



AES

ARTS+ECONOMICS

L'IMPRESA SOCIALE

#17 | 01.25

AES
ARTS+ECONOMICS

#17 | L'IMPRESA SOCIALE
GENNAIO 2025

A CURA DI



COMITATO SCIENTIFICO

Paolo Baldessari, architetto, partner Baldessari e Baldessari, Milano-Rovereto
 Silvia Anna Barrilà, giornalista, Milano
 Liliana Cherubin, presidente Open Care Art Advisory, Milano
 Monica De Paoli, notaio, partner MilanoNotai, Milano
 Paola Dubini, docente di Management, Università Bocconi, Milano
 Francesca Moncada, presidente Le Dimore del Quartetto IS, Milano



Stampato nel mese di Gennaio 2025

- 04 – **Lombard DCA** – May you live in hybrid times
- 07 – **Francesca Moncada** – L'impresa sociale: un'avventura nell'avventura
- 14 – **Monica De Paoli** – Impresa sociale otto anni dopo
- 24 – **Franco Broccardi** – Nuove fiscalità, nuove difficoltà
- 31 – **Davide Dal Maso** – Impresa sociale: rovesciamo la prospettiva
- 39 – **Claudio Bossi** – Impresa sociale: quello strano animale economicus
- 45 – **Roberto Bonifazi** – La cultura è partecipazione
- 53 – **Carola Carazzone** – Rompere l'isolamento tra enti filantropici e imprese sociali
- 73 – **Paola Dubini** – Acqua e olio o maionese? Finalità istituzionali e commerciali nelle imprese sociali
- 80 – **Jean-Daniel Regna-Gladin** – L'evoluzione dell'impresa sociale in Italia: un'opportunità tra sostenibilità e impatti economici
- 87 – **Marco Gerevini** – La finanza d'impatto tra profit evoluto e non-profit imprenditoriale
- 101 – **Marco Morganti** – Quindici minuti per accogliere
- 105 – **Anna d'Ambrosio** – Luoghi di transizione e sistemi di protezione

MAY YOU LIVE IN HYBRID TIMES

Lombard DCA¹

Abbiamo parafrasato il titolo della Biennale del 2019 perché questo racchiude il senso di questo numero di AES.

Il titolo di questa Mostra può essere letto come una sorta di maledizione, dichiarò allora Presidente della Biennale Paolo Baratta per introdurre il senso, nella quale l'espressione "interesting times" evoca l'idea di tempi sfidanti e persino minacciosi. Ma può essere anche un invito a vedere e considerare sempre il corso degli eventi umani nella loro complessità, un invito pertanto che ci appare particolarmente importante in tempi nei quali troppo spesso prevale un eccesso di semplificazione, generato da conformismo o da paura.

Passare da *interesting* a *hybrid* non cambia il senso di questa frase.

Viviamo tempi ibridi in cui i confini sono sempre più labili (alla faccia di chi pensa di rafforzare ogni tipo di barriera all'entrata) e tutto si mischia rendendo il nostro percorso più pieno, complesso, *interesting*, complicato. In tutto ciò le Imprese Sociali sono una contemporanea espressione della trasformazione.

Questo numero di AES nasce da un grido di allarme di Francesca Moncada, presidente e fondatrice de Le Dimore del Quartetto, una impresa sociale che è

l'esempio di come rigore e passione possano dare vita a progetti importanti e di come politica ed economia debbano lavorare insieme per preservare il bello che ne consegue.

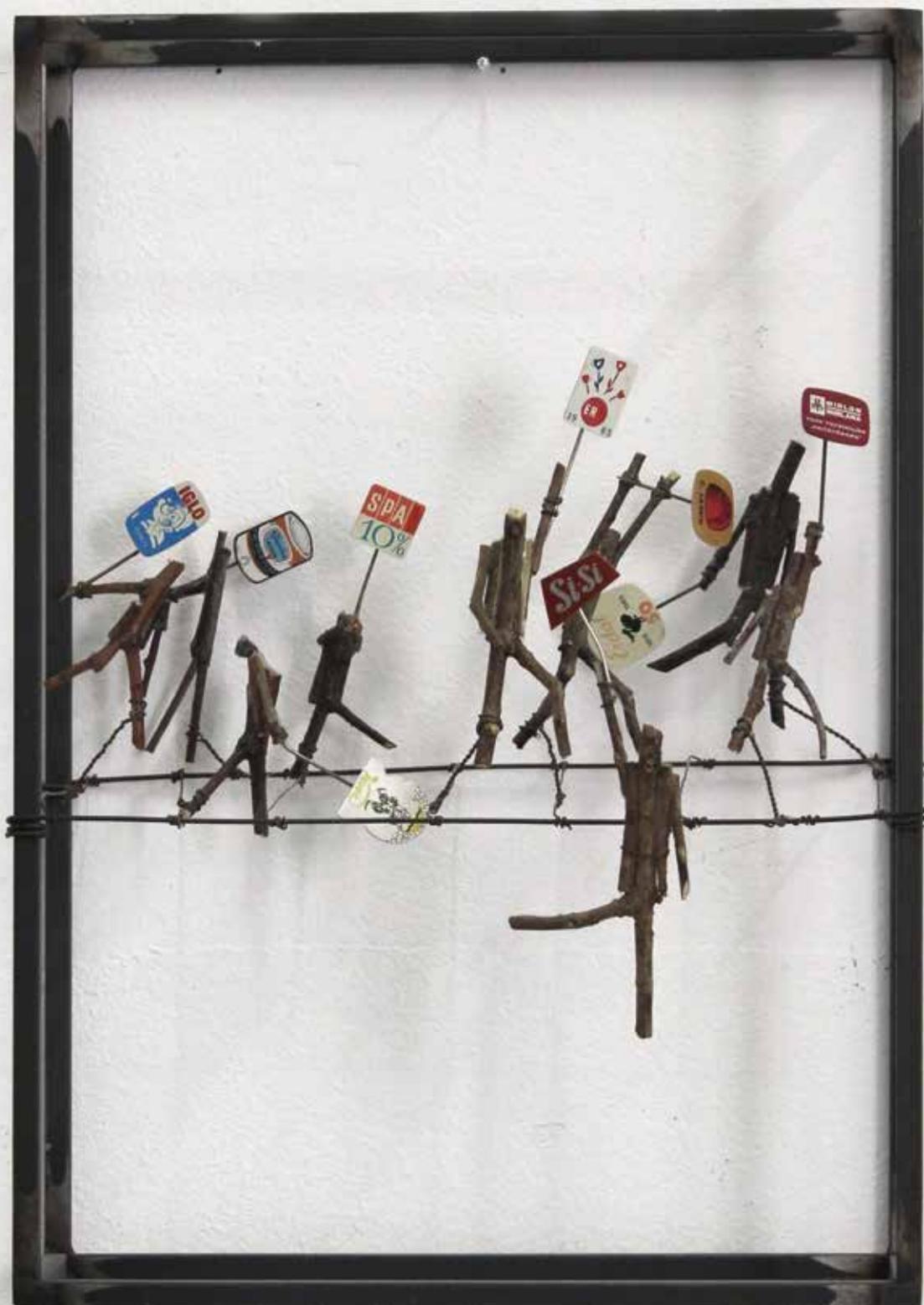
Le imprese sociali, che insieme alle società benefit sul fronte *profit* rappresentano il nuovo modo di fare impresa in maniera flessibile mediante l'ibridazione di modelli giuridici ed economici, vivono davvero *tempi sfidanti e persino minacciosi*.

Siamo alla vigilia dell'entrata in vigore della riforma fiscale per il terzo settore e proveniamo da un periodo di confusione in cui, come ha ad esempio scritto proprio Francesca Moncada *termini come "S.r.l. Impresa Sociale" evocano erroneamente l'immagine di un'entità profit, rendendo equivoco il dialogo con potenziali sostenitori e finanziatori*.

Con Monica De Paoli, partner di MilanoNotai che della competenza sul terzo settore ha fatto una bandiera con una esperienza difficilmente ritrovabile altrove, abbiamo ascoltato questo grido e lo abbiamo fatto nostro. Abbiamo raccolto profili di altissimo livello, esperienze significative, professionisti di grande visione, per generare chiarezza, fare il punto, allargare la prospettiva e immaginare il futuro. Per dare luce a soggetti che sono simbolo dell'impresa buona.

Con la speranza che le imprese sociali non debbano più subire un *eccesso di semplificazione, generato da conformismo o da paura*.

¹ Lombard DCA è uno studio di commercialisti nato a Milano nel 2000 dall'unione dei professionisti Franco Broccardi, Elena Pascolini e Pierluca Princigalli. Specializzato in economia della cultura, lavora con associazioni, gallerie, fondazioni, teatri, festival, case editrici, prestando consulenza su temi quali lo sviluppo di piani strategici, l'analisi di procedure di gestione e di dati economici, la governance, il fundraising, il budget, la fiscalità, la trasformazione sostenibile. Negli anni ha concentrato la sua attenzione sui temi dell'economia circolare, della sostenibilità, delle società benefit e delle imprese sociali e culturali, convinti che sia da lì che passi il futuro della società, delle imprese e della professione.



L'IMPRESA SOCIALE: UN'AVVENTURA NELL'AVVENTURA

Francesca Moncada¹

Otto anni fa ho fondato l'associazione Le Dimore del Quartetto, con la volontà di sviluppare una rete di scambio fra giovani gruppi emergenti di musica da camera e dimore storiche sparse in tutta Europa. Spazi di residenza artistica in cambio di musica. La risposta sorprendentemente numerosa e positiva che questa idea ha riscontrato mi ha portata nel 2018 a proporre questo semplice modello al bando Innovazione Culturale di Cariplo. È stato incredibile vincere al pari di progetti ipertecnologici con una proposta basata su quartetti d'archi e patrimonio storico, ma così è stato. Oltre ad un grant economico, Cariplo attraverso consulenti e project manager, ha dispensato numerosi consigli per lo sviluppo dell'attività, fra questi la transizione da Associazione a Impresa Sociale. Con questa nuova forma giuridica l'organizzazione avrebbe potuto beneficiare di donazioni e supporto da

¹ Fondatrice dell'Impresa sociale Le Dimore del Quartetto di cui è presidente e amministratore unico. È anche presidente del Comitato AMUR, una rete fra le maggiori società concertistiche storiche in Italia, project Manager della piattaforma europea per artisti emergenti MERITA e ideatrice del progetto internazionale The String Circle per la valorizzazione dell'alta liuteria artigianale. Nel 2021 ha ideato il progetto *Cristina Trivulzio 150*, che ha portato alla posa della prima statua dedicata a una figura storica femminile nella città di Milano. Vincitrice del premio Women Value Company della Fondazione Marisa Bellisario e Intesa Sanpaolo, Francesca Moncada è anche consigliere di Europa Nostra, dell'Associazione Piero Farulli, dell'Associazione Diamo il La, membro del Comitato Nazionale Chigiana 100 e del Premio Internazionale Antonio Mormone.

fondazioni e privati da un lato, e allo stesso tempo avrebbe potuto intercettare risorse da aziende e imprese con una chiave commerciale attrattiva e professionale. Mi era sembrata da subito una formula davvero interessante e innovativa, capace di cogliere un nuovo modo di operare del terzo settore, basato non solo sul volontariato, ma forte di una professionalità e di un lavoro d'impresa in grado di dare continuità e risposte concrete alla mission aziendale, capace di rispondere a bisogni non strettamente legati ad una dinamica economica, ma piuttosto alla creazione di valore. Grazie all'innovatività dello studio Milano Notai che è stato forse il primo in Italia a realizzare le trasformazioni aziendali online al tempo del covid, dopo varie peripezie riusciamo a diventare finalmente una S.r.l. Impresa Sociale a tutti gli effetti, ma ci accorgiamo presto che questa forma giuridica di recente formulazione, apparentemente molto duttile, in realtà è poco conosciuta ed è recepita in modo distorto dagli stakeholder. Termini come "S.r.l. Impresa Sociale" evocano erroneamente l'immagine di un'entità profit, rendendo equivoco il dialogo con potenziali sostenitori e finanziatori. La stessa Fondazione Cariplo negli anni successivi alla modifica giuridica, ha cominciato a identificare la nostra Impresa come startup, e ai numerosi progetti presentati ci veniva risposto che non erano bandi adatti noi, per poi dirottarci verso investitori per giovani aziende.

Ci siamo visti porte chiuse e abbiamo ricevuto anche qualche commento ironico sulla nostra presentazione come non-profit, come se la nostra doppia anima nascondesse un'attitudine ben diversa.

Fortunatamente l'Europa non la pensa così, la partecipazione a Bandi Europei ha premiato questa forma giuridica più imprenditoriale, capace di costruire attività economicamente sostenibili e di avviare strategie e servizi utili allo sviluppo concreto di un'impresa che produce valore per la società e non profitto. La commissione Europea, infatti, premia l'impresa sociale rispetto all'associazione in quanto rappresenta una vera e propria azienda con un obbligo di trasparenza di bilancio controllato da un revisore dei conti esterno che ne garantisce l'andamento.

Purtroppo, l'Italia, che ha sviluppato queste forme giuridiche all'avanguardia, non ha contemporaneamente svolto un'azione informativa adeguata con un conseguente disallineamento pericoloso fra le imprese sociali e gli stakeholder. Le fondazioni di erogazione ma anche gli stessi operatori pubblici, spesso ignorano la struttura non-profit dell'impresa e negano fondi privilegiando associazioni dilettantistiche perché più chiaramente non a scopo di lucro ai loro occhi. Questa confusione ci ha portato a situazioni kafkiane, dove dopo l'ottenimento del 5x1000 e lo sviluppo di una campagna di comunicazione per coinvolgere attivamente la nostra community, scopriamo a distanza di due anni di non essere fra i beneficiari per questo contributo.

O meglio, se da un lato abbiamo ricevuto una comunicazione ufficiale che ci permette di richiedere il contributo, avallata dall'ammissibilità visibile sul registro del RUNT, dall'altro lato Le Dimore del Quartetto non è presente né nelle liste dei beneficiari, né nelle liste degli esclusi. Alla nostra richiesta di informazioni in merito, ci è stato detto che come S.r.l., l'Impresa non è eleggibile fra i beneficiari...forse perché prima della nascita delle Imprese Sociali le S.r.l. potevano essere solo a scopo di lucro? Ma se c'è la trasformazione di un settore che tra l'altro ha richiesto un lungo e sofferto periodo di maturazione, non si dovrebbe forse contestualmente adeguare tutto ciò che almeno da un punto di vista pubblico è correlato a questa trasformazione? In questo modo si sta penalizzando chi abbraccia l'innovazione, chi coglie l'opportunità di dare maggiore consistenza ad un settore fondamentale per il nostro paese, ma ancora poco strutturato e organizzato.

Siamo alle soglie di qualcosa di veramente diverso, per lavorare oggi il limite fra creazione di valore e creazione economica è sempre più sottile, le società profit devono offrire qualcosa di significativo alla società civile e ai dipendenti così come le società non-profit devono riconoscere il lavoro dei collaboratori e offrire servizi qualitativi per essere competitive. È finita l'epoca delle aziende con una mission esclusivamente economica e del volontariato amatoriale, le So-

cietà Benefit da un lato e le Imprese Sociali dall'altro sono la risposta concreta a queste nuove necessità dove i lavoratori e il pubblico si ritrovano nella mission aziendale che è chiara e coerente, capace di sviluppare un messaggio comunitario forte e attraente. Per questo è necessario che il mondo intorno a queste nuove realtà si trasformi con loro, per coadiuvare una nuova concezione del lavoro a beneficio di tutti. La mancanza d'informazione e l'assegnazione inadeguata di etichette, rappresenta per chi ha fatto questo salto in avanti un freno ingiusto e controproducente per l'intero settore.

Nonostante ciò sono convinta che queste nuove forme giuridiche possano veramente essere una risposta concreta per un terzo settore più solido e autonomo e una politica delle aziende più responsabile. Sull'onda di queste riflessioni ho voluto lanciare l'allarme a chi mi aveva indicato la strada per lo sviluppo della mia Impresa Sociale, Franco Broccardi, a chi mi ha permesso di intraprenderla come lo Studio Milano Notai, a chi mi ha accompagnato in questi anni di evoluzione e crescita, Paola Dubini, a Carola Carazzone che lavora in Italia e in Europa per collegare le fondazioni con i migliori soggetti da sostenere, allo studio Pedersoli Gattai che ha scelto di rappresentarci pro bono malgrado queste criticità. Grazie a questa pubblicazione apriamo una discussione sul tema, ognuno con uno sguardo diverso, consapevoli che solo insieme possiamo comprendere a fondo problematiche e opportunità per lo sviluppo di un nuovo modo di operare. Se vogliamo che il mondo del terzo settore si professionalizzi è necessario riconoscere quanto si sta già facendo e quali sono le direzioni da condividere. Coprogettazione, trasparenza di gestione, bilancio sociale, monitoraggio e valutazione dei progetti, rendicontazione economica sono solo alcuni elementi che accomunano chi fa Impresa non profit, solo attraverso questi elementi concreti è giusto valutare il lavoro delle aziende, non fermandosi ad una dicitura che ancora oggi trae in inganno molti operatori di settore. L'impresa sociale è figlia di una consapevolezza emergente: il mondo del volontariato, per quanto cruciale, non sempre è sufficiente a garantire continuità, professionalità

e capacità di risposta alle complesse sfide della contemporaneità. Parallelamente, anche il profit deve evolvere, integrando responsabilità sociale e sostenibilità. L'impresa sociale si propone come un ponte tra queste due visioni, offrendo modelli operativi che combinano rigore imprenditoriale con valori etici.

L'esperienza de Le Dimore del Quartetto evidenzia quanto sia cruciale un rinnovamento culturale e istituzionale per supportare questo nuovo modus operandi che ci ha permesso in soli otto anni di attività di collaborare con una rete di oltre un centinaio di partner e coinvolgendo più di 300 dimore in Italia e nel mondo, supportando oltre 700 musicisti provenienti da 63 paesi.

Dimore storiche e castelli, cortili, giardini, vigneti, piazze, teatri, chiese, scuole e università, RSA, carceri, ambasciate e istituti di cultura hanno beneficiato non solo di concerti ma di progetti musicali pensati per quei luoghi, con l'obiettivo di esaltarne l'anima, di restituire un'identità storica o sociale. Le residenze permettono agli artisti di immergersi profondamente nei contesti, con dei risultati sorprendenti, mai banali per il pubblico che è sempre più numeroso e coinvolto.

Abbiamo sviluppato una nuova forma di sostenibilità della musica da camera, stimolando istituzioni e privati a trasformarsi in centri culturali nella propria area, promuovendo laboratori culturali nelle scuole di periferia e sensibilizzando le imprese a sostenere attività culturali nei luoghi di fragilità e a convertire i teambuilding in momenti di ispirazione collettiva attraverso la metafora del Quartetto d'archi.

Gli ostacoli nazionali non ci hanno impedito di vincere ben due volte il bando Piattaforme europee di Europa Creativa, permettendoci di raccogliere più di cinque milioni di euro a favore di un settore erroneamente poco considerato in tutto il suo potenziale. Un traguardo straordinario che conferma la nostra realtà come punto di incontro fra le diverse istituzioni europee profit e non profit, che operano nell'ambito della cultura, dell'arte, del patrimonio e del territorio in ambito internazionale.

Grazie alla nostra natura imprenditoriale e sociale in questi anni abbiamo potuto rispondere a molteplici bisogni con l'elasticità di una startup creativa e la visione di una onlus, partecipando a bandi per portare la musica nelle periferie, organizzare festival regionali e nazionali e trovando sponsor per installare la statua di Cristina Trivulzio di Belgiojoso, il primo monumento dedicato ad una figura femminile a Milano. Abbiamo lavorato a fianco di grandi aziende proponendo training e strategie di sostenibilità, convinti del potere trasformativo degli indici ESG (Environmental, Social, and Governance), indispensabili a monitorare lo sviluppo delle attività e il perseguimento degli obiettivi delle imprese profit.

Ma se vogliamo potenziare l'opportunità innovativa di questo nuovo modo di operare in Italia è necessario un adeguamento che vada oltre l'introduzione delle norme, promuovendo un ecosistema favorevole, attraverso la formazione e l'informazione, una riforma delle procedure di finanziamento e la promozione di modelli di successo.

