciute o standardizzate.

Livello di investment readiness delle imprese a impatto sociale del Tiresia Social Impact Outlook.

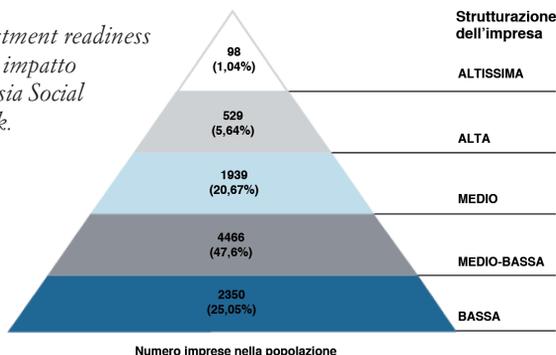


Figura 1

L'offerta

Tiresia Social Impact Outlook 2018 (figura 2) ha identificato un totale di circa 210 milioni di euro classificabili come finanza ad impatto. Il 77% è rappresentato dalla categoria del Social Venture Capital; il restante 33% di strumenti di debito include strumenti pay for results e obbligazioni sociali (che prevedono la restituzione del capitale da parte dell'organizzazione ad impatto).

In termini di ritorno finanziario, metà degli intervistati dichiara di ottenere o targettizzare un ritorno in linea con il mercato tradizionale di riferimento; mentre il 33% è disponibile ad accettare un ritorno al di sotto del tasso di mercato. In seguito, è stato rilevato il peso della valutazione dell'impatto sociale all'interno del processo di screening, due diligence e monitoraggio dell'investimento. Gli investitori dichiarano di assegnare pari importanza alla componente economico-finanziaria ed a quella di impatto sociale; tuttavia gli strumenti che utilizzano per la misurazione dell'impatto sociale sono ancora piuttosto rudimentali. Inoltre, i risultati mostrano come al crescere dell'importanza dell'impatto sociale diminuiscano le aspettative di ritorno finanziario.

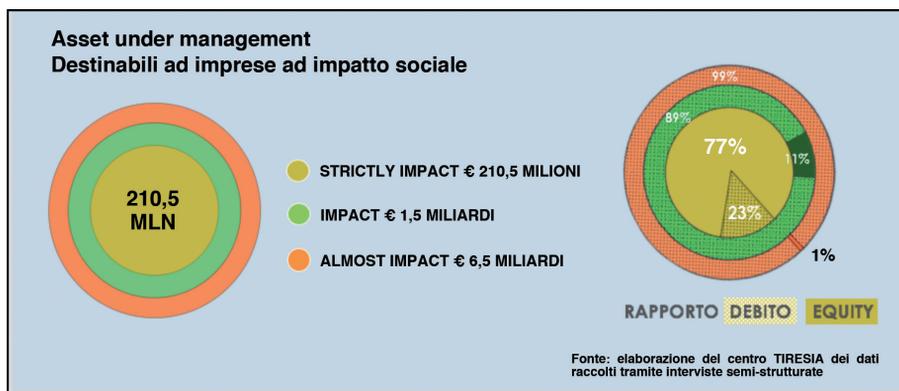


Figura 2

Abilitare l'allineamento

Due sono le grandi sfide cui il Terzo Settore e l'intero ecosistema ad impatto sociale in Italia si trovano dinanzi e che potrebbero determinare la necessità di un'ulteriore infusione di capitali. In primis è fondamentale sottolineare la necessità e la capacità per gli enti del Terzo Settore di adattarsi ad una crescente eterogeneità di bisogni sociali, non coperta dal tradizionale "welfare state". (Notarnicola et al., 2019).

La seconda grande sfida, sottolineata tra gli altri da Zamagni et al. (2015), è quella della scalabilità dei modelli di business delle imprese sociali, della capacità di questi ultimi di crescere sia in dimensioni che in complessità per aumentare la propria capacità di risposta.

Numerosi sono i casi, emersi anche tra le best practice selezionate all'interno dei Cantieri ViceVersa, che mostrano un elevato fabbisogno finanziario proprio per supportare un cambio di scala dei modelli e l'aumento di complessità dei modelli di business verso forme più ibride ed imprenditoriali.

Sono proprio queste due grandi sfide che sembrano richiamare la necessità della diffusione di strumenti di finanza ad impatto sociale con un diverso profilo di innovazione rispetto ai prodotti di credito attualmente utilizzati dalle organizzazioni.

Quindi, le evidenze presentate nei paragrafi precedenti sembrano sottolineare alcune importanti priorità:

- sviluppare competenze manageriali e finanziarie all'interno del Terzo Settore tramite un'attività di capacity building per la definizione di business model più solidi e la conseguente strutturazione di strumenti strategici e manageriali adeguati;
- accrescere la familiarità degli enti con i numerosi possibili strumenti che la finanza ad impatto rende disponibile;
- rafforzamento delle competenze per la misurazione dell'impatto sociale degli operatori sia della domanda sia dell'offerta;
- rafforzamento delle garanzie disponibili per gli enti del Terzo Settore e più in generale un allineamento tra rischio percepito dagli investitori e i reali profili di rischio.

Il contributo e il potenziale dei Cantieri ViceVersa

A fronte di questo contesto l'esperienza dei cantieri ViceVersa sviluppatasi nelle sue diverse fasi e promossa dal Forum del Terzo Settore e dal Forum per la Finanza Sostenibile si è posta molteplici obiettivi, dalla costruzione di un lessico condiviso tra il mondo del Terzo Settore e degli operatori finanziari, allo sviluppo di veri e propri network finanziari per il Terzo Settore in grado di stimolare una maggiore consapevolezza delle reciproche specificità e potenzialità.

Rispetto all'allineamento tra i membri dell'ecosistema a impatto sociale e allo sviluppo dello stesso, i Cantieri ViceVersa hanno quindi rivelato numerosi punti di forza, grazie alla rete di soggetti diversi che è stato coinvolto.

L'esperienza dei Cantieri ViceVersa ha fornito un'opportunità di incontro e di networking tra soggetti differenti. Conoscenza, condivisione di competenze, sviluppo e omogeneizzazione dei linguaggi e degli obiettivi sono strumenti per rafforzare l'interconnessione tra i membri dell'ecosistema. La maggiore interconnessione tra domanda e offerta può infatti migliorare le possibilità per il Terzo Settore di conoscere, utilizzare ed accedere a strumenti adatti alle proprie esigenze.

L'attività previste dai Cantieri ViceVersa può inoltre essere considerata una preliminare azione di capacity building reciproca e bidirezionale, anche grazie alla metodologia sviluppata che ha richiesto ai soggetti della domanda e dell'offerta di adattare i propri messaggi e contenuti da veicolare alle controparti e di sviluppare a poco a poco nuove competenze e linguaggi ponendo l'accento sulla necessità di costruire un lessico comune.

L'attività dei Cantieri ViceVersa non si è tuttavia fermata al networking, ma ha consentito di agire e acquisire consapevolezza su specifici limiti e problematiche diffuse nel contesto italiano. Tali problematiche sono spesso emerse bilateralmente dagli operatori stessi nelle diverse fasi di lavoro (come ad esempio una scarsa strutturazione dei business model, ridotta formalizzazione dei business plan e di altri strumenti manageriali). In questo senso un esempio è stata la proposta di sviluppare un fondo di garanzia comune per gli enti del Terzo Settore. Questo strumento può essere in grado di migliorare l'allineamento tra profili di rischio percepiti ed attuali e di sviluppare così l'accesso

a strumenti finanziari da parte degli Enti del Terzo Settore italiani.

I promotori dei Cantieri ViceVersa si impegnano difatti ad implementare un'attività di advocacy su scala nazionale per questa proposta.

Conclusioni

Per concludere l'esperienza dei Cantieri ViceVersa rappresenta una promettente opportunità di network per migliorare la struttura di allineamento dell'ecosistema dell'impatto sociale italiano, a partire dalla relazione tra domanda e offerta di capitale ad impatto sociale.

L'incontro tra Enti del Terzo Settore ed operatori dell'offerta finanziaria promosso dai Cantieri Viceversa può aiutare la diffusione e l'accesso a strumenti e modelli finanziari con diversi profili di innovazione che supportino l'eventuale transizione delle organizzazioni del Terzo Settore abilitandole a rispondere a bisogni sociali sempre più complessi e meno standardizzati, di scalare i propri modelli d'azione aumentando la capacità di risposta alle necessità espresse dalla società italiana e consentendo così il passaggio a una "welfare society" (Zamagni et al., 2015).

Bibliografia

Achleitner, A. K., Spiess-Knafl, W., & Volk, S. (2014). The financing structure of social enterprises: conflicts and implications. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(1), 85-99.

Adner, R. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard business review*, 84(4),

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: an actionable construct for strategy. *Journal of management*, 43(1), pp. 39-58.

Adner, R. and Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), pp. 306-333.

Afuah A. (2000) How Much Do Your Co-opetitors' Capabilities Matter in the Face of Technological Change?, *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 397-404.

Al Taji, F. N. A., & Bengo, I. (2018). The Distinctive Managerial Challenges of Hybrid Organizations: Which Skills are Required?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1-18.

Castellas, E.I.P., Ormiston, J. and Findlay, S. (2018). Financing social entrepreneurship: The role of impact investment in shaping social enterprise in Australia. *Social Enterprise Journal*, 14(2), pp. 130-155.

Chiodo, V. and Gerli, F. (2017). Domanda e offerta di capitale per l'impatto sociale: una lettura ecosistemica del mercato italiano. *Impresa Sociale*, (10), pp. 86-96.

Fedele, A., & Miniaci, R. (2010). Does Social Enterprise finance their investments differently from for-profit firms? The case of Social Residential Services in Italy. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(2), 174-189.

Kaplan, R. S. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit management and Leadership*, 11(3), 353-370.

Lyons, T. S., & Kickul, J. R. (2013). The social enterprise financing landscape: The lay of the land and new research on the horizon. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(2), 147-159.

Mäkinen, S. J., & Dedehayir, O. (2012). Business ecosystem evolution and strategic considerations: A literature review. Paper presented at the 18th International Conference on Engineering, Technology and Innovation, ICE 2012 - Conference Proceedings, 1-10.

Misuraca G., Pasi G., Viscusi G. (2018) Social Innovation and Resilience: exploring the dynamics and

Moore J.F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition., *Harvard Business Review*, 71(3),

Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.

Nalebuff B.J., Brandenburger A.M. (1997), "Co-opetition: Competitive and Cooperative Business impacts on the digital transformation of governance & society, ICEGOV '18 Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Galway, Ireland, April.

Notarnicola, E., Berloto, S., Fosti, G., Perobelli, E., Ricciuti, E. (2019) Il cambiamento nel welfare locale. Lezioni per il riposizionamento dei servizi pubblici, Collana white paper OCAP, Vol. 2/2019, Milano, EGEA

Nuseibah, A., & Wolff, C. (2015 September). Business Ecosystem Analysis Framework. 2015 IEEE 8th International Conference on Intelligent Data Acquisition and Advanced Computing Systems: Technology and Applications, 2, 501–505.

Ormiston, J., & Seymour, R. (2011). Understanding value creation in social entrepreneurship: The importance of aligning mission, strategy and impact measurement. *Journal of social entrepreneurship*, 2(2), 125-150

Strategies for the Digital Economy”, *Strategy & Leadership*, 25(6), pp. 28-33.

UBI Banca – AICON. (2019) VIII Edizione Osservatorio UBI Banca Finanza e Terzo Settore: Indagine sui fabbisogni finanziari di cooperative sociali ed imprese sociali.

Zamagni, S., Venturi, P. and Rago, S. (2015). Valutare l'impatto sociale. *La questione della misurazione nelle imprese sociali. Impresa Soc*, 6, pp. 77-97.

Terzo Settore e finanza sociale: contesti e risorse per generare valore sociale

Di Paolo Venturi

Il “sociale” che produce valore

Nell’ultimo decennio, l’economia dell’Unione Europea ha conosciuto una fase di recessione dalla quale sta uscendo anche grazie all’attuazione di misure di emergenza in ambito finanziario e di politica economica. Ciononostante, la fase di crisi ha lasciato pesanti conseguenze rispetto alla dimensione sociale degli Stati Europei: le politiche di contenimento del debito pubblico hanno esercitato una forte pressione sulle finanze pubbliche nazionali nel settore degli investimenti, penalizzando in particolar modo quelli in ambito sociale (Fontana, 2018). Sia a causa della crisi che per una tendenza strutturale verso il basso, l’investimento pubblico in infrastrutture sociali è insufficiente se messo a confronto con le sfide presenti e future della società.

Ciò premesso, per comprendere in profondità le esigenze di un adeguato intervento in grado di allineare la domanda (il *non profit* italiano) e la variegata offerta di finanza nelle sue diverse declinazioni, soggetti al centro del progetto Cantieri ViceVersa, è necessario partire dal tema del “sociale” che produce valore; valore che risiede nella capacità delle organizzazioni di generare soluzioni, di alimentare comunità e legami e, quindi, di dare risposta tanto ai bisogni dei cittadini quanto alle loro aspirazioni.

Innanzitutto, occorre ricordare che il “sociale” per essere autentico deve trovare coerenza fra mezzi e fini. In altri termini, per le organizzazioni orientate all’interesse generale il “come” è importante tanto quanto il “perché”. È pur sempre vero che la socialità trova il suo ancoraggio nel fare comunità e nell’erogazione di servizi meritori; tuttavia, oggi, è nella *creazione di valore* (anche economico) che è possibile osservare il nuovo ruolo delle istituzioni non orientate al mero profitto. In altri termini *la molecola della socialità* è parte integrante della formula per generare “valore aggiunto”.

Il “sociale” che crea valore è parte della storia del nostro Paese. Fino alla fine del 1700, il sociale e l’economico erano in qualche modo legati, la dimensione espressiva e la dimensione strumentale di un’azione convivevano in armonia, così come l’utilità e la felicità (principi oggi separati). Dopo la rivoluzione industriale, il paradigma che si è affermato prevedeva che la produzione della ricchezza fosse affidata ad alcuni soggetti (le imprese *for profit*), la redistribuzione allo Stato, lasciando così alle organizzazioni *non profit*, una funzione residuale, di nicchia. Il sociale esce così dal mercato e viene confinato nella sfera della responsabilità dell’impresa, nell’agire gratuito dei cittadini (volontariato) e nella filantropia. Oggi assistiamo ad una riemersione di temi e valori che nella storia economica erano stati in maniera colpevole accantonati. Il superamento di questa visione lo si può osservare nel diverso ruolo che ricopre “il sociale”: non più effetto o externalità della produzione, ma bensì come premessa di quest’ultima. Se passiamo infatti da un’idea legata “all’estrazione di valore” o alla sua mera contabilizzazione, a una che si focalizza sulla “generazione del valore” (su questo tema M. Mazzucato ha recentemente scritto un libro molto bello “*The value*

of everything”) scopriamo come oggi non possiamo omettere, nella definizione di una strategia economica di lungo periodo, la dimensione sociale. In altri termini, l'efficienza è necessaria ma non più sufficiente per costruire la competitività e la sostenibilità.

Il sociale inteso come qualità del valore, sostenibilità, cura dei propri *stakeholder* (tema già anticipato già da Porter e Kramer quando parlavano di valore condiviso) non è più un'externalità o un effetto dell'azione economica, né tanto meno un elemento che può essere usato unicamente per sanare i “fallimenti” dello Stato e del Mercato. Il sociale è un elemento che entra dentro la “*value chain*” delle imprese. Il valore è perciò l'esito di una “conversazione” fra la dimensione economica e quella sociale. Il tema della competitività si genera quindi nella convergenza fra la socialità (*intesa come senso e fine dell'azione*) e l'imprenditorialità. L'avvicinamento del sociale, in tutte le sue forme, alla dimensione imprenditoriale sta creando una nuova generazione di istituzioni: una “terra di mezzo” popolata da imprese “intenzionalmente sociali” (es. Società Benefit) e da organizzazioni non profit “intenzionalmente imprenditoriali” (es. associazioni che assumono la qualifica di impresa sociale).

La trasformazione prodotta dal sociale sta nell'aver ridefinito *il principio di efficienza* allargandolo a quella che possiamo chiamare *razionalità sociale o ragionevolezza*. Per dirla con Von Wright: “*i giudizi di ragionevolezza sono orientati verso il valore. Ciò che è ragionevole è senza dubbio anche razionale, ma ciò che è meramente razionale non sempre è ragionevole*”. Bisogna recuperare gli assunti di valore, per essere efficienti e sostenibili.

L'altro elemento che segna la trasformazione prodotta dal sociale ha a che fare con la costruzione dell'*identità*

delle istituzioni (*profit/non profit*); infatti, un conto è riconoscere l'identità, altro è costruirla. Se l'identità è un insieme di caratteristiche che connotano di sé un soggetto ed è qualcosa che è frutto di un processo di scelta, è evidente che essa non “si dia” una volta per tutte. Infatti, quello identitario è un fenomeno a elevato grado di cambiamento che evolve sia per spinte interne, sia in seguito alle trasformazioni della società in cui tanto il *for profit* quanto il *non profit*, sono inseriti. Nell'era del sociale che produce valore, non è possibile riconoscere l'identità solo leggendo l'iscrizione ad un albo o conoscendo la tipologia giuridica. In questo senso va anche la riforma del Terzo Settore che, istituendo la qualifica giuridica dell'impresa sociale, permette ad associazioni e fondazioni (tradizionali enti *non profit*) di assumere la natura imprenditoriale.

Così, il Terzo Settore, in un'epoca in cui la dimensione sociale è sempre più pervasiva, non può accontentarsi di un riconoscimento formale di “*non lucratività*”, ma deve declinare la sua biodiversità nei fatti e nelle trasformazioni che genera, ossia nell'*impatto sociale* che produce. Oggi il tema del sociale si misura sempre di più con le trasformazioni, cioè con gli effetti che le attività sociali producono sul contesto (comunità) e sui beneficiari. L'agire diventa, quindi, anche un modo per trasformare la società, generare cambiamenti e condivisioni fra persone che considerano la relazione come un “*bene in sé*” (Arrow). A tutto ciò si aggiunge l'impatto della *tecnologia* che aumenta in maniera sensibile le opportunità e la scala dei progetti sociali, riducendo in maniera consistente i costi. La nuova imprenditorialità sociale infatti cresce con modelli di business diversi, che si nutrono in misura massiccia di strumenti come l'intelligenza artificiale, la *blockchain* e l'*internet of things*.

Come cambia il rapporto tra i soggetti del Terzo Settore e i soggetti di offerta

Posto questo scenario in mutamento, se cambiano i meccanismi di produzione del valore, il concetto di efficienza e le identità delle istituzioni, allora deve *cambiare anche il mix di risorse che serve per lo sviluppo di queste organizzazioni*. In altri termini se i modelli di gestione e di produzione del valore sono plurali e ibridi (pubblico/*for profit/non profit*), anche le risorse finanziarie devono in qualche modo essere plurali, cioè devono ricombinarsi; non è più pensabile immaginare che il *non profit* possa svilupparsi meramente con l'*autofinanziamento* o che l'*equity* sia prerogativa solo del *for profit*. Serve una *visione nuova capace di dilatare le strategie finanziarie del non profit e dell'impresa sociale*.

Una visione che, all'interno del mondo dell'offerta di risorse finanziarie in ambito "sociale", restituisce l'evidenza di un percorso avviato da tempo e che è partito dal primario tentativo, ormai venti anni fa, di rispondere alle esigenze finanziarie dei soggetti del Terzo Settore attraverso un'istituzione bancaria interna al Terzo Settore stesso (*Banca Etica*) e che, nel tempo, ha fatto da apripista ad una serie di esperienze messe in campo da istituzioni bancarie che hanno approcciato i fabbisogni finanziari delle organizzazioni del Terzo Settore attraverso la formulazione di un'offerta dedicata (prodotti e servizi rivolti al non profit; es. *Universo Non Profit* di UniCredit). In tempi più recenti, tale percorso è stato poi declinato ulteriormente da parte delle istituzioni finanziarie attraverso approcci strategici sempre più *embedded* rispetto alle organizzazioni cui si rivolgono: da un lato, ad esempio, attraverso la scelta di elevare la propria offerta di prodotti e servizi già in essere a divisione

strategica (come è stato per *UBI Comunità* di UBI Banca) piuttosto che di creare una banca *ad hoc* rivolta ad un *portfolio* clienti totalmente composto da enti del Terzo Settore e imprese sociali. Oggi, inoltre, si stanno muovendo ulteriori passi in avanti da un punto di vista strategico: sempre più di frequente, infatti, gli intermediari finanziari stanno adottando modelli e strumenti volti alla *co-produzione* dei servizi i cui beneficiari rientrano nel novero degli enti del Terzo Settore, avviando *progetti* e *cantieri strumentali* la cui architettura nasce e viene condivisa con gli altri soggetti che dovranno compartecipare da un punto di vista progettuale (es. *Social Project Finance* di UBI Banca).

In sintesi, gli istituti di credito stanno cambiando profondamente anche sotto la spinta delle trasformazioni prodotte dal sociale e si trovano in una nuova fase nella quale il “sociale” sta riorientando la visione e la “dimensione strategica” delle maggiori banche. Basti pensare all’investimento significativo che stanno facendo sulla formazione del loro capitale umano e alla tendenza ad uscire dal classico ruolo di erogatore al fine di proporsi come *network orchestrator* (Giudici *et al.*, 2018) fra *profit* e *non profit*, favorendo la creazione di progetti ibridi a finalità sociale.

