

An aerial photograph of three people on a light-colored concrete floor. On the left, a man in a blue t-shirt and jeans stands looking down. In the center, a woman in a light blue top and dark pants is bent over, looking at her reflection in a rectangular mirror on the floor. To her right, another person is also bent over, looking at their reflection in another rectangular mirror. The mirrors show inverted images of the people and the sky above. Long shadows are cast on the floor from the right side.

INVITALIA
SOCIAL SMART LAND

DIAMO FUTURO ALL'ECONOMIA SOCIALE

Working paper n.2

Un'analisi qualitativa del livello di gradimento espresso nei confronti dell'incentivo dalle Imprese Sociali finanziate da Italia Economia Sociale-IES

Febbraio 2022

Un'analisi qualitativa del livello di gradimento espresso nei confronti dell'incentivo dalle Imprese Sociali finanziate da Italia Economia Sociale-IES¹

Indice

Disegnare orizzonti per le imprese sociali: l'utilizzo della misura Italia Economia Sociale nell'esperienza concreta dei fruitori a cura di Maria Rosa Russo	3
- L'impianto dell'indagine: la metodologia	4
- Le domande	6
- Le interviste svolte: risultanze, analisi e valutazioni	7
- Conclusioni	11
Le interviste somministrate alle imprese beneficiarie di IES e l'Operational Think Thank di Invitalia: prime considerazioni per un bilancio delle attività svolte di Felice Scalvini	13
Italia Economia Sociale: aspetti distintivi, cambiamenti indotti e lezioni apprese di Flaviano Zandonai	16
A come ACCESSO: l'importanza del Capacity Building nei programmi di Social Impact Investment e per il futuro di Italia Economia Sociale di Giuseppe Ambrosio	20
Le risultanze delle interviste somministrate alle imprese IES e l'applicazione di una metodologia innovativa: l'analisi wordcloud di Roberto Bellotti e Loredana Bellantuono	23
Imprese a multi-economie di Giacomo Panizza	26

¹ Il presente Working Paper è il risultato del lavoro svolto dall'Operational Think Tank (OTT) *Invitalia Social Smart Land*, coordinato - per conto di Invitalia - da Vincenzo Durante, e composto da Giuseppe Ambrosio, Loredana Bellantuono, Roberto Bellotti, Giacomo Panizza, Maria Rosa Russo, Felice Scalvini e Flaviano Zandonai. Il documento è stato redatto dai componenti dell'OTT, ai quali è da riferire la responsabilità esclusiva dei contenuti dello stesso.

Disegnare orizzonti per le imprese sociali: l'utilizzo della misura Italia Economia Sociale nell'esperienza concreta dei fruitori

(a cura di Maria Rosa Russo)

Premessa: il perché del presente lavoro

1. L'impianto dell'indagine: la metodologia
2. Le domande
3. Le interviste svolte: risultanze, analisi e valutazioni
4. Conclusioni

Premessa: il perché del presente lavoro

“Italia Economia sociale è un programma di agevolazioni del Ministero dello Sviluppo Economico finalizzato alla nascita e alla crescita di imprese che operano per il perseguimento di finalità di utilità sociale e di interesse generale. Il Programma è operativo su tutto il territorio nazionale. Gli incentivi sono rivolti a imprese sociali, cooperative sociali e relativi consorzi e società cooperative aventi qualifica di ONLUS”. (nota 1)

A partire dalle suddette finalità del Programma “Italia Economia Sociale” (IES), l'Operational Think Tank (OTT) della misura - chiamato a supportare Invitalia nel dare all'incentivo un indirizzo di policy quanto più possibile coerente con le traiettorie di sviluppo emergenti dell'imprenditoria sociale, nonché ad implementare attività di valutazione d'impatto (ex ante, in itinere ed ex post) utili anche ad orientare la progettualità delle organizzazioni non profit interessate allo strumento agevolativo e le sue prassi attuative - ha ritenuto necessario approfondire le modalità con le quali le imprese sociali si sono ad oggi rapportate alla misura IES, nonché identificare gli elementi (progettuali e non) che hanno determinato il positivo esito delle domande di ammissione alle agevolazioni, pur nella diversità dei programmi di investimento proposti, così da favorirne la replicabilità e la diffusione e promuovere le buone prassi.

È sembrato necessario mettere a punto un'indagine - capitalizzando così le altre attività di ricerca-azione svolte dall'OTT (working paper disponibili alla sezione <https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/rafforziamo-le-imprese/italia-economia-sociale/invitalia-social-smart-land/documenti> del sito dell'Agenzia) allo scopo di dotarsi di un modello e di una metodologia/strumentazione “originale” di valutazione d'impatto della misura IES - in grado di analizzare gli aspetti distintivi delle imprese sociali che hanno avuto accesso al Fondo, nonché di acquisire dati ed informazioni utili a definire delle “linee guida” per i fruitori della misura (attuali e futuri), così da consolidare il rapporto di proficua collaborazione instauratosi tra il soggetto gestore e le imprese già finanziate dal Fondo (che hanno maturato, come di seguito evidenziato, una positiva esperienza, anche in termini di sviluppo competenze, nell'interazione con lo strumento agevolativo) e soprattutto estendere gli aspetti positivi della suddetta “customer experience” a tutte le imprese sociali interessate alla misura, dando applicazione futura alle “lezioni apprese”.

Si è ritenuto opportuno, pertanto, dare seguito alle attività già svolte dall'OTT - e, come già sottolineato, interamente finalizzate a consentire una valutazione “a tutto tondo” degli effetti della misura IES - realizzando un primo step di verifica del livello di gradimento espresso dalle imprese beneficiarie nei confronti dell'incentivo e delle sue modalità di gestione, nonché dei possibili upgrading dello strumento agevolativo e del suo impianto attuativo.

Si è proceduto, quindi, a svolgere un'indagine avente i seguenti obiettivi:

1. identificare le modalità di “avvicinamento” al Programma IES
2. esplorare le motivazioni sottostanti alla presentazione delle domande di agevolazione
3. individuare i “nodi critici” nella fase di messa a punto del progetto (scelta banca finanziatrice, ottenimento delibera bancaria, compilazione format di domanda, necessità per le imprese di poter contare sui servizi di accompagnamento erogati dall’Agenzia, etc.) e in quella “post concessione” delle agevolazioni (firma del contratto, assistenza tecnica alla presentazione delle richieste di erogazione, tempi di effettivo riconoscimento del credito concesso dalla Banca finanziatrice e di realizzazione dell’investimento, etc.)
5. approfondire le ricadute dell’incentivo, anche indirette, sulle imprese sociali finanziate
6. rilevare elementi di replicabilità dei progetti, identificare buone prassi e facilitarne la diffusione.

1. L’impianto dell’indagine: la metodologia

L’intento fondamentale della presente analisi, come si è detto, è quello di indagare le imprese sociali (IS) che hanno fruito della misura, comprendere le motivazioni prevalenti all’utilizzo del Fondo, registrare gli aspetti più significativi della loro esperienza di interfacciamento con un aiuto di Stato e valutare i processi operativi implementati per il suo funzionamento, anche in una logica di miglioramento continuo dello strumento agevolativo.

Per fare questo si è scelto di procedere con un’indagine che avesse i connotati della ricerca qualitativa, tendente a rilevare non solo le motivazioni, ma anche i bisogni e i valori, le dinamiche e i processi decisionali sottostanti la volontà di accedere a IES. È interessante che, nel corso della rilevazione, siano emersi anche i diversi “pattern culturali” dei beneficiari e che anche questi ultimi siano stati utili ad identificare una sorta di “idealtipo” di imprese sociali che possono utilmente rapportarsi all’incentivo.

Lo strumento di raccolta delle informazioni da processare è stato individuato con l’obiettivo di favorire la “libera espressione” degli intervistati in merito agli aspetti indagati, così da evitare di incorrere nel rischio di acquisire risultanze in qualche modo “precostituite” dal modello di analisi utilizzato. Si è trattato di una intervista semi-strutturata, somministrata direttamente dai componenti dell’OTT tramite video-call, in cui l’intervistatore ha gestito il flusso delle domande/risposte anche tenendo conto dei diversi “punti di interesse” di ciascun interlocutore.

In particolare, l’intervista semi-strutturata prevedeva una serie di domande aperte, da sottoporre integralmente alle imprese finanziate, lasciando ampio spazio all’intervistato in merito al grado di approfondimento/esplosione di ciascun item, anche in considerazione delle caratteristiche specifiche delle realtà oggetto d’analisi. Infatti, il target di un’analisi qualitativa come quella di cui al presente report è dato da un universo di imprese ridotto ed estremamente selezionato; ai partecipanti può pertanto essere richiesto un impegno maggiore sia in termini di tempo che di “coinvolgimento” nell’indagine, così da poterla rendere quanto più possibile approfondita ed attendibile.

Sono state interpellate tutte le imprese sociali con istruttoria positiva certificata dal “Comitato congiunto di valutazione” (al netto dell’unica impresa che ha rinunciato alle agevolazioni), in numero pari a 19, e che risultavano essere già in fase di erogazione (n. 14), in procinto di firmare il contratto di finanziamento (n. 2) o in attesa della delibera bancaria propedeutica al provvedimento di concessione (n. 3).