L'impresa sociale non è un compromesso, ma una nuova prospettiva che mette le basi per un paradigma dell'economia rinnovato e arricchito da valori che sono divenuti imprescindibili per la nostra società.



L'IMPRESA SOCIALE OTTO ANNI DOPO

Monica De Paoli¹

Ringrazio AES per l'occasione di riflettere sull'impresa sociale a otto anni dalla sua riforma; è quanto mai opportuno farlo per spiegare come, nonostante le aspettative e l'innovatività del principio di separazione tra non profit "tradizionale" e non profit produttivo, l'impresa sociale ancora stenti a decollare.

Vanno riconosciuti a questo istituto giuridico caratteri forti di novità, quali l'inclusione tra gli enti non profit di soggetti che svolgono attività imprenditoriale in via principale (con i necessari momenti di confronto con il mondo cooperativo) e il riconoscimento della non essenzialità dello scopo lucrativo in capo alle società del Libro V del codice civile.

Certamente l'impossibilità di distribuire utili e l'assenza di agevolazioni fiscali dedicate sono state le cause principali del mancato successo dell'impresa sociale nella precedente versione. Ecco perché con la riforma del 2017 sono stati apportati correttivi in entrambe le direzioni; lo vedremo poi.

L'assenza ad oggi del parere favorevole della Commissione europea (viene dato

¹ Co-founder di Milano Notai, studio notarile in Milano. Si occupa principalmente di Real estate e di Nonprofit, Società benefit, economia sociale e di economia sociale e d'impatto. Per le imprese si occupa di evoluzione a Società benefit e a B-Corp, anche coinvolgendo altri professionisti nell'adeguamento statutario e nell'individuazione della corretta struttura di corporate governance. È stata consulente per il Codice del Terzo settore, la legge sul Dopo di noi e le misure di accompagnamento delle Società benefit. Vice Presidente di Assobenefit, associazione che promuove il modello delle società benefit, siede nei board del Fondo Filantropico italiano ETS, fondazione di intermediazione filantropica che agisce a livello nazionale e internazionale, della Fondazione Luigi Rovati di Milano e di Fuori Quota, per la valorizzazione della leadership femminile. Fa parte dell'Advisory Board di RCS Academy. Tra le esperienze più significative, è stata membro della Commissione Terzo settore del Consiglio nazionale del notariato, ha diretto Federnotizie, l'organo di stampa del sindacato notarile ed è stata Vicepresidente dell'Accademia del notariato.

di prossimo rilascio) necessario per la piena efficacia delle agevolazioni fiscali ha sicuramente influito sulla scelta di molti sull'adottare o meno la struttura di impresa sociale. Non si può ricondurre solo a questo motivo la diffidenza che ancora rimane; per comprenderne le ragioni proviamo allora a riassumerne brevemente le principali caratteristiche.

Come noto la riforma del Terzo settore ha dedicato all'impresa sociale il Decreto legislativo 3 luglio 2017 n.112, distinto dal Codice del Terzo settore, pubblicato con D. Lgs in pari data, n. 117.

Sono seguiti alcuni decreti ministeriali relativi all'attuazione della legge.

Di seguito riepilogo i principali punti della normativa.

I soggetti

Possono essere imprese sociali le associazioni, le fondazioni, i comitati e le società anche in forma cooperativa.

Possono essere imprese sociali anche gli enti religiosi civilmente riconosciuti limitatamente allo svolgimento delle attività previste per le imprese sociali a condizione che adottino un regolamento, in forma di atto pubblico o scrittura privata autenticata, che recepisca le norme del D. Lgs 112/2017.

Le cooperative sociali e i loro consorzi, di cui alla legge 8 novembre 1991, n. 381, acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali.

Non possono essere imprese sociali le società costituite da un unico socio persona fisica, le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni, e gli enti e le organizzazioni i cui atti costitutivi limitino, anche indirettamente, l'erogazione dei beni e dei servizi in favore dei soli soci o associati.

Le attività

Le imprese sociali hanno ad oggetto l'esercizio in via stabile e principale di 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.

Si considerano di interesse generale, se svolte in conformità alle norme particolari che ne disciplinano l'esercizio, le attività d'impresa aventi ad oggetto i settori di cui all'art. 2 del decreto.

Si considera comunque di interesse generale, indipendentemente dal suo oggetto, l'attività d'impresa nella quale, per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, sono occupati:

- a. lavoratori molto svantaggiati ai sensi dell'articolo 2, numero 99), del regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, e successive modificazioni;
- b. persone svantaggiate o con disabilità ai sensi dell'articolo 112, comma 2, del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, e successive modificazioni, nonché persone beneficiarie di protezione internazionale ai sensi del decreto legislativo 19 novembre 2007, n. 251, e successive modificazioni, e persone senza fissa dimora iscritte nel registro di cui all'articolo 2, quarto comma, della legge 24 dicembre 1954, n. 1228, le quali versino in una condizione di povertà tale da non poter reperire e mantenere un'abitazione in autonomia.
- c. In tal caso l'impresa sociale impiega alle sue dipendenze un numero di persone di cui alle lettere a) e b) non inferiore al trenta per cento dei lavoratori. Ai fini del computo di questa percentuale minima, i lavoratori di cui alla lettera a) non possono contare per più di un terzo. La situazione dei lavoratori di cui al comma 4 deve essere attestata ai sensi della normativa vigente.

L'assenza di scopo di lucro

L'impresa sociale destina eventuali utili ed avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio. E' vietata la distribuzione, anche indiretta, di utili ed avanzi di gestione, fondi e riserve comunque denominati a fondatori, soci o associati, lavoratori e collaboratori, amministratori ed altri componenti degli organi sociali, anche nel caso di recesso o di qualsiasi altra ipotesi di scioglimento individuale del rapporto.

E' vietata quindi:

- a. la corresponsione ad amministratori, sindaci e a chiunque rivesta cariche sociali di compensi individuali non proporzionati all'attività svolta, alle responsabilità assunte e alle specifiche competenze o comunque superiori a quelli previsti in enti che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni;
- b. la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori del quaranta per cento rispetto a quelli previsti, per le medesime qualifiche, dai contratti collettivi di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche competenze ai fini dello svolgimento delle attività di interesse generale di cui ai settori b), g) o h);
- c. la remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, in misura superiore a due punti rispetto al limite massimo previsto per la distribuzione di dividendi);
- d. l'acquisto di beni o servizi per corrispettivi che, senza valide ragioni economiche, siano superiori al loro valore normale;
- e. le cessioni di beni e le prestazioni di servizi, a condizioni più favorevoli di quelle di mercato, a soci, associati o partecipanti, ai fondatori, ai componenti gli organi amministrativi e di controllo, a coloro che a qualsiasi titolo operino per l'organizzazione o ne facciano parte, ai soggetti che effettuano erogazioni liberali a favore dell'organizzazione, ai loro parenti entro il terzo grado ed ai loro affini entro il secondo grado, nonché alle società da questi direttamente o indirettamente controllate o collegate, esclusivamente in ragione della loro qualità, salvo che tali cessioni o prestazioni non costituiscano l'oggetto dell'attività di interesse generale;
- f. la corresponsione a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, di interessi passivi, in dipendenza di prestiti di ogni specie, superiori di quattro punti al tasso annuo di riferimento.

La distribuzione degli utili

L'impresa sociale può destinare una quota inferiore al 50% degli utili (se società) o degli avanzi di gestione annuali (se associazione, fondazione o comitato), dedotte eventuali perdite maturate negli esercizi precedenti:

- a. se costituita in forma di società, ad aumento gratuito del capitale sociale sottoscritto e versato dai soci, nei limiti dell'indice dei prezzi al consumo calcolato dall'ISTAT (il c.d. "indice FOI") per il periodo corrispondente a quello dell'esercizio sociale in cui gli utili o gli avanzi di gestione sono stati prodotti, oppure alla distribuzione di dividendi ai soci, anche mediante aumento gratuito di capitale sociale o l'emissione di strumenti finanziari (obbligazioni), comunque non superiore all'interesse massimo annuo dei buoni postali fruttiferi, aumentato del 2,5% calcolato sul capitale effettivamente versato dai soci;
- b. qualunque sia la forma giuridica in cui è costituita l'impresa sociale, ad erogazioni gratuite in favore di Enti del terzo settore diversi dalle imprese sociali, che non siano soci, fondatori o associati dell'impresa sociale stessa o società da questa controllate. Tali erogazioni devono essere finalizzate alla promozione di specifici progetti di utilità sociale.

Gli organi

L'atto costitutivo o lo statuto possono riservare a soggetti esterni all'impresa sociale la nomina di componenti degli organi sociali. In ogni caso, la nomina della maggioranza dei componenti dell'organo di amministrazione è riservata all'assemblea degli associati o dei soci dell'impresa sociale.

Coloro che assumono cariche sociali devono possedere specifici requisiti di onorabilità, professionalità ed indipendenza.

Lo statuto dell'impresa sociale deve prevedere la nomina di uno o più sindaci.

La revisione legale dei conti è esercitata da un revisore legale o da una società di revisione legale iscritti nell'apposito registro, o da sindaci iscritti nell'apposito registro dei revisori legali nel caso in cui l'impresa sociale superi per due esercizi

consecutivi due dei limiti indicati nel primo comma dell'articolo 2435-bis del codice civile, fatte salve disposizioni più restrittive relative alla forma giuridica in cui l'impresa sociale è costituita;

Coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle attività

Nei regolamenti aziendali o negli statuti delle imprese sociali devono essere previste adeguate forme di coinvolgimento dei lavoratori e degli utenti e di altri soggetti direttamente interessati alle loro attività.

Per coinvolgimento deve intendersi un meccanismo di consultazione o di partecipazione mediante il quale lavoratori, utenti e altri soggetti direttamente interessati alle attività siano posti in grado di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che incidano direttamente sulle condizioni di lavoro e sulla qualità dei beni o dei servizi.

Le modalità di coinvolgimento devono essere individuate dall'impresa sociale tenendo conto, tra gli altri elementi, dei contratti collettivi, della natura dell'attività esercitata, delle categorie di soggetti da coinvolgere e delle dimensioni dell'impresa sociale, in conformità a linee guida adottate con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali.

Gli statuti delle imprese sociali devono in ogni caso disciplinare:

- a. i casi e le modalità della partecipazione dei lavoratori e degli utenti, anche tramite loro rappresentanti, all'assemblea degli associati o dei soci;
- b. nelle imprese sociali che superino due dei limiti indicati nel primo comma dell'articolo 2435-bis del codice civile ridotti della metà, la nomina, da parte dei lavoratori ed eventualmente degli utenti di almeno un componente sia dell'organo di amministrazione che dell'organo di controllo.

Questa disposizione non trova applicazione alle imprese sociali costituite nella forma di società cooperativa a mutualità prevalente e agli enti ecclesiastici;

Attività di volontariato

È ammessa la prestazione di, a determinate condizioni;

Le operazioni straordinarie

Devono essere attuate in modo da preservare l'assenza dello scopo di lucro, i vincoli di destinazione del patrimonio e il perseguimento delle attività e delle finalità da parte dei soggetti risultanti dagli atti posti in essere, previa autorizzazione del Ministero del Lavoro e in conformità alle Linee guida da quest'ultimo pubblicate con DM 27 aprile 2018;

Bilancio sociale

L'impresa sociale deve redigere il secondo le linee guida pubblicate con DM 4 luglio 2019;

Scioglimento volontario o di perdita volontaria della qualifica

In caso di scioglimento volontario o di perdita volontaria della qualifica di impresa sociale il patrimonio residuo viene devoluto ad altri ETS, con le modalità indicate nel decreto;

La fiscalità di favore

Prevista all'art. 18 del decreto, come anticipato, è subordinata all'autorizzazione della Commissione europea, che auspicabilmente dovrebbe arrivare nel corso del 2025.

Richiami così ampi al testo (vogliate scusarmene) secondo me erano necessari a capire quanto, rispetto alla disciplina precedente, siano stati ampliati gli ambiti di operatività dell'impresa sociale (pur essendo stato mantenuto l'elenco delle attività, scelta che è stata adottata anche dal Codice del terzo settore, che personalmente non condivido) e risulti prevista una forma – seppur modesta – di remunerazione del capitale. Restano molti, troppi vincoli, se consideriamo che la nuova disciplina aveva l'ambizione di superare gli scogli che non hanno fatto apprezzare la precedente e di porsi come punto di riferimento per il non profit produttivo, favorendo l'”attrazione” di enti che oggi operano ancora sotto altre forme e qualifiche giuridiche, con attività di natura commerciale, e all'interno di limiti legislativi e di interpretazioni rigorose. Un possibile impiego dell'impresa

sociale può essere quello di impresa strumentale costituita da un ente di Terzo settore per l'esercizio di attività commerciali che superino il limite consentito dal Codice del Terzo settore per non perdere la qualifica di ente non commerciale, anche se va rimarcato che lo stesso non può avvenire, sempre per i limiti della normativa, se socio è una impresa profit che voglia svolgere una attività non profit di natura commerciale.

Non va dimenticato che nello stesso periodo è stata varata la legge sulle società benefit (Legge 208/2015) che pur operando in ambito profit e non concedendo alcun tipo di agevolazione fiscale, costituisce un modello competitivo rispetto all'impresa sociale, perché basato su una visione dell'impresa attenta al bene comune, alle istanze ESG e di sostenibilità, ma evitando i vincoli dell'impresa sociale.

Nella configurazione benefit l'impresa può anche avvicinarsi a schemi se non apertamente non profit almeno low profit, o perché destina parte degli utili a finalità altruistiche o perché -se ad esempio è detenuta da uno o più enti non profit- realizza i loro fini statutari con l'utilizzo degli utili distribuiti.

L'impresa sociale è inoltre una qualifica trasversale, che può essere assunta da enti costituiti come associazioni, fondazioni o comitati oppure in forma societaria (società di persone, di capitali, cooperative) e la relativa disciplina tiene conto di queste distinzioni: ad esempio alle imprese sociali costituite in forma societaria non spettano alcune agevolazioni fiscali in materia di deducibilità delle donazioni o di imposte indirette.

E' chiaro che la scelta della struttura giuridica va fatta in base all'attività che si intende svolgere, alle esigenze dei costituenti, alle strategie di crescita, all'accesso a bandi ecc., ma non ci si può nascondere che la forma che offre maggiori opportunità è quella della società di capitali, perché consente di utilizzare -anche se con i forti limiti imposti dalla legge- tutti gli strumenti a disposizione per attrarre investitori, sia in equity che a debito, per creare diverse tipologie di quote o azioni con diversi diritti, per emettere strumenti finanziari partecipativi ecc.

Altro aspetto di cui va tenuto conto sono le operazioni straordinarie. Come si è visto brevemente riassumendo gli elementi caratteristici dell'impresa sociale, per le operazioni straordinarie che la riguardano è necessario acquisire la preventiva autorizzazione del Ministero del lavoro, che vaglia l'opportunità della decisione e soprattutto la preservazione delle finalità e del patrimonio.

Diventa pertanto difficile per l'impresa sociale, in qualunque forma costituita, procedere a operazioni di fusione o scissione eterogenea in cui siano coinvolti o creati veicoli societari profit, che potrebbero avere una loro utilità in caso di riassetto di gruppo o per separare settori di attività che abbiano assunto caratteristiche tali da creare difficoltà o ambiguità se svolte sotto il cappello dell'impresa sociale.

Concludendo, credo di poter affermare, a otto anni dalla revisione della legge e in attesa della sua piena attuazione con le agevolazioni fiscali di riferimento, che l'impresa sociale costituisca un modello interessante per la riorganizzazione e lo sviluppo di attività produttive in ambito non profit (anche culturale) pur essendo chiaro che le troppe cautele e i timori del legislatore ne hanno limitato sicuramente l'affermazione. D'altra parte, la rapida evoluzione delle norme comunitarie e degli investimenti ESG che promuovono un modello di impresa "virtuoso", basato su misurazione degli impatti, rendicontazione e governance societaria trasparente, ha già imposto il territorio e la società come *benchmark* di riferimento per tutti i tipi di impresa moderna.

Credo che l'impresa sociale debba e possa trovare un suo spazio e nuove opportunità tenendo conto di questo sistema in fermento, anche proponendosi come partner di progettualità in ambito sociale, imponendo la propria *expertise* in una materia *che non si insegna all'università* e non è oggetto di consulenza convenzionale.



NUOVA FISCALITÀ, NUOVE DIFFICOLTÀ

Franco Broccardi¹

Negli ultimi anni, il ruolo delle imprese sociali è cresciuto significativamente, sia in termini di impatto economico che sociale. In Italia, queste realtà rappresentano un pilastro del terzo settore, offrendo servizi fondamentali e contribuendo alla coesione sociale. La riforma fiscale, con la sospirata autorizzazione finale da parte dell'Unione Europea, rappresenta una svolta importante per il settore permettendo l'entrata in vigore delle nuove disposizioni dal 1° gennaio 2026. E tutto questo, in concomitanza con l'avvio della normativa sulle imprese culturali e creative, fa presupporre una piccola rivoluzione. Picasso disse che *ogni atto di creazione è prima di tutto un atto di distruzione*, suggerendo la necessità di abbattere vecchie barriere per fare spazio a nuove possibilità. Questo principio si riflette nell'approccio della riforma, che cerca di promuovere nuovi modelli di sostenibilità economica per queste imprese. Con qualche impulso distruttivo, in effetti.

Vediamo.

¹ Esperto in economia della cultura e della sostenibilità, arts management e gestione e organizzazione aziendale, è consulente, membro di cda e revisore di musei, teatri, gallerie d'arte, fondazioni, festival e associazioni culturali. Si occupa di consulenza e formazione per fondazioni bancarie, istituzioni pubbliche e private in materia di terzo settore, gestione e organizzazione di istituzioni culturali e di mercato dell'arte. Co-fondatore e partner dello studio Lombard DCA di Milano e fondatore e curatore della rivista AES Arts+Economics. Professore a contratto in Economia del patrimonio culturale presso l'Università degli Studi di Bergamo. Tra le altre cariche è presidente della commissione di Economia della Cultura presso la Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, consulente per le politiche fiscali di Federculture, membro del gruppo di lavoro Bilancio sociale di ICOM Italia – International Council of Museums, consulente di ADEI – Associazione Degli Editori Indipendenti.

Il contesto

La riforma fiscale si è proposta di semplificare il quadro normativo, ridurre la burocrazia e incentivare chi crede nell'impatto sociale. Tra le novità più significative, spicca la defiscalizzazione degli utili reinvestiti in attività sociali o culturali, una misura che potrebbe rappresentare una leva importante per rafforzare il capitale delle imprese sociali.

Questa riforma nasce anche dalla necessità di rispondere alle richieste sempre più pressanti di armonizzazione normativa a livello europeo. In un mercato che tende verso l'integrazione, le differenze tra i regimi fiscali dei vari Stati membri rappresentano spesso un ostacolo per le imprese sociali che vogliono operare oltre i confini nazionali. La defiscalizzazione non è solo uno strumento di incentivazione economica, ma anche un mezzo per favorire la competitività transnazionale delle imprese sociali. L'impresa sociale è definita come un ente che esercita attività di impresa per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, reinvestendo gli utili per il raggiungimento del proprio scopo sociale. Tuttavia, nonostante l'importanza di questa normativa, molte imprese sociali hanno segnalato difficoltà operative legate alla complessità del quadro fiscale e alle limitate agevolazioni economiche. E con la manovra di bilancio 2025 le cose non vanno meglio.

Opportunità per le imprese sociali

Tra le principali opportunità offerte dalla riforma, spiccano gli incentivi fiscali per investitori e donatori. Oltre alla citata defiscalizzazione degli utili, saranno introdotti incentivi modellati su quelli delle startup innovative, come una detrazione fiscale del 30% per investimenti fino a un milione di euro per le persone fisiche e fino a 1,8 milioni per i soggetti Ires. Questo rappresenta un'opportunità importante per attrarre capitali privati verso il settore sociale.

La semplificazione amministrativa, con l'introduzione di modelli standardizzati e digitalizzati, mira a ridurre il peso burocratico sulle imprese. Inoltre, l'accesso ai fondi europei potrebbe diventare più agevole grazie a una maggiore integrazione delle politiche nazionali con quelle comunitarie.