Non solo. Anche nell’ambito della “più tradizionale” *filantropia* si stanno verificando importanti cambiamenti. Oggi questa “*asset class*” si sta orientando su due ambiti: il primo è quello della generazione d’impatto sociale attraverso l’auto-organizzazione delle comunità; il secondo ha a che fare con il “consolidamento e la crescita” delle competenze presenti nelle organizzazioni *non profit*. *Community building* e *capacity building* sono i due obiettivi verso cui il finanziamento delle fondazioni bancarie e delle organizzazioni filantropiche si sta orientando. Non si stimola più soltanto l’efficiente allocazione delle risorse, bensì la *ge-*

nerazione di infrastrutture sociali, l'aggregazione della domanda, nonché, ancor prima, la sua attivazione. Si tratta, quindi, di un cambiamento radicale, inteso non più come trasformazione che si pone l'obiettivo di sostenere progetti che generino soluzioni comunitarie sostenibili e non meramente "meritorie".

In questo scenario è facile prevedere in futuro un maggior peso degli *investitori*. I fondi di *social venture* si porranno con maggior intensità quali partner interessati a partecipare ai *business* sociali promossi da queste nuove forme di economia, alimentando la domanda di beni e servizi ad alto contenuto sociale e, conseguentemente, il numero dei fondi e fondazioni orientate a promuovere imprese orientate all'impatto sociale.

Il fabbisogno finanziario dei soggetti del Terzo Settore

A conferma di quanto fin qui affermato, in una ricerca realizzata da AICCON sul tema della finanza per il Terzo Settore (UBI Banca, 2019) si evidenzia l'intenzione delle cooperative sociali di coprire parte dei propri investimenti (l'8,2%) attraverso l'apporto di investitori privati esterni. Questo è il segno di come, anche dentro al perimetro mutualistico, si stanno aprendo opzioni rivolte a investitori prima impensabili (tale tendenza dovrebbe amplificarsi grazie alla riforma del Terzo Settore che permette ad investitori privati di entrare nella *governance* delle imprese sociali e di ricevere, anche se in forma ridotta, dividendi). Le strategie finanziarie diventano così ibride come la natura delle imprese a cui si rivolgono.

Segnali di cambiamento arrivano anche dal rapporto con gli *strumenti di finanza ad impatto sociale*: il 36% del campione della ricerca citata dichiara di conoscere tali stru-

menti e, all'interno del campione, sono le Srl con qualifica di impresa sociale (circa il 45%) e i consorzi a mostrare una maggiore conoscenza (circa il 43%). Tra chi dichiara di conoscere il tema, il 33,8% è interessato all'utilizzo (16,9%) o sta già utilizzando (16,9%) strumenti di questo tipo; come prevedibile sono le Srl imprese sociali, capaci di includere nella *governance* soggetti investitori (30,8%), e le cooperative sociali di inserimento lavorativo (tipo B; 29,2%), i soggetti della cooperazione sociale con più forte orientamento al mercato, a mostrare livelli più elevati di utilizzo della finanza a impatto sociale. Lo strumento più conosciuto e utilizzato risulta essere quello della *finanza agevolata* (es. Fondo Rotativo per le imprese del MISE, fondi agevolati BEI, ecc.)

All'interno del Terzo Settore, ovviamente, le diverse "anime" che lo compongono reagiscono in misura differente all'interno dei rapporti con le istituzioni di credito e, più in generale, rispetto al tema del loro fabbisogno finanziario.

Da una ricerca condotta da AICCON nel 2016 (UBI Banca, 2017) emerge che le associazioni sono caratterizzate da bassa percentuale di richiesta di finanziamenti (18,0%) e che la principale fonte di copertura dei fabbisogni finanziari futuri è l'autofinanziamento (35,9%), seguita dalle entrate da soggetti privati (34,0%). A differenza della cooperazione sociale, caratterizzata maggiormente da tratti imprenditoriali, i dati sull'associazionismo evidenziano basse percentuali sia di conoscenza (34,0%) che di interesse all'utilizzo (19,0%) degli strumenti innovativi di finanza ad impatto sociale.

Seppure consapevoli che alle diverse tipologie di soggetti che compongono il Terzo Settore corrispondono diverse forme e strategie di finanziamento, è possibile

sostenere che esistono due macro-famiglie di fonti cui è possibile accedere: fonti *interne* e fonti *esterne*. Le prime sono costituite dalle risorse che derivano dalla base sociale dell'organizzazione, dall'avanzo di gestione o patrimonio e dagli strumenti interni di finanza di natura privata. Le seconde possono invece assumere molte più sfaccettature, contando che da ogni tipologia di finanziamento – ad esempio le concessioni, gli investimenti in *equity*, gli strumenti di debito e i beni immobili – possono prendere vita diramazioni di natura privata, pubblica o comunitaria.

Tuttavia, ancor prima di individuare le singole fonti di risorse, un'organizzazione del Terzo Settore, qualunque sia la sua natura specifica (associazione, cooperativa sociale, ecc.) dovrebbe attuare un processo di lettura e definizione della propria “domanda” di risorse che passi attraverso almeno sei passaggi fondamentali (figura 1):

1. *“leggersi” nel contesto*: un'organizzazione del Terzo Settore non può prescindere dal contesto in cui si pone per comprendere i tratti peculiari del proprio agire, anche in relazione alla necessità di finanziamento nello specifico;
2. *“capacity” dell'organizzazione*: qualora all'interno dell'organizzazione non siano presenti adeguate competenze in termini di lettura e comprensione dei propri fabbisogni finanziari, è necessario procedere per colmare tali *gap*;
3. *definizione “strategia” e dimensioni trasformative*: l'organizzazione deve interrogarsi sulla strategia da attuare in termini di cambiamento che vuole apportare con il proprio agire e declinarlo in dimensioni trasformative osservabili e (successivamente) misurabili;

4. *definizione del “fabbisogno” e natura delle risorse*: all’interno di una più ampia strategia, l’organizzazione deve in un secondo momento focalizzarsi sul proprio fabbisogno finanziario che può avere diversa natura, così come le risorse necessarie per farne fronte;
5. *strategia “ecosistemica”*: il ragionamento fatto fin qui, a questo punto, necessita di “ritornare” su un piano di riflessione più ampio, quello che contempla l’organizzazione non nella sua dimensione micro, ma in quella macro, ecosistemica, ossia come soggetto parte di un contesto in cui altri attori concorrono a generare valore;
6. *misurare il valore generato*: l’efficacia dell’utilizzo delle risorse va osservato in relazione alla capacità dell’oggetto finanziato di generare valore e dell’organizzazione di misurarlo.



Figura 1 – Le fasi del processo di lettura della domanda di risorse

In altri termini, in conclusione, prima ancora di capire quale orientamento l’organizzazione deve avere rispetto all’offerta di risorse (*contributivo/donativo*, cioè legato all’apporto di risorse legate alla missione; *credito*, ovvero risorse investite su attività capaci di generare “ritorno” – flussi e garanzie; *venture*, dove l’apporto di risorse prevede un’assunzione di rischio – e quote di proprietà – da parte

del soggetto investitore) (figura 2), si rende quindi necessario leggere la propria organizzazione in funzione di:

a) *natura delle risorse*, che può essere:

- “redistributiva”, strettamente collegata a finalità di interesse generale (in particolare, di natura pubblica);
- “di scambio”, derivanti dall’acquisto di beni e servizi (da parte di privati, ma non solo);
- “donativa”, intese come apporti di singoli e di attori che aggregano risorse “libere” (filantropia, piattaforme);
- “endogena”, ovvero risorse “prodotte” dall’organizzazione (quote sociali, apporto di capitale, avanzi di gestione, patrimonio, ecc.);
- “svelata/attratta”, ossia risorse esterne apportate da soggetti diversi più o meno orientati alla missione (domanda pagante);
- “tangibile/intangibile”, le prime intese come infrastrutture e tecnologie e le seconde come elementi legati all’organizzazione (*effort*, reputazione, apporto di competenze e conoscenze);

b) *tipologia di fabbisogno*, distinguendo tra *gestione ordinaria*, ovvero risorse necessarie per operare “in via stabile e continuativa”, e *investimento*, cioè risorse *ad hoc* per effettuare avanzamenti in termini di ciclo di sviluppo dell’organizzazione;

c) *ciclo di vita*, ovvero in relazione alla fase del posizionamento dell’organizzazione che può essere di:

- *startup*, se ancora in fase di ideazione e “primi passi” in termini di attività;
- *consolidamento*, qualora l’organizzazione sia in fase di efficientamento o stia affrontando innovazioni di

processo o percorsi di stabilizzazione in termini di sostenibilità;

- *scaling*, nel momento in cui l'organizzazione stia crescendo attraverso processi di riorganizzazione, espansione, replicabilità, ecc.

Fonti interne	Base sociale
	Gestione interna
	Strumenti interni di finanza
Fonti esterne	Donazioni
	Finanza
	Equity
	Asset

Figura 2 – Le fonti delle risorse per il Terzo Settore, per tipologia

Conclusioni

In conclusione, all'interno di questo scenario in mutamento sia dal lato dell'offerta che della domanda, quest'ultima, onde evitare di dover rischiare forme di isomorfismo ed effetti spiazzamento (*crowding out*) derivanti dall'esercizio di una forte influenza da parte dell'offerta, deve necessariamente rafforzarsi attraverso due modalità. La prima è quella di assumere una logica ecosistemica: tutte le strategie finanziarie postulano ecosistemi/reti. Più solidi sono la rete ed i legami che la compongono, tanto più la strategia sarà meritoria per gli istituti bancari nonché maggiormente sostenibile. Il vero cambiamento sociale, infatti, si verifica quando le organizzazioni vanno oltre «le proprie mura» e trovano modi creativi per ottenere l'aiuto degli altri. La

seconda modalità, invece, è quella del rafforzamento delle capacità di gestione interno (*capacity building*).

Importante sottolineare come queste due modalità non sono solo *driver* per l'innovazione nel Terzo Settore, ma anche elementi su cui ridisegnare nuovi strumenti finanziari. Strumenti che dovranno essere in grado di riconoscere il valore del progetto, ma anche del soggetto ed il suo ecosistema.

In questo senso, il progetto *Cantieri ViceVersa* si può definire come *prototipo* ossia atto di sperimentazione e apprendimento.

Bibliografia

Fontana, O. (2018), *Investire nelle infrastrutture sociali dell'UE: passare dai principi all'azione*, Commento n. 125, febbraio. Disponibile alla pagina: <http://www.csfederalismo.it/it/pubblicazioni/commenti/1319-investire-nelle-infrastrutture-sociali-dell-ue-passare-dai-principi-all-azione>

Giudici, A., Reinmoeller, P., Ravasi, D. (2018), “Open-System Orchestration as a Relational Source of Sensing Capabilities: Evidence from a Venture Association”, *Academy of Management Journal*, vol. 61, n. 4.

UBI Banca (2017), *Osservatorio UBI Banca su Finanza e Terzo Settore – VI ed. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione sociale e associazionismo*. Disponibile alla pagina: <https://www.ubibanca.com/1406199251899/Osservatorio%20UBI%20Banca%20VI%20edizione.pdf?blobheadname1=Content-Disposition&blobheadvalue1=inline;%20filename=Osservatorio%20UBI%20Banca%20VI%20edizione.pdf>

UBI Banca (2019), *Osservatorio UBI Banca su Finanza e Terzo Settore – VIII ed. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione e impresa sociale*. Disponibile alla pagina: [https://www.ubibanca.com/1406861014565/Osservatorio%20UBI%20Banca%20VIII%20ed_Executive%20Summary%20long%20v.03042019%20DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20\(1\).pdf?blobheadname1=Content-Disposition&blobheadvalue1=inline;%20filename=Osservatorio%20UBI%20Banca%20VIII%20ed_Executive%20Summary%20long%20v.03042019%20DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20\(1\).pdf](https://www.ubibanca.com/1406861014565/Osservatorio%20UBI%20Banca%20VIII%20ed_Executive%20Summary%20long%20v.03042019%20DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20(1).pdf?blobheadname1=Content-Disposition&blobheadvalue1=inline;%20filename=Osservatorio%20UBI%20Banca%20VIII%20ed_Executive%20Summary%20long%20v.03042019%20DOCUMENTO%20DEFINITIVO%20(1).pdf)

Venturi, P. (2019), “Il sociale come rigeneratore di valore: opportunità e sfide per banche, impact investors e filantropia”. Disponibile alla pagina: <http://www.vita.it/it/article/2019/05/06/il-sociale-come-rigeneratore-di-valore-opportunita-e-sfide-per-banche-/151472/>

Venturi, P., Rago, S. (2018), “Strumenti finanziari per le imprese sociali”, AICCON Working Paper, 167. Disponibile alla pagina: <https://www.aiccon.it/wp-content/uploads/2018/05/wp-167.pdf>

La creazione del valore nel Terzo Settore e il nuovo ruolo della finanza sociale

Di Francesco Gentili

La legittimazione ottenuta dal Terzo Settore in seguito all'approvazione della recente legge di Riforma ha delimitato con sufficiente chiarezza i contorni di un vasto comparto dell'economia e della società italiana. I numeri che caratterizzano questo universo sono eloquenti: 350 mila organizzazioni, 5,5 milioni di volontari e quasi un milione di dipendenti fotografano con evidenza l'impegno sociale degli italiani.

Tali numeri, però, impongono al mondo del *non profit* di dotarsi di strumenti in grado di garantire processi e di generare un valore che risulti all'altezza dell'impegno profuso.

Per questi motivi, negli ultimi tempi le organizzazioni di Terzo Settore hanno iniziato a percepire la necessità di un dialogo continuo e più stabile anche con gli operatori finanziari (banche, fondi investimento, assicurazioni, ecc.): interlocutori imprescindibili per una strutturazione efficace delle proprie attività.

La distanza fra domanda e offerta

Come più volte emerso, prima e, soprattutto, durante lo svolgimento dei Cantieri ViceVersa, infatti, il dialogo sinora intrapreso è apparso insufficiente, tanto da far emergere il *gap* piuttosto evidente che il progetto ha provato a colmare.

Si è assistito, negli ultimi anni, a un interessamento forte da parte degli operatori finanziari impegnati a studiare e proporre prodotti nuovi con l'obiettivo di intercettare le esigenze degli Enti di Terzo Settore-ETS (ma anche di tutte le organizzazioni non profit).

Tale interesse è stato scandito da tre fasi:

- in un primo momento, le ETS hanno visto riconosciuti i loro diritti di 'beneficio del credito' e sono stati loro offerti sostanzialmente gli stessi prodotti previsti per il mondo *for profit*;

- successivamente, in virtù della costante crescita del settore e della consolidata affidabilità bancaria dell'universo *non profit*, gli operatori finanziari hanno ritenuto necessario creare delle divisioni aziendali dedicate (Ubi Comunità, Banca Prossima, ecc.);

- infine, si assiste oggi (per varie ragioni) a un sostanziale riassorbimento di tali divisioni all'interno delle "banche madri", con lo scopo di utilizzare *mission* e valori delle divisioni per indirizzare e ispirare la *core policy* aziendale.

Nonostante l'impegno descritto, però, non è stato ancora possibile raggiungere la totale collocazione dei prodotti offerti e, soprattutto, non sembra attualmente raggiunta la piena soddisfazione delle esigenze economiche dell'universo del Terzo Settore.

Le ragioni di questo *gap* sono state più volte analizzate e le responsabilità sono state spesso attribuite ad una scarsa propensione all'innovazione da parte degli ETS, chiuse ed arroccate su posizioni evidentemente anacronistiche¹.

1 In tal senso si vedano Calderini-Chiodo, La finanza sociale: l'impatto sulla dinamica domanda-offerta, su *ImpresaSociale* dell'11/11/2018: "Ciò che emerge è quindi un profilo della domanda piuttosto statico e ripiegato su se stesso. Ed è, a nostro parere, proprio nell'evoluzione di questo profilo, prima

Sebbene tale tesi, per alcuni versi, appaia inconfutabile², risulta evidente che, spesso, si è preferito rinunciare ad un'indagine più approfondita che tenesse in considerazione le vere esigenze della domanda; ci si è accontentati, piuttosto, di uno *storytelling* abbastanza melenso e forse più comodo che ha inspiegabilmente ignorato l'analisi dei dati e dei numeri che, ormai da anni, raccontano di un settore *bancabilmente* affidabile e raramente inadempiente, preferendo focalizzarsi sulla scarsa profittabilità degli investimenti in tale settore.

Se da un lato, infatti, risultano evidenti le lacune di linguaggio, intraprendenza e propensione all'innovazione che caratterizzano da anni il mondo del *non profit*, dall'altro non si può certo dire di aver assistito, negli ultimi tempi, ad un sufficiente investimento da parte degli operatori finanziari in ricerca e sviluppo; tali investimenti, infatti, avrebbero potuto dare avvio a una comprensione delle mutevoli modalità di creazione del valore del mondo del Terzo Settore al fine di intercettarne le esigenze finanziarie più stringenti. In molti casi, piuttosto, ci si è rivolti al mondo delle ONP utilizzando, in piccolo, gli stessi parametri, criteri e standard applicati al mondo *for profit*. Sono stati tralasciati elementi, ritenuti superflui, che invece costituiscono l'ossatura e, in alcuni casi, il tratto distintivo del Terzo Settore: il concetto di *tempo*, il valore delle *reti*, il valore del *luogo* a dispetto dello *spazio*, il valore delle *comunità*, dei *consorzi*; in aggiunta a ciò, alcuni istituti fondamentali

che nella sofisticazione degli strumenti finanziari, che si giocherà la partita dello sviluppo della finanza ad impatto sociale in Italia. In effetti, l'offerta di una finanza ad impatto sociale si giustificherà se, e solo se, esisterà una domanda di questa tipologia di capitale paziente ben più consistente e credibile di quella attuale".

2 A tal proposito, interessante il contributo che ogni anno Ubi Banca e AICCON offrono nel monitorare il rapporto fra Finanza e Terzo Settore.

come l'*accreditamento* o la *convenzione* sono spesso stati ignorati. Ci si è accontentati di uno studio didascalico dell'universo *non profit* che prendesse in considerazione forma giuridica, bilancio, ecc. omettendo inevitabilmente di approfondire elementi magari più astratti ma altrettanto dirimenti.

Inoltre, ciò che risulta fondamentale ma che spesso è passato inosservato è la necessità di comprendere il valore che anche il Terzo Settore "non produttivo" è in grado di generare: associazioni e organizzazioni di volontariato sono attori determinanti nell'organizzare l'impegno di cittadini e volontari e nella decifrazione dei bisogni e delle esigenze delle comunità.

In tal senso, il dialogo a cui Cantieri ViceVersa ha dato avvio dovrebbe condurre gli operatori finanziari a rivolgere un'attenzione più decisa allo studio e alla comprensione delle caratteristiche, tipicità e peculiarità che caratterizzano il modello di produzione del valore del mondo del Terzo Settore. Occorre, infatti, instaurare un'interlocuzione costante con i protagonisti della domanda, oltre a un investimento deciso nella formazione dei propri dipendenti che permetta loro di comprendere appieno le dinamiche che contraddistinguono l'universo di cui fanno parte i loro clienti.

Dal lato della domanda, invece, per provare a imprimere una svolta decisiva, sulla base dell'esperienza dei Cantieri, sembra possibile, in questa sede, suggerire agli ETS un impegno in una triplice direzione:

- imporre un innovativo cambio di rotta che permetta di aggiornare costantemente la conoscenza dei prodotti finanziari esistenti, valutandone l'eventuale adattabilità alla propria realtà;
- comprendere con maggior dettaglio i propri elementi distintivi e peculiarità e, di conseguenza, adeguare il lin-

guaggio utilizzato nell'interlocuzione con gli operatori finanziari; in tal modo, risulterà più efficace e convincente la presentazione delle attività per le quali viene richiesto un sostegno;

- provare a intendere la finanza sociale come uno strumento – non come un fine – che, se utilizzato in maniera adeguata, può utilmente rappresentare un acceleratore di innovative pratiche di partecipazione e, in taluni casi, di cittadinanza, finendo di essere considerato, una volta per tutte, una mera tecnica di *fundraising*.

Relativamente a quest'ultimo punto, risulta doveroso cominciare una discussione approfondita circa le opportunità non solo economiche che la finanza sociale è in grado di garantire all'intero universo del *non profit*.

La finanza come strumento di partecipazione

In una fase di continua alienazione della *mission* del Terzo Settore, ciò che troppo spesso viene dimenticato, non soltanto da parte degli operatori finanziari, nell'analisi delle attività realizzate dalla cd "società civile" è il valore generato *durante* lo svolgimento di queste ultime: il *processo* che conduce alla realizzazione del prodotto finale; viene 'sempre più dimenticata' l'importanza dell'azione intrapresa a cui viene preferita una focalizzazione eccessiva sul prodotto confezionato al termine della catena di montaggio.

È ormai da più parti condiviso che all'idea che fa del Terzo Settore un mero supplente *low cost* delle inefficienze del settore pubblico debba essere preferita la concezione secondo cui l'universo dell'impegno sociale rappresenta un laboratorio di nuove pratiche di partecipazione e cittadinanza.

Per tale ragione, sembra allora giunto il momento di cominciare a pensare che perfino alcuni innovativi strumenti di finanza sociale possono trasformarsi in attrezzi utili alla costruzione di un sistema che rispecchi tale sana ed efficace impostazione.

È, perciò, impensabile continuare a non sfruttare le occasioni che la finanza sociale è in grado di garantire.

Il meccanismo da sviluppare in tal senso appare piuttosto semplice.

Finora, nello svolgimento di attività di Terzo Settore “classiche”, i cittadini vengono coinvolti in quanto:

- a) volontari;
- b) lavoratori delle organizzazioni;
- c) beneficiari delle azioni intraprese.

Grazie agli strumenti innovativi che la finanza sta elaborando e grazie alla crescente attenzione posta dal Legislatore³ nei confronti di questi ultimi, è possibile, però, immaginare un nuovo modello di coinvolgimento dei cittadini costituito anche dall’impiego diretto dei loro risparmi.

