

# DALLA NEGOZIAZIONE ALLA CONVERGENZA.

Linee guida per un uso  
intelligente della finanza  
nell'impresa sociale

Francesco Abbà

Paolo Venturi

Flaviano Zandonai

**ISBN 9788894279757**

# DALLA NEGOZIAZIONE ALLA CONVERGENZA.

## Linee guida per un uso intelligente della finanza nell'impresa sociale

Francesco Abbà, CGM Finance

Paolo Venturi, AICCON

Flaviano Zandonai, Gruppo Cooperativo CGM

### Introduzione

Negli ultimi anni la finanza ha assunto una crescente centralità nel dibattito sull'impresa sociale, risultando spesso un argomento divisivo. Da una parte coloro che riconoscono in questa risorsa la principale leva per accompagnare una nuova stagione di sviluppo dell'impresa sociale più "capital intensive". Dall'altra posizioni che invece sostengono non solo una minore rilevanza della finanza, ma soprattutto il rischio che essa rappresenti, in particolare in varianti come l'impact investing, una sorta di cavallo di troia per colonizzare il campo dell'impresa sociale imponendo logiche e strumenti dell'economia mainstream lontani, se non opposti, rispetto alle peculiarità di queste imprese.

Con questo contributo non s'intende parteggiare per l'una o per l'altra posizione. L'obiettivo piuttosto è di proporre linee guida strategiche e gestionali che possano aiutare le imprese sociali a utilizzare in modo intelligente le risorse finanziarie oggi disponibili. Se è vero infatti che negli ultimi anni l'offerta di finanza è aumentata e diversificata è altrettanto vero che la domanda da parte delle imprese sociali è evoluta e si è, a sua volta, differenziata. È quindi a partire da una posizione pragmatica,

legata all'osservazione e all'accompagnamento delle scelte di sviluppo e di investimento delle imprese sociali, che potranno essere formulate proposte utili a sostenere un comparto oggi ben identificato – anche a livello normativo – ma anche molto sfaccettato. Tutto questo nella convinzione che senza l'attrazione e l'investimento di risorse strategiche (latamente intese, non solo economiche) non possano darsi condizioni per lo sviluppo, anche (e forse soprattutto) nel caso di imprese che intendono rispondere a sfide sociali attraverso la produzione di beni di interesse collettivo in settori chiave come il welfare, l'educazione, la cura dell'ambiente, la rigenerazione urbana, la cultura, ecc.

## **1. Quale mismatch? Leggere i differenziali per colmare il divario**

I dati sull'impresa sociale sono stati utilizzati soprattutto per scattare la fotografia d'insieme del settore, ma consentono di evidenziare sempre meglio le segmentazioni interne ad esso. Basti pensare agli ultimi dati Istat ricavati dal censimento delle istituzioni nonprofit e dedicati alla cooperazione sociale, ovvero al modello leader dell'imprenditoria sociale italiana. Da una parte il 27% delle oltre 15.700 cooperative sociali non fattura più di 50mila euro annui, ponendo seri interrogativi sulla sostenibilità ed il reale impatto delle organizzazioni che ricadono in questa casistica. D'altro canto esiste una minoranza in termini relativi pari a poco meno del 6% delle stesse imprese che l'istituto nazionale di statistica definisce ad "elevata crescita" in termini occupazionali. Queste cooperative sociali con capacità di creare occupazione a un tasso superiore al 10% nel triennio 2015-2017 impiegano quasi il 19% dei dipendenti dell'intero settore e il 27% di esse ha un fatturato superiore ai 2 milioni di euro.