Un'altra novità riguarda i cosiddetti *titoli di solidarietà*, strumenti di finanza sociale che consentiranno agli istituti di credito di raccogliere fondi per finanziare progetti del Terzo Settore, offrendo agli investitori lo stesso trattamento fiscale dei titoli di Stato, con un'aliquota del 12,5%. Questi strumenti rappresentano una delle innovazioni più promettenti, poiché permettono di coniugare la ricerca di rendimenti finanziari con la sostenibilità sociale e ambientale.

Le imprese sociali potrebbero trarre grande beneficio da questi strumenti, che offrono nuove opportunità per finanziare progetti innovativi e ad alto impatto. La creazione di piattaforme digitali specifiche per la gestione dei titoli di solidarietà potrebbe inoltre semplificare l'accesso a questi strumenti per le imprese meno strutturate.

Nonostante queste opportunità, il terzo settore continua a incontrare sfide significative, tra cui la difficoltà di accesso al credito e la mancanza di strumenti finanziari adeguati. Per affrontare questi problemi, la riforma introduce nuovi meccanismi di finanziamento, come i fondi di garanzia dedicati e le piattaforme di crowdfunding specializzate per progetti culturali. Questi strumenti mirano a ridurre il divario tra il potenziale innovativo delle imprese culturali e la loro capacità di attrarre investimenti. Ma poi arriva la manovra 2025.

Le novità della manovra 2025

La Manovra 2025 approvata a fine dicembre 2024 introduce ulteriori misure che influiranno sulle imprese sociali, rafforzando il quadro normativo e fiscale esistente. Per lo più in peggio.

1. *Limiti alle spese operative*

La Legge di Bilancio 2025 introduce specifici limiti alle spese operative per gli ETS. A partire dal 2025, gli enti che hanno ottenuto un sostegno da parte dello Stato non potranno effettuare spese per l'acquisto di beni e servizi in misura superiore al valore medio sostenuto per le stesse finalità negli esercizi finanziari 2021, 2022 e 2023, come risultante dai relativi rendiconti o bilanci deliberati. Si tratta di una estensione dei controlli e delle procedure di spending review precedentemente applicati solo agli enti pubblici, impo-

nendo un tetto alle spese operative basato sulla media dei tre anni precedenti. L'obiettivo dichiarato è promuovere una gestione finanziaria più efficiente e responsabile ma dovrebbe essere evidente la differenza operativa e di gestione finanziaria che corre tra enti pubblici e soggetti che già di per sé dispongono di risorse limitate e che sopperiscono alle carenze del pubblico in ambito sociale. Tutto questo limiterà l'operatività degli ETS e delle imprese sociali imponendo vincoli di cui non si capisce il senso ma solo l'impatto potenziale di tali misure sulla capacità degli ETS di fornire servizi essenziali.

2. *Modifiche alle detrazioni fiscali*

Per i contribuenti con redditi complessivi superiori a 75.000 euro, le detrazioni fiscali sono ora soggette a un tetto massimo, calcolato moltiplicando un importo base per un coefficiente determinato dal numero di figli a carico. Sono escluse da questa riduzione le spese sanitarie e gli investimenti relativi a start-up e PMI innovative ma, al contrario, le imprese sociali e gli ETS non sono stati inclusi tra le categorie salvaguardate da questi tagli, il che comporterà una diminuzione dei benefici fiscali precedentemente disponibili.

3. *Controlli più stringenti sull'utilizzo dei fondi pubblici*

La Manovra prevede un potenziamento dei controlli sull'utilizzo dei fondi pubblici da parte delle imprese sociali. Saranno introdotti nuovi obblighi di rendicontazione, con l'adozione di standard più rigorosi per garantire trasparenza e correttezza nella gestione finanziaria.

4. *Incremento delle risorse per il Fondo per l'Innovazione Sociale*

Il governo ha deciso di incrementare le risorse destinate al Fondo per l'Innovazione Sociale, con l'obiettivo di sostenere progetti innovativi che rispondano alle sfide sociali emergenti. Questo fondo offrirà contributi a fondo perduto e prestiti agevolati per le imprese impegnate nello sviluppo di soluzioni ad alto impatto sociale.

5. *Modifiche al regime IVA per gli enti associativi*

Inizialmente, dal 1° gennaio 2025, era previsto il passaggio per gli enti asso-

ciativi dal regime di esclusione IVA a quello di esenzione per specifiche operazioni. Tuttavia, il Decreto Milleproroghe ha posticipato questa modifica al 1° gennaio 2026. Questo rinvio offre agli enti associativi un ulteriore anno per adeguarsi alle nuove disposizioni fiscali.

6. **Semplificazioni nella redazione dei bilanci per gli enti del Terzo Settore**

Dal 2025, gli enti del Terzo Settore privi di personalità giuridica con entrate fino a 300.000 euro possono redigere il bilancio nella forma semplificata del rendiconto per cassa, utilizzando il Modello D. Inoltre, per gli enti con entrate non superiori a 60.000 euro, è possibile presentare un rendiconto per cassa con indicazione aggregata di entrate e uscite. Queste modifiche mirano a ridurre gli oneri amministrativi, facilitando la gestione contabile degli enti più piccoli. Al contrario gli enti con personalità giuridica con entrate superiori a 60.000 euro, saranno tenuti a redigere il bilancio d'esercizio, composto da stato patrimoniale, rendiconto gestionale e relazione di missione.

6. **Nuove tempistiche per il deposito dei bilanci**

La scadenza per il deposito dei bilanci degli enti del Terzo Settore è stata modificata: non più il 30 giugno fisso, ma entro 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio finanziario. Questa flessibilità consente una migliore organizzazione interna per l'approvazione e il deposito dei documenti contabili.

7. **Riduzione dei fondi per il Terzo Settore**

La manovra prevede tagli significativi a vari fondi destinati al sociale:

- Il Fondo per le politiche sociali è ridotto rispetto agli anni precedenti
- Il Fondo per la lotta alla povertà subisce una diminuzione delle risorse disponibili
- Il Fondo di contrasto alla povertà educativa minorile viene azzerato, eliminando un'importante fonte di finanziamento per progetti educativi rivolti ai minori.

La stretta sul Terzo Settore è evidente e incomprensibile, ancor più per le imprese sociali. Se lo spirito della riforma del 2017 è stato quello di spingere molto

sull'organizzazione, sulla capacità imprenditoriale e sulla capacità di rendicontazione mantenendo un equilibrio, ancorché non perfetto, tra sostegno pubblico ad attività riconosciute di valore sociale e richiesta di maggiore preparazione questa stretta pare una disattenzione per il welfare.

Le criticità della riforma

Nonostante le sue ambizioni iniziali, la riforma fiscale presenta alcune criticità. Una delle principali riguarda l'effettiva implementazione delle misure proposte, che richiederà un significativo sforzo di coordinamento tra istituzioni pubbliche, imprese e comunità locali. E se le premesse sono quelle viste in manovra non c'è molto da ben sperare.

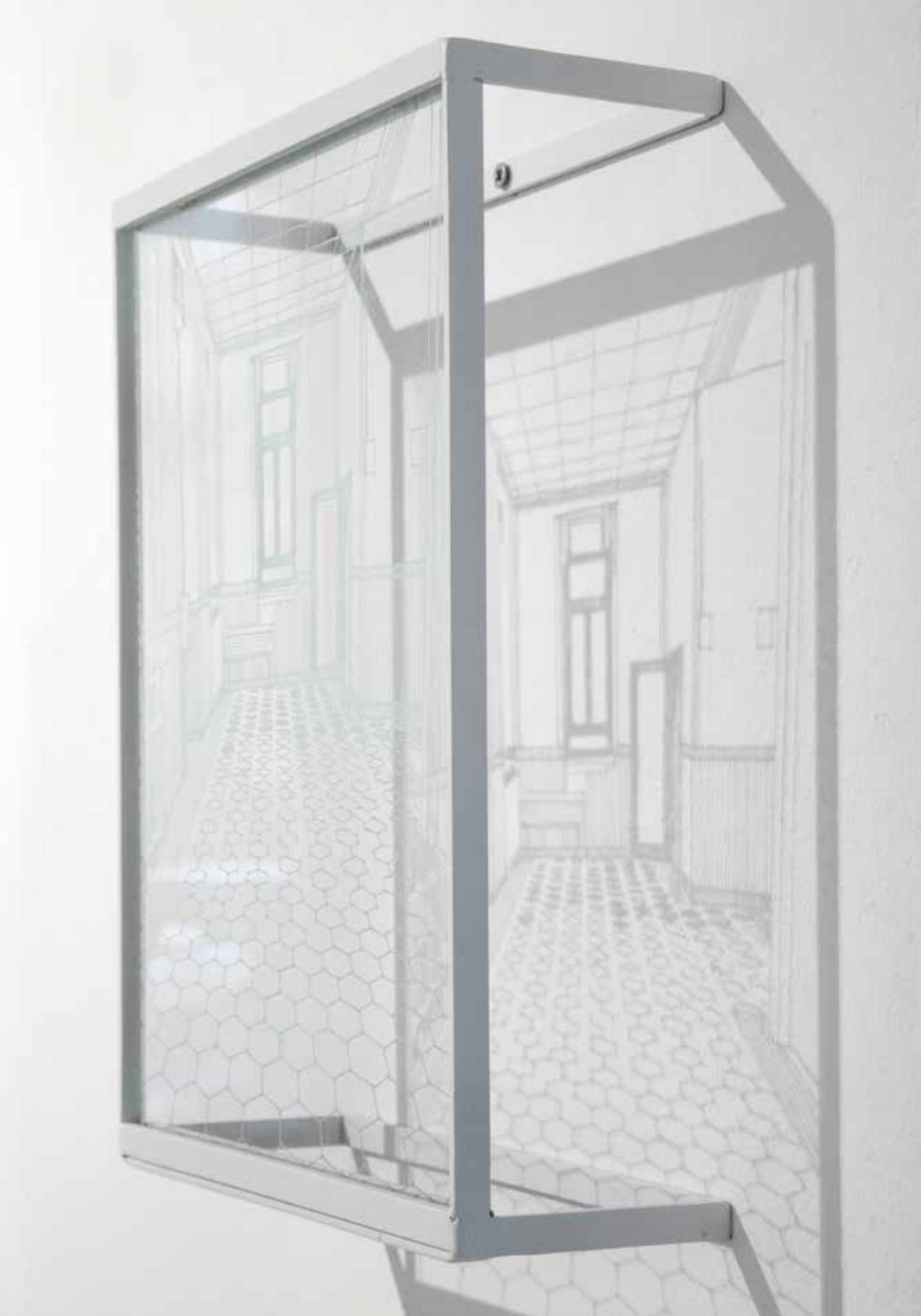
C'è poi il rischio che le misure introdotte favoriscano soprattutto le imprese più strutturate, lasciando indietro quelle più piccole o meno organizzate. Per mitigare questo problema, sarà fondamentale garantire un adeguato supporto formativo e consulenziale alle imprese, così come un monitoraggio costante dell'impatto delle misure.

Conclusioni e prospettive future

La riforma fiscale rappresenta un'occasione unica per ripensare il ruolo delle imprese sociali e culturali in Italia. Le misure introdotte non solo offrono nuove opportunità di crescita economica, ma riconoscono anche l'importanza del valore sociale e culturale di queste realtà.

Per garantire il successo della riforma, sarà essenziale creare un contesto di collaborazione tra istituzioni, imprese e comunità locali, con l'obiettivo di promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Le imprese sociali e culturali devono prepararsi a cogliere queste opportunità, investendo in innovazione, formazione e partnership strategiche.

Per Einstein *nel mezzo della difficoltà risiede l'opportunità*. Si vede che di opportunità ce ne saranno molte.



IMPRESA SOCIALE: ROVESCIAMO LA PROSPETTIVA

Davide Dal Maso¹

L'“invenzione” dell'impresa sociale ha rappresentato l'innovazione più importante degli ultimi decenni nell'ambito dell'economia sociale e uno degli elementi di maggior interesse nel dibattito sull'argomento, anche dal punto di vista culturale. Nelle intenzioni di chi ne ha promosso l'istituzionalizzazione, vi era l'idea di dare una veste giuridicamente coerente a delle pratiche che già si stavano realizzando nella realtà e che puntavano a risolvere l'apparente contraddizione tra un fine (quello della generazione di valore sociale diffuso) e un mezzo (quello dell'impresa commerciale) che erano sempre stati visti come antitetici tra loro. È chiaro il richiamo ai principi dell'economia civile, secondo cui la spinta all'azione imprenditoriale non va ricercata solo nell'istinto egoistico alla massimizzazione del profitto per uno degli stakeholder (il proprietario del capitale) ma nel desiderio di perseguire una visione etica orientata dalle virtù, che invece ricerca la creazione di benefici per una più vasta platea di attori. I teorici dell'economia civile cercano di superare la logica per cui Mercato e Stato costituiscono due sfere alternative l'una all'altra, delle quali l'una ha il monopolio della creazione di ricchezza e l'altra il monopolio della distribuzione (attraverso la tassazione, che finanzia le politiche sociali). Nella visione dell'economia civile, invece, la giustizia sociale può essere

¹ CEO di Avanzi – Sostenibilità per Azioni

perseguita non *a scapito del* mercato, ma *nel* mercato o addirittura *dal* mercato. Da questo punto di vista, l'impresa sociale si presenta come lo strumento principe, l'archetipo: genera e distribuisce; produce valore sociale nello stesso atto di creazione del valore economico; nel mentre fa una cosa, fa anche l'altra – senza idiosincrasie, senza trade-off.

Date queste premesse, è naturale che gli studiosi e i promotori politici dell'economia sociale abbiano salutato l'introduzione nel nostro ordinamento del nuovo istituto dell'impresa sociale come una straordinaria occasione di tradurre in pratica la teoria di cui erano sostenitori. Da questo atteggiamento di grande favore è derivata una lettura piuttosto indulgente sull'evoluzione del fenomeno per come si è effettivamente realizzato nella realtà.

La tesi che qui cercherò di argomentare è che, al di là dei buoni propositi, l'obiettivo di cambiamento della normativa del 2006 (poi riformata nel 2017) non si può dire, oggettivamente, sia stato raggiunto e che di fatto l'istituto dell'impresa sociale, così com'è, non funziona. Ho formato questa mia convinzione sulla base dell'esperienza maturata nell'ambito dell'attività professionale svolta in Avanzi – e in particolare in due delle sue iniziative, quella di a|cube, incubatore e acceleratore di social business attivo dal 2011, e quella di a|impact, fondo di venture capital a impatto, attivo dal 2018. Ho avuto a che fare con decine e decine di imprenditori sociali (o aspiranti tali), diversi per età, percorsi, settore di intervento, fase di sviluppo del progetto, dimensione dell'azienda e così via e tutti, con rarissime eccezioni, hanno sempre dimostrato nei confronti del modello dell'impresa sociale *ex lege* una esplicita avversione.

Naturalmente, della sola aneddotica non ci si può fidare. Guardiamo perciò ai numeri: delle circa 20.000 imprese sociali esistenti in Italia, più del 90% sono cooperative sociali. La stragrande maggioranza di esse è classificata impresa sociale non per scelta delle società stesse, ma perché il decreto 115/06 ha stabilito che lo dovessero diventare. In altre parole, la gran parte delle imprese sociali italiane sono tali perché la legge le ha così trasformate. Il legislatore, cioè, ha creato

uno stock iniziale di imprese sociali, costituito da soggetti che già svolgevano un'attività imprenditoriale a finalità sociale e che, in forza di diritto, si sono viste appiccicata una nuova etichetta – senza peraltro che questo cambiasse gran ché (in positivo o in negativo) rispetto a quello che erano o facevano prima.

Se si guarda a quello che è successo negli anni successivi, e in particolare dopo la riforma del terzo settore del 2017, le proporzioni sono un po' cambiate, nel senso che la quota delle cooperative sociali rispetto al totale delle nuove imprese sociali, pur rimanendo largamente maggioritaria (quasi 3 su 4), è in lieve calo. Ovviamente, è difficile stimare quanto, nella scelta di costituirsi come cooperativa sociale (e quindi impresa sociale) abbia pesato l'interesse verso la forma cooperativa rispetto allo status di impresa sociale. Va inoltre registrato il fatto che, soprattutto in un caso specifico, una normativa regionale ha spinto alla creazione di un numero abnorme di imprese sociali nel territorio di riferimento, creando un picco isolato altrimenti inspiegabile. Sta di fatto che, alla fine, le imprese sociali non cooperative (cioè quei soggetti che, pur non essendo obbligati a farlo, consapevolmente e intenzionalmente hanno acquisito lo status di impresa sociale) sono poche centinaia. È vero che sono in aumento e che quindi, sul totale delle nuove imprese sociali, il peso relativo delle non-cooperative sta crescendo, ma continuiamo a parlare di valori, in termini relativi e assoluti, molto bassi. Di fronte alla dimensione delle sfide che l'economia sociale (e, al suo interno, l'impresa sociale) è chiamata ad aggredire, credo si possa affermare, oggettivamente, che la norma del 2006 abbia fallito l'obiettivo di creare una nuova categoria di operatori economici.

Quindi, la domanda da porsi è: perché chi vuol fare impresa con finalità sociali non sempre (anzi, quasi mai) sceglie la forma dell'impresa sociale ex d.lgs. 112/17? La risposta, a mio avviso, è da ricercare proprio nei requisiti qualificati indicati nel decreto. Paradossalmente, cioè, proprio quelle caratteristiche che, secondo il legislatore, rendono sociale l'impresa, agli occhi di molti imprenditori sociali rendono poco imprenditoriale lo strumento.

Col senno del poi, possiamo forse ritenere che la preoccupazione maggiore del legislatore del 2006 fosse quella di “aprire troppo”, cioè di consentire l’ingresso nel dominio del sociale di operatori non pienamente allineati, che avrebbero finito col compromettere la purezza del terzo settore. Che la cifra distintiva del decreto sia la paura lo si capisce dal fatto che quasi tutte le norme esprimano dei divieti o dei limiti: sulla distribuzione degli utili, sulla compagine societaria, sulle remunerazioni, sulle plusvalenze. Si tratta di un impianto regolatorio difensivo, che esprime sospetto, che alza barriere, che tende a “tener fuori” più che a “portar dentro”.

Da dove nasce questo approccio? Va ricordato che la norma del 2006 si colloca alla fine di un percorso storico che ha visto la formula dell’impresa sociale affermarsi come evoluzione delle esperienze associative e movimentiste delle ultime decadi del ‘900: forme di volontariato e di azione politica che si affiancavano (o si sostituivano) all’azione pubblica e che si sono progressivamente trasformate in quasi-imprese attraverso la produzione di beni e di servizi a valore sociale. La comunità di cura di ragazzi ex tossicodipendenti che cercano un nuovo equilibrio attraverso l’attività agricola; giovani che rientrano da esperienze di volontariato internazionale e che avviano piccole attività commerciali per la valorizzazione dei prodotti del sud del mondo; famiglie con figli disabili che organizzano laboratori di piccolo artigianato: in questo tipo di iniziative, l’intento fondamentale non era tanto quello di fare impresa, ma di contribuire alla soddisfazione di bisogni sociali, soprattutto di gruppi marginali, in condizioni di sostenibilità economica. È in questo *milieu* che nasce la cooperazione sociale, da cui deriva il modello che poi viene cristallizzato nel decreto 115/06.

Nel frattempo, però, a partire dagli anni ‘10 del 2000, è partito un percorso di segno opposto, promosso da individui o da piccoli gruppi, non necessariamente inquadrabili in movimenti organizzati, totalmente alieni da riferimenti ideologici, che semplicemente (si fa per dire) vede nell’impresa uno strumento per contribuire alla soluzione di questioni sociali. Qui non c’è una visione politica assunta a priori, non ci sono schemi precostituiti, non ci sono meta-organizzazioni guida

(la chiesa, il movimento, il partito, il sindacato ...); ci sono dei problemi da affrontare e delle idee per [provare a] risolverli. Per costoro, il bisogno sociale rappresenta un’opportunità di mercato. Detta così, sembra un atteggiamento cinico, ma, in realtà, si tratta solo di un approccio pragmatico, focalizzato, chirurgico, forse anche un po’ disincantato rispetto a chi applica una lettura tutta politica del ruolo dell’impresa sociale.