Il cittadino, infatti, può, grazie agli strumenti che col tempo vengono affinati, partecipare direttamente al finanziamento delle attività

- a) *donando (crowdfunding)*,
- b) *prestando (social lending)* o
- c) *investendo (equity crowdfunding)*

i propri risparmi attraverso piattaforme gestite, coordinate e, in alcuni casi, garantite⁴ dagli operatori finanziari.

3 Su tutti, gli Artt. 77, 78 D.Lgs. 117/2017.

4 È il caso, ad esempio della piattaforma Terzo Valore promossa da Banca Prossima.

Il modello di partecipazione dei cittadini, quindi, cambierebbe radicalmente: da spettatori più o meno interessati a partecipanti attivi, da *stakeholder* a *shareholder*.

Al fine di non stravolgere la natura intrinseca delle attività di Terzo Settore, è ovvio che la precondizione affinché questo avvenga prevede che il rapporto finanziario includa la partecipazione democratica di tutti i finanziatori durante tutte le fasi del processo: il coinvolgimento dei cittadini dovrà essere quindi ciclico e costante.

In questo modo sembra possibile immaginare non solo una partecipazione più attiva e interessata dei cittadini ma anche sperare legittimamente in un risultato finale migliore, grazie alla continua attenzione prestata alla buona riuscita del progetto da parte dei portatori di interesse, costantemente coinvolti.

Si pensi al *crowdfunding*, al *crowdfunding civico*, al *social lending* e, in alcuni casi, all'*equity* e all'*equity crowdfunding*: si tratta di strumenti che incarnano perfettamente il valore aggiunto che la finanza sociale può garantire all'intero universo del Terzo Settore.

La conversione dei prodotti di finanza sociale in strumenti di partecipazione innovativa, grazie all'auspicato approccio *multistakeholder* e alla partecipazione decisionale di tutti i portatori di interesse, potrà, inoltre, rafforzare il legame esistente tra i protagonisti della vita sociale e democratica delle comunità: grazie all'intensificato coinvolgimento degli individui nella realizzazione delle attività di interesse generale è legittimo prevedere un riavvicinamento delle istituzioni ai cittadini, nel tentativo di ridare finalmente uno slancio alla dormiente fiducia che questi ultimi in esse ripongono.

I cantieri della progettazione

Come anticipato nella presentazione del progetto (cfr. p. 12), durante la seconda e la terza fase, si è cercato di mettere in pratica quanto emerso durante la prima riunione del gruppo di lavoro e si è deciso di suddividere i progetti del Terzo Settore in sei diversi cantieri tematici.

Ogni “cantiere di progettazione” ha visto la partecipazione, da una parte, dei referenti dei 10 progetti degli ETS selezionati e, dall'altra, di rappresentanti del mondo finanziario.

È importante evidenziare la partecipazione numerosa e variegata degli operatori finanziari; hanno infatti preso parte ai tre incontri i rappresentanti delle diverse categorie: banche, società di gestione del risparmio, fondazioni, fondi di investimento, assicurazioni.

Di seguito, si analizzano i risultati emersi per ciascun “cantiere”.

Cantiere numero 1: Ascensori e invecchiamento attivo

Il progetto

Il cantiere 1 si è concentrato principalmente sull'analisi di un progetto promosso dall'AUSER Emilia Romagna chiamato "Ascensore è libertà". Un progetto innovativo che presenta l'obiettivo di promuovere e sostenere l'installazione di ascensori negli edifici pubblici e privati con più di tre piani per garantire la mobilità degli anziani non autosufficienti ivi residenti.

Secondo i dati raccolti da AUSER, infatti, in Italia, il 70% dei condomini con più di tre piani è sprovvisto di ascensori, sia nelle case private che in quelle di edilizia popolare. Si stima che in Emilia Romagna oltre 40.000 anziani non riescano più a uscire di casa autonomamente.

Il progetto è risultato particolarmente interessante principalmente per un aspetto: il soggetto promotore (AUSER Emilia Romagna) è un'organizzazione di volontariato che ha svolto esclusivamente un ruolo di *advocacy* e di collegamento tra i potenziali attori coinvolti (beneficiari, intermediari e finanziatori). Tale azione è avvenuta attraverso la realizzazione di iniziative pubblicitarie (cartellonistica stradale e distribuzione di depliant) e di iniziative pubbliche alle quali hanno partecipato amministratori e imprenditori locali per analizzare con dettaglio le varie proposte di installazione di ascensori.

Pertanto, sembra utile evidenziare la particolare modalità di coinvolgimento delle organizzazioni nei progetti a utilità sociale: l'elemento che ha destato maggiore interesse è consistito nella possibilità di coinvolgere, in progetti finanziari innovativi, attraverso un'interlocuzione con gli operatori finanziari, anche organizzazioni che non svolgono un 'ruolo attivo' nella realizzazione del progetto ma che possono fornire un utile apporto in termini di identificazione delle esigenze reali.

La struttura

La struttura degli interventi analizzati risulta apparentemente semplice: si tratta dell'installazione di un ascensore su un palazzo che, oltre a garantire un beneficio agli inquilini dello stabile, aumenta il valore degli immobili in misura maggiore rispetto all'investimento sostenuto. È per tale ragione che occorre far ruotare la progettazione degli interventi intorno alle modalità con cui è possibile finanziare l'acquisto e l'installazione degli ascensori, assicurando all'investitore/finanziatore un ritorno economico garantito dall'aumentato valore dell'immobile dotato di ascensore.

Le principali difficoltà di tale iniziativa risultano, però, legate ai soggetti proprietari degli immobili che, in età anziana, non sono in grado di sostenere il costo dell'installazione di nuovi ascensori. Per tale motivo, è risultata necessaria un'azione di sensibilizzazione, operata dall'AUSER stessa, volta ad illustrare con maggior dettaglio e chiarezza l'impegno, i rischi, le spese da sostenere.

La strategia

Il percorso per l'elaborazione della strategia finanziaria è partito dall'individuazione dei principali ostacoli che,

finora, non hanno permesso di “prototipare” un modello unico e, di conseguenza, di rendere il progetto facilmente replicabile: la differente struttura degli edifici, la sensibilità o diffidenza dei singoli inquilini, le diverse norme edilizie e di sicurezza esistenti, la disponibilità degli amministratori a intraprendere percorsi innovativi costituiscono, infatti, delle variabili che incidono fortemente sulle singole ipotesi progettuali.

L’aspetto economico-finanziario ha avuto un’oggettiva centralità nello svolgimento del “cantiere”. L’interlocuzione con i vari soggetti presenti ha consentito di condividere ipotesi di finanziamento molto interessanti, che hanno fatto perno principalmente sulla previsione di detrazioni, deduzioni e incentivi fiscali. In particolare l’attenzione si è soffermata sulla possibilità di cessione del credito¹, che può arrivare fino all’85% nel caso dell’antisismica². In questo caso, però, l’interlocuzione con le pubbliche amministrazioni (in particolar modo regionali) risulta fondamentale.

Tra le soluzioni finanziarie esaminate, emerge la possibilità di dar vita a una organizzazione simile alle più note ESCo³ (Energy Service Companies), di livello nazionale, in

1 Modalità di cessione del credito introdotta dall’articolo 1, comma 3, lettera a), nn. 5 e 9, della legge 27 dicembre 2017, n. 205, corrispondente alla detrazione spettante per gli interventi di riqualificazione energetica di cui all’articolo 14 del decreto-legge 4 giugno 2013, n. 63, convertito, con modificazioni, dalla legge 3 agosto 2013, n. 90 e coordinamento con il Provvedimento 8 giugno 2017, prot. 108572 ed il Provvedimento 28 agosto 2017, prot. 165110.

2 Ma che non può essere, per ora, attivata nel caso dell’installazione dei soli ascensori.

3 Le Energy Service Company (o ESCo) sono società che effettuano interventi di miglioramento dell’efficienza energetica di beni immobili, assumendo il rischio dell’iniziativa e liberando il cliente finale da ogni onere organizzativo. I risparmi economici generati vengono condivisi fra la ESCo ed il cliente finale sulla base di un accordo precedentemente stipulato.

grado di raccogliere e sintetizzare esigenze e azioni in ogni singola regione intenzionata a sperimentare il progetto.

Il lavoro del tutor, svolto con passione e sensibilità, si è incentrato sulla comprensione dei diversi punti di vista dei protagonisti del cantiere rispetto alle modalità attraverso le quali poter raggiungere una maggiore consapevolezza e una più ampia condivisione degli obiettivi da parte di domanda e offerta.

Ciò che è apparso imprescindibile per la piena realizzazione e per la replicabilità del progetto è stato:

- da un lato, la necessità di un'innovazione nella presentazione del progetto ai potenziali operatori finanziari interessati, con un adeguamento del linguaggio utilizzato unitamente a un'esplicazione più accurata dei dettagli economici del progetto (costo medio installazione, aumento medio del valore dell'immobile, ecc.);

- dall'altro, la consapevolezza degli strumenti esistenti in grado di fornire sostenibilità al progetto.

Non è casuale, infatti, che, nel corso delle tre fasi, si è acquisita la consapevolezza del bisogno di una struttura definita e più organica, in grado di presentare agli operatori finanziari interessati una proposta più appetibile fondata su *output* ed *outcome* definiti con maggior dettaglio.

Impatto generato

La valutazione dell'impatto generato dall'azione dell'AUSER non è certo compito facile. Trattandosi, come detto, di un intervento non diretto ma di promozione e facilitazione delle procedure sono molte le variabili da considerare.

In base a quanto svolto finora nell'ambito del progetto "Ascensore è libertà" è possibile ricavare un primo risulta-

to positivo, raggiunto, in seguito alle campagne promosse, con l'erogazione da parte della Regione Emilia Romagna di un consistente finanziamento ai Comuni per l'installazione di ascensori nelle case di Edilizia Pubblica.

Per una valutazione quantitativa dell'impatto, sarà sufficiente comprendere il numero esatto degli anziani che, grazie all'installazione degli ascensori, godranno della possibilità di uscire di casa autonomamente.

La valutazione dell'impatto sociale generato, al contrario, risulterà ben più complessa e dovrà considerare le ricadute che tale innovazione genererà: legami sociali, benefici per la salute degli anziani, rinsaldamento dei legami comunitari, ecc.

Scalabilità e replicabilità

Il progetto si presta per sua natura a una replicabilità su scala nazionale. Affidandosi alla massiccia presenza sul territorio di sedi dell'AUSER è possibile immaginare un processo coordinato al livello nazionale che promuova un intervento delle differenti divisioni regionali.

Una soluzione di particolare interesse tra quelle offerte ha previsto la possibilità di un intervento strutturato di organizzazioni territorialmente radicate – come l'AUSER- o enti di rappresentanza (come i Forum regionali) in grado di predisporre un'azione di sensibilizzazione del Legislatore, nazionale o regionale, sul tema in grado di sollecitare interventi in tal senso.

Nello specifico, sembra possibile sinteticamente schematizzare, una delle numerose proposte emerse:

STEP 1 - Grazie al finanziamento degli operatori finanziari interessati, l'AUSER regionale potrà dar vita a un'analisi delle esigenze del territorio.

STEP 2 - Conseguentemente, verrà avviata una concertazione con le amministrazioni regionali competenti al fine di sensibilizzarle sulla necessità dell'intervento pubblico.

STEP 3 - A quel punto, sarà necessario prevedere l'istituzione di un tavolo tecnico regionale, che potrebbe essere coordinato dal Forum del Terzo Settore Regionale, in grado di raccogliere le istanze dei soggetti coinvolti (AUSER, operatori finanziari e pubbliche amministrazioni locali, imprese installatrici) al fine di coordinare al meglio le attività.

STEP 4 - Elaborare un prodotto definito e facilmente replicabile che potrà essere utilizzato su scala nazionale.

L'*output* in tale fase potrà essere la redazione di una convenzione *ad hoc* volta a favorire il finanziamento e la realizzazione degli interventi.

Conclusioni

Secondo Fausto Viviani, presidente dell'AUSER Emilia Romagna: *“La nostra presenza al progetto Cantieri Vice-Versa ci ha consentito prima di tutto di condividere con i soggetti presenti il valore della campagna e contemporaneamente di valutare con i nostri interlocutori finanziari le diverse possibilità di finanziamento per la loro installazione.*

L'esperienza è stata per noi utilissima. La nostra delegazione ha potuto misurarsi con altre realtà del Terzo Settore condividendone le finalità e gli obiettivi; contemporaneamente, abbiamo incontrato un mondo che molti di noi non conoscevano, fatto di persone competenti, disposte e interessate a conoscere peculiarità ed esigenze dei loro potenziali clienti. Affrontare concretamente i problemi che il nostro tempo ci consegna non può essere fatto investendo solo sulle competenze specifiche acquisite e consolidate nel tempo

quanto sulla trasversalità e ibridazione di mondi e approcci molto diversi. La complessità dei bisogni e delle risposte impone a tutti di mettersi in gioco in modo nuovo”.

Cantiere numero 2: Moda sociale

I Progetti

Il Cantiere 2, denominato “Moda sociale”, ha convalidato le esperienze di due progetti di grande impatto e rilevanza a livello nazionale: Cooperativa Sociale QUID di Verona, con il marchio di moda etica e sostenibile Progetto Quid, e il progetto CANGIARI del gruppo cooperativo calabrese GOEL. I due progetti, oltre alla natura non profit della loro attività, hanno in comune l’oggetto del loro business: la produzione e vendita di capi di abbigliamento.

La filiera di produzione di CANGIARI è totalmente *Made in Italy*, formata dalle cooperative sociali di GOEL – Gruppo Cooperativo, una comunità di persone ed imprese che opera per il cambiamento ed il riscatto della Calabria. In particolare, il marchio di moda etica CANGIARI (*cambiare* in idioma calabrese) nasce per recuperare l’antica tradizione della tessitura a mano calabrese e viene prodotta all’interno di una filiera biologica certificata aggregata da “Made in GOEL”, la Società Cooperativa Sociale che si prende cura delle fasce più deboli, attraverso l’inserimento sociale e lavorativo di persone svantaggiate e che provengono da particolari condizioni di disagio.

La Cooperativa Sociale QUID fondata nel 2013, è un marchio di moda che nasce da tessuti di qualità del miglior Made in Italy recuperati localmente per mano di donne

con un passato di fragilità. Il progetto fa leva sulla volontà di sperimentare il reinserimento lavorativo di donne in difficoltà attraverso il loro impiego in un'attività produttiva che risponde alle logiche del mercato e che allo stesso tempo stimola una partecipazione attiva alla bellezza e alla creatività.

Risulterà evidente che, trattandosi di due interventi già strutturati ed avviati, il lavoro dei Cantieri non si è incentrato sulla ricerca di strategie di replicabilità pura dei progetti, bensì sull'individuazione di peculiarità e tratti comuni, al fine di comprendere esigenze e criticità e di poter costruire una domanda più efficace ed elaborare prodotti a quest'ultima adatti.

La struttura

I due progetti analizzati sono caratterizzati dalla catena di produzione di abiti di alta qualità, attraverso l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate con una spiccata attenzione al tema ambientale.

Il progetto QUID ha 118 dipendenti e, oltre alla produzione degli abiti, distribuiti da oltre 80 boutique multibrand in tutta Italia, gestisce una rete di 6 negozi monomarca e diverse commesse di accessori moda per conto terzi, con un fatturato complessivo nel 2018 di quasi 3 milioni di euro.

Negli anni, QUID ha beneficiato di finanziamenti ottenuti principalmente grazie a:

- mezzi propri;
- investimenti di terzi (*equity*);
- *grant*, fondi europei e ministeriali e donazioni private;
- anticipo fatture e fido di cassa;
- prestito chirografario.

Ciò che merita menzione è l'attenzione crescente posta da QUID all'ibridazione delle fonti di finanziamento per ogni progetto. È il caso dell'investimento realizzato per l'acquisto di un capannone e degli uffici di oltre 1.300 mq caratterizzato da un intervento in Equity di €100.000 (NaturaSi), poi Opes Italia, €50.000 di capitale sociale, €100.000 come socio sovventore, €200.000 di prestito e infine con un *grant* di €70.000 da parte di una Fondazione privata.

Uno step importante è stato rappresentato dall'apertura a Milano del primo negozio monomarca, (con cessione di ramo d'azienda per subentrare nella locazione) ottenuto grazie al contributo di una Fondazione. In questo caso, il mancato intervento delle banche è da ricondurre ai parametri "*for profit*" troppo spesso utilizzati nella valutazione del rating in fase di istruttoria.

È, inoltre, in via di definizione, un progetto realizzato grazie a un finanziamento a medio e lungo termine del fondo rotativo per lo sviluppo delle imprese sociali (decreto MISE del 14.02.2017), composto da un 70% di finanziamento agevolato accompagnato da una quota di finanziamento bancario del 30% sul finanziamento complessivo. Il finanziamento a tasso agevolato dello 0,5% avrà durata massima di 15 anni. Per i programmi di investimento non superiori a 3 milioni di Euro è prevista l'erogazione di un contributo a fondo perduto pari al 5% dei costi.

In seguito, è stata ottenuta la certificazione Global Organic Textile Standard (GOTS) che controlla tutta la filiera, dalla fibra al capo finito.

Con la crisi finanziaria maturata negli ultimi anni, sono, però, cominciati ad apparire i primi problemi sul mercato delle boutique multibrand, anch'esse toccate dalla contingenza negativa.

CANGIARI ha beneficiato di un lavoro di piano marketing e ricerca di mercato offerto da Accenture: si è trattato di una preziosa ricerca mondiale sul lusso eco-etico nella moda che ha suggerito al Gruppo calabrese di spostare il proprio mercato di riferimento verso l'estero e, di conseguenza, di realizzare un forte investimento annuo in tale direzione¹.

Parallelamente, non sono mancate le manifestazioni di interesse di diversi investitori nei confronti del marchio CANGIARI: purtroppo però, le proposte che arrivavano chiedevano sempre la costituzione di una NewCo società di capitali, cosa non accettabile per il progetto di comunità di GOEL.

Negli anni, l'interlocuzione con istituti bancari è rimasta stabile; è, però, necessario evidenziare che i prodotti offerti rimangono poco innovativi, come il fido di cassa: spesso usato indebitamente e in molti casi inadatto alle nuove esigenze del consorzio.

Pertanto, una volta chiuso il rapporto con le boutique multimarca², CANGIARI ha deciso di passare alla vendita online, che può permettere alle vendite di varcare i confini nazionali e di sbarcare nel mercato internazionale. Tale scelta è stata dettata dalla volontà di abbassare i prezzi beneficiando della "maturità" del consumatore finale contrapposta alla scarsa propensione in tal senso da parte di distributori e/o punti vendita italiani riscontrata in molte occasioni.

1 Ufficio stampa, show room un evento annuale in ogni città, es. Tokyo, Londra, etc. con investimento almeno di €150.000/stagione.

2 Che avevano un moltiplicatore rispetto al prezzo di sell in 2,5-3.

La strategia

Il lavoro svolto nelle 3 fasi del cantiere, sostenuto dal prezioso supporto di tutor esperti, è iniziato con l'analisi delle criticità incontrate dai due protagonisti dei due progetti nell'approcciarsi, negli anni, agli operatori dell'offerta finanziaria.

Come avvenuto anche in altri cantieri e come *fil rouge* di tutto il progetto, è stata evidenziata, da parte degli ETS protagonisti, una sostanziale incapacità da parte del mondo dell'offerta di mutuare i prodotti offerti al mondo *for profit* e di adattarli alle reali esigenze e peculiarità del Terzo Settore.

In particolare, è possibile sintetizzare le criticità evidenziate dagli ETS di questo cantiere in:

- aspettativa di dividendi troppo alti da parte degli investitori;
- eccessive clausole di garanzia;
- scarso focus sul progetto (a fronte della richiesta di maggiori garanzie patrimoniali).

Come detto, la seconda e terza fase del progetto non sono state sfruttate per progettare una dettagliata replicabilità a livello nazionale dei due progetti, ma, grazie a una approfondita interlocuzione coi rappresentanti dell'offerta, ci si è piuttosto concentrati sulla costruzione di possibili soluzioni finanziarie in grado di risolvere le esigenze dei due protagonisti della domanda.

Merita, inoltre, una menzione particolare la discussione sorta relativamente alle coperture assicurative, alle certificazioni e alle procedure di rating.

GOEL ha evidenziato una criticità rilevante: da anni, infatti, sottoscrive un'assicurazione di tipo commerciale RC sul prodotto, che copre gli eventuali danni derivanti da

errori di produzione, utile in particolare per le lavorazioni conto terzi; inoltre, controlla l'operato di tutti i soggetti coinvolti nella filiera attraverso l'utilizzo di un protocollo etico: si tratta di operazioni che rendono più sicuri i soci di GOEL e tutti i soggetti che con questi ultimi si relazionano. Ebbene, tale procedura non viene mai considerata dai protocolli di *rating* utilizzati dagli operatori finanziari. Più in generale sembra esserci resistenza/difficoltà da parte degli operatori finanziari nell'inserire elementi quantitativi "altri" nelle loro metriche di valutazione del merito del credito.

Pertanto, secondo GOEL, è necessario che gli operatori finanziari aggiornino le metriche sia della VIS (Valutazione Impatto Sociale) che della valutazione del merito creditizio.

La risposta dei rappresentanti dell'offerta però è stata altrettanto interessante: alcuni operatori hanno confermato che, sebbene valutino positivamente le assicurazioni dei crediti e le coperture degli altri rischi, non sono ancora in grado di inserirli nella procedura automatizzata di generazione del *rating*. Gli operatori assicurativi hanno, invece, confermato di valutare positivamente un'azienda attenta ai criteri ESG, che, per questo, viene considerata meno rischiosa. Per questo motivo, le cooperative sociali, grazie ad una conoscenza dell'ecosistema che le sorregge, vengono considerate come "clienti meno rischiosi".