Le imprese, prima dell'intervista, sono state "ingaggiate" dallo staff di Invitalia e sono state spiegate loro le ragioni dell'indagine, chiedendo di fornire l'indirizzo mail e il telefono della persona da intervistare; è stato inoltre specificato il nominativo dell'intervistatore. A seguire, sono state telefonicamente contattate, dai componenti dell'OTT, le persone da intervistare; è stata poi inoltrata una mail di conferma della call e di anticipazione del questionario da somministrare.

Le interviste individuali sono state completate per 17 imprese sociali (*nota 2*); va innanzitutto sottolineata la dinamica relazionale assolutamente positiva che si è prodotta nel corso dell'intervista (che è già di per sé una prima risultanza dell'analisi effettuata, rinviando evidentemente ad una altrettanto positiva interazione determinatasi tra le imprese intervistate, la misura agevolativa e i soggetti a vario titolo coinvolti nella sua gestione), che ha permesso di affrontare con la dovuta "profondità" gli aspetti indagati. La durata media delle interviste è stata di circa 50/60 minuti in videocollegamento, e non presso la sede dei beneficiari, in ragione della distribuzione geografica degli intervistati e, soprattutto, delle difficoltà ad un incontro in presenza connesse alla crisi epidemiologica da Covid 19.

Infine, le risposte sono state trascritte e restituite agli intervistati per una loro definitiva validazione, in rapporto alla quale non si è resa necessaria, nel merito, alcuna revisione. Tutte le interviste sono state oggetto di condivisione da parte dei componenti dell'OTT; le risultanze del lavoro svolto sono di seguito sintetizzate. Nelle sezioni successive del presente report sono riportati i contributi d'analisi degli altri componenti dell'OTT.

2. Le domande

Rapporto con la Banca finanziatrice e con l'Agenzia

1. Come siete venuti a conoscenza della misura “Italia Economia Sociale”?
2. In base a quali ragioni/considerazioni (comparate anche a quelle relative all'eventuale disponibilità di misure “concorrenti” o alla possibilità di accesso al credito ordinario) avete deciso di presentare su IES il vostro progetto e la vostra domanda di ammissione alle agevolazioni?
3. Vi è stato fornito da Invitalia supporto in termini di assistenza tecnica alla messa a punto del progetto e della documentazione di domanda? Più in generale, come si è declinata l'interazione con l'Agenzia? (segnalare eventuali suggerimenti)
4. Come si è sviluppato il rapporto con la banca intermediaria? (segnalare eventuali suggerimenti)
5. (Solo per le 14 imprese in fase di erogazione) Potete esprimere una valutazione sulla fase di erogazione delle agevolazioni?

Vissuti e prospettive dell'impresa

6. Come si colloca il progetto rispetto alla vostra business history?
7. Quali effetti, oltre all'impatto sociale atteso, pensate possa produrre la fruizione dell'incentivo sulla vostra impresa?
8. Quali indicazioni/apprendimenti avete tratto da questa esperienza?
9. Quali aspetti della vostra esperienza potrebbero essere generalizzati/valorizzati per facilitare la fruizione dell'agevolazione da parte di altre imprese sociali?
10. Quali elementi ritenete indispensabili ai fini di una proficua interazione tra la misura agevolativa, un'impresa sociale e la progettualità di cui è portatrice?
11. Ritenete che iniziative imprenditoriali come la vostra potrebbero essere replicate in altri contesti territoriali, prossimi al vostro o distanti dallo stesso?
12. Sareste disponibili a dare il vostro apporto/contributo per affiancare/sostenere la progettualità di altre imprese sociali? Se sì, in che modo?

3. Le interviste svolte: risultanze, analisi e valutazioni

Rapporto con la Banca finanziatrice e con l'Agenzia

Il 50% delle 17 imprese intervistate si è avvicinato a IES a seguito della partecipazione a convegni/seminari sull'imprenditorialità sociale o ad altri eventi ed iniziative organizzate da Legacoop, Confcooperative o comunque dai network di riferimento della cooperazione e del Terzo Settore, quindi traendo vantaggio dall'essere parte attiva di un sistema a rete in grado di veicolare le opportunità che si offrono ai suoi aderenti. Il restante 50% è dato da IS (imprese sociali) di rilevante dimensione e molto strutturate, e quindi nella condizione di "dedicare" una quota parte del loro personale ad attività di scouting delle misure agevolative, ovvero da IS che hanno raccolto l'input delle banche finanziatrici, con particolare riferimento a UBI Banca, a presentare domanda su IES.

Quindi, ne possiamo evincere che solo le realtà più organizzate hanno una capacità autonoma di acquisire conoscenza sugli strumenti agevolativi e, conseguentemente, di possibile fruizione degli stessi; pertanto, le imprese sociali necessitano, a differenza di altre realtà produttive "più familiarizzate" con i regimi di aiuto, di essere orientate/accompagnate verso gli incentivi pubblici in misura più attenta e incisiva rispetto a quanto solitamente accade.

Sul versante delle motivazioni che hanno indotto le IS ad interessarsi alla misura (domanda n. 2), tutti gli intervistati concordano sul fatto che le due ragioni prevalenti vanno identificate nel tasso di interesse molto basso del finanziamento pubblico e nella componente a fondo perduto dell'aiuto, pur lamentandone la scarsa incidenza percentuale. Si aggiunga che per il 50% delle imprese oggetto di analisi ha giocato un ruolo di fondamentale importanza il limite massimo dei programmi di spesa (10 milioni di euro), decisamente più alto rispetto a quello previsto da altri strumenti agevolativi. IES attrae soprattutto quelle IS che necessitano di finanziamenti cospicui, in larga parte da destinare ad investimenti immobiliari. Ma viene comunque sottolineato dagli intervistati che la misura "*finanzia tutto il progetto e non solo l'investimento immobiliare, ad esempio la formazione del personale*", e questo colloca l'incentivo in uno spettro di opportunità finanziarie decisamente "altre" rispetto al credito ordinario, rendendo la misura particolarmente appetibile per progetti complessi e di ampio respiro strategico.

Tutti gli intervistati esprimono un marcato apprezzamento per le attività di sostegno e supporto svolte da Invitalia nella fase di messa a punto dei progetti e della documentazione di domanda, nonché in quella successiva di realizzazione dell'investimento ed erogazione delle agevolazioni. È estremamente significativa, occorre dirlo, la percezione di "*collaborazione continua e grande disponibilità*" maturata nei confronti del team di Invitalia; tuttavia, tale evidenza ha come contraltare (domanda n. 3) la sottolineatura della farraginosità della procedura e delle conseguenti difficoltà di fruizione dell'incentivo, soprattutto con riferimento alle tempistiche. Tutti gli intervistati, in relazione all'iter attuativo della misura, hanno utilizzato aggettivazioni quali "*ridondante*", "*eccessivo*", etc. Alcuni di loro hanno rilevato che: "*se non avessimo avuto una nostra disponibilità finanziaria, avremmo dovuto sospendere la realizzazione del progetto*", "*il decreto ministeriale e le circolari generano un insieme di adempimenti non semplici da gestire*". Emerge una forte richiesta di semplificazione e maggiore chiarezza sui diversi soggetti a vario titolo coinvolti nella gestione dell'incentivo e sulle prerogative di ciascuno di essi.

Rispetto alla banca intermediaria (domanda n. 4), quasi tutti gli intervistati hanno segnalato problematicità e tempi lunghi per l'ottenimento del relativo finanziamento. Va evidenziato - come da molti sottolineato - che gli intermediari finanziari hanno inevitabilmente scontato il fatto che le imprese richiedenti l'affidamento erano le prime ad essersi rapportate ad uno strumento agevolativo per di più "nuovo" e non molto conosciuto. Più della metà delle IS sono state finanziate da Ubi Banca (poi confluita in Intesa San Paolo), che è stata anche la più attiva sul territorio nel promuovere la misura e nel manifestare interesse per la stessa, dimostrandosi *"più predisposta a fare un'operazione che altri definivano dai contorni sfumati e confusi"*. Al riguardo, è stata comunque evidenziata un'oggettiva difficoltà connessa al processo di fusione che ha interessato il suddetto istituto e che ha comportato la necessità di *"dover rifare completamente la pratica al momento del subentro di Intesa"*; sugli altri istituti di credito, i pareri espressi sono discordanti, e vanno da un marcato apprezzamento per la *"sempre assicurata disponibilità"* a riscontri decisamente meno edificanti per la banca intermediaria: *"inesperta, autoreferenziale e non dialogante con Invitalia"*. La *"lunghezza delle procedure"* ha determinato la necessità di ricorrere a forme di "bridge financing" che non erano state preventivate dalle IS beneficiarie. La considerazione che riassume il loro punto di vista è la seguente: *"sarebbe bello che tutte le banche operassero in ugual modo, che fosse un prodotto 'a scaffale', che ogni banca non facesse a modo suo!"*.