Questa seconda generazione di imprenditori sociali non si riconosce nel modello di impresa proposto nel decreto originario del 2006 né in quello riformato del 2017. Se volessimo trovarne uno cui tendono, sarebbe piuttosto quello delle startup innovative a vocazione sociale (l. 221/2012) o quello delle società benefit (l. 208/2015). Il motivo principale di questa idiosincrasia sta, come detto sopra, nella visione che propone e nei limiti che impone. Provo a spiegare con alcuni esempi. Il primo è l’aperta avversione al ruolo del capitale: l’impresa sociale non può distribuire dividendi (se non in misura molto limitata), non può essere controllata da enti for profit, non riconosce la possibilità di accedere al valore economico accumulato. Risultato: nessun investitore considera l’impresa sociale come un oggetto cui guardare. Anche quando, per il tipo di modello di business che adotta, l’impresa avrebbe bisogno di capitale di rischio. Anche quando l’investitore (come nel caso dei fondi impact) ha degli obiettivi allineati con quelli dell’imprenditore sociale. Il timore che il capitale (in quanto tale) possa corrompere l’integrità morale dell’impresa sociale e che quindi chi lo apporta non possa esercitare poteri o avanzare pretese proporzionati al rischio che corre ha finito con l’allontanare gli investitori da questa asset class (che, infatti, tale non è mai diventata).

Il secondo esempio è la visione pauperistica: la remunerazione di manager e amministratori è cappata. Anche se bravi, motivati, capaci di ottenere risultati, non possono essere pagati secondo quanto il mercato consente o richiede. Sembra quasi che non rilevi l’esito (anche sociale, non necessariamente economico) del loro lavoro; l’importante è che guadagnino poco.

Il terzo è la scarsa apertura all’innovazione, a partire dagli ambiti di intervento.

Non si spiega il motivo per cui, per esempio, si possa fare impresa sociale in alcuni ambiti (stabiliti dalla norma stessa con un elenco tassativo) e non in altri. Le critiche al modello dell'impresa sociale possono essere condivise o meno, ovviamente. Il modello non lucrativo può essere legittimamente ritenuto migliore e difeso. Sta di fatto che, come dimostrano i numeri, viene snobbato, soprattutto dagli imprenditori sociali di nuova generazione. Ora, gli scenari possibili, a mio avviso, sono quindi due: o si insiste sul modello attuale, pur sapendo che non è attraente, e ci si continua a ripetere che va bene così, perché magari, anno su anno, si registra un qualche punto percentuale di crescita – ma rimanendo, di fatto, in una situazione di ininfluenza. Oppure si rovesciano i termini della questione, evitando di dire quello che l'impresa sociale non può fare, ma guardando invece agli effetti della sua attività. Il paradosso è che oggi il sistema investe un'enormità di risorse per verificare il rispetto di requisiti del tutto formali e non si interessa a quello che l'impresa sociale produce in termini di risultati. Il limite principale dell'attuale disciplina dell'impresa sociale sta nel fatto che presta troppa attenzione a cose poco importanti e viceversa. Si concentra quasi esclusivamente sugli *input* e trascura gli *outcome*. L'obiettivo strategico di un'impresa a finalità sociale dovrebbe essere quello di produrre un cambiamento, eppure il termine *impatto* compare una sola volta nel testo del decreto di riforma, peraltro nell'articolo dedicato alle scritture contabili, riferito ad una attività di valutazione del tutto decontestualizzata. È come se il legislatore fosse più preoccupato del fatto che l'imprenditore o l'azionista guadagnino poco (o, ancor meglio, nulla) piuttosto che del cambiamento sociale che generano. Ma, se un'impresa produce effettivamente un impatto sociale positivo, perché dovrei dolermi del fatto che chi ci ha investito venga remunerato? Perché lo dovrei considerare un disvalore? Lo dico diversamente: dov'è la prova del fatto che la natura non for profit di un'organizzazione, di per sé, offra una garanzia o anche solo aumenti la probabilità di generare un risultato sociale positivo? Mi è ben chiaro (non sono un ingenuo) che c'è una tensione tra dimensione sociale e dimensione economica

– ma imporre la natura non lucrativa dell'ente non è un modo un po' semplicistico per gestire il conflitto? Non sarebbe più maturo riconoscerlo, quantificarlo (per esempio, fissando degli obiettivi sia economici sia sociali) e monitorandone l'andamento dinamico?

Credo si sia ormai compreso che, dal mio punto di vista l'impresa è sociale quando realizza un impatto sociale. E lo fa in modo intenzionale, misurabile e addizionale. Ovviamente, se si accetta questa prospettiva, diventa fondamentale il processo di valutazione dell'impatto che, per essere credibile (e quindi dare credibilità a tutto l'impianto) deve essere trasparente, rigoroso e solido. Su metodi, indicatori, tempi, su verifiche, controlli, accreditamenti, indipendenza, su tutti i mille problemi che ogni sistema di accountability si porta dietro, si può e si deve discutere. Ma francamente troverei molto più interessante e costruttivo ragionare di questo piuttosto che della percentuale aggiuntiva della RAL fissata dal CCNL.



IMPRESA SOCIALE: QUELLO STRANO ANIMALE OECONOMICUS

Claudio Bossi¹

Provo a rappresentare il mio punto di vista, il punto di chi pratica e ha praticato l'impresa sociale nelle sue diverse forme giuridiche (cooperative sociali, società a responsabilità limitata e società per azioni). Un'ampia e articolata dotazione di "architetture societarie" differenti per "tipologie di proprietà". Nelle imprese sociali in forma cooperativa la proprietà è delle persone fisiche e del loro lavoro remunerato, che diventa, nella sua eccedenza di conto economico, patrimonio indivisibile. Nelle imprese sociali di capitali la proprietà è di chi conferisce il capitale e che decide di "metterlo al lavoro" affinché produca valore. In entrambe le situazioni la remunerazione (del lavoro e del capitale) non è l'unico obiettivo. Li accomuna, non solo la produzione di valore economico, ma la produzione di valore di interesse generale a favore del benessere della comunità.

L'impresa sociale si dota di uno scopo che va oltre al benessere dei soci e degli azio-

¹ Imprenditore sociale. Dopo una breve esperienza di ricercatore universitario nell'area socio-economica, ha sviluppato la sua attività attraverso la creazione e sviluppo di imprese sociali, sia di natura cooperativa che di capitale. Particolare attenzione è rivolta all'ambito degli interventi di rigenerazione urbana dall'housing sociale, ai servizi di welfare comunitario, dei servizi di sanità leggera e in area culturale e musicale. L'obiettivo che si pone è quello di rigenerare il tessuto sociale ed economico dove questi interventi si innestano con un approccio teso a valorizzare e integrare le diverse risorse territoriali (economiche, sociali, pubbliche e private). Parallelamente alla sua attività imprenditoriale ha svolto attività di consulenza e formazione nel campo dell'impresa sociale sia per soggetti privati che pubblici.

nisti. Persegue un ulteriore benessere, quello sociale, collettivo, o, meglio ancora, l'interesse generale della comunità. La modalità utilizzata per raggiungere gli obiettivi (remunerazione del lavoro e del capitale, produzione di benessere comunitario) è quella dell'impresa comunemente intesa. L'intraprendere quale azione economica finalizzata a produrre valore attraverso modelli organizzativi efficaci ed efficienti, un'articolazione delle conoscenze e delle competenze e da una spinta all'innovazione. Strumenti questi necessari a qualsiasi imprenditore sociale o non che sia.

Questa breve e incompleta premessa per descrivere a sommi capi questo attore economico e sociale quale è l'impresa sociale. Un'attrice (visto che impresa è nome femminile) che ancora deve farsi conoscere dagli altri attori e attrici, nonché al regista, che cavalcano la scena del mercato. Nonostante gli ormai oltre 30 anni di esistenza, (dal 1992 la prima legge sulle cooperative sociali), ancora oggi questo animale viene visto con sospetto, circospezione, non se ne capisce l'intenzione, lo scopo, il senso del suo essere e stare nel mercato e nella società. Spesso viene confuso con il volontariato (che per assioma fa del bene disinteressato) altre volte, visto il suo essere giano bifronte, viene visto con fare sospetto: quali interesse reale persegue? Come fa a tenere insieme una spinta individuale (remunerare il lavoro e/o il capitale) con un desiderio collettivo (il benessere della comunità) per mezzo di un'impresa? Quali sono le sue reali intenzioni? E questi sospetti e titubanze li senti arrivare sia dal modo dell'impresa tradizionale (non mi piace chiamarla for profit) che dal mondo della cosa pubblica (la politica e la pubblica amministrazione). E come non dare loro ragione! Per l'impresa tradizionale se il tuo unico obiettivo non è il profitto allora non sei un'impresa. Per chi si occupa e gestisce la cosa pubblica se sei un'impresa (sociale) non puoi perseguire il bene comune, hai un interesse privato. Ebbene, hanno entrambe ragione. L'impresa sociale è un ossimoro. Ma.

Ma oggi la nostra società ha bisogno di nuovi attori economici in grado di interpretare e dare risposte alla complessità che stiamo attraversando. Risposte al disagio sociale che stiamo vivendo e alla forbice delle diseguaglianze che sempre più si allarga. Ad una società che fatica a tenere dentro tutto e tutti.

L'impresa sociale, grazie alla sua duplice finalità (generare valore economico e

sociale) è uno strumento che può consentire di allargare il benessere (e aggiungo, sia per chi la fa e sia per chi fruisce dei suoi servizi). Ovviamente non è il solo e non ha la presunzione di essere sufficiente.

Qui vorrei, suggerire alcune riflessioni e spunti che, con l'obiettivo di allargare il consenso verso l'impresa sociale, consentano di aprire un po' di più le porte a queste imprese e alla loro legittimazione.

Legittimità: è necessario legittimare il duplice scopo dell'impresa sociale, in particolare nelle sue forme di impresa di capitale. È giusto, perdonate l'imperativo di parte, favorire quelle imprese che tengono insieme l'obiettivo economico e l'obiettivo dell'interesse generale. Questi due obiettivi possono coesistere, non sono in competizione tra loro, non divergono. Non si tratta di un favore. Si tratta di riconoscere la necessità di un nuovo attore imprenditoriale da coltivare nel panorama socioeconomico. Si tratta di riconoscere il valore sociale delle attività delle imprese sociali. Di quanto il loro agire contribuisca a generare benessere comunitario e a calmierare gli effetti negativi della società di oggi. Oggi più che mai. In un sistema sociale, quale quello contemporaneo, dove le risorse pubbliche a favore dell'interesse generale sono sempre più scarse. Dove l'accesso ai servizi sociali, sanitari, educativi, culturali è sempre meno universale e sempre più discrezionale in funzione della capacità di spesa dei cittadini.

Ma attenzione, il ruolo dell'impresa sociale non è solo un ruolo che tampona (o meglio cerca di) una scarsità economica. E'anche un ruolo di attivatore di relazioni, di connessioni, di costruzioni di comunità di cittadini, di socializzazione, di giustizia e di equità, di partecipazione, di inclusione e coesione sociale. La loro azione, proprio per la tipologia di attività che generano (ben descritte nelle L. 106/2016 e il DLGS 112/2017), è un'azione che va oltre alla riparazione dell'accessibilità economica ai servizi. Le imprese sociali sono attivatrici di socialità e di corresponsabilità verso il bene comune.

La legittimità passa anche da un sistema fiscale che riconosca lo sforzo nella direzione dell'interesse generale. Oggi questo sistema, anche se da migliorare, esiste. Diciamo che fatica ad affermarsi e a dotarsi di strumenti che contribuiscano a sostenere il va-

lore sociale del fare impresa sociale. Un esempio per tutti è la fiscalità che oggi non fa differenza tra un'impresa sociale di capitali e un'impresa tradizionale. Manca un sistema di premialità fiscale. Proprio per il suo contributo al benessere sociale della collettività (e quindi non solo ai propri shareholder) andrebbe defiscalizzata la sua azione imprenditoriale. Perché non riconoscere questo “valore di produzione di bene comune” e dare quindi maggior ossigeno all'impresa sociale? Un'impresa sociale oggi ha, giustamente, dei vincoli legati alla remunerazione del capitale. Di contro è insufficiente la premialità fiscale in coerenza con lo sforzo di perseguire l'interesse generale. Sì ma... non una de-fiscalità solo soggettiva (mi defiscalizzi in quanto sono impresa sociale), ma una de-fiscalità applicata in funzione dell'impatto sociale che un'impresa sociale genera. In questi anni si è costruito un robusto sistema di valutazione dell'impatto sociale. Oramai la letteratura è forbita di modelli, metriche, parametri che valutano l'impatto sociale. Possiamo quindi misurare e determinare con sufficiente precisione quali vantaggi sociali un'impresa sociale ha generato e genera attraverso le sue attività e di conseguenza quale de-fiscalità applicare. E' un tasto delicatissimo questo che rischia di accendere controversie. Ma credo che valga la pena di farci qualche ragionamento, scientifico (e non sono io il titolato).

La legittimazione dell'impresa sociale non passa solo, e direi neanche tanto, attraverso l'architettura giuridica che la istituisce e la norma. La legittimazione passa soprattutto dal consenso sociale e, visto che di imprese parliamo, dalla comunità di imprese tradizionali che operano sul mercato. Ma non solo, anche l'altra parte del giano bifronte è chiamato in causa, ovvero la pubblica amministrazione, da chi ha l'arduo compito di garantire una distribuzione equa delle ormai scarse risorse destinate al bene comune. E' necessario quindi creare ponti e occasioni di dialogo (non tanto convegnistico) che sappiano mettere in sinergia le imprese tradizionali con le imprese sociali. Più volte mi sono ritrovato a spiegare che tipo di animale *oeconomicus* è la mia “S.p.A. Impresa Sociale”. Nei rapporti di lavoro con altre aziende e imprenditori questo acronimo S.p.A. i.s. ha generato diversi e contrastanti moti. Chi non ne sapeva l'esistenza, chi “ah un buon modo per pagare meno tasse”, chi altro “ma gli utili li fate?” oppure “...la vostra associazione”. Insomma, c'è molta strada da fare. E l'unico modo è “fare della strada insieme” per capirsi e conoscersi. Per-

sonalmente sono molto più attratto dal collaborare con imprese tradizionali che con imprese del mio genere. Perché credo che questo “del dialogo collaborando” possa aprire porte impreviste verso campi fertili per entrambi gli interessi. Possa generare ulteriore valore: economico e sociale. E allora diventa necessario “istituire” strumenti normativi e campi d'azione che facilitino e sostengano il dialogo e la connessione operativa tra le imprese tradizionali e le imprese sociali.

Ecco che si affaccia, almeno per me, la sfida che fa gettare il cuore oltre l'ostacolo. Una S.p.A.-i.s. che agisce nel mercato della cultura e più precisamente nel mercato della musica. Oggi è più “capibile” un'impresa sociale che si occupa di servizi di welfare piuttosto che di cultura. In qualche modo c'è molta sintonia (ad esempio nel linguaggio) tra impresa sociale e servizi di welfare/sociali. Se invece andiamo a “sembrare campi culturali” con l'aratro dell'impresa sociale, allora le cose cambiano un po'. E' meno comprensibile ai più (dagli imprenditori tradizionali ai dirigenti della pubblica amministrazione) il nesso tra impresa sociale, cultura e il suo mercato. Ci è più semplice associare i servizi di cura al bene comune, ci è più difficile fare la stessa cosa con la cultura. Come se la cultura faticasse ad essere considerata un bene comune fruibile attraverso un sistema generato e sviluppato da imprese sociali. La cultura o è roba da volontariato (la compagnia teatrale dell'oratorio, la band di ragazzini del quartiere) o è un bene esclusivo, dove per produrla e/o fruirlo deve essere economicamente benestante. Ecco, la sfida di una impresa sociale che agisce nel mercato della cultura sta nella sua capacità di renderla fruibile a chi ha scarse capacità economiche e di consentire una remunerazione del lavoro soddisfacente per gli artisti e gli addetti ai lavori. Ma la cultura è soprattutto quel tessuto connettivo di una società con il quale tessere socialità, relazioni, inclusione, appartenenza. Oggi credo che vi siano diversi fattori che ostacolano il radicarsi dell'impresa sociale nel tessuto socioeconomico. Forse i più importanti risiedono nella sua scarsa conoscenza a molti (dagli imprenditori agli amministratori pubblici passando dai singoli cittadini) e nei fraintendimenti generati dal suo duplice obiettivo (economico e sociale). Eppure, c'è voglia di impresa sociale. C'è un desiderio, in particolare nei giovani, di nuovi modelli imprenditoriali che diano un diverso senso e significato al nostro agire *oeconomicus*.

LA CULTURA È PARTECIPAZIONE

Roberto Bonifazi¹

La cultura nell'Italia dei quasi ottomila comuni

L'Italia conta 7.904 comuni, di cui oltre il 90% ha meno di 15.000 abitanti. Se analizziamo i comuni con meno di 5.000 abitanti, si arriva addirittura all'80%! Queste percentuali evidenziano immediatamente la varietà di contesti in cui si svolgono dibattiti, si prendono decisioni e si seguono procedure che, nel loro complesso, influenzano la vita di molte persone e generazioni. Molti di questi centri devono periodicamente decidere come gestire i principali beni culturali del loro territorio, tra cui biblioteche, teatri e musei, alcuni dei quali di grande valore. Si tratta dunque di una situazione che riguarda gran parte del nostro paese, da Nord a Sud, suscitando inevitabilmente domande e mettendo a confronto prospettive ed esigenze diverse.

Nel contesto delle politiche culturali, si devono considerare diverse prospettive, tra cui quella della pubblica amministrazione e dei suoi funzionari, quella della cittadinanza, delle imprese culturali attive sul territorio, del mondo dell'associazionismo e degli enti del Terzo Settore. Va inoltre tenuta in conto la prospettiva di chi già frequenta questi spazi culturali, accanto a quella di chi non li ha ancora

¹ Ha conseguito un BSc in Business Economics presso l'Università di Londra, e successivamente un master in "Innovazione e politiche in ambito tecnologico". Ha iniziato la sua carriera nella consulenza strategica e in progetti di ricerca, sviluppo e innovazione per le PMI. Si è occupato dello sviluppo di nuovi modelli di business sociale e dell'utilizzo di nuovi strumenti, giuridici e finanziari, nel campo dell'economia sociale. Ha lavorato su scala nazionale in diversi campi, tra cui: energie rinnovabili, social housing, fondi immobiliari, politiche di sviluppo e reti di imprese. Ha collaborato con le migliori istituzioni finanziarie e società di consulenza aziendale in Italia. Ha partecipato a nuove iniziative imprenditoriali e start-up in diversi settori, concentrandosi sulla raccolta di capitali da fonti pubbliche e private. Negli ultimi anni si è dedicato allo sviluppo di progetti innovativi per reti di imprese e all'impatto sociale. Ha collaborato con i dipartimenti di economia e management di diverse università.



visitati ma potrebbe farlo in futuro, o di chi ha scelto di non frequentarli affatto. Quali dinamiche caratterizzano le politiche culturali in queste comunità? Quali sono le esigenze principali da cui si parte nella valutazione della pubblica amministrazione? Quali sono le politiche culturali che si dovrebbero promuovere e quelle che invece vengono effettivamente promosse? Qual è la discrepanza tra ciò che viene proposto e ciò che è realmente attuato? E soprattutto quali sono gli approcci culturali e gli strumenti contrattuali utilizzati a livello locale?

In questi ambiti territoriali, gli enti del Terzo Settore ricoprono un ruolo fondamentale. Apportano le risorse umane e le competenze necessarie per gestire ed animare tanti musei e teatri, spesso in condizioni di insostenibilità economica, facendosi carico, in nome dell'interesse comune, di oneri e responsabilità che vanno ben oltre la soglia di quanto dovrebbe essere normalmente accettato. Pertanto, è proprio dalla prospettiva del Terzo Settore che è possibile accedere ad un "punto di osservazione" che consente di comprendere le dinamiche che caratterizzano le politiche culturali in questi territori.

Il punto di partenza: un problema da minimizzare!

In primo luogo, è opportuno mettere temporaneamente da parte le eccellenze culturali italiane – come i grandi teatri o i musei – che fanno parte del nostro immaginario collettivo. Questi casi rappresentano degli "outlier". La nostra intenzione è di concentrarci sulla condizione di numerose piccole e grandi eccellenze diffuse sul territorio nazionale. In particolare, in queste realtà, il rapporto tra la pubblica amministrazione locale, gli asset e le politiche culturali è fortemente orientato verso la necessità di affrontare un problema attuale o potenziale di natura gestionale, economica e finanziaria. Pertanto, la principale preoccupazione della pubblica amministrazione consiste nell'esigenza di ridurre al minimo le problematiche gestionali derivanti dai "contenitori culturali" – talvolta anche di notevole pregio – che possono rivelarsi particolarmente onerosi ed impegnativi. In sintesi, ci si trova spesso davanti ad "eredità" che vengono percepite come problemi da gestire piuttosto che come risorse da valorizzare.