QUID ha invece evidenziato che le banche non tengono conto nella riclassificazione del bilancio dei grant ricevuti (poste straordinarie) che attraverso lo strumento delle borse lavoro, di training e di specializzazione vanno a sostenere l'impatto sociale determinato dall'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, non pienamente produttive anche per anni a seguito dell'inserimento stesso.

Impatto generato

Secondo GOEL, è fondamentale iniziare un percorso che conduca all'evidenziazione dell'impatto sociale generato dalle attività svolte. È evidente che esistono impatti "conteggiabili" e impatti "rappresentabili". Il lavoro che CANGIARI ha cominciato a intraprendere da qualche anno muove nella direzione dell'identificazione degli strumenti ibridi che maggiormente si confanno ai diversi casi.

I rappresentanti di QUID hanno affermato che l'impatto sociale generato è legato alla crescita commerciale della cooperativa stessa: per transitare dalla fase di start-up, QUID ha dovuto affrontare investimenti strategici (quali l'acquisto di una nuova sede produttiva e di un gestionale, nonché l'apertura di nuovi punti vendita) che sul breve termine non sono sostenibili per una realtà *non profit* senza un supporto finanziario ma che sul lungo termine genereranno impatto su tutto il territorio italiano.

Scalabilità e replicabilità

I rappresentanti dei due progetti, i tutor e gli operatori finanziari hanno analizzato la possibilità di rendere scalabili e replicabili su scala nazionale entrambi i modelli analizzati. A causa delle caratteristiche dei due progetti, della loro storia e della loro struttura, non è sembrato utile analizzare a fondo le strategie di replicabilità. Il legame col territorio, con le sue caratteristiche e criticità, è un elemento determinante dei due progetti. Per questo motivo, non sembra possibile immaginare, come per altri cantieri, una scalabilità dei progetti e una relativa diffusione territoriale degli stessi. Ciò che, però, è possibile prevedere è la creazione di un modello che, dopo un'attenta analisi delle esigenze, caratteristiche e peculiarità del territorio, sappia

strutturarsi in maniera solida e provare a replicare quanto fatto dai due protagonisti di questo cantiere.

Conclusioni

“Abbiamo deciso di aderire – ha affermato Vincenzo Linarello, presidente di GOEL - Gruppo Cooperativo – perché finalmente qualcuno si è preoccupato di far incontrare i protagonisti del Terzo Settore italiano e gli operatori finanziari dedicati a questo mondo. È paradossale ma, a nostro avviso, la maggior parte dei prodotti assicurativi e finanziari rivolti al Terzo Settore sono stati costruiti senza coinvolgere il Terzo Settore, ovvero senza fare una banale ed efficace ricerca di mercato”.

“È stato molto importante – ha proseguito Linarello a margine dei lavori – il confronto con gli operatori ed è stata una delle poche opportunità di ascolto attento e sistematico. Credo che ci siano stati spunti interessanti per lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi rivolti al nostro universo”.

Ludovico Mantoan ha dichiarato che *“Quid è una realtà che crede nell'ibridazione e nella contaminazione di supply chain, modelli di business, talenti e abilità. Crediamo che sia importante spingere il mondo assicurativo e della finanza in questa direzione, creando prodotti e strumenti ibridi capaci di riconoscere e valorizzare la complessità e l'importanza per la comunità del lavoro portato avanti dagli ETS.”*

Cantiere numero 3: Sport

Il progetto

La “Città dello sport” è il progetto, promosso dal CSI di Verbania, protagonista del cantiere numero 3 che ha come obiettivo quello di *“promuovere lo sport come momento di educazione, di crescita, di impegno e di aggregazione sociale”*.

Si tratta di un progetto di riqualificazione di un impianto sportivo nella città di Domodossola che ha come protagonista il Centro Sportivo Italiano e le società sportive ad esso affiliate.

L'adesione a Cantieri ViceVersa è stata sollecitata dalla Presidenza Nazionale del CSI che ha identificato nel progetto “Città dello sport” un esempio di intervento che ha visto il coinvolgimento e il sostegno di realtà profit e enti non profit i quali hanno compreso che, attraverso la ristrutturazione di un centro sportivo, si sarebbe potuto dare a un intero territorio montano un importante luogo di aggregazione sportiva, sociale e culturale.

La struttura

Il percorso inizia nel 2003, quando il comitato provinciale del CSI (e, successivamente, la polisportiva di Comitato) è stato inserito in un ATI che si occupa della gestione

degli impianti sportivi di Domodossola. Successivamente, nel 2008 è stato compiuto un primo intervento di ristrutturazione che ha permesso il rinnovo della licenza di gestione fino al 2022.

Nel 2015, l'ATI ha partecipato a un nuovo bando che ha permesso di ampliare tale gestione anche agli spazi sportivi del vicino "Stadio Curotti".

Il tutto è stato possibile grazie a un investimento di oltre 3 milioni di Euro.

Per meglio gestire la cresciuta attività sportiva e commerciale delle iniziative, il comitato provinciale del CSI, nel 2016, ha costituito una Società Sportiva Dilettantistica a responsabilità limitata.

La strategia

Il progetto "La Città dello sport" è un progetto già avviato con finanziamenti definiti. Pertanto, il lavoro nelle tre fasi si è concentrato sull'analisi delle criticità sorte con la sopraggiunta necessità di prolungare i lavori di riqualificazione unitamente ai lievitati costi di realizzazione.

Ha destato interesse, in occasione delle tre fasi, la testimonianza riportata dai rappresentanti della domanda e dell'offerta volta a raccontare la frequenza con cui criticità simili si ripropongono: troppe volte, infatti, le opere di riqualificazione vengono sottostimate e, inevitabilmente, i budget e i preventivi inizialmente realizzati vengono stravolti costringendo ETS e operatori finanziari a correre ai ripari.

Per questo motivo, è stato utile progettare nel dettaglio soluzioni in grado di far fronte al problema attraverso un'azione di tutoraggio volta a suggerire strategie per realizzare *business plan* più verosimili, preventivi professiona-

li e progetti in grado di prevedere ogni possibile evenienza.

Molto interessante, in conclusione, è risultata la discussione volta a ipotizzare l'eventuale creazione di un fondo nazionale in grado di far fronte a tali criticità.

Inoltre, sebbene sia stato riconosciuto quasi unanimemente il valore aggiunto garantito dall'eterogeneità dei soggetti, *profit e non profit*, che gestiscono il progetto (bar, palestre, piscine, ecc.), tale peculiarità ha paradossalmente costituito in più occasioni un ostacolo in fase di istruttoria creditizia.

In aggiunta a ciò, gli interventi su beni di terzi, come in questo caso (la proprietà è, infatti, comunale) non consentono l'utilizzo degli impianti come "garanzia" sui finanziamenti richiesti, obbligando pertanto le organizzazioni a spendere, ad esempio, in 10 anni un investimento importante per una concessione che è invece ventennale.

Inoltre, è stata lamentata una scarsa conoscenza dell'associazionismo sportivo: secondo i rappresentanti della Città dello Sport, infatti, una società che svolge attività agonistica non può essere valutata alla stregua di un gruppo spontaneo che svolge attività amatoriale o di una realtà che promuove il fitness e il benessere.

Impatto generato

Dopo soli dodici mesi dal termine dei lavori di riqualificazione, sembra già possibile cominciare a comprendere l'impatto sulla comunità che va generandosi.

I campi di calcio in erba sintetica sono occupati tutti i giorni e vengono utilizzati da ben 12 squadre giovanili maschili e femminili di calcio.

Numerose associazioni sportive di atletica leggera, pallavolo e sci beneficiano degli spazi, delle strutture e delle attrezzature fornite dalla Città dello Sport.

Inoltre, sono numerosi i cittadini che partecipano ai molteplici corsi, eventi formativi e aggregativi organizzati all'interno degli spazi comuni della struttura.

Tantissime, infine, sono le richieste di utilizzo giunte dalle associazioni sportive delle province limitrofe e dalla vicina Svizzera.

Scalabilità e replicabilità

Il Centro Sportivo Italiano, da sempre attento ai cambiamenti in atto, ha colto che la promozione sportiva passa anche attraverso la disponibilità di impianti e strutture polisportive che possano garantire ai giovani, alle famiglie e alla comunità una continuità nella proposta sportiva.

Il mondo dell'associazionismo sportivo, in gran parte animato dal volontariato, difficilmente mette in atto investimenti a medio lungo termine in modo particolare su strutture che sono di proprietà di terzi (enti locali, istituti religiosi, ecc...)

Testare come sia possibile realizzare interventi migliorativi sostenibili anche economicamente potrebbe essere utile per replicare sul territorio nazionale e nel tempo scelte di questo tipo. Interessante sarebbe anche costituire un "fondo" che possa servire anche solo come garanzia per le realtà associative che decidano di fare investimenti importanti su beni di terzi.

Gli impianti sportivi si possono dividere in diverse tipologie a seconda dell'interesse economico che possono generare (una pista di atletica leggera non si potrà mai paragonare a una piscina estiva): pertanto, le stesse amministrazioni pubbliche nell'esternalizzare la gestione o la concessione degli impianti sportivi dovrebbero fare un'attenta valutazione per non penalizzare una parte delle realtà sportive.

Conclusioni

Marco Longo Dorni, referente per la Città dello Sport, ha affermato che *“I numerosi contatti intercorsi in occasione delle tre fasi del progetto, si sarebbero dovuti realizzare prima dell’avvio del progetto per prevenire e, forse, evitare le criticità emerse”*. Ciò che però è stato determinante, secondo Longo Dorni, *“è il dialogo avviato con altri operatori finanziari dimostratisi interessati al progetto e a una replicabilità in altre regioni. In questo, la dislocazione territoriale del CSI sarà di grande aiuto”*.

Cantiere numero 4: Riqualficazione, innovazione, efficientamento energetico

I progetti

Il cantiere numero 4 ha convogliato al suo interno protagonisti ed esperienze collegati a ben tre progetti emblematici di Terzo Settore. L'aspetto interessante è costituito dal fatto che si tratta di tre enti di natura completamente differente: un soggetto ibrido profit/non profit (il gruppo cooperativo Sumisura), una fondazione di comunità (FdC di Messina) e un centro di servizio per il volontariato (Ciessevi Milano). I tre progetti, però, sebbene differenti, erano accomunati da una sostanziale vicinanza di intenti, criticità e percorsi ideati.

L'associazione Ciessevi gestisce dal 1998 il CSV (Centro di Servizio per il Volontariato) nella città metropolitana di Milano sviluppando e innovando la propria offerta di servizi e progetti anche a fronte dei nuovi bisogni del volontariato locale: dalla creazione dell'Università del volontariato e del progetto Fare Non Profit all'ideazione "della rivista Vdossier" passando per la realizzazione di numerosissimi progetti ad alto impatto sociale. L'associazione ha come obiettivo quello di *"essere motore di innovazione e cambiamento nelle comunità territoriali e nelle sedi istituzionali, capaci di costruire reti sociali e coinvolgimento dei cittadini, di imprese e di soggetti culturali e formativi, anche in una dimensione internazionale"*. Il Progetto proposto è

la realizzazione della Casa del Volontariato che si chiamerà VOCE Volontari al Centro.

Sumisura Risorse per l'ambiente e la città è una cooperativa di produzione e lavoro nata nel 2007 per dar vita a nuove opportunità di lavoro per i propri soci nell'ambito della rigenerazione urbana e dello sviluppo di comunità. Nel 2014 Sumisura progetta, realizza e gestisce un *Community Hub* nella zona nord di Torino in un quartiere popolare ad alta densità di immigrazione: un progetto integrato in cui attività produttive e commerciali sostengono attività sociali e culturali. Sumisura, inoltre, opera nell'ambito della facilitazione dei rapporti fra cittadini e istituzioni pubbliche, della sostenibilità sociale e ambientale attraverso una presenza territoriale finalizzata all'accompagnamento dei processi di trasformazione. Per garantire partecipazione ed erogazione e sviluppo di servizi e proposte per la comunità, è affiancata da Sumisura APS.

La Fondazione di Comunità di Messina nasce nel 2010 con l'obiettivo di promuovere sviluppo umano in un territorio caduto da anni sotto la soglia di povertà. In questi anni la Fondazione sta sperimentando paradigmi socio-economici integrati capaci di porre, quali vincoli esterni alla logica di massimizzazione del profitto, la progressiva espansione delle libertà strumentali delle persone fragili, la crescita sul territorio del capitale e della coesione sociale, la sostenibilità ambientale e la costruzione di bellezza. Sin dalla sua fondazione opera ideando e attuando sul territorio una policy permanente orientata a costruire correlazioni feconde e generative fra sistema di welfare, sistema produttivo, sistema culturale ed educativo, azioni di ricerca e sviluppo, politiche di attrazione di talenti creativi e le social capabilities delle comunità locali.

La struttura

Il progetto VOCE, promosso dal Ciessevi di Milano, ha come obiettivo il recupero di un bene culturale pubblico di 2500 mq, di due secoli, nel quartiere Porta Nuova, in stato di abbandono da oltre 20 anni. Le funzioni che il nuovo spazio proverà a svolgere saranno l'affitto di sale riunioni, l'organizzazione di eventi, esposizioni, la presenza stabile di un *infopoint* del volontariato, una caffetteria tavola calda, un incubatore di progettualità, un centro documentazione, un'università del volontariato, la sede dell'ufficio del volontariato del Comune di Milano, un cortile attrezzato per eventi culturali, gli uffici del CSV di Milano, la sede di CSVnet Lombardia e del Forum Terzo Settore Lombardia e un ostello dedicato anche ai giovani del Corpo europeo solidarietà.

Finanziamenti concordati: risorse proprie e mutuo, risorse proprie e mutuo da società benefit partner, contributo da Fondazioni di Origine Bancaria, introiti dalla pubblicità su impalcatura del cantiere, spese legali e grafica pro bono, forniture *in kind* da fornitori, donazioni da privati con credito fiscale tramite *art bonus*.

Le azioni sinora intraprese riguardano: contratto di concessione quarantennale dell'immobile, predisposizione del progetto architettonico preliminare, definitivo e esecutivo, rilascio del permesso a costruire, individuazione primario contributore, individuazione partner co investitore e co gestore, individuazione impresa edile, delibera banca per concessione mutuo, rilascio fideiussione comune Milano, attività eventi di comunicazione.

Le difficoltà sinora incontrate hanno riguardato l'entità dell'investimento globale (5 milioni di Euro) sebbene la concessione sia lunga, individuazione di partner co-gestori

e co-finanziatori, l'individuazione di garanzie reali (basti pensare che ci sono voluti 4 anni per la fideiussione del Comune di Milano), gli altri costi sopraggiunti (migliorie al progetto e sostenibilità energetica) e le consulenze per risparmio energetico e di natura fiscale.

Dal 2014 Sumisura gestisce il *community hub* "Laboratori di barriera" di Via Baltea 3, a Torino. In una ex tipografia di circa 900mq di proprietà di un privato hanno trovato spazio un caffè sociale con ristorazione vegetariana, una cucina di comunità, una falegnameria, un coworking, due saloni multifunzionali, un panificio e la Jazz School Torino. Lo start-up (ristrutturazione immobile, acquisto attrezzature e arredi) è stato garantito attraverso fondi propri e finanziamenti a tasso agevolato previsti dal programma di sostegno alle imprese FaciliTo. Inoltre, l'associazione ha potuto usufruire di un contributo della Fondazione Compagnia di San Paolo per l'avvio delle attività socio-culturali.

Ad oggi la sostenibilità di Via Baltea 3 è garantita dai ricavi provenienti dalla vendita di beni e servizi di Sumisura s.c., che si occupa di coordinare relazioni, attività, progetti, di gestire gli spazi del *community hub* e la caffetteria/ristorante. Le attività sociali e culturali sono gestite, invece, da Sumisura APS, partner della cooperativa che si sostiene con contributi da fondazioni, enti pubblici, autofinanziamento e raccolta fondi.

Le difficoltà sinora incontrate sono da imputare al fatto che Sumisura persegue uno scopo economico mutualistico non lucrativo con un'attenzione all'interesse generale della comunità e all'integrazione sociale dei cittadini. La natura commerciale dell'attività di somministrazione che permette alla Società Cooperativa di realizzare il proprio scopo e

le attività sociali è di ostacolo allo status di impresa sociale: pertanto, non ha accesso a contributi pubblici e a forme di sostegno per gli ETS ma solo ai classici strumenti finanziari progettati per le PMI.

Il programma proposto dalla Fondazione di Comunità di Messina ha avuto, invece, l'obiettivo di scalare le pratiche sperimentate con successo in due progetti pilota oggi divenuti due de *I Parchi dell'Arte della Bellezza e della Scienza*.

Il primo riguarda la possibilità di estendere a intere comunità (un quartiere della città o un piccolo comune) tecnologie e pratiche prototipali ed evolute di efficienza energetica, di utilizzo mutualistico dell'energia e di welfare di comunità nate per lottare diseguaglianze e povertà energetica.

I prototipi tecnologici, che riguardano materiali e metodologie costruttive, domotica sperimentale per l'efficiamento energetico e sistemi per la mutualizzazione dell'energia secondo algoritmi sociali sono oggi sperimentati a Fondo Saccà, dove la Fondazione è impegnata in un programma di rigenerazione sociale e urbana nell'area liberata dalla stessa Fondazione da una delle baraccopoli centenarie della città dello Stretto. Gli impatti ambientali e sociali del progetto pilota a Fondo Saccà, dove sono già attuate connessioni feconde fra sistema della ricerca scientifica e tecnologica, welfare di comunità e paradigmi economici solidali, sono valutati nel medio lungo periodo secondo modelli di metabolismo urbano.

Il secondo programma, coerente e per molti aspetti sistemico con il primo, a cui si è appena accennato, riguarda un'idea fortemente innovativa finalizzata a finanziare la riconversione a basso impatto energetico di infrastrutture,

edifici, complessi sia pubblici che privati e a sostenere, con parte dei risparmi ottenuti, in modo integrato e sul lungo periodo, programmi di sviluppo umano e di alta formazione, processi di inserimento lavorativo di fasce deboli della popolazione e forme evolute di economia civile sostenibile sul piano ambientale.

Il meccanismo proposto attua ed esalta la logica dell'economia civile. Esso permette attraverso azioni di *social green economy* di ri-orientare risorse, originariamente destinate a sostenere costi improduttivi (pagamento di energia elettrica), verso il sostegno di politiche per lo sviluppo umano, finanziando programmi sociali e formativi intrecciati con modelli di welfare e con forme evolute di dialogo economico-sociale fra istituzioni pubbliche, partner industriali e attori dell'economia sociale inclusiva dei soggetti deboli.

La strategia

Il progetto VOCE è arrivato ai tavoli di lavoro dei Cantieri ViceVersa in fase avanzata sia di progettazione che di impostazione finanziaria costruita su un'ipotesi di Social Impact Investing multiattore: è previsto che i diversi soggetti contribuiscano sia in termini di capitale, che di donazione, di mutuo chirografario, di ricavi da vendite, di azioni professionali pro bono.

Durante le fasi del progetto, però, i tutor hanno consigliato ai rappresentanti dell'associazione di intraprendere un'azione volta ad esporre con maggior dettaglio agli operatori finanziari presenti le criticità emerse negli anni.

Nel corso delle tre fasi è emerso che:

- la strategia multiattore, sinora perseguita, è stata valutata adatta, utile e lungimirante;

- è necessario valorizzare la visione del progetto e la ricaduta di impatto sui numerosi e diversi destinatari (all'inizio, durante e a fine lavori);
- la nuova normativa sulla cessione del credito d'imposta (cfr. voce di glossario) è una soluzione che si confà al progetto. Risulta, infatti, molto interessante e adatta per l'intero mondo del Terzo Settore, in genere incapiente, per abbattere i costi di ristrutturazione edile innalzando, ad esempio, gli standard antisismici ed energetici¹;
- sono state suggerite nuove strade da intraprendere (come il general contractor e cessione del credito d'imposta) e sono state proposte ipotesi per nuovi supporti finanziari (equity) per altre iniziative in fase di incubazione.

Il progetto Sumisura non ha posto l'attenzione sulla strategia finanziaria da adottare per realizzare un progetto specifico ma sull'ottimizzazione dell'esistente. Ciò che ha interessato i protagonisti dell'organizzazione e gli operatori finanziari ha riguardato la forma giuridica e l'ibridazione che caratterizza il progetto. Infatti, come detto, la sinergia tra la società cooperativa e l'associazione, sebbene costituisca in molti casi una formula efficace e spesso efficiente, nel caso del progetto di Via Baltea ha comportato notevoli difficoltà.

1 Questi crediti (di importi rilevanti, dal 60% fino all'85% dell'investimento, costi di progettazione compresi e IVA compresa) in genere non possono essere utilizzati dagli ETS essendo di solito fiscalmente incapienti. La cessione del credito può essere invece affidata a imprese esecutrici o fornitrici o a multiutilities coinvolte. Essi hanno scelto di avvalersi di una Impresa Sociale costituitasi recentemente ad hoc. I soggetti più strutturati procedono, dietro ad una specifica attualizzazione del credito, all'anticipo dello stesso rispetto ai tempi di recupero previsti (5 o 10 anni) dallo Stato. Quindi è lo Stato che restituisce (finanzia) una (gran) parte dei costi sottoforma di credito fiscale, ma le imprese possono assumerlo per conto di soggetti che ne hanno diritto ma sono incapienti, anche attualizzandolo già sulle fatture di lavorazione.

Ciò che è stato condiviso è stata la necessità di focalizzarsi nell'affinamento dei Business model prioritari e sull'efficacia della comunicazione, così da definire meglio identità e proposta di valore, offrire maggiori garanzie di sostenibilità e attrarre finanziatori interessati a sostenere eventuali nuovi investimenti.