Anche per le IS (14 su 17) che hanno avviato l'iter erogativo (domanda n. 5), le informazioni raccolte sono contrastanti: per alcuni intervistati *"la cosa più difficile è arrivare alla delibera e firmare il contratto, poi è tutto in discesa"*, per altri *"è stato necessario chiedere un prefinanziamento in attesa del primo saldo: tempi troppo lunghi"*. Quest'ultima affermazione sembra comunque rappresentativa del punto di vista prevalente delle IS oggetto di analisi. Queste ultime hanno, tuttavia, manifestato piena consapevolezza rispetto al fatto che i tempi di attraversamento della fase valutativa delle domande non sono ascrivibili unicamente all'attività di istruttoria dei programmi di investimento proposti, ma anche e soprattutto al *"lavoro di affiancamento che si è reso necessario per dare compiutezza ai nostri progetti e presentare correttamente tutta la documentazione richiesta"*.

Vissuti e prospettive dell'impresa

Le domande n. 6 e n. 7 rispondevano all'esigenza di analizzare la centralità dello strumento agevolativo nel ciclo di vita delle imprese beneficiarie e nei loro percorsi di sviluppo. Nella quasi totalità dei casi è risultato che i progetti finanziati hanno una marcata valenza strategica per le IS finanziate, così come si desume dai seguenti riscontri: *"Per noi è un punto di approdo, abbiamo realizzato ciò che volevamo fare da tempo, daremo più lavoro e offriremo più servizi"*; *"è stato un momento di crescita importante per l'azienda, abbiamo finanziato due grandi progetti"*; *"abbiamo potenziato significativamente la nostra capacità di dare risposte ai bisogni emergenti sul territorio"*. Inoltre, per diverse IS il cospicuo finanziamento previsto da IES ha permesso di "mettere a regime" la loro attività, per ingrandirsi, per consolidarsi, per trasformarsi, per *"fare ciò che una Coop deve fare"*, per *"conseguire fino in fondo l'obiettivo sociale della nostra impresa e creare valore aggiunto per tutti gli stakeholders"*, per facilitare il *"passaggio da start up a impresa consolidata"*, per *"uscir fuori dalla fase embrionale e realizzare un sito industriale vero e proprio, incrementando la base sociale da 60 a 125 soci"*.

In termini di aggiuntività dello strumento agevolativo, IES è in ogni caso servita ad un “salto di qualità” delle imprese beneficiarie che, a loro dire, sarebbe stato difficilmente conseguibile in assenza dello strumento agevolativo.

Cosa hanno “imparato” dall’esperienza IES gli intervistati (domanda n. 8)? *“Abbiamo acquisito una ‘cultura’ in materia di incentivi pubblici e abbiamo cominciato a saperci muovere nelle loro pieghe burocratiche”, “ne usciamo con un bagaglio di competenze rafforzato”, “siamo più strutturati così da poter dare concretezza a questo tipo di progetti”, “(IES) ha rinforzato il nostro modus operandi perché ha richiesto più affiatamento e più condivisione interna degli obiettivi”, “è stato un momento di crescita dell’azienda: è importante avere un partner finanziario che ha voglia di comprendere le dinamiche di chi sta dall’altra parte”, “la rendicontazione alla quale siamo stati ‘costretti’ ci aiuterà, però, a presidiare meglio anche le nostre attività di controllo di gestione”*. In sintesi: anche la complessità della procedura di attuazione dell’incentivo e le difficoltà che le IS hanno dovuto affrontare sono diventate, almeno in parte, un’occasione di crescita e di miglioramento dei loro processi operativi. Accanto a questa prima lettura delle risultanze delle interviste, tuttavia, ne emerge una seconda di tutt’altro segno: *“anche le buone iniziative rischiano di perdersi se si frappongono tutta una serie di ostacoli alla loro realizzazione”, “troppi adempimenti burocratici e incertezze”, “non pensavo di fare tutta questa fatica ad onorare i debiti coi fornitori”*. Non mancano, peraltro, dei rilievi autocritici: *“probabilmente noi abbiamo competenze finanziarie non del tutto sufficienti”, “bisognava studiare di più e meglio la normativa”, “la finanza pubblica è sicuramente utile ma bisogna conoscere bene lo strumento cui si sta accedendo”*. Infine, viene fuori con forza la convinzione che *“non si può fare sociale se non si fa bene impresa”* e che per *“fare bene impresa occorre presidiare meglio il tema dei finanziamenti, delle anticipazioni, dei costi, con una attenta valutazione dei bisogni di liquidità e dei flussi finanziari”*. In linea di massima, fatta eccezione per le realtà più strutturate, chi si è cimentato con IES ha dovuto affrontare un percorso al quale non era preparato e che gli ha reso “ostica” la misura, obbligando il soggetto gestore ad erogare servizi di accompagnamento in misura e con modalità di gran lunga più “consistenti” rispetto al preventivato, pena il mancato conseguimento degli obiettivi dell’aiuto. Si ha la percezione che le suddette difficoltà siano state acuite dalla pregressa fruizione di altre forme di finanziamento, più esigue ma più snelle nelle loro modalità di accesso.

Le domande n. 9 e 10 rinviavano alle “lezioni apprese”, estendibili anche alle imprese sociali che in futuro potranno rapportarsi allo strumento agevolativo, ovvero a possibili suggerimenti/correttivi nell’attuazione dell’incentivo; di seguito due esemplificazioni: *“quando si fa richiesta di finanziamento, è bene farlo in un arco di tempo in cui non cambi l’organo di controllo (per i problemi riscontrati in tale evenienza in relazione alla necessità di ripresentare tutta la documentazione antimafia)”*; *“va assolutamente presa in considerazione l’implementazione di un servizio specifico a supporto delle coop sociali di piccole dimensioni, che non possono disporre di consulenti per la stesura dell’allegato B al format di domanda”*. In linea di massima tutti gli intervistati concordano sulla necessità di semplificare le procedure o quantomeno di dare una chiara rappresentazione delle stesse e delle loro tempistiche. Sottolineano che si tratta di una misura più adatta a progetti di ampia scala e da realizzare nel medio-lungo periodo, dato *“il notevole carico burocratico, che tuttavia ti costringe a pensare di più e quindi a fare un investimento più consapevole”*, così come evidenziano che *“le coop sociali spesso prendono i fondi pubblici in una logica ‘a rimborso’ e tutto finisce lì, mentre è importante l’idea di investire in attività che abbiano una loro continuità/sostenibilità nel tempo e siano in grado di produrre utile”*.

Emerge con chiarezza che: 1) va profondamente rivista la modalità di interazione tra le banche e il soggetto gestore, nella direzione di una vera partnership di progetto, superando logiche e modus operandi spesso divergenti, che impattano pesantemente sui tempi di attraversamento della fase valutativa; 2) i progetti più aderenti alla misura sono quelli che hanno una forte componente immobiliare, e che in quanto tali non *“necessitano di rimodulazioni in corso d’opera e sono più ‘graditi’ alle banche”* o, quasi in alternativa, quelli per cui *“si fanno cose semplici, più facili da rendicontare”* e che sono *“più in linea con le tranches di rendicontazione”*; 3) *“la misura è valida, ma non devono servire i soldi subito”* ed ancora *“come per tutti gli investimenti oggetto di agevolazione, l’operazione ha senso solo se aveva senso anche prima e indipendentemente dall’agevolazione”*. Infine: *“l’effetto positivo di una misura come questa è quello di attivare un circolo virtuoso di investimenti ad impatto sociale. Con le risorse finanziarie ‘risparmiate’ ne potremo fare altri di investimenti ad alto valore aggiunto per il nostro territorio e per le persone più fragili”*.

In relazione alla domanda n. 11, tutti concordano sulla replicabilità dei progetti finanziati, soprattutto in considerazione del fatto che le problematiche sociali alle quali le iniziative agevolate hanno dato risposta sono proprie anche di altri territori.

Infine, la disponibilità ad azioni di affiancamento/sostegno di altre iniziative (domanda n. 12) non sembra essere così marcata (*“l’attività di gestione ordinaria della nostra impresa assorbe tutte le energie”*, *“sì, ma compatibilmente coi tempi di lavoro”*), anche se da alcuni degli intervistati è stato sottolineato che *“fa parte della nostra filosofia venture philanthropy il trasferimento delle competenze”*.

4. Conclusioni.

Il “return of insight” di una ricerca qualitativa come quella di cui al presente report è spesso un disvelamento di “thick data”, di risultanze, vissuti e percezioni non facilmente oggettivabili e quantificabili, ma che sono particolarmente utili a far emergere la complessità dei fenomeni indagati. È stato utilizzato un modello di intervista che ha consentito di raccogliere informazioni e dati che non potevano essere “precostituiti” ab initio dell’analisi, di acquisire risposte a domande che “a priori”, potremmo dire, non sapevamo di voler formulare.

Quali sono le risultanze più significative?