Si riscontra, pertanto, una frequente e grave mancanza di riflessione sul significato

delle politiche culturali, sulla valorizzazione degli asset culturali, sul coinvolgimento dei cittadini nella produzione dei servizi e sull'impatto sociale derivante dalla cultura. Gli asset culturali sono spesso considerati come problematiche da gestire all'interno di rigidi e restrittivi quadri normativi, contabili ed economici, con il rischio di perdere completamente di vista, ad esempio, il valore di una stagione teatrale o di un museo. La vera necessità consiste nel comprendere come garantire la manutenzione ordinaria della struttura e nell'individuare meccanismi per "trasferire" a organizzazioni terze responsabilità e prevedere sanzioni da applicare in caso di violazione delle micro-prescrizioni del capitolato di servizio. In questo contesto, l'architettura delle politiche culturali si trasforma nel "capitolato di servizio" dell'appalto o della concessione, seguendo una logica di facility management e relegando il progetto culturale e gli impatti generati sulla cittadinanza a dimensioni marginali. In nome della trasparenza e della competizione, gli strumenti dell'appalto e della concessione diventano mezzi per "esternalizzare la gestione del contenitore" a soggetti privati (spesso enti del Terzo Settore), trasferendo oneri, rischi, responsabilità e costi (nascosti) secondo il motto "raschiamo il barile fino in fondo".

Lentamente muore chi non capovolge il tavolo....

È opportuno interrogarsi sulla possibilità di "capovolgere il tavolo", esplorando strumenti giuridici e approcci culturali che possano "disinnescare" la spirale derivante dall'applicazione del modello del "bravo usciere a basso costo", superando il riduzionismo frequentemente presente nell'operato della pubblica amministrazione. L'interesse generale e gli effetti delle politiche culturali non possono essere considerati un monopolio esclusivo dell'autorità pubblica; non può essere soltanto la pubblica amministrazione a detenere esclusiva sull'interesse pubblico.

Esiste un approccio alternativo a quello della competizione, rappresentato dalla società solidale e dalla co-progettazione. In particolare, l'articolo 55 del Codice del Terzo Settore, valorizzato dalla sentenza 131 del 2020 della Corte costituzionale, menziona esplicitamente la co-progettazione. Questa pratica implica che il settore pubblico e il Terzo Settore collaborino nella definizione di attività e servizi, con-

dividendo obiettivi e finalità comuni attraverso la combinazione di risorse e competenze. La collaborazione per la realizzazione di progetti condivisi avviene in una condizione di parità e con un contributo di risorse aggiuntive rispetto a quelle pubbliche, in termini di risorse umane, contributi e finanziamenti. L'azione sussidiaria tra pubblico e privato costituisce la base per l'applicazione dello strumento giuridico della co-progettazione; la causa alla base delle relazioni tra organizzazioni diverse è rappresentata dalla condivisione e corresponsabilità riguardo a obiettivi, risorse e attività. La Consulta afferma che l'art. 55 è "... alternativo a quello del profitto e del mercato" a condizione che esprima "un diverso rapporto tra il pubblico e il privato sociale, non fondato semplicemente su un rapporto sinallagmatico" e "non si basa sulla corresponsione di prezzi e corrispettivi dalla parte pubblica a quella privata, ma sulla convergenza di obiettivi e sull'aggregazione di risorse pubbliche e private per la programmazione e la progettazione, in comune, di servizi e interventi diretti a elevare i livelli di cittadinanza attiva, di coesione e protezione sociale, secondo una sfera relazionale che si colloca al di là del mero scambio utilitaristico". Se da un punto di vista giuridico la co-progettazione fa riferimento all'articolo 118 della Costituzione e al principio di sussidiarietà, da una prospettiva politica essa può fungere da "corrente ascensionale" capace di promuovere la partecipazione e i processi democratici nella ideazione, definizione e implementazione delle politiche culturali a livello locale, rispondendo così ai bisogni complessi della comunità. Ne deriva che questa nuova "batteria di strumenti" ha il potenziale per generare una "politica di impatto", offrendo risposte adeguate basate su percorsi di vita reali, ponendo un freno all'applicazione dell'approccio appaltistico o del "capitolato di servizio", che tende a frammentare ogni politica in prestazioni dettagliate, adempimenti, costi e tariffe. È possibile che attraverso la co-progettazione si presenti l'opportunità concreta di ricominciare a "vedere il bosco e non solo un ramo dell'albero"!

Le politiche culturali e la co-progettazione

La prima questione da considerare è se la co-progettazione possa rappresentare lo

strumento adeguato nell'ambito delle politiche culturali all'interno di un contesto specifico. Si supera il cosiddetto "test della complessità"? Ha senso intraprendere un processo di co-progettazione per l'intervento? È fondamentale, pertanto, valutare il livello di complessità del bisogno e delle problematiche presenti nelle comunità, nonché "la sfida" che la pubblica amministrazione si trova a dover affrontare. Questa valutazione è essenziale anche per consentire al funzionario pubblico di giustificare la scelta di una procedura collaborativa, garantendo così la correttezza e la trasparenza dell'azione amministrativa.

L'ambito culturale, in generale, si caratterizza per elevati livelli di complessità, rendendo pertanto l'eventualità di superare questo test non particolarmente ardua. In particolare, la principale complessità deriva dalla necessità di "manipolare" concetti, prodotti e "patrimoni intangibili" di una comunità, i quali acquisiscono valore e significato in quanto condivisi tra soggetti differenti e inseriti all'interno di percorsi collaborativi animati da portatori di interessi diversi. A questa considerazione si aggiungono ulteriori elementi: è fondamentale chiarire cosa si intenda attualmente per politiche culturali e in relazione a quale gruppo di beneficiari esse siano formulate. È altresì necessario valutare la natura e la tipologia degli impatti attesi sui beneficiari stessi. Ad esempio, quale significato assume oggi la gestione di un teatro e della sua stagione teatrale? Qual è il senso che si attribuisce a tale intervento culturale?

Sussiste la necessità di interrogarsi se la pubblica amministrazione possa efficacemente affrontare queste questioni in modo autonomo, limitandosi ad individuare un mero "esecutore". Le politiche e l'azione politica – "liberate dal giogo" dei capitolati di servizio – hanno l'opportunità di riacquistare una posizione centrale. Il primo atto politico consiste nel riconoscere che questa "partita può essere giocata" coinvolgendo organizzazioni diverse, auspicabilmente capaci di apportare risorse e competenze distintive e complementari. Ad esempio, solo attraverso la co-progettazione sarebbe possibile sviluppare idee e progetti non soltanto destinati ai beneficiari attuali, ma orientati alla creazione del pubblico

futuro. Infatti, una politica culturale rivolta al “pubblico di domani” – e non solo a quello di oggi - richiederebbe che il teatro si espanda oltre i propri confini per entrare in scuole, centri commerciali, bar e centri sociali, ossia in tutti quei luoghi di incontro informale, attivando alleanze innovative tra organizzazioni differenti. In alternativa, quale sarebbe il significato di avere una stagione teatrale dedicata ai ragazzi nell’epoca delle serie TV su Netflix? È proprio su questo terreno che l’approccio da “capitolato di servizio” manifesta le proprie fragilità, aprendo così uno spazio per la partecipazione, il confronto e la co-progettazione. Co-progettare è partecipazione. La partecipazione è fondamentale nella fase di analisi dei bisogni, al fine di conseguire una comprensione approfondita della comunità. La collaborazione tra enti pubblici, organizzazioni del Terzo Settore e beneficiari ha principalmente il compito di condurre un’analisi dettagliata delle necessità degli individui all’interno di una comunità. L’importanza centrale dell’analisi dei bisogni, da diverse prospettive, dovrebbe garantire una visione completa e multidimensionale delle esigenze della popolazione locale, superando così la frammentazione delle risposte che caratterizza numerosi appalti. Il processo partecipativo richiede l’apporto di varie organizzazioni per affrontare collettivamente sfide comuni e riveste un’importanza tale per cui l’attività informativa non deve essere considerata un semplice adempimento burocratico, bensì un elemento sostanziale capace di promuovere la più ampia partecipazione in modo aperto e democratico. Con ogni risorsa si può contribuire al percorso di partecipazione, e gli enti del Terzo Settore possono intervenire non solo con risorse materiali ma anche con le risorse intangibili (capitali infungibili) che definiscono la propria missione. Anzi, l’obiettivo principale della co-progettazione per gli enti del Terzo Settore è quello di valorizzare e mobilitare il capitale sociale, le reti relazionali e la capacità di creare connessioni con diversi ambiti sociali, aprendo così il contesto locale a nuove idee ed opportunità. Mai come in questo periodo si avverte l’esigenza intensa di esplorare nuovi modelli e approcci nel contesto culturale e sociale. L’innovazione sociale assume un’importanza che non

è inferiore a quella dell’innovazione tecnologica. Le nuove sfide sociali, infatti, richiedono una “nuova ondata” di sperimentazioni e l’attivazione della co-progettazione, basata sugli enti del Terzo Settore e sulla loro capacità di accedere a risorse intangibili, può rappresentare il “fattore determinante” per la sperimentazione e il successo di nuove politiche culturali.

Co-progettare significa partecipazione soprattutto per la pubblica amministrazione. Essa si colloca al centro di un processo caratterizzato dal dialogo e dal confronto tra organizzazioni, anche profondamente eterogenee, che operano su un piano di parità. Di conseguenza, l’approccio della co-progettazione impone alla pubblica amministrazione la necessità di attuare uno “shift”, ovvero una trasformazione significativa, spostando l’attenzione dalla mera gestione delle procedure amministrative alla gestione dei “tavoli di lavoro”, concepiti come spazi, opportunità e strumenti per facilitare l’informazione e promuovere il dialogo e la collaborazione tra soggetti differenti in nome di un interesse comune in una prospettiva di medio-lungo periodo.

In conclusione, la co-progettazione ha una valenza eminentemente politica prima ancora che tecnica! Il Terzo Settore e il settore pubblico dispongono, da qualche anno, degli strumenti necessari per incentivare la partecipazione dei cittadini, consentendo loro di intervenire in modo significativo nelle politiche e nei servizi, co-creandoli attraverso l’organizzazione di “tavoli di lavoro”. Ciò significa promuovere una forma autentica di partecipazione, fondata sul dialogo tra prospettive differenti, al fine di affrontare bisogni complessi all’interno di contesti reali, in netta opposizione a quanto praticato sulle piattaforme dei social media. In sintesi, la co-progettazione rappresenta un’opportunità per instaurare “nuove alleanze” tra enti locali, autorità politiche, Terzo Settore e cittadini al fine di “ridare slancio al metodo democratico” in uno dei momenti più critici della vita della democrazia.

ROMPERE L'ISOLAMENTO TRA ENTI FILANTROPICI E IMPRESE SOCIALI

Carola Carazzone¹

In Italia e in Europa la collaborazione tra imprese sociali e enti filantropici è una frontiera al 99% inesplorata: pochissima conoscenza reciproca se non disinformazione, mancanza di fiducia sociale² e molti stereotipi impliciti da entrambe le parti. In teoria, gli enti filantropici dispongono proprio del tipo di capitale che potrebbe fare la differenza, e allora? Dove si annidano le ragioni di questa mancata corrispondenza?

Il Piano d'azione europeo per l'economia sociale (Social Economy Action Plan - SEAP)³ può divenire un volano per una nuova epoca di alleanza strategica tra imprese sociali e enti filantropici, a livello sia europeo sia nazionale.

¹ Segretaria Generale, Assifero – Associazione italiana fondazioni e enti filantropici, Vice-presidente, Philea – Philanthropy Europe Association

² In merito si veda il recente rapporto di Secondo Welfare, Filantropia basata sulla fiducia: promuovere l'innovazione e il cambiamento sociale investendo sulle relazioni, novembre 2024.

³ Philea (all'epoca ancora Dafne- Donors and Foundations Networks in Europe e EFC- European Foundation Centre) hanno contribuito costantemente al processo di definizione del SEAP. Nel rapporto Foundations and Philanthropic actors – Social Economy Action Plan (2021) sono riassunte le opportunità e le raccomandazioni per la costituzione di un ambiente abilitante più favorevole per la filantropia e il supporto all'economia sociale, tra cui in particolare:

- Varo di una normativa chiara sul **trattamento fiscale delle donazioni transfrontaliere** (Facilitare la filantropia transfrontaliera è chiave anche per il Philanthropy Manifesto).
- Realizzazione di uno **studio specifico sui finanziamenti filantropici nell'UE**.



Ma ciò avverrà solo se riusciremo a sfatare tre falsi miti e alcuni lati ciechi che ci ancorano ai blocchi di partenza.

L'impact spectrum e l'1% dei capitali filantropici

Gli enti filantropici rappresentano in Europa appena l'1% del totale dei finanziamenti offerti alle imprese sociali⁵. Secondo gli ultimi dati di Impact Europe nel rapporto Accelerating Impact (2022) gli enti filantropici nell'Unione Europea sono all'ultimo posto tra gli investitori di impatto, che l'associazione definisce *impact capital providers* per includere fondazioni e altre organizzazioni filantropiche, *impact funds*, banche e istituzioni finanziarie, *corporate impact actors*, *public funders*. Ciò non sorprende: la gestione dei patrimoni da parte delle fondazioni è conservativa e legata alle normative nazionali. Il passaggio dagli investimenti tra-

- Avvio di uno **studio** che fornisca un'**analisi comparativa dei regimi giuridici e del panorama delle SPO nell'UE**.
- Avviare un nuovo studio per raccogliere informazioni quantitative e qualitative **sull'economia sociale in tutti gli Stati membri dell'UE**.
- Avvio di un **meccanismo di co-investimento dedicato UE e organizzazioni filantropiche** in aree di missione mirate, con l'obiettivo di incoraggiare l'impegno nei settori della sostenibilità, dell'inclusione, dell'innovazione sociale, degli alloggi e dei senza dimora, del pluralismo dei media e dello sviluppo di ecosistemi a impatto sociale (anche questo presente nel Philanthropy Manifesto).
- Creazione di un **progetto pilota basato sull'equity nel settore dei media attraverso il fondo Invest EU**.
- Avvio di un **percorso di transizione per gli ecosistemi industriali dell'"economia sociale e di prossimità"**.
 - o Avvio di un'azione sul finanziamento innovativo nell'ambito del New European Bauhaus Lab, finalizzata alla creazione di un progetto pilota per la mobilitazione di contributi filantropici.
 - o Rafforzare la collaborazione tra settore pubblico, filantropico e attori dell'investimento sociale, per catalizzare meglio le risorse disponibili e consentire la sperimentazione e lo sviluppo dell'innovazione sociale.
 - o Proporre un Fondo catalizzatore europeo per l'innovazione sociale nell'ambito di Horizon Europe che coinvolga cittadini, accademici, imprenditori, filantropi, investitori d'impatto e amministratori pubblici, con l'obiettivo di sostenere la replica e la scalabilità delle innovazioni di successo per promuovere gli obiettivi delle cinque missioni dell'UE. Vedi Articolo Philea (2022).

Inoltre, l'elenco delle tappe principali per la definizione del SEAP durante il quinquennio 2019-2024 è disponibile nel rapporto "Social Economy, a driver of economic and social progress in Europe - SEE Memorandum for the European elections 2024" a cura di Social Economy Europe (pagina 8-10).

⁴ Per una trattazione più estesa di questi temi si veda <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/un-arcipelago-da-costruire-rompere-l-isolamento-tra-enti-filantropici-e-imprese-sociali>. La Rivista Impresa Sociale ha dedicato un intero numero monografico nel 2024 al Focus: La filantropia per l'impresa sociale.

⁵ Impact Europe – EVPA (fino a novembre 2023 EVPA- European Venture Philanthropy Association) in realtà usa una categoria più ampia rispetto a quella giuridica di impresa sociale e fa riferimento a SPO - *social purpose organizations* (organizzazioni a scopo sociale).

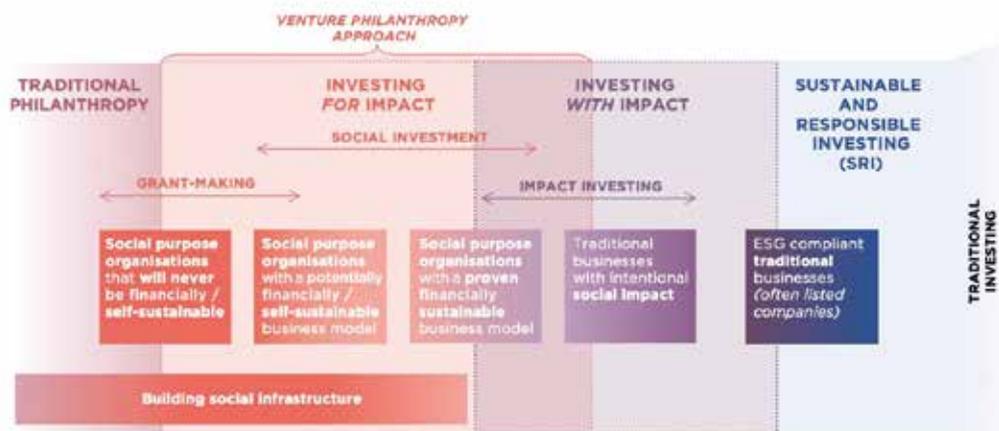
dizionali da parte della filantropia all'*impact investing* è molto lento, ma questo significa, d'altra parte, che c'è **grande margine e potenziale di crescita**.

La stessa dinamica si registra in Italia: le istituzioni finanziarie contano il 64% del mercato, seguito dal 27% degli investitori individuali tramite meccanismi istituzionalizzati (per esempio, *employment saving schemes*), 5% fondi pubblici nazionali o locali, 2% investitori istituzionali (fondi pensione, compagnie assicurative), 1% fondazioni e 1% altre organizzazioni.

Nel rapporto 15 Years of Impact - Taking Stock and Looking Ahead del 2019, EVPA aveva illustrato lo spettro dell'ecosistema dell'impatto, riportato nella figura di seguito, che definisce la posizione e il ruolo dei diversi tipi di *impact capital providers*. Tra il *grant-making* tradizionale (esclusivamente donazioni a fondo perduto) e l'investimento finanziario sostenibile e responsabile (SRI/ ESG), EVPA identifica due principali aree: investire *per* impatto⁶ e investire *con* impatto⁷.

⁶ Gli investitori per l'impatto (*investors for impact*) applicano l'approccio della *venture philanthropy*, adattando l'offerta finanziaria per le organizzazioni a scopo sociale, fornendo un sostegno non finanziario (oltre che finanziario) e misurando l'impatto sociale ottenuto. Questi investitori ambiscono prioritariamente all'impatto sociale: prendono come punto di partenza le esigenze degli enti a scopo sociale e studiano gli strumenti finanziari più adatti a sostenerli. Si assumono rischi che nessun altro può o è disposto a correre.

⁷ Gli investitori con impatto (*investors with impact*), invece, devono garantire un predefinito ritorno finanziario sul loro investimento insieme all'impatto positivo che intendono generare. Assumono un livello di rischio basso, spesso investendo in modelli di business che hanno un *track record* di risultati innanzitutto finanziari e poi, auspicabilmente ma eventualmente, anche di impatto.



Fonte: 15 Years of Impact Taking Stock and Looking Ahead

In teoria, gli enti filantropici detengono capitale per l'impatto: esattamente il tipo di capitale di catalizzazione, paziente, flessibile, solidale di cui le imprese sociali necessitano ...e allora perché sono all'ultimo posto tra gli investitori di impatto (*impact capital providers*)? Perché il capitale filantropico costituisce appena l'1% del totale dei finanziamenti offerti alle imprese sociali? Dove si annidano le ragioni di questa mancata corrispondenza?

Enti filantropici e imprese sociali: tre falsi miti e tre blind sides

Il falso mito numero 1: erogatori di risorse ed erogatori di beni e servizi

Spesso in Italia, in una visione limitante che confonde il fine con uno degli strumenti, gli enti filantropici sono ancora considerati e percepiti esclusivamente come erogatori di risorse finanziarie (a fondo perduto) e le imprese sociali come erogatori di beni e servizi (a basso costo). Il linguaggio è esplicativo perché "erogazione" è una parola che in italiano usiamo solo per la macchinetta del caffè, la pompa della benzina, il bancomat e gli enti di cui sopra. Scardinare questo luogo comune diventa estremamente rilevante.