Da un punto di vista strategico-funzionale promuove e finanzia in modo sistemico: azioni rivolte ai sistemi territoriali e alle comunità locali finalizzate a generare alternative sulle principali aree dei funzionamenti umani (abitare, lavoro, conoscenza, socialità e partecipazione democratica); progetti personalizzati per accompagnare le persone e le famiglie più fragili a ri-conoscere e scegliere fra le nuove opportunità generate quelle più funzionali ad un loro progressivo benessere, contribuendo così a trasformare le alternative in libertà sostanziali.

Il processo permanente di ricerca-azione della FdC di Messina ha, in questi anni, fra l'altro generato: la metamorfosi urbana e sociale di 6 aree in condizioni di forte degrado, ma caratterizzate da importanti valenze storico-ambientali; la nascita di circa 100 attività di imprenditorialità responsabile sul piano ambientale, culturale e sociale; circa 300-400 opportunità lavorative durevoli, favorendo l'inclusione socio-lavorativa di oltre 100 persone che provengono da storie di emarginazione e di esclusione; il superamento di due baraccopoli centenarie della città di Messina dentro programmi di housing molto sociale che favoriscono in modo strutturale processi di re-distribuzione della ricchezza; una rete di parchi educativi multidisciplinari sui temi propri della Fondazione, con un'attenzione speciale ai processi di mutamento climatico, denominata *I Parchi dell'Arte della Bellezza e della Scienza*.

Impatto generato

Le caratteristiche e peculiarità dei tre progetti analizzati hanno indotto i protagonisti del Cantiere a concentrarsi maggiormente sull'impatto generato o generabile dalla sola esperienza di Sumisura che si è dimostrata esperienza all'avanguardia nell'attenzione alla misurazione di tale parametro.

Sumisura è da sempre attenta all'impatto sociale generato; per questo motivo è partner di Torino Social Impact, un'alleanza tra imprese e istituzioni pubbliche e private nata per sperimentare una strategia di sviluppo dell'imprenditorialità ad elevato impatto sociale ed intensità tecnologica nell'area metropolitana torinese.

Per la sua peculiarità di luogo prossimo e accessibile, aperto alla cittadinanza e alla generatività di azioni innovative che coniugano bisogni, risorse e partecipazione, Via Baltea 3 è il progetto di Sumisura che maggiormente si presta ad una valutazione d'impatto, che verrà realizzata nell'ambito di Torino Social Innovation.

Scalabilità e replicabilità

In merito alla scalabilità e replicabilità dei progetti, delle tre pratiche esposte, studiate e analizzate all'interno del Cantiere, è stato ritenuto più saggio focalizzarsi sul progetto che maggiormente presenta margini di replicabilità per:

- semplicità dell'attività progettata
- iter burocratico standard
- presenza capillare dei CSV su tutto il territorio nazionale.

Infatti, il progetto VOCE, sebbene non preveda una specifica scalabilità, appare come il modello ideale per poter replicare la costruzione di *hub* come quello milanese su tutto il territorio nazionale. Considerando la radicazione e

presenza sul territorio della rete dei Centri di Servizio per il Volontariato, sembra possibile dare avvio ad un percorso che muova in questa direzione. I Laboratori di Barriera possono essere un modello innovativo replicabile, laddove si ravvedano presupposti analoghi (privato no profit che investe sul bene comune, competenze e condizioni territoriali) e qualora si riuscisse a prototipare superando gli ostacoli normativi sia in merito all'accesso agli strumenti finanziari, sia al sostegno da parte delle politiche pubbliche.

Conclusioni

La partecipazione ai Cantieri ViceVersa, secondo Marco Pietripaoli, direttore del CSV di Milano, è mossa *“dalla speranza di poter ottenere una supervisione finanziaria su quanto già predisposto e individuare eventuali opportunità di finanziamento integrative.*

Il metodo di lavoro - ha proseguito - è risultato utile perché ha permesso di confrontarsi con soggetti terzi che, grazie ad una prima analisi, hanno fornito indicazioni assai utili”.

Raffaella Fusaro, rappresentante di Sumisura ha invece dichiarato che la partecipazione ai Cantieri ViceVersa è stata finalizzata *“alla migliore comprensione dei cambiamenti in corso e alla costruzione di linguaggi condivisi. A tal fine”,* ha concluso, *“il metodo di Cantieri ViceVersa sembra perfetto perché consente un confronto aperto, che si struttura in modo flessibile e orizzontale, con organizzazioni affini o complementari, fatto di individui esperti e preparati”.*

Secondo Gaetano Giunta, presidente della FdC di Messina *“Le grandi diseguaglianze, le disarmonie cognitive, i mutamenti climatici reclamano una metamorfosi delle teorie e delle pratiche economico sociali tecnologiche della*

conoscenza. Pertanto – ha chiosato Giunta – qualunque iniziativa vada nella direzione di ricercare strade nuove è oggi necessaria e va sostenuta con decisione e con coraggio”

Cantiere numero 5: Dopo di noi

I progetti

Il cantiere numero 5 ha avuto come protagonisti due progetti simili per ambito di intervento ma distanti in termini di “maturità” finanziaria.

Il primo progetto “A casa Mia” è della Cooperativa Sociale Come Noi. La Cooperativa aderente alla rete ANF-FAS Lombardia ha negli anni realizzato un sistema di interventi personalizzati per favorire l’emancipazione dalle proprie famiglie delle persone disabili adulte. Attraverso il progetto “A casa Mia”, avviato nel 2014, Come Noi ha promosso la nascita e l’avviamento di gruppi di appartamento situati in un contesto cittadino dove le persone con disabilità possono convivere con i necessari sostegni individuali e collettivi, supportati da operatori direttamente assunti dagli stessi conviventi e da interventi specialistici e di *care management* garantiti dalla cooperativa (come previsto e disciplinato dall’attuale legge 112/2016 o “Legge sul dopo di noi”).

Il secondo progetto coinvolge due associazioni:

- l’associazione “Genitori de “La nostra famiglia” di Padova”, nata nel 2003, che raccoglie le famiglie delle persone con disabilità che frequentano il centro di riabilitazione La nostra famiglia;

- l'associazione "Famiglie persone con disabilità IRPEA", nata nel 1998, che raccoglie le famiglie delle persone con disabilità che frequentano i servizi gestiti dalla Fondazione IRPEA.

L'obiettivo è quello di creare una rete tra le famiglie per garantire la salvaguardia dei diritti delle persone con disabilità verso le istituzioni e la società nel promuovere azioni di sensibilizzazione e di proposte per la loro effettiva presa in carico.

La struttura

Il progetto "A casa Mia 2.0" mira a permettere alle famiglie associate alla Cooperativa un'opportunità di investimento per lo sviluppo di ulteriori quattro appartamenti autonomi da destinare alla convivenza di persone con grave disabilità. La loro realizzazione e gestione si inserisce all'interno della filiera di servizi diurni e residenziali già avviati da Come Noi. Grazie alla fitta rete relazionale della cooperativa il progetto può contare anche sul sostegno della "Fondazione Locale Dopo di Noi", dichiaratasi disponibile ad acquisire il terreno, attualmente di proprietà della cooperativa, attraverso risorse proprie integrate da risorse derivanti da credito bancario o dagli stessi genitori degli individui con disabilità.

Le azioni intraprese sinora sono collegate a uno studio di fattibilità sulle seguenti aree di intervento:

- investimento immobiliare: cessione del terreno della cooperativa alla fondazione e realizzazione di due strutture bi-familiari per un totale di 4 appartamenti attraverso l'impiego di risorse della Fondazione, risorse dei genitori e risorse provenienti dal credito;

- modellizzazione dello strumento giuridico per la costituzione presso la fondazione di un Fondo speciale di beni mobili e immobili vincolati mediante contratto di affidamento fiduciario (ai sensi della Legge 112/2016);

- contratto di rete tra ANFFAS locale, Coop. Come Noi e Fondazione locale per la gestione integrata del progetto di vita delle persone con disabilità;

- strutturazione di un modello inclusivo di progetto di vita che deve tener conto degli elementi di ricchezza che qualificano l'attuale progetto sociale Come Noi caratterizzato da appartamenti personalizzabili, attività occupazionali (orto sociale, gruppi di lavoro nel catering, ecc.);

- un'ipotesi di piano gestionale che preveda sia la possibilità del gruppo appartamento gestito interamente dalla Coop. Come Noi sia la possibilità di co-gestione tra la coop e la comunità di conviventi;
- un progetto sociale di coinvolgimento sistematico del volontariato: mobilitare la città per promuovere il diritto di poter vivere a casa propria e prevenire l'istituzionalizzazione;
- un progetto di coinvolgimento delle istituzioni per sperimentare forme innovative di budget di salute.

Il progetto "Per una città solidale" delle due associazioni padovane, si pone l'obiettivo di fornire una prospettiva nuova di garanzia alle famiglie con persone disabili. Si propone, inoltre, di realizzare un network di associazioni, genitori, cittadini e di costituire un'impresa sociale. Per far ciò, il progetto intende puntare su un finanziamento ibrido proveniente da donazioni, contributi pubblici, microcredito e strumenti di finanza a impatto e un consistente finanziamento da parte delle famiglie delle persone disabili.

La strategia

Durante la discussione in occasione delle tre fasi dei Cantieri è emerso che i problemi condivisi dalle organizzazioni protagoniste hanno riguardato principalmente la scarsa disponibilità a fornire sufficienti garanzie per il credito bancario e l'ostilità da parte degli enti pubblici nei confronti di investimenti costanti per sostenere nel tempo progetti di vita indipendente.

In linea generale, il confronto è stato orientato in una triplice direzione:

1. Necessità di alfabetizzazione finanziaria;
2. Assistenza tecnica nell'elaborazione di un linguaggio adeguato;
3. Supporto alla costituzione dell'impresa sociale sopra descritta e all'individuazione degli opportuni strumenti di finanza sostenibile.

A fronte del limitato livello di avanzamento dei lavori del progetto "Per una città solidale", i protagonisti del Cantiere 5 si sono concentrati maggiormente sull'elaborazione di una strategia concreta da attuare nell'ambito del progetto "A casa mia" 2.0.

Sembra, pertanto, opportuno esporre dettagliatamente la strategia condivisa.

Si è partiti da un'ipotesi progettuale concreta per la realizzazione di due unità abitative da destinare a gruppi appartamento per il Dopo di Noi e che comporta un investimento di risorse cospicue da parte di portatori di interesse eterogenei all'interno di un circuito di impresa sociale territoriale caratterizzato da una sinergia molto forte tra diverse realtà di Terzo Settore (una cooperativa sociale, una fondazione di partecipazione, un'associazione di volontariato) e gli enti locali (Comuni).

È stato approntato un piano finanziario per la realizzazione delle unità abitative prevedendo diverse categorie di investitori:

- i familiari delle persone con disabilità (che co-progettano il percorso di vita dei figli investendo risorse proprie devolvendole alla fondazione);
- la fondazione di partecipazione (che acquista il terreno della cooperativa e realizza l'opera costruttiva);
- la cooperativa sociale (che cede il terreno alla fondazione e gestisce la struttura abitativa riconoscendo un canone calmierato alla Fondazione);
- l'associazione Anffas (che promuove il progetto tra i familiari e raccoglie fondi in qualità di socio-sovventore);
- l'istituto di credito individuato;
- gli enti pubblici (al comune di Mortara è stato chiesto lo scomputo degli oneri di urbanizzazione, ad ATS Pavia è stato chiesto di approvare una sperimentazione di Budget di Salute funzionale a realizzare i progetti di vita nei gruppi appartamento);
- i cittadini della comunità locale (sono state poste le basi per attivare una campagna di *people raising* mirata a raccogliere la disponibilità di persone comuni per creare una rete solidale di buon vicinato e di supporto personale che aiuti e sostenga le persone con disabilità a costruirsi una vita propria, coabitando e staccandosi, così dai genitori).

Ci si è sostanzialmente posti l'obiettivo di capire se, nell'economia generale del progetto inizialmente concepito, gli oneri derivanti dal ricorso al credito di base attraverso un mutuo potessero essere abbattuti o eliminati attraverso strumenti alternativi di credito.

Impatto generato

La maturità del progetto della Coop Come Noi è stata certificata anche dal dettaglio con cui sono stati ideati degli indicatori specifici degli impatti generati dalle attività svolte che hanno trovato anche il gradimento e la condivisione da parte degli altri protagonisti del cantiere. Tali indicatori sono:

- Valore Economico Con-diviso (VEC): impatto di risorse private investite per interventi di pubblica utilità (mettere a disposizione un immobile privato del valore di 300-400-500 mila euro per garantire a terzi di realizzare un progetto di vita indipendente in co-abitazione con il titolare del bene costituisce un esempio di solidarietà familiare ma anche un elemento economico a favore della collettività);
- Riduzione dei Costi di Istituzionalizzazione (RCI): realizzazione di un progetto di vita in co-abitazione all'interno di un gruppo di appartamenti presenta elementi di flessibilità e di libertà gestionale che presenta notevoli vantaggi economici anche rispetto a processi di istituzionalizzazione;
- Qualità della Vita Personale (QV): il costrutto della qualità della vita ci permette di verificare gli incrementi di benessere personale attraverso la valutazione multidimensionale dei percorsi di vita basata sull'utilizzo di scale scientificamente validate.

Sono emersi e, di conseguenza, sono stati discussi altri ipotetici indicatori:

- Rivalutazione del bene economico con-diviso (Ri-BEC);

- Indicatore di Generatività Sociale (IGS): la valutazione delle ore di impegno civico e del riflesso economico generato attraverso la costruzione e attivazione di reti di vicinato e di impegno civico a supporto dei progetti di vita indipendente.

Scalabilità e replicabilità

I progetti potrebbero essere replicati per i seguenti motivi:

- a. offrono una conoscenza su materie lontane dal quotidiano di un genitore;
- b. suggeriscono di considerare non solo il singolo ma un insieme di soggetti;
- c. sollecitano a nuove soluzioni economiche e finanziarie;
- d. intervengono in maniera innovativa, dando un ruolo forte ai “nuovi finanziatori”.

Inoltre, in occasione dei Cantieri ViceVersa, il tema della “scalabilità” è stato affrontato secondo due approcci distinti:

- da un lato, è stata valutata la replicabilità dei due progetti intesa come patrimonio produttivo appetibile per molteplici investitori esterni, per realizzare profitti o rendite investendo in beni e/o prodotti sociali con rendimenti bassi ma potenzialmente sicuri e di grande impatto sociale;

- dall'altro, si è discusso in merito a una replicabilità intesa come modellizzazione del prodotto ai fini della sua diffusione in altri contesti con caratteristiche simili.

È, altresì, emerso con evidenza il problema dei limiti dimensionali dei due progetti e, più in generale, delle progettualità Dopo di Noi agganciate alla Legge 112/2016. Allo stesso tempo, però, è stata condivisa e riconosciuta unanimemente una evidente copiosa diffusione su tutto il

territorio nazionale di esperienze simili a quelle protagoniste del Cantiere (famiglie che si aggregano, che mettono a disposizione un bene privato per progetti di co-abitazione, investono risorse per adattarlo, cercano supporto da enti di Terzo Settore, costruiscono modelli gestionali misti tra famiglie e enti gestori, all'interno di progettualità sostenute da fondi pubblici, privati e comunitari).

Per questo motivo, notevole successo ha ottenuto l'idea di costruire una rete di progetti sul Dopo di Noi attraverso l'ipotesi di un soggetto federatore per verificare la possibilità che:

1. su un disegno progettuale di larga scala, possano crescere i margini di interesse per possibili investimenti di operatori finanziari;
2. esistano margini di convenienza per i portatori di interesse primari (persone con disabilità e loro familiari) destinatari stessi degli interventi;
3. venga garantita la qualità e la varietà dell'offerta di servizio.

Conclusioni

“Abbiamo deciso di partecipare ai Cantieri ViceVersa” ha affermato Marco Bollani, presidente della Cooperativa Come Noi, *“per comprendere la logica della finanza sostenibile e conoscere eventuali opportunità o anche strumenti di investimento a sostegno dei progetti sociali delle organizzazioni di Terzo Settore. In più, nello specifico del nostro ambito di intervento che riguarda la promozione di percorsi di co-abitazione e di sostegno delle persone con disabilità a metter su casa, emancipandosi dai genitori, ci sembrava interessante capire se la leva della finanza sostenibile potesse costituire un volano utile e funzionale a stimolare nuovi*

investimenti privati a supporto delle politiche pubbliche disegnate da una legge specifica in fase di prima attuazione (la Legge 112/2016).”

Per Silvana Bortolami, rappresentante dell'associazione La nostra Famiglia, la partecipazione a Cantieri ViceVersa è stata motivata dalla volontà di raggiungere *“l’obiettivo di esplorare percorsi innovativi e in grado di suscitare nuove forme di risposta a realtà come la nostra che sono così impegnative per le famiglie. L’approccio metodologico ha consentito a persone, distanti da questo mondo, di cominciare a comprendere che solo attraverso una maggiore conoscenza del mondo finanziario si possono anche intraprendere azioni nuove, innovative e sfidanti”*.

Cantiere numero 6: Cultura

Il progetto

“Manchi tu nell’aria” è un progetto promosso dal circolo ARCI Xanadù volto a salvaguardare l’esistenza del Cinema Gloria nel centro della città di Como, gestito da 12 anni dall’associazione e minacciato di sfratto per la vendita dell’immobile.

Il progetto, attraverso il coinvolgimento dei soci e della cittadinanza, punta a un acquisto collettivo nel segno della tutela di quello che è ritenuto da più parti come un bene comune cittadino.

Il progetto, fortemente sostenuto dall’Archi a tutti i suoi livelli (provinciale, regionale e nazionale), può rappresentare un forte esempio di cittadinanza attiva e di recupero e salvaguardia di spazi urbani al servizio della collettività, elementi fortemente identificativi dell’associazione ARCI Xanadù.

La struttura

Il progetto di salvaguardia e recupero del Cinema Gloria ha un costo stimato di circa €700.000, di cui €600.000 destinati all’acquisto dello stabile e €100.000 destinati alle spese generali di completamento degli interventi di messa a norma. Tali interventi risultano necessari al fine di tra-

sformare l'intera struttura in un cinema-auditorium con la possibilità di articolare maggiormente l'offerta, promuovendo la realizzazione di spettacoli di musica dal vivo, conferenze e rappresentazioni teatrali.

Per il solo acquisto è stata prevista l'accensione di un mutuo di €250.000 e di una raccolta fondi di €350.000, attraverso una campagna online di crowdfunding.

La prima fase del progetto ha preso il via il 1° marzo 2019 e si è conclusa il 10 giugno.

Questo primo percorso ha svolto un importante lavoro di rodaggio per il prosieguo del progetto, necessario per evidenziarne criticità e potenzialità. Lo step successivo è previsto per il 31 dicembre 2019: a quella data si verificherà lo stato della raccolta e si deciderà se proseguire con gli stessi strumenti o se, invece, adottare una nuova strategia finanziaria.

La strategia

In occasione delle tre fasi del progetto, i rappresentanti di ARCI Xanadù, i tutor e i rappresentanti dell'offerta finanziaria si sono concentrati sulla valutazione della qualità della campagna di crowdfunding e sull'adeguatezza degli strumenti adottati alla fattispecie in oggetto.

Dal dialogo e dalla partecipazione ai tavoli di lavoro è emersa una sinergia con uno dei partecipanti del settore finanziario. Durante i gruppi di lavoro è stata valutata la possibilità di formulare una proposta di acquisto con "patto di riservato dominio": tale strumento prevede che l'associazione acquisti a rate l'immobile con passaggio della proprietà solo al versamento dell'ultima rata.

In questo Cantiere è stata quindi proposta una ibridazione di strumenti finanziari (in questo caso tra crowdfun-

ding e prestito bancario) più volte promossa e sostenuta durante l'intero svolgimento del progetto Cantieri ViceVersa.

Successivamente all'acquisto, Arci Xanadù potrà provvedere ai lavori di ristrutturazione e alla messa a norma dello stabile.

Impatto generato

I numerosi beneficiari delle attività svolte dal circolo ARCI Xanadù una volta realizzato il progetto non potrebbero che aumentare; il progetto contribuirebbe inoltre a riqualificare un quartiere periferico tra i più popolati della città e regalerebbe alla città un luogo di cultura importante e unico nel suo genere.

Scalabilità e replicabilità

Sul territorio nazionale, sono numerose le esperienze di riqualificazione di spazi culturali, come quella oggetto di questo Cantiere. Ciò che manca è però una mappatura in grado di creare uno schema efficace di replicabilità degli interventi. In questo senso, l'autorevolezza, l'esperienza e il radicamento territoriale offerto dall'ARCI può risultare determinante. L'intermediazione di un ETS può infatti contribuire a standardizzare e a rendere più facilmente replicabili gli interventi. Inoltre, esiste un'offerta finanziaria in grado di supportare la riqualificazione di spazi culturali attraverso, per esempio:

- piattaforme di crowdfunding per l'acquisto dell'immobile da parte della cittadinanza;
- finanziamenti volti alla riqualificazione immobiliare, anche in termini di efficientamento energetico;
- investimenti in ottica di ampliamento dell'offerta culturale.

Conclusioni

Per Vincenzo D'Antuono, presidente dell'ARCI Xanadù, *“al di là della collaborazione avviata con uno dei partecipanti , riteniamo che i contatti e il dialogo avviato con altri operatori finanziari dimostratisi interessati al progetto, possa essere di grande aiuto nello sviluppo del progetto e nel percorso futuro di questa e di altre esperienze che abbiamo conosciuto nel corso di questi anni”*.

Servizi finanziari per il Terzo Settore

Di Alessandro Asmundo, Anna Crocetti
e Arianna Lovera, Forum per la Finanza Sostenibile

Come già ricordato, tra gli obiettivi di Cantieri Vice-versa vi era la promozione, all'interno del Terzo Settore, di una maggior consapevolezza del supporto che la finanza sostenibile può offrire nella creazione e sviluppo di attività a impatto sociale positivo.