- 1) per le imprese sociali il “fare rete” è un tratto costitutivo del loro orientamento strategico di fondo: persino la semplice conoscenza di uno strumento agevolativo come IES (domanda n. 1) presuppone l’esserci, il far parte di una comunità, l’averne una storia condivisa;
- 2) non a caso le IS agevolate sono tutte localizzate (con un’unica eccezione) nelle regioni del Nord Italia, quindi in aree ad alta intensità di presenza di iniziative di imprenditoria sociale e fortemente interconnesse su questo versante, così come non è sorprendente che - in tema di replicabilità dei progetti finanziati - gli intervistati abbiano fatto quasi esclusivamente riferimento ad altre realtà riconducibili ai loro network territoriali di appartenenza (domanda n. 12);
- 3) per le altre aree del Paese bisognerà prevedere, anche nella gestione di IES, dei correttivi: bisogna stanare i bisogni sociali anche dove restano “sottotraccia”, ed è necessario che siano potenziati i servizi di orientamento/accompagnamento, esigenza che - comunque - emerge con forza a tutte le latitudini, ragion per cui è stato fortemente apprezzato lo sforzo profuso al riguardo dal soggetto gestore (domanda n. 3);
- 4) per beneficiare di agevolazioni complesse come IES non basta, tuttavia, l’appartenenza ad un network di IS: occorre essere strutturati (domanda n. 8), per sviluppare al meglio la propria progettualità e ottemperare agli adempimenti previsti per l’accesso e la fruizione dell’incentivo, a partire da quelli rendicontativi: *“siamo molto contenti della vostra (del soggetto gestore) esigenza di approfondire, di entrare nel merito: è importante avere un partner finanziario che ha voglia di comprendere le dinamiche di chi sta dall’altra parte”*; in alternativa, per ampliare lo spettro dei potenziali beneficiari dello strumento agevolativo, bisogna investire di più nei servizi reali dallo stesso previsti;
- 5) la conclusione di cui al punto precedente è avvalorata anche da alcuni “spunti autocritici” raccolti nel corso delle interviste: *“Conoscendo il tessuto imprenditoriale di una parte delle cooperative sociali, non vorrei che qualcuno prendesse la cosa alla leggera (...) abbiamo bisogno di essere accompagnati per superare un vizio di fondo: che con le banche si può sempre rinegoziare, qui ci vuole più accuratezza, bisogna ponderare bene”*;
- 6) tornando ai “thick data”, ciò che emerge nella percezione delle IS è che vale sicuramente la pena di insistere sull’incentivo IES, potenziandolo e rendendolo più efficace: i progetti finanziati sono stati raccontati con trasporto, emozionandosi ed emozionandoci, sottolineandone l’impatto sull’occupazione delle fasce deboli del mercato del lavoro, sull’inclusione degli ultimi, su una crescita socialmente orientata dei territori, sulla rigenerazione delle comunità, sulla risposta ai bisogni emergenti degli anziani, dei minori a rischio, dei disabili, delle persone in uscita da vissuti detentivi e/o di tossicodipendenza, delle donne vittime di violenza o di tratta.

Si percepisce, al di là delle difficoltà fisiologiche per qualsiasi “nuovo” regime di aiuto (peraltro rivolto, nel caso di IES, ad imprese che non hanno pregresse esperienze di fruizione di incentivi MISE) e di qualche criticità sul versante normativo-procedurale, il potenziale della misura, lo straordinario impatto socio-economico di ciò che ha già concorso a realizzare e soprattutto delle iniziative di welfare municipale e di sviluppo sostenibile che potrebbe sostenere in futuro, anche in ragione delle semplificazioni attuative e della maggiore intensità/attrattività dell’incentivo conseguenti al perfezionamento dell’iter di revisione normativa dello strumento agevolativo.

Note:

(1) Si veda la revisione, in corso di perfezionamento, dello strumento agevolativo e l’allargamento dello stesso ad altri destinatari, con particolare riferimento alle imprese creativo-culturali. Gli incentivi sono rivolti a programmi di investimento che perseguono uno dei seguenti obiettivi: incremento occupazionale dei lavoratori svantaggiati; inclusione sociale di persone vulnerabili; salvaguardia e valorizzazione dell’ambiente, del territorio e dei beni storico-culturali; conseguimento di ogni altro beneficio derivante da attività di interesse pubblico o di utilità sociale, in grado di colmare specifici fabbisogni di comunità o territorio. Le risorse finanziarie stanziare ammontano a 223 milioni di euro: 200.000.000 di euro a valere sul Fondo rotativo per il sostegno alle imprese e agli investimenti di ricerca (FRI), 23.000.000 euro a valere sul Fondo per la crescita sostenibile.

(2) Le Imprese Sociali che hanno partecipato all’indagine, e le rispettive banche finanziatrici, sono le seguenti: 1) IL CIGNO – CCROMAGNOLO; 2) I TIGLI 2 – UNICREDIT; 3) CONSORZIO ABITARE – UNICREDIT; 4) RIESCO – UBI; 5) CAD – UNICREDIT; 6) QUID – UBI; 7) DYNAMOCAMP – UBI; 8) IL MARGINE – UBI; 9) IL CERCHIO – INTESA SAN PAOLO; 10) ALMAFABER – UNICREDIT; 11) SCATA – UBI; 12) COOPERATIVA DI BESSIMO – UBI; 13) GRUPPOARCO – UBI; 14) NUOVI ORIZZONTI – UBI; 15) GUSTO LIBERO – INTESA SAN PAOLO; 16) COS – UBI; 17) IL PONTE – UBI.

Le interviste somministrate alle imprese beneficiarie di IES e l'Operational ThinkTank di Invitalia: prime considerazioni per un bilancio delle attività svolte

(Felice Scalvini)

1. Rileggo le risultanze del lavoro di approfondimento condotto intervistando la quasi totalità dei soggetti che hanno avuto sinora accesso alla linea di incentivo Italia Economia Sociale (IES), e il primo riflesso è andarmi a rivedere un po' tutto quanto elaborato nell'ambito dell'OTT. La sensazione è che, utilizzando vari spartiti, si siano prodotte armonie diverse che però, alla conclusione del lavoro, non risultano dissonanti, bensì connesse da alcuni accordi che ritornano e offrono legami e ricorrenze che, se resi evidenti, permettono una lettura rapsodica, ma unitaria di un'esperienza sicuramente importante nella storia dell'imprenditoria sociale del nostro Paese.

Fuor di metafora credo vada considerato come IES, dopo tre anni di esperienza, si presenti non solo come una misura di finanza agevolata, ma anche come un laboratorio complesso che connette, attraverso processi costanti di scambio interno e di apertura verso l'esterno, una pluralità di fattori che vanno dalla concreta e complessa attività di allocazione delle risorse finanziarie alla esplorazione, in forme e con strumenti originali, dell'habitat dell'imprenditoria sociale e dei modi in cui essa agisce. Tutto ciò come possibile contributo alla messa a punto di una strategia complessiva, che veda gli strumenti di finanza agevolata come motore potente ed efficace di sviluppo per le IS e per la loro capacità di mettersi al servizio del Paese e dei suoi cittadini. Ed è proprio riguardo a questa capacità che l'insieme degli approfondimenti sviluppati nell'ambito dell'OTT offre uno sguardo complesso, chiaroscurale, ma ricco di suggestioni e indicazioni di sicuro interesse. Soprattutto il confronto tra le tre analisi di scenario (faccio riferimento ai primi due paper dell'OTT e a quello in corso di pubblicazione) e l'approfondita indagine di cui al presente report sulla concreta attuazione della misura, appare stimolante e, per certi versi, illuminante.

2. Innanzitutto, lo sguardo al contesto, condotto utilizzando registri molto diversi, connessi più per assonanze che per esplicite complementarità e congiunzioni, ci dice di un fenomeno, quello dell'imprenditoria sociale, ancora in fase emergente, ma indubbiamente già consistente e vitale, attraversato da questioni in senso lato identitarie, sia riguardo all'auto-percezione dei protagonisti, sia in relazione ai rimandi offerti dal più ampio contesto sociale, economico e istituzionale. I tre approfondimenti condotti in aggiunta al presente paper – riguardo alle Social Smart Land, ai finanziamenti delle azioni di inclusione sociale (2° Paper) promosse dalle ONP nell'ambito delle politiche di coesione e al quadro della percezione e dell'auto-percezione comunicativa (4° Paper in corso di pubblicazione) – grazie anche alla varietà di ambiti, approcci e metodologie di indagine e analisi, mi pare restituiscano alcuni interessanti riscontri, resi univoci dal gioco delle assonanze più che da espliciti rimandi, ma non per questo meno significativi, anche se necessariamente da sottoporre a ulteriori approfondimenti e verifiche.