È quindi davvero difficile, e forse fuorviante, formulare giudizi complessivi e definitivi rispetto al ruolo della finanza per l'impresa sociale, in particolare rispetto all'argomento principale che alimenta il dibattito ovvero il divario (mismatch) tra domanda e offerta, dove quest'ultima assume dimensioni prevalenti in termini di ammontare di risorse rispetto all'effettiva capacità di queste imprese di farne uso. Da qui l'utilizzo diffuso di immagini come "il cavallo che non beve" o "il cactus eccessivamente an-

naffiato” che alimentano, a seconda dei punti vista, rappresentazioni di un settore poco orientato a investire e, in senso lato, a intraprendere oppure uno stesso ambito che si caratterizza per la volontà di non subire un processo di “finanziarizzazione”. Il divario tra domanda e offerta deriva non solo da condizioni oggettive legate a singole operazioni o a particolari ambiti di investimento ma al blocco esercitato da rappresentazioni contrapposte. Per colmarlo non è quindi sufficiente correggere le asimmetrie informative e diversificare ulteriormente l’offerta, ma occorre piuttosto agire sulle capacità delle imprese sociali, in primis sulle loro competenze imprenditoriali e manageriali, expertise finanziarie e dotazioni tecnologiche. Su questo fronte, in particolare, l’offerta di finanza sociale che è diretta espressione dell’imprenditoria sociale (cooperazione e terzo settore) potrebbe costruire soluzioni nuove che siano al tempo stesso efficaci, agili e di natura sistemica, finalizzate cioè a investimenti che impattino positivamente su più ampi contesti economici e sociali. Il bilanciamento tra meccanismi di competizione e cooperazione diventa, in questo caso, cruciale: da una parte il miglioramento della capacità allocativa delle risorse finanziarie può consentire di premiare dimensioni diverse, oltre ai requisiti standard, dell’investimento: dalla piena valorizzazione degli asset all’innovazione di prodotto, dalla crescita organizzativa al rinnovamento generazionale e dei profili del capitale umano. D’altra la dimensione cooperativa si potrebbe meglio collocare in azioni di accompagnamento che consentano di accedere a competenze specialistiche capaci di incrementare la qualità dei progetti, consentendo a questi ultimi di essere adeguati e appetibili per una pluralità di forme di sostegno e di soggetti finanziatori.

## **2. Le sfide dei mercati: dal riposizionamento alla ricomposizione**

La stagione fondativa dell’impresa sociale in Italia – tra la fine degli anni ‘70 e il decennio degli ‘80 – si è contraddistinta non solo per la nascita e la proliferazione di un particolare modello giuridico – organizzativo (la cooperazione sociale), ma anche per la capacità a costruire i principali mercati nei quali queste imprese hanno potuto affermarsi. Sia nel caso dei servizi sociali che dell’inserimento lavorativo di persone svantaggiate, l’ambito pubblico ha rappresentato e rappresenta ancora oggi la prin-

cipale arena mercantile delle imprese sociali dove la Pubblica Amministrazione gioca un ruolo importante sia come acquirente di beni e di servizi, sia come regolatore. Negli ultimi anni i mercati pubblici hanno visto incrementare la polarizzazione tra esigenze di generare economie di scala e spinta, sia endogena che esogena, all'innovazione sociale. A fare la differenza è l'azione di policy making che sembra seguire due direzioni principali. Da una parte si assiste al recupero di un orientamento sussidiario dell'azione pubblica attraverso approcci alla programmazione e alla progettazione volti a realizzare un design plurale dei beni e dei servizi di interesse collettivo, avendo come riferimento una dimensione territoriale circoscritta. D'altra è presente un orientamento teso a integrare prodotti e prestazioni in modelli di offerta "global service" che si fanno carico di interi segmenti del welfare. Queste strategie vengono considerate alternative anche guardando agli effetti che generano sui modelli di crescita delle imprese sociali, ma si tratta in realtà di modalità diverse per gestire una medesima tendenza ovvero la differenziazione della domanda che è all'origine di filiere di offerta sempre più articolate e complesse. Le risorse finanziarie orientate all'investimento sociale possono svolgere in tal senso un importante ruolo di ricomposizione tra i due approcci perché consentono di identificare e valorizzare le dimensioni centrali dell'investimento e, al tempo stesso, di ricomporre una serie di attività ulteriori (spillover) che nel loro complesso possono influire positivamente sia sulla redditività che sull'impatto sociale. In sintesi la finanza nei mercati pubblici delle imprese sociali può sostenere una combinazione di modelli di crescita che riguardano sia la replicabilità (scaling out) che il radicamento (scaling deep), evitando così rischi di isomorfismo rispetto a eccessi sia di standardizzazione che di personalizzazione. Rischi che, per ragioni diverse, possono precludere l'accesso a beni di interesse collettivo a fette sempre più ampie di popolazione.