A partire dalle esperienze degli attori finanziari partecipanti al progetto, sono emersi alcuni strumenti particolarmente adatti alle esigenze degli ETS.

Si riporta qui di seguito una sintesi di quanto emerso nei gruppi di lavoro: per consentire un più agevole orientamento nell'offerta di strumenti finanziari, questi ultimi sono suddivisi per categoria di soggetto che li istituisce.

Si tratta naturalmente di un quadro in costante evoluzione, che un dialogo più costante e proficuo tra domanda e offerta potrà contribuire ad arricchire, rendendolo sempre più vicino ai reali bisogni delle organizzazioni che operano nel Terzo Settore.

Banche

L'interlocutore finanziario più conosciuto e utilizzato dagli ETS è senz'altro la banca.

Oltre ai mutui per l'acquisto di beni immobili e mobili, i servizi offerti dalle banche includono:

- conti correnti a condizioni agevolate per ETS;
- credito per il rinnovo del contratto dei dipendenti e/o per le tredicesime, che consentono di diluire i costi sui 12 mesi;
- leasing a canone crescente, particolarmente adatto ai casi in cui il reddito generato dall'attività non sia immediatamente disponibile;
- prestiti tramite finanziamenti della Banca Europea per gli Investimenti (BEI) finalizzati a sostenere la crescita occupazionale, con una riduzione del tasso di interesse del 30-40%;
- finanziamenti, anche nella forma di project financing, con tassi indicizzati agli impatti/obiettivi sociali ottenuti dall'investimento;
- credito di filiera, per esempio attraverso il finanziamento dei fornitori facendo ricadere il rischio sull'azienda principale della filiera (cfr. voce di glossario);
- acquisto e anticipo del credito d'imposta;
- anticipo delle quote del 5x1000 e finanziamento delle campagne di sensibilizzazione;
- convenzioni per servizi finanziari rivolti ai dipendenti e ai volontari degli ETS, es. programmi di educazione finanziaria e/o condizioni agevolate per conti correnti e prestiti personali;
- modelli di intervento per il Durante e Dopo di Noi mediante lo strumento giuridico del "trust", anche in chiave mutualistica (trust di progetto/multibeneficiario).

In merito al credito d'imposta, particolarmente interessante per gli ETS è la possibilità di cedere il credito nel caso di ristrutturazione di immobili propri o in concessione (sismabonus ed ecobonus). La cessione del credito alle imprese esecutrici o fornitrici o alle multiutility coinvolte

consente agli ETS, che sono spesso fiscalmente incapienti, di beneficiare indirettamente del rimborso statale a fronte delle spese sostenute.

Assicurazioni

I servizi che le assicurazioni possono fornire agli ETS comprendono:

- la protezione dai rischi propri dell'attività imprenditoriale della cooperativa, associazione o impresa sociale (in aggiunta alle polizze tradizionali per responsabilità civile, infortuni e malattie si stanno diffondendo prodotti specifici per i rischi connessi con i cambiamenti climatici);
- interventi di welfare aziendale che gli ETS possono offrire ai propri dipendenti (es. fondi sanitari integrativi e servizi non assicurativi socioassistenziali; offerta previdenziale complementare individuale o collettiva; programmi di educazione al rischio; convenzioni per strutture affiliate o soci dell'ETS per accedere a una semplificazione dei prodotti e delle garanzie; polizza fideiussoria assicurativa).

Società di Gestione del Risparmio (SGR)

Le SGR si stanno interessando sempre più al Terzo Settore, soprattutto con riferimento agli investimenti a impatto o impact investing (cfr. voce di glossario).

Sono in particolare i fondi di private equity che possono rappresentare gli interlocutori finanziari degli ETS, in ottica di complementarità rispetto al capitale di debito fornito dalle banche. Per le domande di finanziamento bancario è consigliabile proporre progetti singoli e circoscritti;

al contrario, alle società che offrono capitale di rischio è preferibile presentare la strategia complessiva dell'ETS e le necessità finanziarie globali. Per quanto riguarda gli investimenti in capitale, particolarmente delicata è la fase "exit": è quindi importante che gli ETS definiscano una strategia di uscita dell'investitore ex ante, per esempio attraverso la stipula di accordi con federazioni o consorzi di cooperative.

Dal punto di vista della forma giuridica, va precisato che nel caso delle cooperative sociali potrebbe essere necessario adattare gli strumenti del private equity/venture capital (cfr. voci di glossario) eventualmente istituendo società ad hoc strutturate come SpA.

Crowdfunding

L'obiettivo di rafforzare il capitale sociale degli ETS e/o di finanziare un particolare progetto può essere raggiunto anche attraverso il crowdfunding (cfr. voce di glossario).

Suggerimenti per gli ETS

Dai soggetti finanziari che hanno partecipato al progetto Cantieri ViceVersa sono emersi alcuni suggerimenti per una più efficace collaborazione con gli ETS:

1. Tempistiche

occorre rendere più efficienti e rapidi i processi decisionali, sia all'interno degli ETS sia da parte dei finanziatori: per esempio, si possono prevedere accordi *ad hoc* con l'impegno a fornire risposte entro tempi certi, es. entro un mese dalla presentazione della domanda di finanziamento;

2. Ricambio generazionale

agli ETS servono leadership nuove, che sappiano integrare la dimensione valoriale con competenze tecniche e imprenditoriali;

3. Diversificare fonti e forme di finanziamento

a fronte dell'impossibilità di affidarsi esclusivamente a fondi statali o regionali, gli ETS dovrebbero diversificare le fonti (pubbliche e private) e le forme (capitale di debito e di rischio) dei finanziamenti;

4. Intensificare le attività di marketing

per riuscire ad attirare una maggiore attenzione da parte dei soggetti finanziari, gli ETS dovrebbero intensificare le attività di promozione dei loro progetti;

5. Creare reti e sinergie

occorre aumentare e migliorare le collaborazioni tra realtà simili e creare sinergie a livello nazionale;

6. Educazione finanziaria

gli ETS potrebbero avviare iniziative di educazione finanziaria con un duplice obiettivo: da un lato, comprendere meglio le proprie esigenze e valutare correttamente le offerte finanziarie e, dall'altro, ampliare la conoscenza dei fattori di rischio a cui la propria attività imprenditoriale è esposta, identificando al contempo forme di controllo del rischio al di là del rispetto degli obblighi previsti dalla normativa.

Glossario della finanza sostenibile per il Terzo Settore

A cura del Forum per la Finanza Sostenibile

Tutte le definizioni del presente Glossario sono state elaborate dal Forum per la Finanza Sostenibile. Si prega di citarne sempre la fonte.

B

Bilancio di sostenibilità

Il bilancio di sostenibilità, o bilancio sociale, è un documento di sintesi prodotto su base volontaria che integra il bilancio di esercizio. Rappresenta un utile strumento di comunicazione e dialogo con gli stakeholder, delineando un quadro puntuale della complessa interdipendenza tra i fattori economici, sociali e ambientali connaturati alla gestione. Il bilancio di sostenibilità funge anche da strumento di gestione a supporto alle decisioni strategiche e fornisce informazioni agli investitori per una corretta valutazione del valore dell'impresa.

I primi esempi di bilancio di sostenibilità sono stati sviluppati agli inizi degli anni '60, raggiungendo rapidamente una larga diffusione e rientrando in diversi paesi tra gli adempimenti delle aziende, su base volontaria od obbligatoria. Dal 2014 è stato affiancato e in alcuni casi sostituito dalla Dichiarazione Non Finanziaria (DNF), recepita in Italia alla fine del 2016 con il Decreto Legislativo n. 254/2016 (cfr. voce di glossario).

Bilancio integrato

Comunicazione sintetica attraverso cui l'impresa mostra come le diverse aree e funzioni aziendali contribuiscano alla creazione di valore nel breve, medio e lungo periodo.

Gli obiettivi primari sono:

- fornire un prospetto completo sia sugli aspetti finanziari sia sui fattori ESG (ambientali, sociali e di governance);

- integrare e connettere le diverse aree informative dell'azienda: visione strategica, governance, modello di business, gestione del rischio, remunerazione, sostenibilità ecc.;
- allineare i processi interni ed esterni di reportistica.

C

Capitale sociale

Rappresenta le risorse finanziarie con cui i soci contribuiscono all'avvio o allo sviluppo di imprese e cooperative. Viene detto anche "capitale di rischio" poiché, in caso di cessazione dell'attività, una volta liquidato l'attivo patrimoniale vengono rimborsate tutte le passività in base al loro grado di privilegio e solo per ultimo il capitale sociale.

Nel caso in cui il capitale sia ripartito in azioni, è prevista una remunerazione degli azionisti attraverso l'emissione di dividendi (cfr. voce di glossario "investimento azionario").

Per quanto riguarda le società cooperative, a mutualità prevalente, la remunerazione dei soci avviene soprattutto attraverso la fornitura di beni o servizi a condizioni più vantaggiose di quelle di mercato. La legge prevede comunque la possibilità di distribuire i risultati di esercizio, secondo criteri precisi¹:

- il 30% da destinarsi alla riserva legale;
- il 3% da destinarsi ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione;
- la parte di utile residua può essere destinata, con delibera assembleare, alla remunerazione del capitale sociale (dividendi) o alla rivalutazione del valore delle quote/azioni (cioè alla rideterminazione del valore d'acquisto delle partecipazioni non negoziate in mercati regolamentati).

Casse di previdenza

Le Casse di previdenza sono gli enti previdenziali privati cui fanno riferimento i liberi professionisti. Si tratta di enti previdenziali di

1 Tale possibilità è garantita anche alle imprese sociali. L'unica variante riguarda la percentuale da destinarsi alla riserva legale che passa dal 30 al 50.

primo pilastro, cioè la previdenza pubblica obbligatoria, finanziata da lavoratori e datori di lavoro. Esercitano l'attività di riscossione e di gestione dei contributi previdenziali e assistenziali dei loro iscritti.

Credito di filiera

Detto anche *Supply Chain Finance*, il credito di filiera rappresenta l'insieme delle soluzioni che un'azienda può sfruttare per finanziare il proprio capitale circolante (crediti, debiti e scorte di magazzino). Si tratta di strumenti di finanziamento erogati non sulla base del rating creditizio della singola impresa, bensì sul rating di una molteplicità di soggetti coinvolti all'interno della catena di fornitura. Infatti, i rapporti commerciali di filiera rappresentano una garanzia ulteriore, per il sistema finanziario, sullo stato di salute delle aziende.

Per esempio, il credito di filiera può concretizzarsi attraverso:

- anticipo di fatture dei fornitori da parte di un finanziatore terzo;
- dilazioni di pagamento ai fornitori, ottenute grazie a un soggetto terzo che anticipa la somma dovuta;
- *factoring*, cioè la cessione di crediti commerciali vantati da un'azienda verso i debitori;
- cessione del credito vantato verso una pubblica amministrazione.

Credito di imposta

Credito nei confronti dello Stato che compensa e riduce l'ammontare di debiti o imposte dovute all'erario. In alcuni casi viene rimborsato attraverso la dichiarazione dei redditi.

Gli sgravi fiscali ad esso collegati sono stati spesso utilizzati come strumento a sostegno di sviluppo locale, ricerca e sviluppo, efficientamento energetico, ecc.

CSR – Corporate Social Responsibility

La CSR, Corporate Social Responsibility – o “RSI”, Responsabilità Sociale d'Impresa – fa riferimento all'idea che le aziende debbano prestare attenzione ad un'ampia gamma di soggetti, i cosiddetti “stakeholder” (es. dipendenti, fornitori, clienti, comunità e amministra-

zioni locali). Il benessere di questi ultimi dipende infatti direttamente o indirettamente dall'attività dell'impresa.

La CSR è citata anche nel “Libro Verde” della Commissione Europea, in cui è definita come la decisione volontaria di contribuire al progresso della società e alla tutela dell'ambiente, integrando preoccupazioni sociali ed ecologiche nei processi aziendali e nelle interazioni con gli stakeholder.

Crowdfunding

Il crowdfunding (dall'inglese *crowd*, folla, e *funding*, finanziamento) è una forma di finanziamento tramite web. Le piattaforme di crowdfunding permettono di condividere informazioni sul progetto da sostenere e di raccogliere quote di finanziamento, anche di piccola taglia, da un ampio numero di soggetti. Una caratteristica intrinseca del crowdfunding è la trasparenza, in quanto i partecipanti possono scegliere in modo diretto e disintermediato quali progetti sostenere.

Il crowdfunding si declina in diverse forme che possono essere raggruppate in due categorie principali:

- modelli non finanziari, che non prevedono alcuna forma di ritorno economico a fronte del conferimento di denaro (modello “*donation*”) oppure l'erogazione di piccole ricompense non monetarie (modello “*reward*”);
- modelli finanziari, che prevedono un ritorno economico a fronte dell'investimento e, a loro volta, si suddividono in *equity crowdfunding* e *lending crowdfunding*. Il primo è finalizzato alla raccolta di capitale di rischio di imprese; il finanziatore quindi sostiene l'avvio o la crescita di un'iniziativa imprenditoriale beneficiando di potenziali futuri dividendi o plusvalenze.

Il *lending crowdfunding* implica invece la sottoscrizione di un prestito a cui è associato un tasso di interesse. Il credito può essere declinato in varie forme: *peer-to-peer lending*, ove i prestatori possono decidere direttamente in quali progetti investire, attraverso prestito a privati (P2P) o a imprese (P2B); e *social lending*, ove le piattaforme intermediano tra debitori e creditori che, in questo caso, non possono scegliere i singoli progetti da sostenere.

D

Dichiarazione non finanziaria (DNF)

Dichiarazione di carattere non finanziario normata dalla Direttiva 2014/95/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 22 ottobre 2014, che modifica la Direttiva 2013/34/UE “per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni”.

La Direttiva è stata recepita in Italia nel 2016 come Decreto Legislativo n.251/2016 e si applica alle aziende di interesse pubblico (quotate, banche, assicurazioni) con un numero di dipendenti superiore a 500 e il cui bilancio consolidato soddisfi almeno uno dei seguenti criteri:

- totale dell’attivo dello stato patrimoniale superiore a €20.000.000;
- totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni superiore a €40.000.000.

Secondo il provvedimento, le società devono rendere pubbliche le informazioni riguardanti le politiche adottate e i risultati ottenuti in materia ambientale e sociale; e le politiche relative al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione, sia attiva sia passiva.

La dichiarazione contenente le informazioni di carattere non finanziario può essere inclusa nella relazione sulla gestione oppure in un documento separato.

Le imprese che non applicano politiche specifiche in uno o più ambiti citati nella Direttiva devono esplicitare le motivazioni di questa scelta secondo il principio del “*comply or explain*”.

Secondo l’articolo 5 comma 2 del Decreto attuativo, una società che già redige il bilancio di sostenibilità (cfr. voce di glossario) può rinviare ad esso, all’interno della DNF, per la completezza delle informazioni.

E

ESG – Environmental, Social and Governance

L'acronimo ESG (*Environmental, Social and Governance*) si riferisce a tre diversi aspetti della sostenibilità: ambientale, sociale e del buon governo societario.

F

Fondazione di origine bancaria

Le Fondazioni di origine bancaria (FOB) sono enti privati non profit con personalità giuridica. Perseguono unicamente scopi di utilità sociale e promozione dello sviluppo economico. Contribuiscono al finanziamento dell'economia del Terzo Settore e, in generale, dei soggetti che promuovono l'interesse generale. Le FOB intervengono attraverso bandi di finanziamento e assegnazioni dirette per finalità di solidarietà e di progresso sociale, culturale, civile.

L'attività delle Fondazioni è riconducibile a quattro aree:

- gestione del patrimonio (da cui le Fondazioni traggono gli utili necessari allo svolgimento della propria attività filantropica);
- erogazione, in via diretta e attraverso soggetti terzi;
- svolgimento diretto di attività in campo sociale;
- indirizzo e controllo delle imprese strumentali.

In merito alla gestione patrimoniale delle FOB, vanno citati i cosiddetti “investimenti correlati alla missione” (*Missior Related Investments*, MIR), che implicano l'impiego di quote del patrimonio in operazioni di investimento capaci di produrre ricadute positive per il territorio, in stretto collegamento con gli obiettivi di missione.

Tra i MIR rientra il *community investing*, una forma di finanziamento dedicata ai soggetti economicamente svantaggiati o con difficoltà di accesso ai tradizionali canali di finanziamento creditizio, favorendone l'inclusione finanziaria.

Fondazione (non di origine bancaria)

La Fondazione un ente privato non profit costituito da un patrimonio dedicato allo specifico perseguimento di un determinato scopo non economico, determinato con l'atto costitutivo. Se ne distinguono due tipi: *inter vivos* e *mortis causa*. Le Fondazioni possono essere di tipo erogativo, operativo e misto.

Le fondazioni erogative – o *grant making* – perseguono il loro obiettivo attraverso l'erogazione diretta di contributi. Le fondazioni operative s'impegnano direttamente nel progetto investito, attraverso l'apporto di conoscenze e competenze. Infine, le fondazioni di tipo misto operano con entrambe le modalità.

La maggioranza delle Fondazioni persegue la propria missione elargendo contributi in denaro a Enti del Terzo Settore (ETS); altre, invece, operano principalmente erogando beni e servizi.

Fondo comune di investimento

I fondi comuni di investimento sono istituti di intermediazione finanziaria che hanno lo scopo di investire i capitali raccolti dai risparmiatori. Il fine è quello di generare profitti per i gestori del fondo e per i risparmiatori che vi hanno investito. Alcuni fondi comuni si caratterizzano per la scelta di orientare i capitali raccolti in investimenti a impatto ambientale e/o sociale positivo.

Fondo pensione

I fondi pensione hanno lo scopo esclusivo di erogare ai sottoscrittori una pensione aggiuntiva (o complementare) rispetto a quella obbligatoria. Possono essere articolati su più linee di investimento (o comparti), caratterizzate da diversi profili di rischio-rendimento.

Si dividono in:

Fondo pensione aperto

Strumenti di investimento a scopo previdenziale, istituiti da soggetti autorizzati (SGR, SIM, assicurazioni e banche), che provvedono a gestire il patrimonio conferito dai sottoscrittori. Questi fondi sono definiti "aperti" perché possono essere sottoscritti liberamente da parte di tutte le tipologie di lavoratori – eventualmente anche in aggiunta a un fondo pensione negoziale ad adesione collettiva – oltre che dalle altre categorie previste dalla legge (lavoratori autonomi e i

liberi professionisti iscritti a un Albo; collaboratori coordinati e continuativi, lavoratori a progetto, occasionali, con voucher, partite IVA, associati in partecipazione, imprenditori; disoccupati, pensionati e familiari a carico).

Fondo pensione chiuso o negoziale

I fondi pensione chiusi sono associazioni senza scopo di lucro istituite attraverso un contratto o un accordo collettivo (o regolamento aziendale), oppure tramite un accordo tra lavoratori promosso da sindacati o associazioni di categoria. Essi raccolgono le adesioni di particolari tipologie di soggetti, pertanto possono essere distinti in:

- Fondi aziendali o di gruppo: istituiti per singola azienda o gruppi di aziende;
- Fondi di categoria o comparto: istituiti per categorie di lavoratori o comparto di riferimento;
- Fondi territoriali: istituiti per raggruppamenti territoriali (es. su base regionale).

Fondo pensione preesistente

I fondi pensione preesistenti sono forme pensionistiche complementari istituite prima della riforma della previdenza complementare del 1993.

Fondo rotativo

Fondo istituito tramite provvedimento legislativo dedicato, con l'obiettivo di finanziare particolari iniziative economiche a tasso agevolato. La restituzione del finanziamento avviene attraverso quote di rimborso dei mutui concessi, così da consentire il finanziamento di nuove iniziative sfruttando la rotazione dei capitali.

I fondi rotativi rappresentano un utile strumento a sostegno delle Piccole e Medie Imprese (PMI) e degli Enti del Terzo Settore (ETS).

G

Global Compact

Si tratta di un Progetto delle Nazioni Unite che, dal 2009, incentiva la collaborazione fra aziende e organizzazioni internazionali al fine di favorire un mercato più equo e inclusivo.

Il Global Compact richiede alle aziende la sottoscrizione di 10 principi fondamentali:

Diritti Umani

1. Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di
2. assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Lavoro

3. Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e di riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva; e di sostenere
4. l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;
5. l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;
6. l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Ambiente

7. Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; di
8. intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di
9. incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente.

Lotta alla corruzione

10. Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.

Green bond

I green bond sono titoli di debito associati al finanziamento di progetti con ricadute positive in termini ambientali: per esempio, energie rinnovabili, gestione sostenibile dei rifiuti e delle risorse idriche, tutela della biodiversità, efficientamento energetico. I green bond rappresentano un'opportunità per aumentare la disponibilità di capitali necessari alla transizione verso un'economia più sostenibile.

L'International Capital Market Association (ICMA) ha definito nel 2014 i *Green Bond Principles* (GBP) – linee guida volontarie che

incoraggiano la trasparenza, la precisione e la completezza delle informazioni divulgate dagli emittenti.

I GBP riguardano in particolare quattro aree:

- utilizzo dei proventi
- valutazione e selezione dei progetti
- gestione dei proventi
- rendicontazione

In Europa è attualmente in corso un processo per la definizione di nuovi standard condivisi.

Uno dei report pubblicati a giugno 2019 dal Technical Expert Group on Sustainable Finance (TEG) – gruppo di esperti che supportano la Commissione UE nell’attuazione di alcune misure contenute nell’Action Plan – è incentrato su questo tema. La creazione di uno standard europeo (*EU Green Bond Standard*) incrementerà la trasparenza del mercato e la comparabilità dei prodotti, con l’obiettivo di accrescere il volume degli investimenti.