Quindi, con i dovuti *caveat*, mi pare si possa comunque evincerne un quadro caratterizzato dai seguenti elementi:

- I soggetti dell'ES (economia sociale) si presentano come un insieme facilmente identificabile, all'interno tanto dei contesti territoriali quanto dei programmi di policy. Evidentemente la messa a regime del Codice del Terzo Settore accentuerà questa identificabilità, ma essa ha origine in dinamiche ed evoluzioni "pregiuridiche" ed è alimentata da auto-percezioni e auto-rappresentazioni, nonché da strategie comunicative originali e peculiari rispetto agli altri universi imprenditoriali.
 - Si tratta di organizzazioni fisiologicamente connesse entro sistemi reticolari, soltanto in alcuni casi formalizzati e, pur se aperti e sfrangiati, di norma comunque facilmente individuabili.
 - Siamo di fronte a un mondo dinamico, in fase di crescita e di apprendimento, però caratterizzato da una ancora imprecisa e frammentata consapevolezza della propria reale consistenza e potenzialità.
 - Non emerge una chiara articolazione funzionale tra le diverse componenti, anche per l'assenza di una precisa e condivisa consapevolezza riguardo alle caratteristiche istituzionali, funzionali e operative dei diversi soggetti riconducibili all'universo dell'Economia Sociale.
3. Alle analisi di quadro generale ed alle osservazioni di sintesi che ho provato ad esplicitare, si affianca la zoomata condotta sulle imprese sociali ad oggi entrate nel "meccanismo" di IES. Approfondimento che, con l'efficace realismo indotto dalle interviste "in presa diretta", offre interessanti riscontri rispetto alle esplorazioni di carattere più generale.

In primo luogo, risulta confermata la vitalità dei soggetti dell'ES. Una vitalità che ha permesso loro di affrontare e giungere al termine di quello che, dietro una prima rappresentazione come "sistema agevolante", in realtà s'è rivelato, almeno in parte, un percorso per "unità speciali d'assalto", tanti gli ostacoli e le sfide da superare per arrivare a conseguire il risultato atteso. Ostacoli che uno sguardo benevolo potrebbe considerare test appositamente predisposti per mettere alla prova la determinazione, le competenze e le capacità complessive dei beneficiari. In realtà, frutto invece di una regolazione normativa che, non avendo evidentemente alle spalle un'esatta conoscenza del fenomeno e dei soggetti sui quali si andava ad intervenire, ha forse ritenuto che, per una efficace selezione delle operazioni da finanziare e quasi come imprescindibile "elemento a garanzia", fosse necessario disseminare il percorso di "buche e tranelli". Fortunatamente dall'indagine emerge che le imprese beneficiarie delle agevolazioni, nel compiere il difficile percorso prospettato loro, non hanno avuto come interfaccia qualcosa di simile al sergente istruttore di *Full metal jacket* bensì una struttura, quella di Invitalia, che ha saputo assicurare un supporto attento, professionale e "accudente" e che si è fatta carico di accompagnare passo dopo passo quella che, per ogni realtà finanziata, nessuna esclusa, si è rivelata una "sfida ardua" e difficile da superare.

Lo sforzo compiuto non è stato vano e pressoché generalizzata è la convinzione che l'ottenimento del finanziamento, di per sé onerosissimo in termini di energie e tempo dedicato, è coinciso e forse in parte ha determinato una fase di sviluppo strategico ed organizzativo per le imprese agevolate.

Riguardo al sistema più ampio degli interlocutori dell'incentivo, emerge come il rapporto con le reti abbia in molti casi innescato e talora anche supportato la decisione di candidarsi a IES. Quindi un effetto positivo del sistema delle connessioni. Purtroppo, risulta invece evidente il costante disassamento determinatosi nella triangolazione con l'intermediario bancario, senza il quale non è data alcuna possibilità di fruizione di IES. Anche qui, soprattutto a causa delle troppe e troppo complesse regole del gioco imposte dalla normativa, piuttosto che per limiti o indisponibilità degli attori coinvolti.

4. Infine, la rilettura di tutto quanto osservato, prodotto e discusso nell'ambito dell'OTT durante il primo triennio di operatività della misura IES può portare ad alcune riflessioni conclusive, di seguito sintetizzare:
 - La misura appare opportunamente e correttamente inquadrata a supporto di una dinamica evolutiva di un ecosistema sociale ed economico dalle notevoli ed evidenti potenzialità in termini di concorso allo sviluppo del Paese.
 - L'incentivo ha valore non solo per le opportunità offerte a sostegno della struttura finanziaria dei soggetti beneficiari, ma anche per la sua capacità di sollecitarne e favorirne lo sviluppo organizzativo-gestionale (anche per effetto dei servizi di accompagnamento erogati dall'Agenzia) e l'irrobustimento dell'identità istituzionale.
 - Tutto ciò che, attraverso la misura, può favorire le interconnessioni di rete e il crearsi di cluster con valore economico e sociale, rappresenta un sicuro valore aggiunto, che può produrre effetti esponenziali, che vanno pertanto assolutamente perseguiti (vedi ad esempio l'apertura ai "progetti a grappolo" prevista dal nuovo inquadramento normativo dell'incentivo).
 - Per risultare efficace, la misura non poteva che essere complessivamente rivisitata (come di fatto è accaduto), allo scopo di renderla più coerente con le specificità dei soggetti dell'ES e con le loro dinamiche di sviluppo, accantonando quelle disposizioni normative che ne hanno reso veramente ardua l'attuazione, anche se i suddetti limiti dell'impianto attuativo hanno quantomeno consentito di mettere in risalto la grande resilienza e determinazione innanzitutto delle imprese finanziate e, a seguire, anche del team di progetto impegnato nella gestione dell'intervento.

Italia Economia Sociale: aspetti distintivi, cambiamenti indotti e lezioni apprese (Flaviano Zandonai)

I risultati della rilevazione sulle imprese sociali beneficiarie della misura Italia Economia Sociale (IES) possono essere utili non solo a scopi conoscitivi e valutativi rispetto all'incentivo e al soggetto, l'Agenzia Invitalia, che la gestisce. Si tratta infatti di uno strumento che, nella sua "architettura" e nelle sue concrete modalità di attuazione, contiene in sé alcuni elementi emblematici che, con gli opportuni adattamenti, potrebbero connotare gli "investimenti sociali" prossimi venturi ad ampio raggio, ad esempio guardando al target dei beneficiari, agli "oggetti" del finanziamento, ai contesti territoriali, alla tipologia di risorse assegnate, ai servizi di supporto e di accompagnamento, ecc. In altre parole, IES può essere considerata una sorta di "banco di prova" che ha sollecitato sia gli assetti interni delle imprese beneficiarie, sia il più ampio contesto di rete nel quale sono inserite, generando così apprendimenti potenzialmente utili anche per altre realtà che già operano o sono interessate ad operare in questo ambito.

A tal fine è necessario, in primo luogo, individuare quali sono gli elementi di "straordinarietà" della misura, considerando non tanto il suo inquadramento in termini formali, ma piuttosto la rappresentazione che ne danno le imprese coinvolte, a partire dalle risultanze delle interviste di cui al presente paper, effettuate a imprenditori e manager sociali, tenendo altresì conto degli obiettivi e delle traiettorie di sviluppo dei programmi di investimento presentati, in quanto anche le progettualità intercettate possono essere lette e analizzate per far emergere elementi ed aspetti, più o meno visibili, di approccio strategico alla misura. L'insieme di queste acquisizioni può quindi consentire di misurare la "capacità di assorbimento" che le imprese sociali hanno saputo mettere in campo per fruire delle agevolazioni e impiegare efficacemente le risorse messe a disposizione da IES. Una capacità che si può misurare in termini strettamente organizzativi e gestionali, ma anche in relazione ad apprendimenti "più profondi", che nel loro insieme contribuiscono a riprodurre e, auspicabilmente, ad arricchire la cultura organizzativa delle imprese e dei più ampi ecosistemi nei quali sono inserite.

Quali sono quindi gli elementi di distintività che connotano Italia Economia Sociale e che sollecitano la capacità di "messa a terra" da parte delle imprese sociali?

- Un primo elemento che emerge dall'analisi consiste in un approccio di carattere infrastrutturale e produttivo alla misura, ovvero finalizzato in massima parte a strutturare centri di produzione di beni e servizi direttamente governati dalle imprese sociali e non semplicemente acquisiti in affidamento da altri Enti.
- Un secondo aspetto qualificante è dato dalla taglia dell'investimento che, in molti casi, assorbe una parte piuttosto significativa della capacità d'investimento dell'impresa (in termini economici e di competenze da mobilitare), rendendo quindi la misura cruciale nell'indirizzare lo sviluppo di medio e lungo periodo dei beneficiari.
- Un terzo elemento riguarda la gestione del rapporto con il soggetto gestore, che per molte imprese è non solo "nuovo", nel senso che era la prima volta che presentavano una richiesta di finanziamento a Invitalia, ma anche tendenzialmente "distante" rispetto ai classici interlocutori finanziari in termini di tipologia di risorse messe a disposizione e, più nello specifico, di modus operandi.

- Infine, si può notare che la misura Italia Economia Sociale, per poter essere correttamente fruita, sollecita una consistente attivazione di soggetti intermediari non solo sul versante strettamente economico-finanziario, ma anche, ad esempio, su aspetti di ordine legale e societario.