Nei mercati privati dell'impresa sociale si pongono sfide in parte nuove e in parte simili, seppur su scala diversa. *La prima sfida riguarda la capacità di aggregare la domanda* in contesti dove l'intermediazione pubblica è scarsa o quasi assente. Ciò consente di superare le "colonne d'Ercole" fissate da criteri di autorizzazione e accreditamento pubblico intercettando bisogni che, sempre più diffusi, allargano le aree grigie delle nuove vulnerabilità sociali. Se però la capacità di offerta non sarà

in grado di aggregare la domanda, ad esempio attraverso modelli di servizio basati sull'integrazione tra marketplace digitali e luoghi fisici di coproduzione con gli utenti / clienti, gran parte di questi mercati rimarranno preclusi in termini di capacità d'investimento. Il raggiungimento di determinate soglie di capacità distributiva e qualità dell'offerta è infatti il discriminante sia per realizzare marginalità (break-even) ma anche per operare con maggiore equità. Ciò è possibile, ad esempio, mediante compensazioni tra mercati più redditizi e mercati a rischio di fallimento prevedendo, in sede di finanziamento, l'adozione di rendimenti calmierati e pazienti per gli investitori e meccanismi di attenuazione e tutela del rischio da parte di soggetti terzi (ad esempio attraverso fondi di garanzia).

*La seconda sfida dell'impresa sociale nei mercati privati riguarda la capacità di intervenire in maniera proattiva e consistente all'interno di value chain "forti" dell'economia contribuendo a renderle più inclusive e sostenibili anche attraverso partnership con imprese for profit intenzionate a ibridarsi intorno a queste dimensioni. È un campo, quest'ultimo, che si può definire d'elezione per la finanza sociale più orientata all'investimento in innovazione e nel quale la biodiversità della governance (es. srl/spa con qualifica d'impresa sociale) assume una notevole rilevanza, fornendo al mercato un'indicazione segnaletica sul potenziale di crescita per vie "esterne".*

### **3. L'innovazione: nuovi approcci che rigenerano la dimensione di luogo**

Innovazione è un termine sempre più connotato in senso "sociale" e sempre più spesso ricollegato a risorse finanziarie dedicate. Al di là delle diatribe definitive e delle retoriche che si alimentano in questo ambito, nei punti seguenti verranno proposti alcuni tratti salienti che riguardano l'incubazione la crescita dell'innovazione sociale, chiamando in causa l'impresa sociale non come "monopolista" ma piuttosto come "orchestratore" di coalizioni orientate all'investimento per promuovere e realizzare obiettivi di cambiamento sociale.

Il carattere context dependent dell'innovazione - legata cioè alla dimensione di luogo - rappresenta il tratto "fondamentale" per scelte d'investimento che mirano a rendere accessibili beni e servizi di interesse collettivo e, più in generale, a incre-

mentare l'impatto di value chain economiche che intendono incorporare stabilmente elementi di valore sociale e ambientale. Progetti co-costruiti a partire da tessuti di relazione attivati attraverso azioni intenzionali di community building consentono infatti di condividere elementi di significato che facilitano la mobilitazione di risorse di varia natura, anche all'interno di schemi finanziari disegnati in modo da coglierne peculiarità in forma di valore aggiunto economico e sociale.

L'enfasi sulla dimensione di luogo come elemento chiave dell'investimento sociale richiede, anche nel campo dell'impresa sociale, l'adozione di nuovi modelli di organizzazione e gestione dei percorsi di innovazione in modo che siano più improntati all'apertura (openess), grazie anche all'utilizzo di tecnologie che facilitino l'apporto di conoscenze e altre risorse (anche economiche) presso uno spettro ampio e variegato di attori. Adottare, prima ancora di una strategia, una forma mentis orientata all'innovazione aperta richiede di intraprendere percorsi di gestione del cambiamento a livello organizzativo che possono diventare, essi stessi, parte integrante di percorsi di accompagnamento orientati a rendere le imprese sociali "investment ready" ad esempio per quanto riguarda i seguenti aspetti:

- *il potenziamento di nuove funzioni e ruoli di frontiera capaci cioè di agire lungo i confini organizzativi e all'interno di reti (community manager, team trasversali, ecc.);*
- *il coinvolgimento e la valorizzazione delle capacità interne attraverso meccanismi di coprogettazione di nuove soluzioni che mettono al centro l'intraprendenza come competenza soft (intrapreneurship);*
- *l'adozione di processi strutturati di cross fertilization con imprese e organizzazioni di diversa natura (ad esempio startup) con le quali è possibile cooperare sia su investimenti specifici che su più ampi progetti di filiera a partire da una comune lettura di sfide sociali a livello territoriale.*

#### **4. La natura e il valore degli asset**

La centralità assegnata alla dimensione di luogo chiama in causa la capacità delle imprese sociali di valorizzare il loro patrimonio materiale e immateriale di infrastrutture sociali che non sono solo sedi di servizi ma sempre più hub intorno ai



quali si crea valore condiviso. Gli asset dell'impresa sociale sono quindi non solo materiali e tecnologici ma anche intangibili e rispetto a questi ultimi si pone il tema, in particolare per soggetti finanziari, di certificarne il valore evitando il rischio sia di sottostimarne che di farne una bolla.

Una prima modalità di valorizzazione consiste nella saldatura tra processi di produzione di beni e servizi di interesse collettivo e meccanismi emergenti di cogestione di risorse comuni da parte di comunità locali. La separazione tra questi due processi di rigenerazione può limitare infatti il raggiungimento di risultati consistenti in termini di impatto sociale ed economico perché, da una parte, si tratta di modelli di servizio sociale, assistenziale, educativo che se vengono resi solo in termini di prestazioni rischiano di impoverirsi sia dal punto di vista del valore sociale ma anche della marginalità economica. Dall'altro la cittadinanza attiva slegata da una partnership con attori dell'imprenditoria sociale rischia di non assumere quei caratteri di stabilità e consistenza che la mettono al riparo dalla sudditanza rispetto alle routine procedurali del settore pubblico piuttosto che dai meccanismi estrattivi del mercato. Oggi è quanto mai necessario aprire una fase nella quale la dimensione di luogo possa rigenerarsi non solo attraverso percorso di cittadinanza attiva e l'empowerment degli abitanti, ma come "economia pubblica". Il codice genetico multistakeholder e la funzione d'interesse generale dell'impresa sociale hanno la potenzialità di trasformare gli spazi in economie di luogo, offrendo così alle comunità l'opportunità di declinare la partecipazione in una logica di "co-ownership" oggi quanto mai indispensabile per stimolare e attrarre investimenti e risorse esterne.

Un secondo fattore che consente di investire su infrastrutture sociali anche nella loro componente intangibile consiste nella capacità di replicarne i modelli economici e di servizio. Si tratta di una sfida non semplice perché il capitale intangibile è, in quanto tale, difficilmente catturabile e scalabile, ma al contempo si tratta di un passaggio obbligato soprattutto se si tratta di imprese a finalità sociale. Da questo punto di vista le iniziative in atto – brand, franchising sociale, reti tematiche, ecc. - hanno probabilmente assunto una rilevanza tale da poter diventare "veicoli" dove il valore aggiunto delle risorse intangibili è riconoscibile, misurabile, trasferibile e quindi finanziabile.

Infine un miglior riconoscimento degli asset intangibili delle imprese sociali può consentire ad esse di affrontare investimenti su tecnologie digitali e materiali rispetto alle quali un importante ostacolo è rappresentato, oltre che dal possesso del capitale necessario per acquisirle, anche dalla capacità di individuare nuove forme d'uso per finalità sociali. La capacità di colmare il deficit in termini di impatto sociale delle tecnologie può rappresentare, da questo punto di vista, un elemento di valore distintivo che accredita le imprese sociali all'interno di progetti d'investimento caratterizzati da un'elevata intensità di capitale e di conoscenza tecnico-specialistica.