H

Housing sociale

Il termine “housing sociale” indica un insieme di attività e interventi mirati all’ampliamento e al miglioramento dell’offerta abitativa, in risposta ai bisogni sociali emergenti. In particolare, i progetti di housing sociale si rivolgono alla fascia di popolazione che non ha i requisiti per accedere o mantenere alloggi in edilizia residenziale pubblica (ERP) e, al contempo, non riesce a rispondere alle proprie esigenze abitative nel mercato immobiliare privato. L’housing sociale propone opzioni di affitto calmierato, in alcuni casi con patti di futuro acquisto dell’immobile.

I progetti di housing sociale più innovativi integrano l’aspetto dell’accessibilità economica all’attenzione agli impatti ambientali, per esempio proponendo abitazioni efficienti da un punto di vista energetico. Inoltre, si caratterizzano per una “gestione sociale” degli edifici, con l’obiettivo di creare relazioni di qualità tra gli abitanti, tramite spazi condivisi e incentivi ad avviare iniziative comuni.

Gli interventi di housing sociale prevedono una progettazione che integra diverse dimensioni: economico-finanziaria, gestionale, so-

ciale, architettonica e ambientale, con l'obiettivo di fornire soluzioni abitative sostenibili nel lungo periodo.

L'housing sociale è una delle possibili aree d'intervento dell'impact investing (cfr. voce di glossario "Strategie SRI – Impact investing").

I

Impatto

Con il termine "impatto" si fa riferimento all'insieme di effetti di lungo termine, positivi o negativi, primari o secondari, prodotti da un intervento di sviluppo, diretto o indiretto, voluto o involontario².

Misurare gli impatti significa dunque stabilire delle connessioni causali tra l'attività implementata e gli effetti osservati, analizzando se e in che misura questi ultimi sono riconducibili all'attività e/o ad altre cause. Nelle diverse fasi di pianificazione, implementazione e valutazione/misurazione dei risultati, il quadro teorico a cui si fa riferimento è la "teoria del cambiamento"³. Essa prevede:

1. definizione di obiettivi di lungo periodo;
2. definizione di obiettivi intermedi;
3. descrizione delle attività necessarie per realizzare i cambiamenti identificati.

La misurazione degli impatti è un processo complesso, il cui elemento chiave è la disponibilità di dati: una delle sfide principali risiede nell'importanza di coniugare dati quantitativi e qualitativi. Una valutazione in termini esclusivamente monetari e/o finanziari dei singoli progetti – che implica l'attribuzione di valori economici ai risultati e il calcolo di indici di rendimento – potrebbe risultare non esaustiva. Può invece rivelarsi utile l'impiego di metodi di valutazione che facciano largo uso di indicatori di risultato.

È importante che l'analisi dei risultati prodotti avvenga attraverso una valutazione ex ante che definisca gli impatti attesi e una valutazione ex post che misuri gli impatti generati da un'attività sui beneficiari dell'intervento.

L'impatto può ricadere sulla dimensione sociale e/o ambientale.

2 Social Value Italia, Glossario: <https://bit.ly/2vQBEx6>

3 <http://www.theoryofchange.org>

Nel primo caso si fa riferimento a temi come integrazione e inclusione, riduzione delle disuguaglianze, salute, servizi educativi. Nel secondo, invece, rientrano aree di intervento quali energie rinnovabili, accesso alle risorse idriche, riciclo e riduzione dei rifiuti, agricoltura sostenibile, riforestazione e gestione delle foreste.

Imprese assicuratrici

Le imprese assicuratrici sono le imprese che esercitano professionalmente e in forma esclusiva l'attività assicurativa. Sono società specializzate nella gestione dei rischi della clientela e appartengono alla categoria degli intermediari finanziari. Inoltre, le imprese assicuratrici sono investitori istituzionali: insieme ai fondi pensione e alle società di gestione del risparmio, sono tra i maggiori investitori al mondo in termini di masse gestite.

L'integrazione dei fattori ESG da parte delle imprese assicuratrici può intervenire su due fronti: da una parte, nell'attività di gestione assicurativa (in quanto aziende che erogano prodotti e servizi assicurativi) e, dall'altra, nell'attività di investimento (in quanto investitori istituzionali).

Investimento azionario

Investimento diretto in azioni, cioè quote di capitale delle Società per Azioni. Il possessore è detto "azionista". Il valore nominale delle azioni va distinto dal loro valore reale – corrispondente al valore del patrimonio netto diviso per il numero di azione emesse – così come, se l'azienda è quotata su un mercato regolamentato, dal loro valore azionario – definito giorno per giorno dal prezzo di contrattazione sui listini ufficiali.

È prevista una remunerazione del capitale investito da parte degli azionisti attraverso l'emissione di dividendi. Con questo termine si fa riferimento alla quota di utile che viene distribuito alla fine di ogni esercizio contabile. La restante parte del risultato di esercizio viene invece accantonata per legge come riserva legale, o come riserve facoltative. Diversamente degli interessi pagati agli obbligazionisti, il dividendo non rappresenta un diritto degli azionisti: l'assemblea, che ne delibera la distribuzione, può infatti decidere di reinvestire l'utile nell'esercizio successivo, incrementando il valore dell'azienda con ulteriori risorse.

Investimenti alternativi

Investimenti non inclusi nelle tradizionali categorie di azioni quotate, obbligazioni e investimenti sul mercato monetario. Questo genere di investimenti comprende: commodity, private equity, private debt, hedge fund, investimenti immobiliari e in infrastrutture.

Investimento obbligazionario

Investimento in obbligazioni, cioè titoli di debito a scadenza che prevedono il pagamento di un interesse. Le obbligazioni possono essere emesse da uno Stato oppure da una società privata.

L'interesse viene solitamente corrisposto tramite cedole, pagate a scadenze prefissate. Oltre a remunerare l'investimento, l'interesse ha l'obiettivo di compensare i rischi a cui l'investitore si espone.

Generalmente, l'investimento obbligazionario è più sicuro e potenzialmente meno redditizio rispetto all'investimento azionario. In caso di cessazione dell'attività dell'azienda, infatti, gli obbligazionisti godono di un grado di privilegio maggiore sul rimborso del capitale investito rispetto agli azionisti.

Investimento Sostenibile e Responsabile (SRI)

L'investimento sostenibile e responsabile (*Sustainable and Responsible Investment* - SRI) è un approccio di investimento orientato al medio-lungo periodo che integra i fattori ESG nel processo di ricerca, analisi e selezione dei titoli.

Gli investimenti sostenibili e responsabili possono essere declinati secondo varie strategie – ognuna contraddistinta da specifici obiettivi e metodologie – che non sono auto-escludenti.

M

Mandato di gestione del patrimonio mobiliare

Nel mandato di gestione patrimoniale classico, il cliente delega ai professionisti del risparmio gestito (banche, SIM, SGR) tutte le decisioni legate al patrimonio mobiliare, definendo ex ante la strategia d'investimento sulla base delle proprie preferenze, in seguito a una profilatura e a un test di adeguatezza.

In aggiunta a questa tipologia di mandato, vi sono mandati cosid-

detti “di consulenza” o “discrezionali”: la definizione della strategia d’investimento rimane in capo al cliente, ma quest’ultimo riceve un supporto attivo da parte del consulente nelle decisioni d’investimento.

Microfinanza

Per “microfinanza” s’intende l’insieme dei servizi e degli strumenti finanziari (credito, risparmio, assicurazione, leasing) specificamente pensati per le persone cosiddette “non bancabili”, escluse cioè dall’offerta finanziaria tradizionale a causa della loro condizione socioeconomica.

La microfinanza comprende una serie di servizi quali il microcredito, la microassicurazione, il microleasing e l’housing microfinance. Il *microcredito* è un prestito di importo ridotto e concesso anche in assenza di garanzie reali. Le principali tipologie di microcredito sono:

Microcredito produttivo

- finalizzato all’avvio di attività lavorative;
- per persone fisiche o imprese;
- per importi inferiori a €25.000 e in assenza di garanzie reali;
- con servizi ausiliari e di monitoraggio.

Microcredito sociale

- volto all’inclusione sociale e finanziaria dei beneficiari;
- per soggetti vulnerabili, in situazioni precarie dal punto di vista economico e sociale;
- di importi non superiori a €10.000 e in assenza di garanzie reali;
- con servizi ausiliari.

Le *microassicurazioni* sono assicurazioni che prevedono un premio ridotto e una copertura assicurativa limitata; sono generalmente destinate alle fasce di popolazione a basso reddito, non soddisfatte dai prodotti assicurativi standard. Si tratta di polizze di diverso tipo: prevalentemente sulla vita ma anche per malattia, furto e calamità naturali.

Il *microleasing* è un’operazione di leasing che permette di usufruire di un bene a canoni e costi di gestione contenuti.

L’*housing microfinance* consiste in piccoli finanziamenti per l’acquisto o la ristrutturazione di abitazioni.

Minibond

I minibond sono titoli di debito (obbligazioni o cambiali finanziarie) a medio-lungo termine i cui proventi sono normalmente destinati a finanziare investimenti straordinari, piani di sviluppo e operazioni di rifinanziamento. Gli emittenti sono società non quotate, non appartenenti al settore finanziario, con un fatturato superiore ai € milioni e un organico di almeno 10 dipendenti. Per rientrare nella categoria dei minibond l'emissione deve avere un taglio massimo di €500 milioni⁴.

Il minibond consente alle società di beneficiare di alcune agevolazioni, come la deducibilità degli interessi passivi e dei costi di emissione e un'imposta sostitutiva agevolata allo 0,25% (che sostituisce le imposte di bollo, di registro, ipocatastali e la tassa sulle concessioni governative). Inoltre, i minibond possono essere quotati in Borsa sul segmento ExtraMOT PRO, attivo dal febbraio del 2013, che presenta minori requisiti di quotazione rispetto al mercato principale obbligazionario, al fine offrire alle PMI un accesso ai mercati dei capitali più semplice ed economico.

I minibond possono essere definiti “verdi” se i proventi sono finalizzati al finanziamento di specifici progetti con impatto ambientale e/o sociale positivo. Il primo minibond verde in Italia è stato emesso a maggio 2014 da Enna Energia, società siciliana specializzata in produzione, distribuzione e vendita dell'energia elettrica; l'obbligazione, del valore di €3,2 milioni di Euro, è stata quotata sul mercato ExtraMOT PRO33.

I progetti finanziabili dai minibond verdi possono rientrare nei seguenti ambiti: energie rinnovabili, efficienza energetica, gestione delle risorse idriche e dei rifiuti, sistemi di trasporto sostenibili, trattamento del suolo.

Mutualità assicurativa

La mutualità, senso originario dello strumento assicurativo, è la relazione solidale che si instaura in una comunità di persone quando ognuna mette risorse proprie in un fondo comune destinato a chi

4 Borsa Italiana 2017, “Minibond cosa sono e come sono disciplinati”, *www.borsaitaliana.it*, 23 maggio 2017: <https://www.borsaitaliana.it/notizie/focus-small-cap/strumenti/cosa-sono-i-minibond.htm>

subirà un evento negativo. La mutualità comporta la piena partecipazione al rischio e la ripartizione del danno economico fra tutti gli aderenti.

Mutui green

Prestiti bancari per la costruzione, l'acquisto di abitazioni ad alta efficienza energetica (classe A o superiore) o la ristrutturazione di immobili, se in grado di garantire un miglioramento della prestazione energetica pari ad almeno il 30%. I mutui green possono essere concessi a condizioni di finanziamento agevolate rispetto ai mutui tradizionali⁵.

P

Partenariato pubblico-privato

Il partenariato pubblico-privato (o PPP) è una forma di cooperazione tra un'organizzazione privata e l'Amministrazione Pubblica. Il PPP permette al soggetto pubblico di attrarre maggiori capitali di investimento e competenze esterne.

In Italia non esiste ancora una normativa specifica per il Partenariato pubblico-privato.

Piani Individuali Pensionistici (PIP)

Forme pensionistiche individuali, realizzate attraverso la sottoscrizione di contratti di assicurazione sulla vita con finalità previdenziale.

Piani Individuali di Risparmio (PIR)

Introdotti dalla Legge n. 232/2016, sono una forma di risparmio fiscalmente incentivato. Questi strumenti sono tenuti a investire, con l'obiettivo di sostenere lo sviluppo economico del Paese, almeno il 3,5% delle risorse raccolte nelle PMI operanti in Italia e almeno il 3,5% delle risorse raccolte in fondi di venture capital.

Le agevolazioni previste sono relative a un investimento di non oltre €30.000 l'anno, per un totale di €150.000 in cinque anni.

5 Energy Efficient Mortgage Initiative:
<https://eemap.energyefficientmortgages.eu/eem-definition/>

Private debt

Forma di finanziamento ottenuto attraverso l'emissione di diverse tipologie di debito da parte di società private, cioè non quotate sui mercati regolamentati. Gli investitori istituzionali, come fondi pensione e compagnie assicuratrici, rappresentano i principali finanziatori.

Private equity

Capitale non quotato che viene investito in un'azienda.

Gli investimenti in private equity tendono ad essere caratterizzati da un alto livello di rischio e da rendimenti elevati, se l'impresa ha successo. Il private equity viene classificato come investimento alternativo (cfr. voce di glossario).

Project financing

Operazione di finanziamento a lungo termine in cui il rimborso del capitale è garantito dai flussi di cassa previsti dall'attività di gestione o dall'esercizio dell'opera sviluppata. La peculiarità del project financing risiede nel coinvolgimento di operatori privati da parte del soggetto pubblico, per la realizzazione e la gestione di opere pubbliche o di pubblica utilità. Il costo di queste opere è in capo, parzialmente o totalmente, al soggetto privato.

S

Social bond

I social bond sono strumenti obbligazionari utilizzati per il finanziamento di progetti a impatto sociale positivo. Gli ambiti finanziabili possono riguardare, per esempio, l'accesso ai servizi sanitari e abitativi, l'inclusione finanziaria, la sicurezza alimentare e l'occupazione.

Vi sono due forme di social bond:

- *grant based*, in cui una parte dell'importo raccolto è devoluta – come donazione – ad organizzazioni non profit;
- *loan based*, che destinano tutto il capitale raccolto al finanziamento, tramite credito, di uno specifico progetto di carattere sociale.

Nel 2017, l'International Capital Market Association (ICMA) ha definito le linee guida volontarie per l'emissione dei social bond, denominate *Social Bond Principles* (SBP). Come nel caso dei Principi rivolti al mercato delle obbligazioni verdi, anche in questo caso si tratta di raccomandazioni che mirano a favorire lo sviluppo del mercato dei social bond attraverso la diffusione di pratiche di trasparenza e rendicontazione agli investitori.

Social Impact Bond

I Social Impact Bond (SIB) sono strumenti innovativi di impact investing (cfr. voce di glossario) destinati alla realizzazione di progetti di pubblica utilità, con una remunerazione degli investitori solo in caso di effettiva generazione di impatto sociale positivo, opportunamente misurato. Per questo motivo i SIB sono considerati tra gli strumenti di contrattualistica complessa definiti "Pay by Result" o "Pay for Success".

Elementi caratterizzanti i SIB sono:

- la possibilità di generare un risparmio per la Pubblica Amministrazione attraverso l'iniziativa oggetto di finanziamento;
- la condizionalità della remunerazione, versata soltanto a seguito del raggiungimento degli obiettivi e, quindi, della generazione di un impatto sociale positivo (verificato e misurato).

Proprio quest'ultimo, infatti, permette alla Pubblica Amministrazione di risparmiare le risorse che possono successivamente essere destinate alla remunerazione dell'investitore.

La struttura del SIB prevede cinque portatori di interesse: una Pubblica Amministrazione (comunale, regionale o nazionale), i fornitori del servizio (organizzazioni non profit o imprese sociali), un investitore, un intermediario specializzato (generalmente organizzazioni del Terzo Settore o Fondazioni), un valutatore indipendente che misura l'impatto generato e l'efficacia dei risultati ottenuti.

Strategie SRI – Best in class

Approccio che seleziona o pesa gli emittenti in portafoglio secondo criteri ambientali, sociali e di governance, privilegiando gli emittenti migliori all'interno di un universo, una categoria o una classe di attivo.

Strategie SRI – Convenzioni internazionali

Selezione degli investimenti basata sul rispetto di norme e standard internazionali. Gli standard più utilizzati sono quelli definiti in sede OCSE e ONU: ad esempio, il Global Compact (cfr. voce di glossario), le Linee Guida dell'OCSE sulle multinazionali, le Convenzioni dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro.

Strategie SRI – Engagement

Attività che si sostanzia nel dialogo con l'impresa su questioni di sostenibilità e nell'esercizio dei diritti di voto connessi alla partecipazione al capitale azionario. Si tratta di un processo di lungo periodo, finalizzato a influenzare positivamente i comportamenti dell'impresa e ad aumentarne il grado di trasparenza.

Strategie SRI – Esclusioni

Approccio che prevede l'esclusione esplicita di singoli emittenti o settori o Paesi dall'universo investibile, sulla base di determinati principi e valori. Tra i criteri più utilizzati: le armi, la pornografia, il tabacco, i test su animali.

Strategie SRI – Investimenti tematici

Approccio che seleziona gli emittenti in portafoglio secondo criteri ambientali, sociali e di governance, focalizzandosi su uno o più temi. Alcuni esempi: i cambiamenti climatici, l'efficienza energetica, la salute.

Strategie SRI – Impact investing

Investimenti in imprese, organizzazioni e fondi realizzati con l'intento di generare un impatto sociale e ambientale misurabile e in grado, allo stesso tempo, di produrre un ritorno economico per gli investitori⁶. L'impact investing offre quindi soluzioni finanziarie (con rendimenti in linea oppure inferiori a quelli di mercato) a problemi sociali e ambientali. Le caratteristiche salienti di questa strategia di investimento sono:

6 Global Impact Investing Network (GIIN).

- l'intenzionalità dell'investitore di generare un impatto positivo dal punto di vista sociale e ambientale;
- il rendimento finanziario atteso, che può variare in funzione degli obiettivi dell'investitore ma, in ogni caso, deve prevedere almeno il rientro del capitale investito;
- l'eterogeneità dei rendimenti, che possono essere inferiori oppure in linea con quelli di mercato, e delle classi di attivo, che comprendono anche: anticipi sui flussi di cassa, fixed-income, venture capital e private equity;
- la misurabilità dell'impatto sociale e ambientale (con diversi obiettivi e metodologie e la rendicontazione degli impatti generati attraverso la pubblicazione di una reportistica dedicata (report d'impatto)).

Strategie SRI – Integrazione ESG

Secondo la definizione ufficiale elaborata dal Forum per la Finanza Sostenibile, per “integrazione” s'intende l'approccio che prevede l'inclusione esplicita di fattori ambientali, sociali e di governance nell'analisi finanziaria tradizionale. Il processo di integrazione è focalizzato sull'impatto potenziale (negativo o positivo) delle questioni ESG sui risultati economico-finanziari dell'impresa – e quindi sugli effetti in termini di rischio-rendimento dell'investimento. Secondo il Forum per la Finanza Sostenibile, l'integrazione è una forma evoluta delle strategie che implicano una selezione positiva e negativa (esclusioni, convenzioni internazionali, selezione best in class e investimenti tematici), ovvero non rappresenta in sé una strategia di investimento, ma una peculiarità dell'analisi fondamentale.

Sustainability Bond

I Sustainability Bond sono titoli di debito i cui i proventi sono utilizzati esclusivamente per finanziare o rifinanziare progetti caratterizzati da un impatto sia ambientale, sia sociale.

T

Titolo di solidarietà

I titoli di solidarietà sono obbligazioni e altri titoli di debito non subordinati, non convertibili e non scambiabili, o certificati di deposito senza commissione di collocamento. La raccolta da parte degli istituti di credito emittenti dev'essere destinata al finanziamento di Enti del Terzo Settore (ETS), al netto di eventuali erogazioni liberali da parte dell'intermediario finanziario.

Trust

Di norma, i *trust* prevedono l'affidamento da parte di un soggetto (detto disponente o *settlor*) a un amministratore (*trustee*) al quale vengono trasferiti uno o più beni, mobili o immobili. Il *trustee* gestisce il patrimonio affidatogli secondo le indicazioni e per le finalità definite dal disponente all'interno del *trust*. Il contratto può prevedere l'esistenza di un beneficiario terzo, in favore del quale viene gestito il patrimonio.

A differenza di un fiduciario, un *trustee* diventa effettivo proprietario dei beni a lui affidati.

V

Venture capital

Attività di investimento istituzionale in capitale di rischio di aziende non quotate, in fase di start up, caratterizzate da un elevato potenziale di sviluppo e crescita (*high growth companies*).

Gli investimenti in venture capital si associano a una partecipazione diretta alle attività della società, attraverso l'apporto professionale e di competenze da parte dell'investitore. Il ritorno dell'investimento è legato unicamente al guadagno in conto capitale derivante dalla vendita della partecipazione acquisita o dall'eventuale quotazione in borsa.

W

Welfare aziendale

Insieme di iniziative e servizi di natura contrattuale – o unilaterali da parte del datore di lavoro – volte a incrementare il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Il welfare aziendale si concretizza attraverso una diversa ripartizione della retribuzione, che può consistere sia in benefit sotto forma di rimborsi (buoni pasto, agevolazioni e convenzioni, fondi sanitari, ecc.), nella fornitura diretta di servizi (mensa, nido aziendale, medico aziendale ecc.), o in un mix delle due soluzioni.



Sostenitori

Assimoco

Assimoco da oltre 40 anni è il Gruppo assicurativo di riferimento del Movimento Cooperativo italiano; la sua missione è quella di portare protezione e serenità a famiglie e piccole-medie imprese. Assimoco è anche il primo Gruppo assicurativo in Italia ad aver acquisito la certificazione B Corp, una certificazione di eccellenza riconosciuta alle aziende che soddisfano i più alti standard al mondo di performance sociale, ambientale ed economica.