Partiamo dalla filantropia: in tutto il mondo si registra una crescita del numero e

delle tipologie operative⁸, di espansione della pluralità e ibridazione delle forme in cui oggi si concretizza la filantropia istituzionale⁹. Tra cui¹⁰: fondazioni patrimonializzate, enti filantropici non patrimonializzati, fondi patrimoniali e correnti con diritto di indirizzo (DAF- Donor Advised Funds), *trust*, family office. Per quanto riguarda l'Italia e la filantropia istituzionale *non* di origine bancaria (che è disciplinata da una specifica normativa speciale¹¹), il modello erogativo è stato quello prevalente in passato. Questo perché le fondazioni erano costituite, in base al Codice civile del 1942, soprattutto in sede testamentaria, come patrimoni destinati ad uno scopo. Tale modello si basa su alcuni elementi caratterizzanti: cultura del dono e della beneficenza, costituzione del patrimonio, gestione patrimoniale e redistribuzione degli utili attraverso l'erogazione di contributi con bandi o altre modalità di selezione competitiva, focus sul controllo delle risorse offerte (input) e rendicontazione, limitata interazione con le organizzazioni beneficiarie e altri stakeholder, assenza di valutazione di impatto.

Il modello erogativo tradizionale, pur ancora radicato¹², sta gradualmente diventando residuale. Ciò avviene anche in corrispondenza del trend in crescita, a li-

⁸ Il rapporto di RPA-Rockefeller Philanthropy Advisors enuclea 8 tipologie operative di enti filantropici, *Philanthropy's New Tool for Action and Impact: Operating Archetypes – Philanthropy New Analytical Tool for Strategic Clarity*, 2022.

⁹ Sul concetto di filantropia istituzionale e le caratteristiche distintive rispetto a dono e donazioni, Carola Carazzone, *Fondazioni ed enti filantropici: da erogatori ad attivatori di capitale sociale e catalizzatori di innovazione*, 2019. Assifero ha sviluppato la nozione di filantropia istituzionale, nel corso del 2015 e 2016, anche in sinergia con l'allora EFC (European Foundation Centre) <https://www.efc.be/knowledge-hub/institutional-philanthropy-spectrum/> e l'ha fatta propria con una riforma statutaria nel 2016, con l'obiettivo di contribuire a definire il settore in modo inclusivo e dinamico, a geometria variabile. La nozione di filantropia istituzionale è stata poi alla base del nostro lavoro di *lobby buona* nel contesto della riforma del Terzo Settore per il riconoscimento degli enti filantropici (articoli 37 e ss) in base ad un'ampia nozione di filantropia istituzionale come ambito sociale ed economico animato da organizzazioni senza fini di lucro che stabilmente catalizzano risorse, principalmente, ma non solo, economiche, provenienti da diverse fonti e le ridistribuiscono sotto diverse forme – elargizioni, investimenti, beni, servizi – per il bene comune e finalità di utilità sociale, solidarietà e sviluppo umano e sostenibile. Nel sistema giuridico italiano ed europeo va però specificato le forme giuridiche sono generalmente neutre, strumentali per raggiungere una missione: ciò che conta è la definizione funzionale più che legalistica (per capirci: una fondazione può essere un ospedale, un'impresa sociale, un partito politico o un'organizzazione filantropica; un'impresa sociale può essere costituita in forma di associazione, di fondazione, di società di persone o di capitali).

¹⁰ Si pensi inoltre alla limited liability company (società srl) scelta dalla Chan Zuckerberg Initiative.

¹¹ Si veda in merito la sezione Normativa di Acri <https://www.acri.it/normative/normativa/>

vello globale, di costituire la propria organizzazione filantropica in vita per coinvolgersi attivamente in una causa e non più di *give back post mortem*. In Italia, sta rafforzando questa tendenza globale l'effetto di attrazione del sommerso attuato dal RUNTS – Registro Nazionale Unico del Terzo Settore. La scelta fondante e dirimente dei prossimi anni sarà quella di definirsi come ente filantropico¹⁴. Per gli enti filantropici, le erogazioni non sono un fine bensì uno strumento – anzi, uno dei vari strumenti - attraverso cui perseguire i propri obiettivi di missione. Le caratteristiche precipue dell'ente filantropico rispetto a qualunque altro ETS sono almeno tre: a) la disponibilità di diversi tipi di risorse (finanziarie innanzitutto, ma anche immobiliari, relazionali, intellettuali), che chiamiamo tecnicamente *continuum of capital: financial, intellectual, human capital*¹⁵; b) l'autonomia e la libertà che caratterizzano tale disponibilità di risorse. Alla cui fonte sta la volontarietà di una liberalità, e a cui corrisponde un potenziale di grande agilità, flessibilità e di assunzione di rischi nella loro gestione (non solo nel cosa supportare ma anche nel come farlo). Terza caratteristica fondamentale dell'ente filan-

¹² L'entrata in vigore della Riforma del Terzo Settore non ha abrogato la disciplina civilistica precedente, come quasi sempre avviene nel nostro Paese le fattispecie giuridiche si affastellano e si aggiungono, non si sostituiscono.

¹³ 312 Enti filantropici iscritti al 07/01/2025 (<https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it/Lista-enti>).

¹⁴ Sull'importanza politica e la dimensione collettiva della scelta di divenire ente filantropico, non “solo” per trasparenza, *accountability* e credibilità della filantropia, ma anche, in un Paese dove la filantropia istituzionale è giovane e per molti aspetti acerba, per la sua capacità di attrarre le nuove generazioni, si può leggere Carola Carazzone, *Rotte della filantropia: il futuro è in gioco*. Assifero ha sviluppato la nozione di filantropia istituzionale, nel corso del 2015 e 2016, anche in sinergia con l'allora EFC (European Foundation Centre) <https://www.efc.be/knowledge-hub/institutional-philanthropy-spectrum/> e l'ha fatta propria con una riforma statutaria nel 2016, con l'obiettivo di contribuire a definire il settore in modo inclusivo e dinamico, a geometria variabile. La nozione di filantropia istituzionale è stata poi alla base del nostro lavoro di *lobby buona* nel contesto della riforma del Terzo Settore per il riconoscimento degli enti filantropici (articoli 37 e ss) in base ad un'ampia nozione di filantropia istituzionale come ambito sociale ed economico animato da organizzazioni senza fini di lucro che stabilmente catalizzano risorse, principalmente, ma non solo, economiche, provenienti da diverse fonti e le ridistribuiscono sotto diverse forme – elargizioni, investimenti, beni, servizi – per il bene comune e finalità di utilità sociale, solidarietà e sviluppo umano e sostenibile. Nel sistema giuridico italiano ed europeo va però specificato le forme giuridiche sono generalmente neutre, strumentali per raggiungere una missione: ciò che conta è la definizione funzionale più che legalistica (per capirci: una fondazione può essere un ospedale, un'impresa sociale, un partito politico o un'organizzazione filantropica; un'impresa sociale può essere costituita in forma di associazione, di fondazione, di società di persone o di capitali).

¹⁵ Per la definizione di *continuum of capital* <https://avpn.asia/coc/>

tropico è c) la proiezione di lungo periodo. Chi costituisce un ente filantropico tendenzialmente lo fa per restare, con una visione almeno a vent'anni, trent'anni, se non di più¹⁶. Questa caratteristica è chiave non solo perché anticiclica e distintiva nel mondo contemporaneo dove tutto, a partire dalla politica e dalle aziende, è accelerato, consumato e esaurito nel breve periodo, ma soprattutto perché è l'unico spazio temporale dove il cambiamento sociale può davvero realizzarsi.

Passiamo ora al mondo delle imprese sociali. In Italia, a differenza delle aziende profit, le imprese sociali sono cresciute del +4,9% dal 2017, cioè da quando è stato approvato il Codice del Terzo Settore¹⁷. Prima della Riforma del Terzo Settore le imprese sociali erano quasi tutte inquadrare come cooperative, mentre dal 2017 il 27% delle “nuove” imprese sociali ha assunto forme societarie diverse, quali società di persone, di capitali, cooperative non sociali, fondazioni o associazioni. Sono imprese giovani, di piccole dimensioni (con circa 8-10 addetti), impegnate nei servizi ricreativi, culturali, sportivi e di educazione e formazione; più della metà sono collocate in cinque Regioni (Campania, Lombardia, Sicilia, Lazio e Puglia) e, nel complesso, contano 31.540 occupati. Su più di 11mila amministratori, il 22% ha un'età tra i 18 e i 35 anni, la parità tra i generi pare quasi perfetta.

Se si guarda poi all'Europa ci sono 2,8 milioni di imprese sociali e organizzazioni assimilabili, con dimensioni da piccole-medie a grandi aziende. Impiegano 13,6 milioni di persone e contribuiscono per l'8% al PIL europeo¹⁸. Il trend è chiaramente di crescita: i report dei vari Paesi mostrano che il numero delle imprese

¹⁶ Nel contesto internazionale sono numerosi gli enti filantropici che nascono con l'idea di avere un orizzonte temporale di lungo periodo ma determinato. Si tratta delle fondazioni “*spend down*” ossia quelle che allocano risorse, principalmente nel loro patrimonio, che andranno ad estinguere in una determinata finestra temporale. Tra queste, molto significative le lezioni apprese condivise da Mava Foundation, nata nel 1994, che cesserà le attività, come deciso al momento della costituzione che prevedeva attività per 30 anni, proprio nel 2024 https://mava-foundation.org/wp-content/uploads/2023/02/22_mava_our_journey_in_philanthropy_en_vdef.-1.pdf e Atlantic Philanthropies che, costituita nel 1982 da Chuck Feeney, nel 2002 ha deciso, per realizzare il massimo impatto, spend down e chiusura nel 2020 <https://www.atlanticphilanthropies.org/our-story>.

¹⁷ Fondazione Terzjus ETS, Rapporto sullo Stato e le prospettive del diritto del Terzo settore in Italia 2023.

sociali e delle persone occupate stanno progressivamente aumentando in quasi tutti gli Stati dell'Unione Europea¹⁹.

Lavorare per gestione di cicli di progetti: obsolescenza e inadeguatezza

Di fronte alla velocità dei cambiamenti in atto (pensiamo per esempio all'accelerazione dello sviluppo dell'intelligenza artificiale), alla complessità delle sfide che il Terzo Settore ambisce ad affrontare ed alla loro intersezionalità, il lavorare per progetti si rivela uno strumento inadeguato. La modalità di lavoro per progetti oggi risulta idonea solo in pochi casi residuali: sperimentare un nuovo ambito di azione, una nuova collaborazione, un nuovo territorio di intervento. Per il resto, è una modalità obsoleta e inadeguata che produce organizzazioni deboli e in concorrenza vitale tra loro, causando un effetto di isomorfismo degli ETS come progettifici.

Con un'illusione di linearità e determinismo (attività - risultati attesi) e di tempistiche che sono anticicliche rispetto alla realtà odierna e ci portano a misurare le cose sbagliate in termini di output e Key Performance Indicators (KPIs); confonde efficienza con efficacia e, limitandosi a finanziare solo le attività dirette, lascia le imprese sociali in perenne ciclo della fame; questo le rende meno attrattive e meno capaci di trattenere presso di sé i migliori talenti, impedisce la coesione e capacità dei *team*, mina l'apprendimento organizzativo, ostacolando percorsi di *learning organization*, e preclude loro *chance* di diventare autonome e sostenibili attraverso processi strutturati di digitalizzazione, comunicazione, fundraising²⁰. Se il lavorare per cicli di progetti è oggi una modalità inadeguata a rispondere con finalità lenitive a bisogni impellenti per gli enti che si riconoscono nel modello erogativo/ redistributivo “beneficienza – erogazione a fondo perduto – servizi di-

¹⁸ Fonte Social Economy Europe – What is Social Economy, tuttavia si tratta di numeri non aggiornati che fanno riferimento allo studio Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union del Comitato Economico Sociale Europeo.

¹⁹ Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report, 2020.

²⁰ Carola Carazzone, Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore, 2018 <https://www.vita.it/due-miti-da-sfatate-per-evitare-lagonia-del-terzo-settore/>.

retti”, per gli enti filantropici e le imprese sociali generativi che si prefiggono finalità trasformativa di cambiamento sociale sistemico è subdola e dolosa. Sappiamo infatti che le imprese sociali che vogliono produrre un impatto sistemico hanno bisogno di capitale paziente e flessibile a sostegno di processi e non di progetti.

Il falso mito numero 2: di quale tipo di capitale dispongono

gli enti filantropici e quale tipo di capitale cercano le imprese sociali

In teoria, gli enti filantropici hanno libertà e flessibilità, oltre che disponibilità di risorse finanziarie, e possono implicarsi per un lungo periodo. Quindi hanno tutte le capacità per dedicare “capitale paziente” a supporto di processi di innovazione sociale e cambiamento sistemico che possono poi essere ampliati e scalati – *scale deep*, *scale out* e, in misura meno rilevante, *scale up* - attraverso partnership, alleanze inusuali, disseminazione e altre strategie di impatto collettivo.

In teoria, gli enti filantropici hanno “capitale di rischio”, conoscenze tecniche e gestionali e capacità di fare leva su altri *impact capital providers* anche creando partenariati di lungo periodo intorno a specifiche missioni, come l'esperienza di alcuni fondi collaborativi (*Collaborative Funds*) ha dimostrato (penso, per esempio, all'impatto del *Civil Marriage Collaborative* con il Proteus Fund tra il 2004 e il 2015²¹). Gli enti filantropici dunque hanno, in teoria, tutte le caratteristiche necessarie per finanziare obiettivi strategici e organizzazioni. Eppure, c'è **uno iato** profondo tra il potenziale e il reale: il tipo di capitale filantropico messo a disposizione resta ancora massicciamente vincolato a progetti (*project restricted*), a liste di attività e micro KPI.

Il vissuto della pandemia ha cambiato molte carte in gioco e accelerato processi di critica interna²² e ripensamento delle modalità di finanziamento usate dagli

²¹ Fonte Social Economy Europe – What is Social Economy, tuttavia si tratta di numeri non aggiornati che fanno riferimento allo studio Recent Evolutions of the Social Economy in the European Union del Comitato Economico Sociale Europeo.

¹⁹ Social Enterprises and their Ecosystems in Europe: Comparative Synthesis Report, 2020.

²⁰ Carola Carazzone, Due miti da sfatare per evitare l'agonia del Terzo Settore, 2018 <https://www.vita.it/due-miti-da-sfatate-per-evitare-lagonia-del-terzo-settore/>.

enti filantropici negli ultimi trent'anni; a marzo 2020, 800 fondazioni filantropiche negli Stati Uniti e 186 in Europa (di cui 45 italiane) si sono pubblicamente attivate per modificare le proprie pratiche di finanziamento vincolate a progetti e supportare in modo flessibile la resilienza, capacità e creatività delle organizzazioni del Terzo Settore. Nel 2022 Ariadne- European Funders for Human Rights and Social Change e EDGE Funders Alliance hanno lanciato una piattaforma, Funding for real change Reimagining project-based giving, che raccoglie, a livello globale, le buone pratiche di come gli enti filantropici stanno sperimentando il supporto alle organizzazioni orientato alla missione. Evoluzioni fondamentali, ma ancora oggi, secondo l'ultimo rapporto di Humentum in merito (2022) *Breaking the starvation cycle*, più del 50% degli enti a scopo sociale sopravviverebbe solo 21 giorni senza progetti, confermando l'enorme elefante nella stanza di un sottoinvestimento cronico nelle organizzazioni.

Il potere degli enti filantropici sta nella qualità di quelle risorse - indipendenza, agilità, flessibilità, proiezione di lungo periodo - prima che nella quantità. Gli enti filantropici possono infatti mettere a disposizione un portfolio di strumenti che va ben al di là dell'erogazione di donazioni a fondo perduto e che include, per esempio, l'impiego del patrimonio in investimenti correlati alla missione o in investimenti in economia reale o energie rinnovabili o impact economy, l'offerta di capitale di credito e *equity* alle imprese sociali, la presentazione di garanzie e prestiti, l'accreditamento di ETS presso altri partner strategici, la collaborazione strategica con altri attori, pubblici e privati, l'assunzione di rischio nella sperimentazione di *policies*.

Alcuni innovatori tra gli enti filantropici lo stanno già facendo: pionieri che stanno trasformando il modo tradizionale di finanziare, di investire, di erogare, sperimentando *policies* e approcci innovativi e nuove modalità di finanziamento,

²² Penso, per esempio, all'impatto indiretto a livello globale di strumenti quali *Grantee and Applicant Perception Report* <https://cep.org/assessments/grantee-perception-report/> predisposto dal CEP- Centre for Effective Philanthropy e adottato nel corso degli ultimi anni da più di 300 degli enti filantropici più importanti.

diverse dai bandi, attraverso processi formalizzati di *scouting*, dialogo costante, accreditamento e costruzione di relazioni di fiducia basate sulla condivisione della missione e meccanismi di comparazione degli obiettivi strategici, anziché su *project cycle management*.

Con la Risoluzione n. 75 del 21.12.2023 della Agenzia delle Entrate, è stato fatto un salto di scala in avanti che auspichiamo si diffonda oltre i pionieri e arrivi alla *Early majority* di Everett Rogers. Nuove pratiche di utilizzo di capitale filantropico come catalizzatore per altri capitali per le imprese sociali e le organizzazioni a scopo sociale generative di trasformazione sociale. In risposta agli interpellati presentati da Assifero, la risoluzione conferma l'esenzione IRES sui redditi immobiliari riguardanti ogni attività non commerciale e la possibilità per gli enti filantropici di fare investimenti, purché senza ritorno finanziario. Questo vuol dire poter usare un nuovo strumento che va oltre le donazioni, sottoscrivendo ad esempio capitale sociale, prestiti e varie forme di finanziamento. Si tratta di una leva d'intervento chiave che apre alla scalabilità da parte degli enti filantropici l'uso di capitali pazienti e solidali per l'economia sociale²³ e che ha la possibilità di ampliare l'attuale 1% (ultimo posto tra gli *Impact capital providers*).

Il passaggio da una logica erogativa di donazioni a fondo perduto di breve periodo e controllo degli input ad una di impatto sul cambiamento sistemico nel lungo periodo, però, comporta un cambio di mentalità, di paradigma culturale e profonde conseguenze; non solo sulla durata e modalità dei finanziamenti, ma anche sul portfolio di strumenti, che sconta una mancanza di competenze interne, di *governance*, leadership e operative non solo negli enti filantropici ma anche nelle imprese sociali. In un Paese dove gli enti del Terzo Settore sono abituati a lavorare su approcci lineari e realizzazione di attività e pochissimi hanno competenze di gestione di processi complessi e framework di cambiamento di sistema, è

²³ Felice Scalvini, Partite finanziarie attive e patrimoni più robusti per erogatori e beneficiari, Sole 24 Ore 11/01/2024.

necessario un rafforzamento preliminare delle organizzazioni. Questo, tra l'altro, consentirebbe a più ETS italiani di accedere ai fondi europei cosa che finora solo una piccola percentuale riesce a fare.

Le imprese sociali che ambiscono ad affrontare le grandi cause che ci stanno a cuore – questioni su cui gli Stati e il privato hanno fallito per decenni se non secoli – e su quelle vogliono produrre un impatto di cambiamento sistemico, hanno bisogno di capitale paziente, flessibile, solidale e, aggiungerei, gentile²⁴, a sostegno di processi e non di progetti. Le imprese sociali hanno bisogno di capitale filantropico, non certamente solo di *equity* e debito con tassi di interesse a doppia cifra.

L'attuale sistema finanziario, nonostante i promettenti sviluppi della finanza etica²⁵, non è adeguato alle esigenze specifiche delle imprese e delle organizzazioni dell'economia sociale. In Europa persiste uno squilibrio tra la domanda e l'offerta di finanziamenti rimborsabili per le imprese e le organizzazioni dell'economia sociale, sia in termini di accesso al debito che al capitale, sia in termini di tassi di interesse e attese di rendimento realistiche. È quindi essenziale che il SEAP negli anni a venire, con l'implementazione a livello europeo e dei piani nazionali, riesca a creare un ecosistema finanziario europeo per le organizzazioni dell'economia sociale.