## **5. Accompagnare gli investimenti: risorse per processi di capacity building**

L'accesso ai finanziamenti è spesso mediato da servizi di accompagnamento che consentono alle imprese sociali di intercettare e assorbire in modo efficace le risorse messe a disposizione. Le attività di natura formativa e consulenziale intorno alle quali si strutturano percorsi di capacity building sono attualmente in piena fase di riassetto. Se nel recente passato si trattava di iniziative autoprodotte dalle stesse imprese sociali e dalle loro reti – come del resto è avvenuto per la raccolta delle risorse finanziarie – oggi si assiste alla nascita di un ecosistema di servizi intermediari spesso sostenuto dagli stessi apportatori di risorse (banche e fondi) che arricchiscono i loro prodotti di “non financial services”, oppure da soggetti filantropici interessati a migliorare la capacità progettuale delle organizzazioni destinatarie dei loro contributi.

Alle imprese sociali e alle loro agenzie di sviluppo (consorzi, federazioni, ecc.) spetta quindi il compito non solo di aggregare risorse e competenze interne ma di interagire con una pluralità di attori in grado di accompagnare progetti e nuove iniziative imprenditoriali. Si tratta, da una parte, di cogliere gli elementi di “valore aggiunto” derivanti dall'operare in ecosistemi più ricchi e articolati e, al tempo stesso, di saper veicolare gli elementi di fabbisogno e di valore specifici dell'imprenditoria sociale al fine di favorire processi di apprendimento reciproco e di limitare i rischi di colonizzazione.

Da questo punto di vista i fabbisogni in termini di accompagnamento possono ri-

guardare ambiti rilevanti quali:

- *le competenze “verticali”* in sede di ricerca e sviluppo e gestionale rispetto a nuovi mercati dove queste imprese intendono operare;
- *le specializzazioni sul fronte societario* (nuove forme di rete, imprese sociali capital intensive, ecc.);
- *la valutazione di asset materiali e immateriali* (rami d'azienda, infrastrutture, servizi di proprietà, ecc.) affinché possano essere scalati
- *la strutturazione di percorsi di innovazione aperta* concretamente orientati alla progettazione di nuovi prodotti e servizi.

## 6. Vettori ibridi dove collocare rischi e opportunità

La natura degli investimenti, prima ancora che le caratteristiche dell'offerta finanziaria, sono all'origine della nascita e progressiva diffusione di vettori ibridi orientati ad attrarre capitali che dal punto di vista giuridico si possono collocare all'interno ma anche all'esterno del perimetro dell'impresa sociale. L'ibridazione rimane “la strada maestra”, non tanto per dilatare il terzo settore, quanto per civilizzare tutta l'economia e rappresenta quindi non una deviazione ma piuttosto un tratto evolutivo tanto del modello di business – più orientato al raggiungimento di break-even piuttosto che alla redistribuzione di risorse - quanto dell'accesso a risorse e competenze più orientate all'assunzione di rischio. I vettori ibridi in forma di società di capitali non sono da considerarsi meri “bracci operativi” ma parte integrante di un percorso di progressiva affermazione in nuovi mercati attraverso catene di produzione del valore basate su investimenti tecnologici e partnership “business to business” non solo con imprese della stessa natura o che operano in settori di attività simili. Il caso delle cooperative sociali di tipo B è emblematico in tal senso: da una parte sono imprese sempre più attive in mercati legati alla produzione agricola, artigianale, ambientale dove si produce il valore distintivo del “made in Italy” e, al tempo stesso, l'inserimento lavorativo – ovvero la loro attività caratteristica - rappresenta sempre più l'esito di partnership con imprese for profit con le quali si attivano legami (e apprendimenti) sempre più stretti di BTB (business to business) a impatto sociale.