Il fatto che per molte imprese sociali quelle appena elencate e, probabilmente, altre caratteristiche specifiche dell'intervento, contribuiscano a connotare la misura come "altra cosa" rispetto ad un finanziamento "ordinario", consente di ritenere Italia Economia Sociale anche un innesco di processi di cambiamento organizzativo. Dalle interviste, in particolare, emergono svariate considerazioni – sia su questioni puntuali che su temi di ordine più generale – che si possono ricondurre alla necessità per i beneficiari di introdurre adattamenti "in corso d'opera" che sembrano aver "lasciato il segno" a livello organizzativo, anche al termine o in fasi molto avanzate d'implementazione dell'investimento. Può quindi essere utile focalizzare di seguito le principali acquisizioni, in termini di change management, delle imprese sociali agevolate, anche considerando il fatto che si tratta delle "pioniere della misura", in quanto beneficiarie della prima tornata di allocazione delle risorse.

- Un primo elemento di "cambiamento indotto" riguarda l'ambito organizzativo del controllo di gestione, degli uffici amministrativi e di rendicontazione. Una funzione solitamente disegnata e gestita in termini di mero servizio di staff ma che invece, dall'esperienza di Italia Economia Sociale, sembra emergere rafforzata in termini di capacità di governo strategico dell'impresa, oltre che come interfaccia rispetto a una vasta rete di supporti tecnici e gestionali esterni.
- Un secondo focus di trasformazione organizzativa è ravvisabile nelle catene di fornitura relative alla componente materiale, ma anche di servizio, che connota le attività oggetto d'investimento. Si tratta infatti di filiere piuttosto articolate e complesse e rispetto alle quali le imprese sono chiamate a migliorare la loro capacità di presidio oltre che di valorizzazione e "protezione" dei fornitori, ad esempio rispetto a criticità che potrebbero impattare sul "cantiere" e sulle sue modalità di finanziamento.
- Il terzo ambito di change management è relativo al ruolo delle reti di rappresentanza e di coordinamento sia in termini di "input" (cioè attività di divulgazione e facilitazione nell'accesso alla misura) che di "output" (ovvero in termini di "trasferimento tecnologico" ad altre imprese delle acquisizioni maturate per effetto del loro coinvolgimento nei progetti già finanziati). Se nel primo caso si nota una certa efficacia delle reti nel circuitare la misura, non solo a titolo informativo ma anche nel valorizzarne gli aspetti che più la qualificano come un'opportunità "da cogliere", per quanto concerne il trasferimento e la replicabilità delle buone prassi sembra affievolirsi la loro capacità d'incidenza per cui, a fronte di una generale disponibilità delle organizzazioni a mettere a disposizione il know how acquisito, sembra che la stessa sia circoscritta ad uno "scambio tra pari" interno ai network di appartenenza. Un approccio certamente efficace ma che, dati i numeri fin qui esigui degli investimenti agevolati, rischia di essere un po' troppo limitato e forse anche dispendioso in termini di tempi e risorse necessarie per poter essere messo in atto utilmente.

A fronte di questi processi di cambiamento organizzativo-gestionale, innescati in modo più o meno consapevole all'interno delle imprese sociali beneficiarie dell'incentivo, quali altri soggetti, oltre a quelli direttamente coinvolti nell'attuazione della misura, potrebbero essere interessati ad approfondirla ed eventualmente ad accompagnarne la fruizione? Come si sosteneva in apertura, infatti, l'ipotesi è che IES possa essere considerata in qualche modo emblematica anche per altri attori che si prefiggono di allocare risorse per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale. Di seguito vengono quindi individuati alcuni soggetti che potrebbero essere considerati stakeholder della misura e che pertanto potrebbero, eventualmente, essere coinvolti in iniziative di engagement, al fine di favorire sia la promozione e diffusione della nuova release della misura, sia per promuovere, per quanto possibile, una maggiore integrazione e sinergia con i loro strumenti e competenze, conseguendo in questo modo un rafforzamento dell'ecosistema nel suo complesso.

- Una prima categoria di possibili interlocutori della misura riguarda realtà “prossime” alle imprese sociali finanziate. In alcuni dei casi analizzati, infatti, il soggetto promotore dell'iniziativa consisteva in un “agglomerato” organizzativo frutto, ad esempio, di fusioni e incorporazioni di varie imprese e rami aziendali. In questo senso la misura, in particolare nella sua nuova versione, potrebbe assecondare investimenti basati su “cluster” organizzativi e settoriali, anche allo scopo di incrementare la scala dimensionale degli investimenti e la magnitudine dell'impatto sociale.
- Una seconda classe di stakeholder dell'incentivo è rappresentata dagli enti finanziatori che, in senso lato, possono dare maggiore consistenza agli investimenti sostenuti da Italia Economia Sociale, agendo principalmente su due fronti. Il primo è quello della sperimentazione, in una logica da “studio di fattibilità”, di idee progetto di carattere particolarmente innovativo e che quindi potrebbero non essere immediatamente eleggibili alle agevolazioni di IES; a essere chiamati in causa potrebbero essere soggetti apportatori di risorse maggiormente vocate alla prototipazione e al rischio, come i gestori di strumenti di grant ed equity (e loro combinazioni in forma di grant for equity). Il secondo fronte è invece legato ai sistemi di garanzia e, più in generale, di certificazione, che potrebbero impattare sia sulla effettiva attivazione della dotazione finanziaria dell'incentivo, sia sulla esplicitazione degli effetti degli investimenti agevolati, in particolare per quanto riguarda il loro impatto sociale.
- Infine, una terza categoria di interlocutori possibili di IES riguarda i soggetti istituzionali che governano una sfera pubblica popolata non solo da amministrazioni locali ma anche da altri soggetti - come corpi intermedi, tecnostutture e agenzie pubblico-private, ecc. - che rappresentano interessi e al tempo stesso possono favorire ulteriori apporti di risorse da parte di diversi segmenti dell'economia e della società. All'interno di questo contesto si notano, infatti, due tendenze particolarmente rilevanti: la prima riguarda l'avvento di politiche sempre più mission-oriented (ovvero centrate su obiettivi di trasformazione chiaramente definiti e misurabili), mentre la seconda consiste nella progressiva affermazione di meccanismi collaborativi tra attori pubblici e privati, sia in termini di programmazione delle politiche che di progettazione condivisa.

Alla luce delle considerazioni svolte, gli investimenti sostenuti da Italia Economia Sociale potrebbero rappresentare un importante elemento di “valore aggiunto” per il sistema delle imprese sociali, sia perché consentono di far crescere l’impatto di elementi di innovazione che altrimenti rischierebbero di permanere in uno stato di sperimentazione, sia perché gli apprendimenti gestionali e organizzativi che derivano dalla fruizione della misura possono meglio attrezzare le imprese sociali e loro reti ad affrontare le sfide rappresentate dalle politiche di ripresa e resilienza che caratterizzeranno lo sviluppo del Paese nel breve e medio termine.

A come ACCESSO: l'importanza del Capacity Building nei programmi di Social Impact Investment e per il futuro di Italia Economia Sociale

(Giuseppe Ambrosio)

C'è un punto di enorme interesse – in assoluto, ma certamente per chi scrive – che emerge dalle interviste realizzate ai beneficiari della misura agevolativa Italia Economia Sociale (IES): è la imprescindibilità dell'accompagnamento offerto dal team di Invitalia alle Imprese Sociali (IS) finanziate.

Nella sintesi delle risultanze del lavoro svolto per indagare il “sentiment” dei beneficiari rispetto all'incentivo, come ampiamente confermato dalle interviste effettuate dal sottoscritto, è evidenziato che: *“Tutti gli intervistati esprimono un marcato apprezzamento per le attività di sostegno e supporto svolte da Invitalia nella fase di messa a punto dei progetti e della documentazione di domanda, nonché in quella successiva di realizzazione dell'investimento ed erogazione delle agevolazioni. È estremamente significativa, occorre dirlo, la percezione di ‘collaborazione continua e grande disponibilità’ maturata nei confronti del team di Invitalia; tuttavia, tale evidenza ha come contraltare la sottolineatura della farraginosità della procedura e delle conseguenti difficoltà di fruizione dell'incentivo, soprattutto con riferimento alle tempistiche”*.

In pratica ciò che è stato fotografato dalle interviste è che, in ragione della farraginosità dell'impianto normativo-attuativo e delle conseguenti difficoltà di fruizione dell'incentivo – in verità quasi completamente superate dalla revisione regolamentare in corso¹ – i servizi di accompagnamento erogati dal soggetto gestore sono risultati decisivi ai fini del perseguimento degli obiettivi dell'aiuto, consentendo alle IS che avevano presentato domanda di finanziamento di non vedersela immediatamente rigettare e di poterla invece rivedere/integrare, rendendola “progressivamente” congruente con la complessità dell'iter valutativo – a sua volta dovuta anche alla varietà dei soggetti coinvolti nella fase istruttoria (si veda, ad esempio, quanto più volte riscontrato in merito alla discordanza tra la delibera di finanziamento/il merito creditizio accertato dalla banca intermediaria e l'importo complessivo del programma di spesa) – e delle condizioni di ammissibilità alle agevolazioni dallo stesso previste. Considerato peraltro il ridotto numero di richieste di finanziamento ad oggi intercettate dalla misura, sempre per i già richiamati motivi di “rivedibile” inquadramento normativo di IES, l'intervento sarebbe stato di fatto azzerato e “svuotato di senso” se non fosse stata data alle IS proponenti la possibilità di superare le carenze documentali e progettuali dei piani di investimento originariamente presentati, accompagnandole in questa tutt'altro che agevole operazione.