Un ulteriore tassello mancante per sbloccare al massimo del loro potenziale questi tipi di capitali per l'economia sociale europea è lo sviluppo e implementazione di strumenti di co-investimento da parte delle istituzioni europee dedicate alla filantropia nell'ambito di Invest EU, come indicato dal SEAP. Su questo punto, Philea promuove il Manifesto della filantropia. Sempre a livello europeo, Impact Europe lavora da tempo per la definizione e l'inquadramento in termini di mercato del cosiddetto capitale catalitico (*catalytic capital*)²⁶. Puntando intenzional-

²⁴ Con capitale gentile mi riferisco a un capitale che non impone decisioni di management o posti in CDA e riconosce il valore e la professionalità degli imprenditori sociali anche nella differenza rispetto al mainstream del profit, vedi paragrafo successivo. Vorrei citare una frase usata spesso da Stephen Heints, Presidente di RBF- Rockefeller Brothers Fund: il capitale filantropico dovrebbe essere "audace nelle ambizioni, ma umile".

²⁵ Si veda FEBEA, la Federazione Europea delle Banche e dei Finanziatori Etici e Alternativi che riunisce 33 istituzioni finanziarie provenienti da 15 Paesi europei, con l'obiettivo di sviluppare e promuovere i principi della Finanza Etica <https://febea.org>.

mente su una lacuna del mercato, questo tipo di capitale può fornire condizioni di finanziamento flessibili, che di solito includono una o più delle seguenti caratteristiche: rischio più elevato, maggiore pazienza, flessibilità.

Infine, un lento ma costante ripensamento del ruolo che il patrimonio (*endowment*) svolge come asset strategico per il raggiungimento della missione dell'ente filantropico²⁷ è un'altra importante leva per l'economia sociale. Innanzitutto, per evitare di aggravare i problemi che gli enti filantropici ambiscono a risolvere (ad esempio come ha fatto Fondazione Rockefeller disinvestendo completamente il proprio patrimonio di 5 miliardi da interessi del settore dei combustibili fossili²⁸), la filantropia si sta orientando verso un approccio meno conservativo nella gestione del portafoglio, allineandolo alla propria missione. Per esempio, la Foundation Scotland è stata la prima fondazione di comunità europea a creare un portafoglio di investimenti a impatto sociale sviluppato e misurato nel quadro degli Obiettivi di sviluppo sostenibile²⁹.

In Italia, anche in considerazione della mancanza di incentivi fiscali, molti enti filantropici, a differenza delle fondazioni di origine bancaria, non hanno un patrimonio significativo ma un capitale di dotazione annuale.

²⁶ Si veda il primo rapporto (2023) *Catalysing Impact* <https://www.impacteurope.net/insights/catalysing-impact>. Il capitale catalitico si riferisce al capitale impiegato per ottenere un impatto attraverso l'effetto catalizzatore del suo intervento. È l'approccio intenzionale a definirlo, non lo strumento o la classe di attività che il capitale rappresenta. Copre l'intero spettro degli strumenti finanziari, dalle sovvenzioni agli strumenti di debito, azionari e ibridi. Gli approcci catalitici si applicano a tutte le classi di attività. L'elemento che lo distingue da tutte queste forme è l'attenzione all'impatto, la tolleranza al rischio e/o la disponibilità ad accettare rendimenti agevolati. Il capitale catalitico viene impiegato in modo attrattivo, cioè per accelerare l'afflusso di altri capitali da investitori e può generare risultati positivi a diversi livelli: impresa ed ecosistema, ad esempio. Sostenere le imprese sociali per far crescere il loro impatto e la loro sostenibilità finanziaria, favorendo al contempo la sperimentazione e la scalabilità di un modello che può portare alla creazione di nuovi mercati. La microfinanza e il social housing sono due esempi di mercati d'impatto che hanno avuto inizio grazie al capitale catalitico.

²⁷ Oltre a una gestione coerente con la missione del patrimonio, è fondamentale un approccio di coerenza anche nella gestione dell'operatività. Si vedano in merito i principi del Climate Commitment <https://philanthropyforclimate.org> firmato da 700 fondazioni.

²⁸ Si veda per approfondire <https://www.rockefellerfoundation.org/insights/perspective/we-are-moving-away-from-fossil-fuels-towards-a-more-equitable-future/>.

²⁹ Per altri esempi in tal senso, *Reshaping funding practices to empower grantees* (Carola Carazzone, 2022).

In merito, due sono le sfide preliminari: da un lato, portare gradualmente, con l'approvazione di quadri strategici e usando strumenti come la teoria del cambiamento, gli enti filantropici a passare da un capitale di dotazione a singhiozzo (annuale) a una programmazione con impegno di spesa pluriennale. Da altra parte, traghettare il vecchio modello della gestione separata del patrimonio da parte dei *family office* e *wealth manager* a una gestione integrata a impatto di patrimonio e filantropia.

Il falso mito numero 3: imprese sociali intrinsecamente diverse dalle profit

Il Terzo Settore generativo può cambiare il mondo. Non solo lenire dei bisogni e distribuire dei servizi essenziali in una deriva-tampone rispetto ai fallimenti del welfare, ma – proprio - cambiare il mondo. Ci sono imprenditori sociali che sono “eroi di tutti i giorni”, sconosciuti, donne e uomini che hanno saputo immaginare come possibile l'impossibile e aggregare intorno ad un'idea decine, centinaia, migliaia di persone.

L'umiltà, la tenacia, la visione, la creatività, il coraggio di gettare il cuore oltre gli ostacoli, la capacità di persuasione e di coinvolgimento di stakeholder diversi, degli imprenditori sociali sono, semplicemente, straordinari nella loro semplicità. Ben diversi dai condottieri epici o dai geni da start up stile Silicon Valley, gli imprenditori sociali sono “eroi di tutti i giorni”, *changemakers*, sicuramente diversi rispetto al modello di successo e massimizzazione dei profitti *mainstream*. Eppure negli ultimi 30 anni il “*business thinking*” come sinonimo di ben gestito ed efficace è stato applicato come un mantra al Terzo Settore, in generale, e alle imprese sociali, in particolare, portando a “pesare le mele con le pere”. I recentissimi sviluppi verso l'economia sociale che stanno allineando la Commissione Europea (2019), nel 2022 raggiunta dall'ILO e dall'OCSE e ora anche dall'ONU (2023)³⁰ fanno ben sperare per il futuro, *de jure condendo*, in un ambiente più abilitante.

Rimaniamo però sullo stato dell'arte odierno, *de jure condito*. Così come la filantropia ha logiche di investimento diverse da quelle del mondo della finanza, le imprese sociali hanno logiche di *performance* e di impatto diverse da quelle

delle aziende nel settore privato. La ragione d'essere, le motivazioni di chi ci lavora, l'approccio mentale, gli standard e le metriche di misurazione del successo devono essere intrinsecamente diversi, penso a: accountability verso i beneficiari, collaborazione come *mindset*, orizzonte temporale di lungo periodo, *scaling deep* e *scaling out*, impatto indiretto e collettivo. Eppure oggi, in base ad una sorta di pregiudizio implicito in merito all'efficacia del profit, alle imprese sociali si continua a chiedere di adeguarsi alle metriche del profit. C'è un **enorme responsabilità** in questo da parte delle *business school*, dalle Ivy League americane alle nostrane, che negli ultimi trent'anni hanno insegnato a pletore di studenti poi divenuti *decision maker* che le imprese sociali dovevano essere snaturate per essere ricondotte alla standardizzazione del mondo privato. Ciò è paradossale: non solo perché sono realtà intrinsecamente diverse ma anche perché le imprese sociali mirano esattamente a risolvere i prodotti del fallimento di un sistema capitalista estrattivo che ci consegna un mondo iniquo, insalubre, violento.

Ora cerchiamo di esemplificare. L'azienda profit sente *accountability*, si ritiene responsabile innanzitutto verso la propria *governance* e i propri azionisti; le imprese sociali che cambiano il mondo sentono *accountability* verso un'altra *constituency*: le comunità di persone o gli ecosistemi naturali che subiscono le conseguenze del problema che si vuole risolvere. La competizione è il criterio guida del profit - dalla analisi di mercato e benchmark di riferimento iniziale fino alla valutazione della “*performance against competitors*” -. Invece, le imprese sociali che cambiano il mondo si basano sulla collaborazione come *mindset*, non come utilità strumentale o eventuale esternalità positiva: approccio collaborativo e costruzione di partnership e alleanze inusuali a 360 gradi sono fondative. I tempi delle aziende profit sono stretti (la proiezione annuale ha spesso tempistiche di misurazione della performance anche infratrimestrali); le imprese sociali che cambiano sistemi hanno capacità di immaginazione sociale e di grandi visioni insieme alla consapevolezza di un orizzonte temporale di impatto di medio-lungo periodo, almeno dieci anni. Rispetto ad un'altra ossessione ereditata dal profit (da parte degli *impact capital*

³⁰ Si veda, sulla recente risoluzione ONU, Gianluca Salvatori <https://www.vita.it/risoluzione-onu-sulleconomia-sociale-e-la-prima-volta-nella-storia/>.

providers così come della filantropia) che è quella della paura di rendere dipendenti le organizzazioni a scopo sociale che si supportano dalle proprie fonti di finanziamento, l'analisi del passato ci insegna che, in realtà, si tratta di un falso problema. Oggi sappiamo che il cambiamento sistemico ha tempi di 8-10 anni e vediamo quindi nuovamente un *mismatch* tra capitale necessario e quello effettivamente disponibile. Capita molto spesso che nei bandi venga richiesto che il progetto diventi "sostenibile" dopo solo 12 o 24 o 36 mesi, con un presupposto irrealistico di sostenibilità finanziaria, a causa non solo dell'orizzonte temporale imposto ma anche dei vincoli sull'allocazione delle risorse – per liste di attività e progetti anziché per organizzazioni. Questo in concreto non permette di strutturare processi di sostenibilità di lungo termine, costringendo le realtà a cercare fondi nel breve per stare a galla e spesso a trasformarsi in progettifici. Ancora, per le start up profit, il successo corrisponde normalmente a *scaling up* come crescita di bilancio, di clienti, di dipendenti etc. Per le imprese sociali che cambiano il mondo spesso *scaling up* significa cambiare norme giuridiche e politiche pubbliche. Mentre il successo può essere anche *scaling out*, attraverso repliche indipendenti promosse da altri (che non sono considerati concorrenti ma alleati in una logica di cambiamento sociale) per riuscire ad arrivare a una popolazione numerosa e/o a una vasta area territoriale. Oppure *scaling deep*, arrivando a cambiare paradigmi culturali e mentalità radicate. In questa prospettiva in cui contano le repliche indipendenti più che il fatturato e l'impatto indiretto più di quello diretto, KPI del profit non funzionano per le imprese sociali che cambiano il mondo perché misurano le cose sbagliate, gli *output*³¹, e non l'impatto indiretto e collettivo che è ciò a cui più ambiscono questo tipo di changemakers. Nel profit tutto è attribuzione e visibilità, ego e logo sono fondamentali. Nel cambiamento sistemico no, anzi, ciò che rende la trasformazione possibile e sostenibile è l'impatto indiretto e collettivo, la replicabilità *open source*, senza copyright³².

La valutazione di impatto per le imprese sociali che trasformano il mondo è importantissima, ma con tempi e criteri adeguati all'orizzonte di cambiamento sistemico

che mirano a produrre. Se questa viene intesa come strumento di *compliance* e di comunicazione, tipo concorso di bellezza della rendicontazione sociale, in cui tutto deve essere un successo, purtroppo apporta molto poco, se non forse come strumento di *fundraising* per altri donatori della stessa tipologia. La valutazione di impatto diventa invece un potente strumento di trasformazione quando è processo permanente di apprendimento collaborativo, quando anche tra *impact capital providers* e impresa sociale si creano spazi sicuri basati sulla fiducia reciproca per affrontare problematiche e sperimentazioni fallite da cui, insieme, imparare³³.

Enti filantropici e imprese sociali: tre lati ciechi

Ci sono poi alcune questioni, lati ciechi, che ulteriormente inficiano le possibilità di sviluppo e di attrazione delle imprese sociali nel nostro paese e che riguardano una rigida separazione settoriale come ad esempio sociale vs ambientale vs digitale vs partecipazione democratica. I pionieri del cambiamento sociale oggi usano una prospettiva intersezionale e complessa che unisce opportunità e ibrida i silos settoriali. Il potenziale della impresa sociale non riguarda più solo il mondo dei servizi sociali ma unisce tanti ambiti complessi a cavallo tra la rigenerazione urbana, mitigazione e adattamento al cambiamento climatico, trasformazione digitale. Penso alle esperienze trasformative *place-based* più interessanti degli ultimi dieci anni nel nostro Paese³⁴ in cui in tutta Italia abbiamo assistito alla diffusione di nuovi centri culturali multidisciplinari e ibridi dove si sperimentano linguaggi e si indaga il contemporaneo fuori dai contesti tradizionali con processi di innovazione sociale e urbana che guardano all'impresa sociale per formalizzarsi.

Penso anche al cambio di paradigma a silos ambito sociale vs ambito civile e democratico concepito da MDIF - Media Development Investment Fund - Investing in

³¹ Si veda Phil Buchanan, *Giving done right. Effective philanthropy and making every dollar count*, 2019 in particolare su *cost for life ratio*. Sul paradosso dei costi di struttura (*overhead ratio*) invece come metrica specifica per il nonprofit si veda The nonprofit Starvation Cycle https://ssir.org/articles/entry/the_nonprofit_starvation_cycle, Stanford Social Innovation Review, 2009.

³² Penso per esempio alla battaglia per il riconoscimento del diritto alla riparazione nella legislazione europea e al modello di *scaling* di *restart-project* <https://therestartproject.org/about/who-we-are/>

³³ Si veda in merito l'interessantissimo studio appena pubblicato di Paola Dubini, Diana Martello, Alberto Monti, *Rendere conto: il bilancio di sostenibilità delle organizzazioni culturali*, 2024.

independent media for thriving societies, fondato durante i tempi della guerra nella ex Jugoslavia da un giornalista serbo e uno americano per offrire prestiti ai giornalisti per inchieste indipendenti e, nel corso dell'ultimo decennio, trasformatosi in un player globale che è riuscito a coinvolgere come *impact capital providers* non solo gli enti filantropici e le banche etiche, ma anche *media company for profit* e oggi fornisce finanziamenti tramite debito e equity oltre a consulenza strategica ai media indipendenti nei paesi in cui l'accesso a notizie e informazioni affidabili è a rischio. Alcuni di questi media indipendenti stanno pensando di costituirsi in imprese sociali.

Vorrei ancora menzionare la questione di genere, sempre rilevante quando l'impresa sociale passa dalla gestione di servizi diretti alla ricerca di capitali per cambiamento sociale. A livello internazionale, c'è ormai consapevolezza di un *blind side* che si annida nella disegualianza di genere per quanto riguarda l'accesso al debito e *equity*³⁵ per le imprenditrici donne. In Italia questo rischia di acuirsi se non affronta lo stereotipo "beneficienza e servizi sociali di default considerati come settori molto femminilizzati"³⁶ e viene dato per scontato che nel Terzo Settore non esistano bias impliciti che invece vanno affrontati seriamente.

Anche in merito a tutte e tre queste questioni, gli enti filantropici possono fare un'enorme differenza.

³⁵ Due TED Talk illuminanti in merito

https://www.ted.com/talks/dana_kanze_the_real_reason_female_entrepreneurs_get_less_funding?language=it

https://www.ted.com/talks/robin_hauser_the_likability_dilemma_for_women_leaders_jan_2022

³⁶ Non a caso, purtroppo, la letteratura europea è scarna sul tema gender gap e imprese sociali. La ricerca sull'imprenditoria sociale femminile in Europa più interessante è ancora quella di European Women Lobby, che nel 2016 ha realizzato un database di oltre 1000 imprese sociali, auspicando Dati disaggregati di genere più numerosi e migliori sull'impresa sociale Dimostrare un impegno deciso nei confronti dell'impresa sociale attraverso un'azione politica concreta a livello europeo, più opportunità di finanziamento e accessibilità ai fondi; l'equità di genere e l'empowerment delle donne come indicatori nella valutazione di impatto sociale per qualunque impresa sociale. In Italia, interessante l'articolo di Francesca Picciaia Impresa sociale e gender gap: un'analisi sulle cooperative sociali italiane.

Bibliografia

- Ashoka, Assifero, (2020), "Accogliere la complessità: verso una comprensione condivisa del finanziamento e supporto al cambiamento sistemico", [pdf: <https://assifero.org/wp-content/uploads/2020/05/Accogliere-la-complessita%CC%80-Ashoka-e-Assifero.pdf>]
- Bosch I., Eisfeld J., e Claudia Bollwinkel, (2018), "Transformative Philanthropy", Dreilinden: Hamburg
- Buchanan, P., (2019), "Giving Done Right: Effective Philanthropy and Making Every Dollar Count", PublicAffairs
- Gianoncelli, A., Gaggiotti, G., Boiardi, P., and Picón Martínez A., (2019) "15 Years of Impact – Taking Stock and Looking Ahead". EVPA. [pdf: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/15_Years_of_Impact-Taking_Stock_and_Looking_ahead_2019.pdf]
- Gaggiotti, G., and Gianoncelli, A., (2022) "Accelerating Impact - Main takeaways from the first harmonised European impact investment market sizing exercise". EVPA. [pdf: https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA_Accelerating_Impact_2022.pdf]
- Gaggiotti, G. et al. (2023) "Catalysing Impact - Catalytic Capital in Europe Whitepaper". EVPA. [pdf: <https://www.impacteurope.net/sites/www.evpa.ngo/files/publications/EVPA-Catalysing-Impact-2023.pdf>]
- Meadows, D., (1999), "Leverage points. Places to intervene in a system", The Sustainability Institute [pdf: https://1a0c26.p3cdn2.secureserver.net/wp-content/userfiles/Leverage_Points.pdf]
- Philanthropy Advocacy, (2021) "Foundations and Philanthropic Actors – Social Economy Action Plan" [pdf disponibile: <https://philea.eu/wp-content/uploads/2021/12/Social-Economy-Action-Plan.pdf>]
- Philea, (Philanthropy Europe Association), (2021), "European Philanthropy Manifesto", [pdf: <https://philea.eu/wp-content/uploads/2021/12/philanthropy-manifesto-english.pdf>]
- Rockefeller Philanthropy Advisors (RPA), (2022), "Philanthropy's New Tool for Action and Impact: Operating Archetypes" [pdf: <https://www.rockpa.org/wp-content/uploads/2022/05/Operating-Archetypes-2-1.pdf>]
- Boyes-Watson, T., Bortcosh, S., (2022), "Breaking the Starvation Cycle: How international funders can stop trapping their grantees in the starvation cycle and start building their resilience", Humentum [pdf: <https://humentum.org/wp-content/uploads/2022/03/Humentum-ACR-Research-Report-FINAL.pdf>]

ACQUA E OLIO O MAIONESE? FINALITÀ ISTITUZIONALI E COMMERCIALI NELLE IMPRESE SOCIALI

Paola Dubini¹

Come è noto, gli enti no profit sono aziende di diritto privato che perseguono una finalità generale; nel bilanciamento fra finalità economiche e non economiche ai fini del raggiungimento della sostenibilità economica, il peso relativo della dimensione commerciale e di quella istituzionale varia a seconda della forma giuridica considerata. Fra gli enti no profit, le imprese sociali sono organizzazioni che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale. Pertanto, il loro fatturato può essere prevalentemente di natura commerciale e derivare dalla vendita di beni o servizi, che però sono legati alla loro missione sociale. Più che il peso relativo nella formazione dei ricavi, l'elemento qualificante è quindi dato dal fatto che l'attività commerciale è centrale per il raggiungimento della

¹ Professoressa di management all'Università Bocconi di Milano e coordinatrice del gruppo trasversale cultura per lo sviluppo sostenibile ASviS. Studia le condizioni di sostenibilità delle organizzazioni culturali, private, pubbliche e no profit e le politiche culturali in una prospettiva di sviluppo sostenibile. Siede nel cda di diversi enti culturali.

finalità sociale, e non semplicemente accessoria. Mentre l'affitto spazi di un centro culturale di quartiere è puramente finalizzato a facilitare il raggiungimento dell'equilibrio economico, la vendita di servizi è critica per il raggiungimento della missione aziendale di costruzione di posti di lavoro per persone svantaggiate (come avviene ad esempio in alcuni casi di servizi di ristorazione che occupano persone con disabilità o carcerate). Questa profonda commistione fra finalità di tipo economico e non economico permette di distinguere le imprese sociali dalle organizzazioni non profit tradizionali, vincolate dall'articolo 6 del Codice del Terzo Settore a una percentuale massima di ricavi commerciali pari al 30% o dei costi complessivi al 66%. E al tempo stesso le rende diverse dalle imprese, in particolare dalle società benefit, per missione – le imprese sociali sono vincolate ad un impatto sociale e al reinvestimento degli utili, mentre le imprese benefit destinano volontariamente una parte di risorse a finalità sociali – e per modello di ricavi.