La dimensione ibrida dell'impresa sociale andrebbe quindi ulteriormente sostenuta non solo dal punto di vista dell'ingegneria societaria, ma anche della cultura imprenditoriale, in quanto richiede l'adozione di approcci gestionali non del tutto riconducibili alle dinamiche dell'impresa sociale basata sul modello dell'impresa di persone. La dimensione connessa alla tipologia e alla scala dell'investimento e il conseguente rapporto con attori finanziari più orientati a partecipare al rischio d'impresa rappresentano, da questo punto di vista, il principale elemento di distintività che caratterizza i vettori ibridi dell'impresa sociale. A ciò si aggiunge, sul versante normativo, il fatto che questi modelli un tempo considerati eccezioni alla regola oggi sono istituzionalizzati nel campo dell'impresa sociale e proprio alle imprese sociali di capitali vengono riconosciuti nella nuova normativa alcuni importanti incentivi che, non a caso, richiamano la loro capacità di attrarre capitali di rischio. Da una parte è riconosciuta la possibilità di redistribuire una parte degli utili anche per remunerare il capitale di investitori che non massimizzano l'attesa di rendimento (in quanto la redistribuzione è "cappata"); dall'altra sono presenti significativi sgravi fiscali – per i quali si attende un via libera da parte della Commissione Europea – a favore di privati e imprese che decidono di apportare capitale a favore di imprese sociali costituite a partire da forme societarie tra le quali le società di capitali.

L'evoluzione dei vettori ibridi in termini quantitativi e di conformazione giuridico organizzativa rappresenterà un importante indicatore rispetto alla capacità dell'impresa sociale di gestire un maggior livello di biodiversità interna facendo spazio a nuove espressioni del suo modello provenienti anche da ambiti e culture differenti. Oppure se questi stessi soggetti ibridi saranno i pionieri di un nuovo settore istituzionale caratterizzato da una inedita e fin qui poco praticata convergenza anche identitaria tra nonprofit produttivo e capitalismo responsabile.

## **7. La sfida dell'equity per arricchire il mix di risorse**

In termini strettamente gestionali l'impresa sociale consiste in un mix di risorse attraverso le quali finanziare l'attività ordinaria e gli investimenti. Il perseguimento di obiettivi di "interesse generale" consente infatti, almeno in via potenziale, di attrarre e combinare risorse di varia natura (economiche, ma anche apporti volontari e

asset), di varia provenienza (derivanti da donazioni e contributi e scambi di mercato) e apportate da diversi soggetti (pubblici e privati). All'interno di questo quadro combinatorio in epoca più recente, e per quanto riguarda la dimensione di investimento finanziario, si possono notare due tendenze, anch'esse potenziali. La prima riguarda l'apporto di risorse da parte di finanziatori che si assumono il rischio d'impresa sociale incrementandone il capitale sociale e partecipando alla governance. La seconda tendenza riguarda la tipologia di questi finanziatori: da una parte, infatti, cresce il numero di soggetti istituzionali in forma di fondi d'investimento specializzati nel campo dell'imprenditoria sociale; dall'altra si segnala la possibilità per soggetti privati (cittadini e imprese) di svolgere sostanzialmente lo stesso ruolo attraverso intermediari informali (business angels) e soprattutto utilizzando piattaforme digitali di equity crowdfunding. Queste tendenze, in particolare quelle legate alla disintermediazione digitale – che peraltro non riguarda solo l'equity ma anche (e forse soprattutto) le donazioni e i prestiti (lending) – si affiancano a quella che, ancora oggi, è la principale modalità di finanziamento delle imprese sociali ovvero la finanza di debito gestita da istituti bancari che, secondo varie modalità, adattano i loro modelli di business per renderli più aderenti alle caratteristiche di questo settore. Anche i soggetti del credito stanno progressivamente assumendo un approccio orientato al coinvestimento fornendo servizi di supporto, destinando risorse donative per finanziare l'attività di ricerca e sviluppo, cercando di creare circuiti virtuosi di cofinanziamento tra le proprie risorse e quelle apportate da altri finanziatori, ad esempio attraverso strumenti come le obbligazioni sociali che sono state riconosciute anche dal punto di vista giuridico (titoli di solidarietà).