Questo aspetto – di cui parleremo oltre qualificandolo come “capacity building” – è considerato uno degli elementi di successo di qualsiasi strumento di Social Impact Investment², qual è la misura agevolativa Italia Economia Sociale, ed è quindi da considerare in una logica possibilmente “espansiva” se si vogliono implementare i risultati fin qui raggiunti.

¹ https://www.mise.gov.it/images/stories/normativa/DI19_luglio_2021_Economia_sociale.pdf

² “Gli investimenti ad impatto si caratterizzano, dunque, perché concepiti attorno agli obiettivi di impatto sociale da raggiungere; costruiti su modelli di misurazione di tale impatto e resi sostenibili attraverso un legame tra obiettivi di impatto raggiunti e remunerazione del capitale investito”. *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia. Rapporto Italiano della Social Impact Investment Task Force istituita in ambito G8 - 2014.*

Peraltro, tale elemento emerge chiaramente anche nel rapporto “ordinario” tra banche ed imprese sociali; infatti, nella IX^a edizione dell’Osservatorio UBI su finanza e Terzo Settore³ si legge: *“Secondo le organizzazioni presenti nel campione, la strategia migliore per sostenere il loro sviluppo e la loro crescita ... è la possibilità che la banca assuma un ruolo consulenziale di accompagnamento (mentorship, intermediario di relazioni) e (che) risulta un’ulteriore potenziale modalità attraverso cui sostenere lo sviluppo delle realtà rispondenti (34,0%)”*.

Due questioni a questo punto vanno approfondite: perché serve “capacitare” un’impresa sociale e cosa significa “capacity building”.

Rispondere alla prima domanda è decisamente complicato.

Ferma restando la finalità prevalente di un’impresa sociale⁴, bisogna focalizzarsi sulla sua funzione imprenditoriale, cioè sulla sua capacità di rispondere ad una domanda, di un qualche ambito di mercato, attraverso un’attività produttiva o trasformativa o commerciale ed in una condizione di scarsità delle risorse.

Tale funzione è costantemente messa sotto pressione da fattori esterni ed interni.

Alcuni tra i principali fattori esterni sono: l’evoluzione dei sistemi finanziari; gli andamenti della spesa pubblica; i cambiamenti normativi; i nuovi trend socio-demografici.

Quelli interni sono rappresentati, tra gli altri, da: i ri-orientamenti strategici correlati ai repentini cambiamenti nei bisogni sociali emergenti e nelle priorità di intervento identificate dalla domanda pubblica (soprattutto quella delle amministrazioni locali); la debolezza dei modelli di business e delle competenze manageriali detenute; le difficoltà registrate nell’integrazione degli strumenti di funding (anche con riferimento alle agevolazioni pubbliche) e nella capitalizzazione delle opportunità associate alla contrattualistica del lavoro. Gli interventi di capacity building sono quindi necessari per sostenere e supportare la funzione imprenditoriale delle IS e superare così le difficoltà connesse ai fattori esterni ed interni che “stressano” la dimensione economica del loro operare.

Per rispondere alla seconda questione può essere utile far riferimento a qualche schema operativo di capacity building adottato nei contesti in cui si sono maggiormente sviluppati gli strumenti di finanza d’impatto.

L’esempio più interessante di “capacity building di sistema” è quello di Access Foundation in Uk.

Quando fu lanciato il “Big Society Capital”, il più grande fondo d’impatto inglese – ad opera del governo e con uno stanziamento iniziale, nel 2010, di 600milioni di sterline (provenienti dai conti correnti bancari “dormienti”) – l’intervento immediatamente successivo dell’Esecutivo britannico fu quello di prevedere l’istituzione di un soggetto autonomo, impegnato esclusivamente in “attività di capacitazione”, e di finanziarlo mettendogli a disposizione un plafond di 60milioni di sterline, finalizzato a colmare il gap tra l’offerta e la domanda di finanza d’impatto e, in particolare, a: 1) facilitare la crescita delle imprese sociali esistenti, così da raggiungere una scala dimensionale compatibile con gli strumenti di impact investing; 2) consentire alle Charity (organizzazioni di natura prettamente filantropica) di trasformarsi o dar vita a realtà d’impresa sociale.

³ <https://www.aiccon.it/finanza-e-terzo-settore-pubblicata-la-ix-edizione-dellosservatorio/>

⁴ Per ragioni di brevità si riprende quanto indicato nel Decreto Legislativo 112/2017: “... attività d’impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività”.

I principi alla base delle azioni di supporto implementate da Access Foundation⁵ sono i seguenti: 1) essere orientate a generare un avanzo di gestione, attraverso lo svolgimento di attività produttive, qualsiasi sia la forma giuridica della ONP; 2) far leva sull' "imparare facendo", affiancandole nella loro concreta operatività; 3) facilitare il trasferimento di know how verso e da gli altri, visto che il comparto dell'economia sociale è ricco di expertise e esperienze di successo; 4) condividere gli apprendimenti su ciò che ha funzionato; 5) individuare la forma di accompagnamento di volta in volta più rispondente alle specificità/fabbisogni della singola organizzazione, operando una scelta tra diversi strumenti/metodologie: formazione, mentoring, consulenza, temporary management, on-the-job learning, coaching, assistenza tecnica, ecc.

L'eterogeneità delle attività di capacity building è confermata anche nell'esperienza del GIIN (Global Impact Investing Network), che identifica, come principali aree di intervento⁶, le seguenti: lo sviluppo delle risorse umane, la misurazione e la reportistica di impatto, la gestione finanziaria e della governance, le competenze tecnico-produttive, le nuove tecnologie, il presidio delle attività commerciali.

CONCLUSIONI

Si ritiene che quanto finora argomentato possa aiutare a comprendere le ragioni sottostanti la centralità assunta – in misura non del tutto preventivabile in sede di messa a punto dello strumento agevolativo (e, in particolare, delle sue modalità di funzionamento), ma di tutta evidenza nei vissuti e nella percezione dei beneficiari – dalle attività di accompagnamento nella concreta attuazione della misura IES; è anzi auspicabile che tali attività siano ulteriormente rafforzate in futuro, per colmare i fabbisogni di capacity building riscontrati nella gestione di qualsiasi intervento di impact investing, anche tenuto conto della scarsa familiarità delle IS del nostro Paese con i regimi di aiuto più ambiziosi e complessi.

⁵ <https://access-socialinvestment.org.uk/enterprise-development/our-approach/>

⁶ https://thegiin.org/assets/GIIN_issuebrief_capacitybuilding_finalwebfile_101217.pdf

finalità, destinatari e impatti attesi (*misura-sociale, cooperativa-servizio, progettare-nuovo, territorio-bisogno*, etc.). Una serie di parole che sottendono percorsi e vissuti, anche “agevolativi”, positivi e costruttivi, come *puntare, potere, credere, aiutare, volere, offrire, riuscire, utile*, si accostano a termini strettamente connessi alla procedura (*investimento, finanziamento, gestione, rendicontazione*) e, in misura molto meno evidente rispetto alla precedente wordcloud (vedi anche quanto sottolineato all’ultimo paragrafo del presente contributo), a parole riconducibili al fabbisogno di accompagnamento (*supportare*). Si osservano inoltre riferimenti alla centralità degli impatti perseguiti (*sviluppare, generare, cambiamento, occupare*) e dei beneficiari finali dei programmi di investimento (*scuola, giovane, famiglia, carcere, disabile, materno*). Si nota, infine, che il termine “banca” è molto meno ricorrente di quanto non lo sia alla Figura 1, quasi a significare che, superata la fase di ammissione al finanziamento - in cui l’intermediario creditizio svolge (in positivo o in negativo) una funzione fondamentale - si ridimensionino significativamente le criticità riscontrate nell’utilizzo dello strumento agevolativo e, di conseguenza, la necessità di poter contare su servizi di accompagnamento (si veda anche il “punto di vista” dei beneficiari riportato nel contributo di Maria Rosa Russo: “la cosa più difficile è arrivare alla delibera e firmare il contratto, poi è tutto in discesa”).

Imprese a multi-economie

(Giacomo Panizza)

*Un viaggiatore incontra tre scalpellini intenti al lavoro.
A tutti e tre chiede cosa stiano facendo.
Il primo risponde: «Squadro una pietra».
Il secondo: «Sudo! Guadagnandomi di che vivere».
Il terzo: «Costruiamo una cattedrale».¹*

L'indagine svolta dall'Operational Think Tank sull'esperienza maturata dai primi soggetti fruitori del Programma Italia Economia Sociale consegna risultati utili a prefigurare esempi di economia sociale da valorizzare sia per svilupparla che per sostenerla maggiormente nel Paese. Ne sono scaturiti spunti validi rispetto alla mission delle imprese sociali interpellate e anche per le altre, per quanto di diverse dimensioni o esercitanti attività differenti. Di più, le risposte aprono ad approfondire ulteriormente l'aspetto ambivalente delle Imprese sociali stesse, ovvero il "fare impresa" unitamente al "fare solidarietà".