Da decenni il Gruppo Assimoco offre prodotti e servizi assicurativi per gli Enti e gli operatori del Terzo Settore privilegiando semplicità, trasparenza e accuratezza; anche a tal fine ha attivo al suo interno un team qualificato e dedicato.

La partecipazione a “Cantieri Viceversa” è per il Gruppo Assimoco un segnale tangibile ed autentico dell’impegno che mette in campo quotidianamente, con tutti i suoi collaboratori e partner intermediari, oltre che della volontà di un costante miglioramento ed approfondimento dei bisogni, delle dinamiche e delle esigenze del Terzo Settore.

Il Gruppo Assimoco è fermamente convinto che anche un’adeguata protezione assicurativa, spesso messa in secondo piano o limitata ai meri obblighi di legge, sia un valore aggiunto di vitale importanza per l’Ente e per le persone che vi lavorano.

La vera sfida sarà altresì rappresentata dalla capacità di garantire accesso a coperture e servizi che spesso oggi non trovano adeguate e tempestive risposte lato offerta.

I “Cantieri” costituiscono quindi un prezioso momento di ascolto e di interscambio di informazioni ed esperienze, molto utili all’elaborazione di strumenti e soluzioni quanto più idonee per un contesto “sui generis” ed in costante evoluzione.

Il Gruppo Assimoco è consapevole di poter acquisire, attraverso la partecipazione attiva ai “Cantieri”, nuovi stimoli, conoscenze, idee ed esperienze fondamentali per percorrere con successo la via dell’innovazione. Al tempo stesso, forte dei suoi oltre 40 anni di esperienza ed attività a contatto con il Terzo Settore, è convinto di poter dare un valido e qualificato contributo a beneficio di tutti in una logica di economia circolare e di bene comune.

Luca Di Lorenzo

Responsabile “Terzo Settore e consumo critico”
Gruppo Assimoco

CSVnet

CSVnet, l'associazione nazionale dei centri di servizio per il volontariato, ha condiviso sin dalla genesi il progetto Cantieri Viceversa che il Forum del Terzo Settore ha inteso realizzare per avviare una piattaforma relazionale tra gli Enti di Terzo Settore e gli intermediari finanziari per confrontarsi sul paradosso di un settore non profit costretto a fare i conti con un eccesso di "offerta", non in grado di intercettare le esigenze finanziarie della "domanda" e sullo scarso interesse da parte degli intermediari finanziari nel voler comprendere meglio le dinamiche che caratterizzano il Terzo Settore italiano, spesso, confuse con quelle tipiche del mondo for profit.

L'esperienza ventennale dei CSV, a fianco soprattutto delle organizzazione di volontariato meno strutturate, conferma che in questi enti l'analisi delle problematiche finanziarie e la valutazione dell'impatto degli aspetti finanziari nella loro gestione è ancora generalmente carente e la possibilità di ricorrere alla "finanza" non è sempre agevole e ciò li rende ancora più vulnerabili in termini di sviluppo.

Come evidenziato anche negli incontri di Cantieri Viceversa, l'accesso al credito da parte di organizzazioni non profit è talvolta più teorico che fattuale. In primo luogo, per problemi di 'asimmetria informativa' che caratterizzano il rapporto tra terzo settore e banche, ancora più accentuato rispetto al mondo for profit, data la lontananza di linguaggi, vedute e competenze. In secondo luogo, per le

metodologie di valutazione e i criteri seguiti nel processo istruttorio del fido, che si sono mostrati spesso inadeguati a valutare pienamente la capacità di credito e di rimborso di questa tipologia di organizzazioni.

Affinché gli attori della finanza per il Terzo Settore possano intermediare al meglio le risorse, occorre proseguire in una conoscenza reciproca e non occasionale tra gli attori del “mercato sociale”. Anche perché durante la crisi economico – finanziaria (non ancora definitivamente terminata) gli istituti di credito hanno toccato con mano la funzione anticiclica delle organizzazioni non profit.

L'impressione è però che ancora non si comprenda il valore del ‘capitale sociale’ di cui il Terzo Settore è portatore, e che quindi non si sia in grado tanto di elaborare quanto di richiedere prodotti finanziari specifici.

Che cos'è infatti che la “gente” rimprovera alle banche? Di non dare prestiti a chi li merita ma non ha sufficiente consistenza patrimoniale e reddituale, e questo può accadere anche perché i modelli di valutazione non funzionano e non sono adeguati ai soggetti da analizzare. Dieci anni fa, il normale sistema di valutazione cercava nel non profit quello che non c'era - il patrimonio - e non vedeva quello che c'era, il patrimonio immateriale, di cui le donazioni rappresentano la conseguenza. Questo è l'essenziale: l'impatto lo si deve misurare attraverso il legame relazionale che esiste tra un soggetto di Terzo Settore e la comunità che lo ha prodotto e alla quale lui si rivolge erogando i suoi servizi. È un capitale immateriale ed è la migliore proxy dell'impatto. Tanto maggiore è il riconoscimento sociale, tanto maggiore è l'impatto che viene riconosciuto.

Oggi c'è una maggiore predisposizione a dare “credito”, ma non solo per una volontà di fare CSR oppure di migliorare l'immagine dell'intermediario finanziario, ma

anche perché si sono modificati i modelli di valutazione e di analisi.

L'augurio è che il seme gettato con questa prima fase del progetto possa proseguire per fornire concreti strumenti di conoscenza, formazione ed accompagnamento anche ai CSV che sono chiamati dal codice del Terzo Settore ad erogare agli ETS con volontari “servizi di consulenza assicurativa, gestionale, ricerca fondi ed accesso al credito”. Per la prima volta la finanza sociale entra formalmente nel sistema giuridico italiano ovvero nel “codice genetico” del terzo settore. Ciò consentirà, anche al sistema dei CSV, di dare gambe alla scelta lungimirante del legislatore che riconosce ed incentiva la finanza sociale, “strumento del bene comune”, in grado di favorire gli investimenti in progetti capaci di produrre e sostenere impatto e azioni in favore dei più deboli o più in generale ricadute ambientali e sociali positive.

Roberto Museo

Direttore
CSVnet

Federcasse

Dialogo vuol dire “parola che attraversa”, dunque che connette, che crea un legame.

Il dialogo non è necessario soltanto nelle relazioni umane ed in quelle sociali per renderle feconde, ma anche in quelle economiche. Il valore generato dalle imprese deriva sempre più, ad esempio, dall’efficacia del dialogo con i propri clienti, sempre più protagonisti attivi nel design dei prodotti-servizi e nella scelta dei canali distributivi.

È dalla convinzione che il dialogo (e ancor prima l’ascolto reciproco) favoriscano la crescita del valore condiviso che nasce l’iniziativa “Cantieri ViceVersa” promosso dal Forum del Terzo Settore in collaborazione con il Forum per la Finanza Sostenibile, con il sostegno anche della Federazione italiana delle Banche di Credito Cooperativo. L’obiettivo del progetto è stato infatti proprio quello di accrescere la comunicazione tra mondo del Terzo Settore e mondo della finanza, favorendo lo sviluppo della rete relazionale tra Enti di Terzo Settore e operatori finanziari. La modalità, molto pragmatica: tavoli di lavoro nei quali presentare i rispettivi progetti e le rispettive linee di azione. Tra gli output: la costruzione di un lessico comune, la promozione di una maggiore consapevolezza del potenziale ruolo della finanza nell’accompagnamento dei processi di innovazione e costruzione del valore messi in campo dalle diverse entità del Terzo Settore, la progettazione di soluzioni di finanza coerenti con le reali esigenze rappresentate dal Terzo Settore.

Sono stati realizzati momenti di scambio, seminari e incontri, ai quali ha partecipato anche il Credito Cooperativo, che hanno portato ai risultati contenuti in questo testo.

La scelta di essere “compagni di strada” di questa iniziativa da parte del mondo BCC nasce da due ragioni. La prima, le relazioni operative intense con il mondo del Terzo Settore. Le oltre 260 BCC, banche mutualistiche che hanno l’obiettivo di promuovere complessivamente lo sviluppo ed il benessere delle economie locali e dei territori in cui operano, erogano infatti il 15% del totale dei crediti rivolti alle Istituzioni del Terzo Settore. La seconda ragione, il radicamento delle BCC nelle comunità locali. Poiché il Terzo Settore delle comunità è co-costruttore di “bene comune”, welfare e sviluppo durevole, non potevamo pertanto non guardare con interesse ad una iniziativa che ne intende promuovere e valorizzare il ruolo.

Essere è esserci, affermava Heidegger.

Sergio Gatti

Direttore Generale
Federcasse-Federazione Italiana
delle Banche di Credito Cooperativo
Casse Rurali e Artigiane

UBI Banca

UBI Banca ha aderito convintamente al progetto “Cantieri ViceVersa”, finalizzato ad avvicinare il mondo della finanza con il Terzo Settore e in particolare a favorire una migliore conoscenza degli strumenti finanziari utili alle effettive esigenze del Terzo Settore. Un lavoro che favorisce quindi il confronto per la costruzione di una solida rete relazionale tra Enti del Terzo Settore e operatori finanziari dedicati.

L’iniziativa risulta, infatti, coerente con l’approccio e il “DNA” di UBI Banca che vede nelle diverse realtà non profit un partner con cui condividere progetti, obiettivi e attività in grado di creare impatto positivo per i territori e le comunità, attraverso un percorso basato sull’ascolto, confronto, capacità di cogliere i bisogni e condividere soluzioni anche tramite la messa in comune di competenze ed esperienze.

Nel corso della sua storia, UBI Banca ha sempre unito al proprio impegno imprenditoriale una forte e convinta attenzione al contesto sociale e culturale, promuovendo iniziative e partnership in forme adatte all’evoluzione dei tempi e alle specifiche caratteristiche dei diversi territori di riferimento.

Attraverso la sua divisione commerciale UBI Comunità, rivolta alle realtà del Terzo Settore e dell’Economia Civile, il Gruppo UBI Banca supporta un comparto fondamentale non solo per favorire la coesione sociale, ma anche lo sviluppo economico del nostro Paese.

UBI Banca sostiene investimenti orientati all'impatto sociale, percorsi di imprenditoria sociale legati allo sviluppo locale, di comunità e di nuove filiere, e forme di convergenza e di ibridazione tra i diversi soggetti del pubblico, privato e privato sociale, assumendo il ruolo di partner strategico degli Enti del Terzo Settore, in grado di accompagnarli nel perseguimento delle finalità sociali e nei percorsi di crescita sostenibile e di innovazione sociale.

Prossimità territoriale, approccio multi stakeholder, valorizzazione e condivisione delle reti di relazione, delle conoscenze e delle expertise, unitamente all'ampia gamma di prodotti, servizi e linee di credito dedicate al sostegno delle progettualità e degli investimenti degli Enti del Terzo Settore: queste sono alcune delle principali componenti che guidano UBI Comunità nel creare valore condiviso, anche attraverso strumenti innovativi quali i Social Bond, i Finanziamenti ad Impatto Sociale in ottica "pay for success", i modelli di intervento per progetti in ambito *durante e dopo di noi* attraverso trust di progetto e/o multibeneficiario.

Guido Cisternino

Responsabile Terzo Settore ed Economia Civile
UBI Banca

UnipolSai

Con la partecipazione ai Cantieri ViceVersa, UnipolSai si è posta l'obiettivo di approfondire e far comprendere ai soggetti del Terzo Settore il reale ruolo dell'assicurazione in un settore dell'economia da sempre caratterizzata da difficoltà di accesso ai servizi offerti dalle assicurazioni.

Il supporto che UnipolSai è in grado di offrire a realtà dinamiche e vitali come quelle del Terzo Settore deriva principalmente dalla storia del Gruppo Unipol, nato negli anni '60 come risposta finanziaria al nascente movimento cooperativo e dalla continua attività di ascolto di realtà che svolgono le loro attività sul territorio a vantaggio della comunità. Il confronto con queste realtà ha evidenziato il perché, il come e il quando i bisogni di protezione nel Terzo Settore diventano soluzione assicurativa.

I lavori dei Cantieri, oltre a confermare elementi emersi nell'engagement, come l'importanza dei servizi assicurativi per questo tipo di organizzazioni, il livello di utilizzo dei servizi, gli elementi valutati nella scelta della compagnia assicurativa e i problemi più comuni nella relazione con quest'ultima, hanno fatto emergere la centralità di due aspetti:

- le evoluzioni del settore stanno generando una molteplicità di esigenze di protezione tutt'altro che omogenee che producono nuove forme di rischio a cui il prodotto UnipolSai dedicato al Terzo Settore offre una risposta personalizzabile grazie alla combinazione di garanzie e i limiti di copertura che

meglio soddisfano le esigenze di sicurezza, in base all'attività svolta;

- un'eccessiva focalizzazione sull'accesso al credito e la scarsa consapevolezza di rischi sia fisici sia finanziari in cui il Terzo Settore può incorrere, nonché sulle opportunità che stanno nascendo in materia di capitali pazienti. Ne emerge un estremo bisogno di alfabetizzazione finanziaria per valutare l'adeguatezza delle offerte alle reali esigenze di tutela assicurativa.

Maria Luisa Parmigiani
Responsabile Sostenibilità
Gruppo Unipol

Cabina di regia:

Francesco Biciato – Segretario Generale, Forum per la Finanza Sostenibile

Anna Crocetti – Programme and Research Officer, Forum per la Finanza Sostenibile

Giuseppe Di Francesco – Presidente, Fairtrade Italia

Claudia Fiaschi – Portavoce, Forum Nazionale del Terzo Settore

Francesco Gentili – Forum Nazionale del Terzo Settore

Massimo Giusti – Segretario Generale, Fondazione ONC

Gruppo di esperti:

Francesco Abbà – Presidente, CGM Finance

Mario Calderini – Politecnico di Milano, Direttore, network TIRESIA

Mauro Frangi – Presidente, Cooperfidi Italia

Francesco Gerli – Politecnico di Milano, network TIRESIA

Roberto Museo – Direttore, CSVnet

Paolo Venturi – Università di Bologna, Direttore, AICCON

Si ringraziano tutte le persone che hanno preso parte alle diverse fasi del progetto. In particolare:

Partecipanti lato “domanda” - ETS:

Greta Barbolini, Arci

Roberto Bennati, Auser

Marco Bollani, Cooperativa Come Noi

Silvana Bortolami, Associazione La Nostra Famiglia

Enzo D'Antuono, Arci Xanadù
Laura Dalla Nora Pradella, Associazione Famiglie Persone con Disabilità - IRPEA Padova
Marco Del Vecchio, Ciessevi
Raffaella Fusaro, Sumisura
Gaetano Giunta, Fondazione Comunità di Messina
Danilo Lillia, Arci Xanadù
Vincenzo Linarello, Goel
Marco Longo Dorni, Città dello Sport
Ludovico Mantoan, Progetto QUID
Manuela Meduri, Sumisura
Marco Pietripaoli, Ciessevi
Manuela Sfondrini, Goel
Angiolo Tavanti, Auser
Fausto Viviani, Auser

Partecipanti lato “offerta” – operatori finanziari:

Vincenzo Algeri, UBI Banca
Claudia Benedetti, Federcasse
Stefano Boffini, Cassa Padana - Gruppo Cassa Centrale
Claudio Borsani, Assimoco
Paolo Canavesi, UnipolSai
Gianluigi Casotti, UBI Banca
Aldo Cavadini, Fondazione Sodalitas
Silvia Cerlenco, Federcasse
Guido Cisternino, UBI Banca
Adriana Coletta, Migranti e Banche
Andrea Confessore, UBI Banca
Stefano Cortesi, UBI Banca
Diego De Mattia, BPER Banca
Luca Di Lorenzo, Assimoco
Maria Dilorenzo, Mefop

Marco Gerevini, Fondazione Housing Sociale
Paolo Guadagno, Fondazione Sodalitas
Aldo Guastella, Unicredit
Alfredo Iuzzolini, Unicredit
Daniela Longo, SCS Consulting
Marco Marcocci, Iccrea Banca
Mauro Mazzoleni, UBI Banca
Fabio Mirgone, UBI Banca
Pietro Negri, Ania
Valeria Palumbo, Migranti e Banche
Raffaella Pannuti, Fondazione ANT
Maria Luisa Parmigiani, UnipolSai
Claudia Pastore, Assimoco
Elena Peverada, CAES
Giacomo Pinaffo, Sefea Impact
Silvia Pirro, Compagnia di San Paolo
Giuseppe Pitotti, Fondazione Sodalitas
Raffaele Gino Potenza, Unicredit
Fabiano Pozzessere, Assimoco
Alessandro Ruele, Finance & Sustainability
Andrea Salemme, UnipolSai
Lorenzo Serfilippi, UBI Banca
Francesco Stocco, Finance & Sustainability
Enzo Torino, Unicredit
Mauro Zan, Sefea Impact
Simone Zavatarelli, UBI Banca

Biografie

Alessandro Asmundo, Research Officer. Dopo aver conseguito una laurea in Economia e Management ha perfezionato i suoi studi con una magistrale in Economics and Finance a indirizzo Public Finance all'Università degli studi di Padova. Ha collaborato con il CRI-EP – Centro di Ricerca Interdipartimentale sull'Economia Pubblica, realtà interateneo delle università del Veneto. Da sempre impegnato nel sociale, ha svolto un importante percorso di rappresentanza studentesca.

Mario Calderini è professore ordinario presso la School of Management del Politecnico di Milano, dove insegna Social Innovation ed è direttore di Tiresia, il Centro di ricerca sull'innovazione e la finanza ad impatto sociale. È stato consigliere scientifico del Ministro della ricerca e dell'innovazione e ha fatto parte del gruppo consultivo del Governo che ha redatto la Riforma del Terzo Settore. È stato membro della Task Force del Governo per gli investimenti a impatto sociale ed è Presidente del Foro per la Ricerca e l'Innovazione di Regione Lombardia. È presidente di Social Fare, il primo incubatore per start up a impatto sociale e siede nell'Advisory Board di Unicredit Italia e nel consiglio direttivo di Nesta Italia.

Veronica Chiodo, PhD in Ingegneria Gestionale al Politecnico di Milano. La sua attività di ricerca è focalizzata sui fabbisogni finanziari delle imprese sociali, con particolare riferimento alla fase di crescita dell'organizzazione. È project manager dell'Osservatorio TIRESIA sulla Finanza ad Impatto Sociale della School of Management del Politecnico di Milano. Ha lavorato come consulente per venture capitalist, banche e organizzazioni di microfinanza per sviluppare un sistema di misurazione per valutare le prestazioni di impatto sociale delle imprese sociali nella fase di screening, due diligence e monitoraggio ex post.

Anna Crocetti è Programme and Research Officer presso il Forum per la Finanza Sostenibile.

Ha conseguito una laurea in Economia presso l'Università degli Studi di Roma Tre e una specializzazione in Finanza presso l'Università degli Studi di Trento. Durante la laurea magistrale ha trascorso un periodo di ricerca all'estero, approfondendo il tema della microfinanza e dell'impatto dello strumento dell'housing microfinance nelle township sudafricane. Ha svolto diverse esperienze di volontariato presso alcune Onlus italiane.

Francesco Gentili, esperto di management del non profit, collabora dal 2017 col Forum Nazionale del Terzo Settore e col Forum Terzo Settore del Lazio nella gestione di progetti di formazione e ricerca. In particolare, è responsabile nazionale della segreteria del progetto formativo sulla Riforma del Terzo Settore denominato "Capacit'azione"; per il Forum Terzo Settore ha curato la redazione del Rapporto 2017 "Il Terzo Settore e gli obiettivi di sviluppo sostenibile". Ha collaborato, inoltre, con l'ufficio commerciale di Banca Prossima SpA e con la redazione "Cultura" di LABSUS – Laboratorio per la sussidiarietà.

Francesco Gerli è attualmente dottorando di ricerca presso il Dipartimento di Management, Economia e Ingegneria Industriale del Politecnico di Milano e lavora nel gruppo di ricerca Tiresia. È laureato in Discipline Economiche e Sociali presso l'Università Bocconi. Dopo aver collaborato con il Centre for Child Well Being and Development dell'Università di Zurigo nel campo dell'economia dello sviluppo, la sua ricerca si concentra oggi sul ruolo e il potenziale dell'imprenditorialità e dell'innovazione sociale nel contesto dell'economia della conoscenza in un'ottica di sviluppo territoriale inclusivo.

Arianna Lovera è Senior Programme Officer presso il Forum per la Finanza Sostenibile.

Ha lavorato nel settore formativo, educativo e della ricerca presso organizzazioni italiane e straniere, tra cui l'Agazia per la Formazione e la Ricerca delle Nazioni Unite (UNITAR) e l'Istituto di Studi Politici di Parigi. È autrice di alcune pubblicazioni sul tema della finanza etica e solidale. Ha conseguito una Laurea magistrale in Filosofia presso l'Università di Torino e un Dottorato in Sociologia presso l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales (EHESS) di Parigi e la Scuola Alti Studi della Fondazione Collegio San Carlo di Modena, con una tesi sulle banche etiche in Italia e in Francia.

Paolo Venturi, docente e ricercatore, è direttore di AICCON (Associazione italiana per la promozione della cultura della cooperazione e del *non profit*). È componente del Consiglio nazionale del Terzo Settore e del Comitato scientifico della Fondazione Symbola, del CNV (Centro nazionale per il volontariato) e della Social Impact Agenda per l'Italia, oltre che membro dell'Advisory Board di Nesta Italia, della Consulta della cooperazione Regione Toscana e della Consulta della cooperazione sociale della Regione Emilia Romagna. Insegna Imprenditorialità sociale e innovazione sociale presso l'Università di Bologna. Collabora inoltre con diverse testate e blog, fra cui «Il Sole-24 Ore», «Corriere della Sera», «Vita Magazine». È autore di numerose ricerche e pubblicazioni. Nel 2019 con F. Zandonai ha pubblicato per Egea “Dove - La dimensione di luogo che ricompona impresa e società”.