In termini generali la presenza di più soggetti – istituzionali e non – che apportano risorse equity o quasi-equity rappresenta una sfida rilevante per l'impresa sociale, non tanto perché richiede di sottostare alle logiche della finanza d'investimento, ma perché rappresenta un'opportunità per sbloccare risparmi e altre risorse economiche da investire in progetti dove la dimensione di luogo riveste, come ricordato in precedenza, il vero e proprio asset da finanziare (locavesting). Si tratta di un passaggio non solo tecnico ma strategico: presuppone infatti una capacità di proposizione di valore e di progettazione più esplicita negli obiettivi e più aperta; l'adozione

di modelli di governance più sofisticati (ad esempio recuperando figure come i soci sovventori); l'utilizzo di piattaforme digitali attraverso cui catalizzare risorse dell'economia dei flussi per finanziare progetti di luogo. Un assetto che, in sintesi, richiede alle imprese sociali di dotarsi di sistemi di alleanze per costruire una domanda di equity in grado di interfacciarsi con un'offerta che cresce e si diversifica.

### **In conclusione: broker e hub per l'impresa sociale**

Il processo attraverso cui si rafforza la capacità d'investimento dell'impresa sociale agendo principalmente su competenze e risorse interne ed esterne al fine di attrarre risorse finanziarie il più possibile dedicate appare sempre più definito nelle sue tappe principali. Come dimostra lo schema seguente, infatti, si tratta di agire, in primo luogo, sulla capacità dell'impresa sociale di rappresentarsi come organizzazione che abita un determinato luogo, territorio e comunità rispetto ai quali è in grado di co-formulare sfide di cambiamento che, in estrema sintesi, riguardano nuove forme di combinazione del valore economico, sociale e ambientale. Un'intraprendenza orientata a questi obiettivi consente di definire il fabbisogno di risorse che si declina secondo diversi gradi di "mixitè" e che richiede di agire attraverso una strategia ecosistemica che consente di attivare e combinare in modo efficace tali risorse.



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

L'attivazione e l'esito di questo processo – misurabile principalmente in termini di impatto sociale – è basato essenzialmente su due funzioni chiave.

1. La prima consiste nella dotazione di infrastrutture di conoscenza e di accompagnamento in grado di svolgere un ruolo di perno (hub) rispetto a una molteplicità di interlocutori che intervengono in fase di progettazione.

2. La seconda è relativa alla raccolta di risorse che investono su queste progettualità per sostenerne la fase di prima sperimentazione e di successivo sviluppo attingendo, anche in questo caso, a diversi soggetti che operano in forma di asetholder.

Si tratta, in sintesi, di funzioni che rimandano ad ambiti e competenze diverse – l'una più di ricerca e sviluppo, l'altra di finanziamento - ma accomunate dall'obiettivo di far emergere una domanda di risorse da parte di imprese sociali che converga rispetto a un'offerta portatrice degli stessi obiettivi di creazione di valore condiviso.

## Bibliografia

- Borzaga C., Fontanari E. (2018), “Impresa sociale e finanza: più ricerca e meno narrazioni”, *Paper presentato in occasione del XII Colloquio Scientifico sull’impresa sociale*, 25-26 maggio 2018.
- Chiodo V., Gerli F. (2017), Domanda e offerta di capitale per l’impatto sociale: una lettura ecosistemica del mercato italiano, *Impresa Sociale*, 10/2017, pp. 86-96.
- Cgm Finance (2018), *Bilancio sociale 2018*, Brescia.
- Istat (Lori) (2019), Struttura e profili del settore nonprofit, presentazione dati ISTAT. Giornate di Bertinoro per Economia Civile.
- Ubi Banca, Aiccon (a cura di) (2019), *Indagine sui fabbisogni finanziari – Cooperazione e impresa sociale*, Osservatorio Ubi Banca su “Finanza e Terzo Settore” – VII Edizione.
- Venturi P. (2019), *Terzo settore e finanza sociale: contesti e risorse per generare valore sociale*, di prossima uscita nel rapporto cantieri vice-versa.
- Venturi P., Zandonai F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L’innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.
- Venturi P., Zandonai F. (2019), Dove. *La dimensione di luogo che ricomponete società ed economia*, Milano, Egea.











c/o Scuola di Economia, Management e Statistica, Università di Bologna, sede di Forlì  
P.le della Vittoria, 15 – 47121 Forlì – Tel. 0543.62327  
ecofo.aiccon@unibo.it – [www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)