La nozione ambivalente del "fare" insita nella definizione di Impresa Sociale supera l'opinione di un tempo (forse non ancora del tutto sdoganata) in cui questo accostamento veniva giudicato un ossimoro; invece, le esperienze concrete hanno fatto scoprire un concetto di impresa valorizzante e polivalente. L'antecedente linguaggio economicistico relegava il lavoro a *una dimensione*, lo inquadrava come mero mezzo redditizio e produttore di merci di scambio e totalmente sganciato da altre componenti pur connesse all'economia, che non è esclusivamente *pecunia*. Svuotandolo degli aspetti umani, le persone lavoratrici e i loro contesti di vita, e anche le stesse *imprese*, finivano col perdere tante sfaccettature, principalmente in umanità, come anche in sostenibilità, non generando *socialità* e neppure *responsabilità*, ma trasformandosi in tutt'altro. Conseguentemente, il concetto di lavoro si squalifica, come era anticamente, in "sudore della fronte", come "fatica" modernamente destinata a prendere la forma del prodotto interno lordo, a misurarsi con la metrica del tasso di produttività, e via di seguito fino a connotarsi in denaro, prezzo e finanza quale ricchezza superiore al valore della persona umana.

In una simile cornice il lavoro bypassa l'umano e occulta le sue intrinseche dimensioni, quelle più significative, perché il lavoro non è semplicisticamente *svolto* da uomini e donne, ma da donne e uomini liberi viene *agito* allo scopo di umanizzarsi e non di disumanizzarsi. In "una Repubblica democratica fondata sul lavoro", esso non dev'essere avverso o alienante. Non va preordinato unicamente al Pil ma anche ad altro perché il lavoro è un mezzo importantissimo finalizzato sì ai consumi, ma anche all'espressione dell'io, al benessere economico e simbolico di persone e famiglie, delle comunità e del Paese, nonché alla salute diffusa, alla qualità delle relazioni interpersonali e sociali, all'ambiente vivibile ora e per chi viene dopo, a servizi utili ed efficaci, al dimorare, all'istruzione e alla formazione, all'arte e alla cultura e, non ultimo, a che ogni persona possa condurre una vita partecipando ai diritti e ai doveri di cittadinanza, promuovendo ed essendo protagonista delle istituzioni e della democrazia, potendo fruire della sicurezza pubblica e sociale.

¹ Apologo medievale (adattato all'A.D. 2022)

L'espressione "anfibia" di Impresa Sociale è in realtà unitaria, associa in maniera indivisibile i due termini "impresa" e "sociale" proprio come emerge dalle risposte dei partecipanti alla presente indagine, che sono indicative della compresenza di imprenditori e imprenditrici abituati a scommesse equilibrate, persuasi della Responsabilità Sociale d'Impresa per come definita dall'UE, concordi con l'unità di misurazione della ricchezza e della povertà rappresentata dal Benessere Equo Sostenibile e orientati al perseguimento degli indicatori di sviluppo duraturo e inclusivo dell'Agenda 2030 dell'ONU.

Le risposte fornite dagli intervistati alle domande dalla 6 in poi, riguardanti "Vissuti e prospettive dell'impresa", marcano sia gli obiettivi sociali che le aspettative di crescita economica, finanziaria e strategica delle loro imprese. Inoltre, da certe risposte (es.: domande 11 e 12) si desume come nell'Impresa Sociale il *fare* va nella direzione di generare e rigenerare capitale imprenditoriale sui territori d'influenza, proprio perché trattasi di organizzazioni a base collettiva, con propensione a investire mediante la messa in rete delle singole capacità presenti all'interno della compagine societaria e non solo.

L'indagine svolta mostra anche quanto le Imprese Sociali intervistate siano consapevoli del dover avere "spalle larghe", in grado di "reggere il peso" delle aspettative e dei bisogni delle maestranze, della comunità locale e degli altri portatori di interessi vicini e lontani. In vari modi esse dimostrano di saper coniugare l'economicità della gestione e il mantenimento del merito creditizio dei loro investimenti con la promozione del bene comune, integrando le due componenti basilari della *mission* di ciascuna Impresa Sociale.

A scanso di fraintendimenti, si sottolinea che la nozione di Imprese Sociali qui assunta è quella prevista dalla disciplina in vigore, che riconosce tali «tutte le organizzazioni private, incluse quelle costituite nelle forme di cui al Libro V del Codice civile, che, in conformità alle disposizioni [...], esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività»². Fare Impresa Sociale è dunque *fare società* di persone competenti e corresponsabili nei settori economici di attività in cui si sceglie di operare.

Parimenti, assumiamo che per "fare solidarietà" s'intende non tanto il darsi sporadicamente a gesti "caritatevoli" verso soggetti bisognosi, bensì quanto stabilito nella nostra Carta Costituzionale, in cui il concetto di solidarietà si declina in solido sul piano politico, economico e sociale, mirando a conseguire coesione sociale e uguaglianza di opportunità a vantaggio di persone, famiglie e gruppi nella fruizione dei diritti e nell'esercizio dei doveri di cittadinanza. Nessuno escluso. Fare Impresa Sociale significa operare non per profitto bensì per solidarietà: è, ripetiamo, *fare comunità* tra persone competenti e corresponsabili rispetto al comune impegno di «liberare i bisognosi dal bisogno, includere gli esclusi, e socializzare gli inclusi»³.

La batteria delle domande della presente indagine concerne da un lato aspetti economici e finanziari e dall'altro quelli sociali e solidali, facendo emergere nelle risposte anche i bisogni occupazionali dei soggetti appartenenti alle cosiddette fasce deboli della popolazione e il loro diritto di poter esprimere fino in fondo il proprio essere parte integrante della società. I soggetti intervistati armonizzano le dimensioni del fare impresa e del produrre socialità, sapendole

² Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112, titolato "Revisione della disciplina in materia di impresa sociale", provvedimento collegato alla [cd. Riforma del Terzo settore \(Legge 6 giugno 2016, n. 106\)](#).

³ G. Panizza, *Lo spartiacque è la solidarietà*, in (a cura di) T. Vecchiato, *L'azione volontaria*, Il Mulino, Bologna 2021

amalgamare e non semplicemente intrecciare; propongono l'attivazione di altri soggetti, tra cui gli Enti locali, che devono essere in grado di far ripartire i servizi di welfare territoriale, e le banche e finanziarie che devono saper diventare partner di progetto, mettendo da parte comportamenti da burocrati più cavillosi che costruttivi.

Domande utili ad avanzare proposte

Le domande iniziali del questionario, riguardanti il rapporto con la Banca finanziatrice e il soggetto gestore di IES, hanno consentito di raccogliere suggerimenti utili al miglioramento della fase di accesso alla misura agevolativa. Non sorprende la mancanza di difficoltà evidenziata dalle Imprese Sociali organizzate in consorzi o in rete con altri soggetti economici e istituzionali. Si tratta infatti di realtà che possono contare su personale dedicato alla progettazione e alla raccolta fondi e che hanno rapporti consolidati con banche ed Enti finanziari. Ma bisogna porsi il problema delle imprese di più piccola dimensione e, in particolare, di quelle meridionali, che hanno un maggiore bisogno di affiancamento consulenziale e di sostegno reale e non soltanto finanziario.

A fronte dei positivi apprezzamenti per l'operato del soggetto gestore, viene comunque segnalata la necessità di rendere più agile l'iter del finanziamento, anche per evitare tensioni finanziarie nella prima fase di realizzazione degli investimenti.

Ma delle indicazioni si possono trarre anche dalle risposte non intercettate o da alcuni "vuoti", a partire dal "vuoto" di Imprese Sociali del Sud, delle Isole e del Centro Italia nel panel delle prime imprese finanziate da IES, che pone una questione che va necessariamente affrontata. Servirà appurare se può bastare un rafforzamento mirato delle attività promozionali della misura, oppure se questa criticità rinvia ad un dato strutturale, o ad altro ancora.

Il secondo "non detto" riguarda la nota riluttanza di alcune banche, operanti e in grado di raccogliere denaro al Sud ma non di reinvestirlo, con particolare riferimento alla ritrosia a finanziare i soggetti del Terzo Settore che è assolutamente deleteria, quasi una compartecipazione alla crescita delle disuguaglianze e dei divari storici tra le diverse aree del Paese.

Un terzo "non detto" potrebbe riguardare quelle Imprese Sociali che, diversamente da quelle analizzate, sono mantenute in vita da "piccole" convenzioni per attività socio-assistenziali, per la manutenzione del verde comunale o da altre forme di economia "protetta", che andrebbero indirizzate e accompagnate verso l'acquisizione dei saperi necessari a raccordarsi alla finanza privata e a quella pubblica.

Diventa dunque utile, se non addirittura necessario, che in un periodo storico in cui è evidente la necessità di contrastare il lavoro irregolare di ditte ed individui e la logica del caporalato e del subappalto, le Imprese Sociali possano contare su misure agevolative ad hoc, più aderenti alle loro specifiche caratteristiche di soggetti al tempo stesso imprenditoriali e sociali.