Un altro aspetto importante da considerare è la dimensione collettivistica degli obiettivi perseguiti. Il modello di impresa sociale rappresenta una possibile forma di gestione e valorizzazione di beni comuni nell'interesse di una collettività, come nel caso di imprese sociali che operano nel settore dell'economia circolare o della rigenerazione urbana e che si occupano della gestione sostenibile di risorse naturali e spazi condivisi trascurati. Ancora, progetti che promuovono l'inclusione lavorativa o la solidarietà intergenerazionale sono esempi concreti di come questo tipo di impresa gestisca risorse relazionali condivise.

Il fatto di introdurre approcci orientati al mercato per risolvere problemi di natura sociale, o d'alto canto di gestire economicamente risorse di una collettività o di lavorare per la soluzione di un problema comune rappresenta indubbiamente una innovazione, in un periodo di progressivo ridimensionamento del welfare state e di riduzione dei servizi pubblici essenziali, da un lato, di aumento quantitativo e di varietà dei bisogni di natura sociale dall'altro, e di emergere di bisogni la cui soluzione richiede un approccio contemporaneamente pragmatico

e orientato ai risultati, ma che privilegia il risultato per la collettività rispetto a quello per i singoli. In campo culturale, la presenza delle imprese sociali ha permesso di intervenire in mercati del lavoro particolarmente fragili e caratterizzati da asimmetrie informative.

La regolamentazione a livello europeo, con il Regolamento (UE) n. 1296/2013 sul programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI) e in Italia il DL n. 155/2006, e successivamente la riforma del terzo settore hanno contribuito a rendere visibile il ruolo delle imprese sociali nell'economia, ad esempio in termini numerici: secondo stime della European Social Enterprise Monitor (ESEM), in Europa si contano nel 2017 2,8 milioni di imprese sociali, che rappresentano circa il 10% del totale delle imprese² e generano oltre 13 milioni di posti di lavoro. In Italia, le imprese sociali registrate al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS) al 31/12/2023 sono circa 24.000, pari a quasi il 20% degli iscritti. Tuttavia, occorre a mio parere guardare con occhio un po' più benevolo e attento a questo tipo di organizzazioni; a me pare che le imprese sociali ad oggi siano un po' troppo spesso considerate imprese e non abbastanza sociali. Nel riconoscimento del loro portato innovativo sta la possibilità di valutare la quantità e la qualità delle loro ricadute da un lato ed evitare comportamenti opportunistici o autoreferenziali.

Un equilibrio complesso

Un modo per guardare contemporaneamente con sufficiente generosità e disincanto al contributo delle imprese sociali sta nel riflettere sul loro modello economico e istituzionale. L'equilibrio economico delle imprese sociali è realizzato attraverso:

- ***La realizzazione di attività economiche connesse alla missione sociale***
Rispetto alle imprese, gli ambiti di attività delle imprese sociali sono in genere strutturalmente meno redditizie; la presenza di una missione di natura sociale pone limiti alle strategie di prezzo, rendendo difficile la massimizza-

² file:///Users/mbpro/Downloads/European-Social-Enterprise-Monitor-2021-2022.pdf pag 26

zione della redditività. Inoltre, spesso il raggio di azione delle imprese sociali è prevalentemente locale e la scalabilità del loro modello di business limitata. Mi pare utile incentivare e premiare la crescita economica, e piuttosto essere critici sul mantenimento dell'obiettivo sociale e sulla sua progressiva articolazione.

- ***Diversificazione delle fonti di finanziamento***

Oltre ai ricavi derivanti dalla vendita di beni e servizi, molte imprese sociali accedono a contributi pubblici, fondi europei, donazioni private e campagne di crowdfunding. Questa diversificazione è essenziale per ridurre la dipendenza da una singola fonte di reddito, ma l'attività di fundraising da un lato e quella di rendicontazione dall'altro assorbono quantità spropositate di energia e generano poco apprendimento sia per l'impresa sociale sia per il sistema di finanziamenti. In particolare, per quanto riguarda il rapporto con i donors privati, mi pare che sarebbe necessario equiparare le imprese sociali agli altri enti no profit, per esempio per quanto riguarda deducibilità dei contributi e 5 per mille.

- ***Partnership pubblico-private***

Le imprese sociali collaborano frequentemente con enti pubblici e aziende private per realizzare progetti di impatto collettivo. Tuttavia, il contesto istituzionale è complesso, come per tutti gli enti no profit. La doppia natura di enti a vocazione sociale attraverso attività economiche colloca le imprese sociali a metà strada tra il settore profit e il non profit: da un lato, devono perseguire finalità istituzionali definite; dall'altro, operano come imprese, generando ricavi per autofinanziarsi e ampliare il loro impatto. Questo genera talvolta equivoci e richiede di sostenere "costi di educazione degli stakeholder". Inoltre, dimostrare il valore sociale generato è fondamentale per ottenere supporto finanziario, ma richiede un grosso investimento in fiducia e trasparenza. La sostenibilità economica delle imprese sociali non è solo una questione di efficienza gestionale, ma anche di coerenza etica. Il loro valore

aggiunto risiede nella capacità di mantenere un equilibrio virtuoso tra impatti sociali e performance economica. Tuttavia, questo equilibrio è fragile e richiede una governance attenta, competenze diversificate e un ecosistema normativo e finanziario che ne supporti lo sviluppo.

La centralità della dimensione istituzionale

La necessità di combinare finalità istituzionali e sostenibilità economica richiede alle imprese sociali una particolare attenzione. Il loro successo non si misura solo in termini finanziari, ma anche attraverso il valore sociale creato per le comunità e gli individui che servono. Questo richiede loro di gestire rapporti con una molteplicità di attori anche molto diversi fra loro e a fungere da piattaforme di natura sociale. Sono equilibri che si costruiscono nel tempo, che richiedono continuo investimento, data la varietà degli interlocutori e delle istanze di cui sono portatori. Non sempre l'insieme degli interlocutori riconosce il valore di sistema costruito dall'impresa sociale e quindi lo dà per scontato e non è disposto a dividerne i costi; le imprese sociali devono bilanciare una governance democratica e partecipativa con la necessità di operare in modo efficiente. Al tempo stesso, la missione sociale deve rimanere al centro, evitando che le dinamiche economiche prevalgano sulla natura collettiva del loro operato. La governance rappresenta quindi uno degli aspetti più cruciali per le imprese sociali. L'equilibrio tra le finalità istituzionali e le attività economiche, alimentato da relazioni solide e collaborative con una vasta gamma di stakeholder richiede una gestione partecipativa, un atteggiamento trasparente e flessibile; governare risorse condivise senza escludere, evitando che alcuni prevarichino o che i beni comuni siano privatizzati, generando valore condiviso e sostenibilità economica per sé è operazione faticosa, talvolta frustrante e soggetta a continui rischi di free riding. Uno degli aspetti più delicati della governance è trovare un equilibrio tra la necessità di prendere decisioni rapide ed efficienti, tipiche delle dinamiche imprenditoriali, e il coinvolgimento democratico degli stakeholder. La chiarezza di rapporti è fondamentale; la necessità di essere flessibili non va confusa con l'ambiguità e la

difficoltà di monetizzare i costi della gestione di sistema non può ridurre il livello di trasparenza.

Perché serve un occhio benevolo

Le imprese sociali rappresentano una risposta imprenditoriale in un momento storico caratterizzato da crescenti disuguaglianze, contrazione del welfare pubblico, frammentazione dei bisogni sociali e necessità di modelli istituzionali per gestire questioni sistemiche. Con il loro modello ibrido, cercano di unire l'efficienza e la sostenibilità del mercato con la missione etica di creare valore per la collettività, spesso agendo come piattaforme di gestione condivisa di beni comuni, materiali e immateriali. Tuttavia, la loro natura duale le espone a rischi e sfide significative: la pressione per generare ricavi e la presenza di rendite di può compromettere l'obiettivo sociale, mentre il valore di sistema che esse costruiscono rischia di essere sottovalutato o dato per scontato dai diversi stakeholder. La capacità di costruire una governance solida, trasparente e partecipativa, che bilanci la flessibilità imprenditoriale con il coinvolgimento degli interlocutori non riguarda solo le imprese sociali, ma anche i loro interlocutori, che devono essere pronti a rispondere con fiducia ad investimenti in fiducia e trasparenza.

Questi elementi di specificità rendono necessario un ecosistema normativo e culturale che supporti le imprese sociali, riconoscendone il ruolo nell'economia e nella società. Spesso la specificità delle imprese locali impatta sulla loro possibilità di crescita oltre ad una dimensione locale; la gestione degli stakeholder è faticosa e spesso rende difficile la scalabilità del modello di business. Anche questo è un aspetto da tenere in considerazione. Il senso del modello delle imprese sociali è la possibilità di coniugare l'essere attori economici, ma anche strumenti di coesione sociale e sperimentazione civica. In questa prospettiva, mi sembra vantaggioso, oltre che necessario, sostenerle, perché possono rappresentare un possibile modello sostenibile per un'economia che integra il profitto con la responsabilità, il mercato con la solidarietà, e l'innovazione con il valore collettivo.



L'EVOLUZIONE DELL'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA: UN'OPPORTUNITÀ TRA SOSTENIBILITÀ E IMPATTI ECONOMICI

Jean-Daniel Regna-Gladin¹

Negli ultimi anni, il confine tra il terzo settore e il mondo dell'impresa, nonché della finanza, si è progressivamente assottigliato. Le tematiche legate alla sostenibilità, sociale e ambientale, un tempo relegate ai margini delle priorità aziendali, sono ora al centro delle strategie di molte organizzazioni economiche. Questo cambiamento nasce da una crescente consapevolezza che il benessere collettivo e la tutela del pianeta possono e anzi devono coesistere con il successo economico e imprenditoriale.

A testimonianza di questa trasformazione, il panorama normativo, soprattutto a livello europeo, si è arricchito di numerose iniziative volte a promuovere la sosteni-

¹ Partner del dipartimento di diritto societario e commerciale, fusioni e acquisizioni di PedersoliGattai e opera nella sede di Milano. Ha maturato una considerevole esperienza assistendo gruppi industriali e fondi di private equity con riferimento a temi di corporate governance, operazioni di M&A, joint venture e ristrutturazioni aziendali. Assiste i propri clienti anche in ambito contenzioso. Ha una vasta esperienza in tema di ESG ed è membro del Comitato dello Studio dedicato alla sostenibilità.

nibilità e la trasparenza nella gestione aziendale. Tra queste si possono ricordare la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) e la proposta di direttiva sulla *Corporate Sustainability Due Diligence* (CSDDD).

Ritorno economico e *Impact*

Il concetto di *Impact* è ormai diventato un punto di riferimento per molti investitori. E ormai da tempo, invero, questo termine ha affiancato quello di *Return*, riferito alla generazione di ritorni finanziari, quanto alla creazione di effetti positivi (e misurabili) per la società e l'ambiente. Sia sufficiente in questo senso ricordare le intuizioni di Sir Ronald Cohen o le parole emblematiche di Larry Fink, che ha più volte sottolineato come la sostenibilità rappresenti un motore di performance a lungo termine. Non sorprende quindi che gli investimenti in fondi di tipo *Impact* o Articolo 9, secondo la classificazione voluta dalla SFDR, siano cresciuti e stiano ancora crescendo rapidamente, segno che il mercato sta riconoscendo il valore economico della responsabilità sociale.

Il modello delle Società Benefit in Italia

In Italia una delle iniziative legislative più interessanti in questo senso è rappresentata dalla istituzione delle Società Benefit, forma giuridica societaria introdotta nel 2016 con l'idea di permettere alle aziende di combinare - nell'ambito dell'oggetto sociale declinato nello statuto - il tipico scopo di lucro con uno scopo "*di beneficio comune*". A differenza delle imprese tradizionali, le Società Benefit dunque integrano nel proprio statuto obiettivi specifici di impatto sociale e ambientale, rendendo tali obiettivi parte integrante e prioritaria della loro attività.

Si tratta quindi di un modello giuridico potenzialmente molto attrattivo per quegli investitori che intendono allineare le strategie di *business* con il perseguimento di propri valori o di obiettivi ulteriori, sociali, filantropici, ambientali.

Detto ciò, nonostante una crescita significativa - con oltre 4.000 realtà in Italia e un'accelerazione anno per anno - le Società Benefit non sembrano aver raggiunto del tutto il *boom* auspicato da chi, incluso anche il sottoscritto, è convinto si tratti di un modello virtuoso da seguire.

Una delle ragioni di ciò potrebbe risiedere nel rischio di *greenwashing* o di *socialwashing*: alcune realtà potrebbero presentare un'immagine di sostenibilità non corrispondente alla realtà, con conseguenze dannose sia per l'azienda stessa, sia per i consumatori e anche per quegli investitori attratti dalla "dichiarazione di intenti" statutaria.

Il primo caso italiano di preteso *greenwashing* è stato discusso in un'aula giudiziaria ormai anni orsono, nel 2022 presso il Tribunale di Gorizia, il che evidenzia come questo tema sia ormai concreto, anche nel nostro Paese.

In effetti le Società Benefit, proprio per la loro natura, appaiono *per definizione* esposte a tali rischi, forse anche perché i loro obiettivi di "*beneficio comune*" sono spesso difficili da quantificare e verificare.

Le Imprese Sociali: una soluzione alternativa anche per gli investitori finanziari?

Le Imprese Sociali rappresentano una forma di organizzazione economica del tutto peculiare, che pone al centro della propria attività economica obiettivi di interesse generale *anziché* (e non *accanto*, come per le Società Benefit) il profitto: il che, quantomeno a livello generale, sembra scongiurare il rischio legato al *greenwashing*. Nate per rispondere a bisogni collettivi, queste realtà sono a tutti gli effetti Enti del Terzo Settore, pur nell'intenzione di coniugare una "missione collettiva" con l'efficienza tipica delle imprese private.

Il quadro normativo delle Imprese Sociali è stato consolidato con il Decreto Legislativo 112/2017: tra le principali disposizioni il decreto definisce i requisiti per ottenere lo status di Impresa Sociale, tra cui qui interessa menzionare in particolare l'impossibilità - salvo quanto diremo tra poco - di distribuire dividendi ai soci, con la necessità di reinvestire gli utili per il perseguimento della missione sociale.

In effetti la normativa consente alle Imprese Sociali di riconoscere ai propri soci una parte degli utili generati entro vincoli estremamente rigorosi (Articolo 3 D. Lgs. 112/2017). Nello specifico, la distribuzione può riguardare fino al 50% dell'avanzo di gestione, con un limite massimo pari al tasso di interesse dei buoni postali fruttiferi maggiorato di 2,5 punti, calcolato sul capitale effettivamente conferito dai soci.

Questa caratteristica, che differenzia quindi nettamente l'Impresa Sociale dalle Società Benefit e dalle imprese tradizionali, ponendole in una posizione unica nel panorama economico, potrebbe però, almeno in prima istanza, diminuire il potenziale interesse di un investitore finanziario, che è tipicamente attratto dalla remunerazione del capitale di rischio investito nell'impresa *target*.

Tuttavia a ben vedere esistono anche opportunità significative per un investitore che ciononostante decida di investire in una Impresa Sociale, opportunità che sono legate proprio agli obblighi normativi sulla sostenibilità menzionati in apertura, così come all'utilizzo di strumenti finanziari innovativi, che potrebbero compensare tali "limiti" apparenti.

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

La *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) è una direttiva europea di cruciale importanza per promuovere la trasparenza e la sostenibilità nel contesto aziendale. Entrata in vigore nel 2024, questa norma rappresenta un significativo passo avanti rispetto alla precedente Non-Financial Reporting Directive (NFRD), ampliando notevolmente il perimetro delle aziende soggette all'obbligo di rendicontazione e introducendo requisiti più stringenti in termini di qualità e comparabilità delle informazioni. Tra i principali obiettivi vi sono l'incremento della trasparenza e la facilitazione per gli investitori nell'assumere decisioni consapevoli basate su dati verificabili. Le aziende devono rendicontare non solo l'impatto delle proprie attività su fattori ESG, ma anche i rischi che tali fattori possono comportare per il *business* aziendale. Un elemento innovativo della CSRD è l'introduzione degli standard di rendicontazione sviluppati dall'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), che garantiscono uniformità e completezza nei report. Inoltre, è previsto che le informazioni fornite siano sottoposte a verifica da parte di enti esterni, migliorando ulteriormente l'affidabilità dei dati.

Per quanto riguarda l'Italia, la CSRD è stata recepita con il Decreto Legislativo n. 125 del 6 settembre 2024, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 212 del 10 settembre 2024, che ne stabilisce le modalità di attuazione a livello nazionale. Questo decreto impone alle imprese italiane obbligate di adeguarsi alle nuove

disposizioni a partire dai bilanci del 2024, con una progressiva estensione del campo di applicazione anche alle PMI quotate entro il 2026.

L'attuazione della CSRD in Italia rappresenta una sfida per l'intero sistema economico, ma anche un'opportunità per le Imprese Sociali. Per coloro che sceglieranno di investire in Imprese Sociali, infatti, esisterebbe l'opportunità di integrare le attività di queste realtà all'interno dei propri report di sostenibilità, così dimostrando, nell'alveo dei nuovi obblighi normativi, il proprio impegno nel supportare iniziative ad alto impatto sociale e ambientale e rafforzando oltretutto la propria immagine di investitori responsabili e sostenibili.

È quindi così riscontrabile una prima possibile "compensazione" dei predetti limiti alla remunerazione dei soci/investitori, in apparenza così disincentivanti.

Bond "sociali" e SIB: un ponte tra sostenibilità e rendimento

D'altra parte, un'ulteriore ipotesi innovativa, utile ad attrarre capitali verso le Imprese Sociali, è rappresentata dalla possibile emissione di obbligazioni (titoli di debito). Anche le Imprese Sociali infatti possono ricorrere a questi strumenti, sempre ovviamente nel rispetto dei vincoli imposti dal D. Lgs. 112/2017 e della natura della propria attività, che deve restare non lucrativa.

Questi strumenti finanziari permetterebbero di utilizzare il debito come veicolo per generare ritorni economici per gli investitori e, al contempo, finanziare progetti ad alto impatto sociale. Le obbligazioni "sociali" potrebbero rappresentare un modello virtuoso, bilanciando la necessità di sostenibilità con la ricerca del rendimento.

Vi sono poi anche i *Social Impact Bond* (SIB), strumento finanziario (che è diverso dal classico titolo obbligazionario) finalizzato a raccogliere capitali privati per promuovere politiche pubbliche innovative nel campo dei servizi sociali. Alla base dello strumento, emblema dell'*Impact Investing* promosso ormai da decenni proprio da Sir Cohen, citato in apertura, vi è un accordo che vede coinvolta tipicamente anche la Pubblica Amministrazione, accanto al fornitore del servizio sociale (i.e. nel nostro caso l'Impresa Sociale) e l'investitore/finanziatore.

Il rendimento per l'investitore sarà strettamente connesso (*rectius* dipenderà)

dall'ottenimento dei risultati di impatto sociale da parte dell'Impresa Sociale, il che come anticipato distingue lo strumento dal tipico titolo obbligazionario. Di talché, se l'impatto sociale – che naturalmente deve essere misurabile, con le difficoltà che ciò comporta stante la difficoltà nel rendere oggettivo il risultato sociale *positivo* – non fosse raggiunto, le risorse verrebbero meno per i periodi successivi.

Si tratta indubbiamente di strumenti complessi e sofisticati, ma che dimostrano ulteriormente la possibilità di coniugare in modo soddisfacente la logica del *ritorno* economico e finanziario, con quella dell'*impatto* sociale e ambientale.

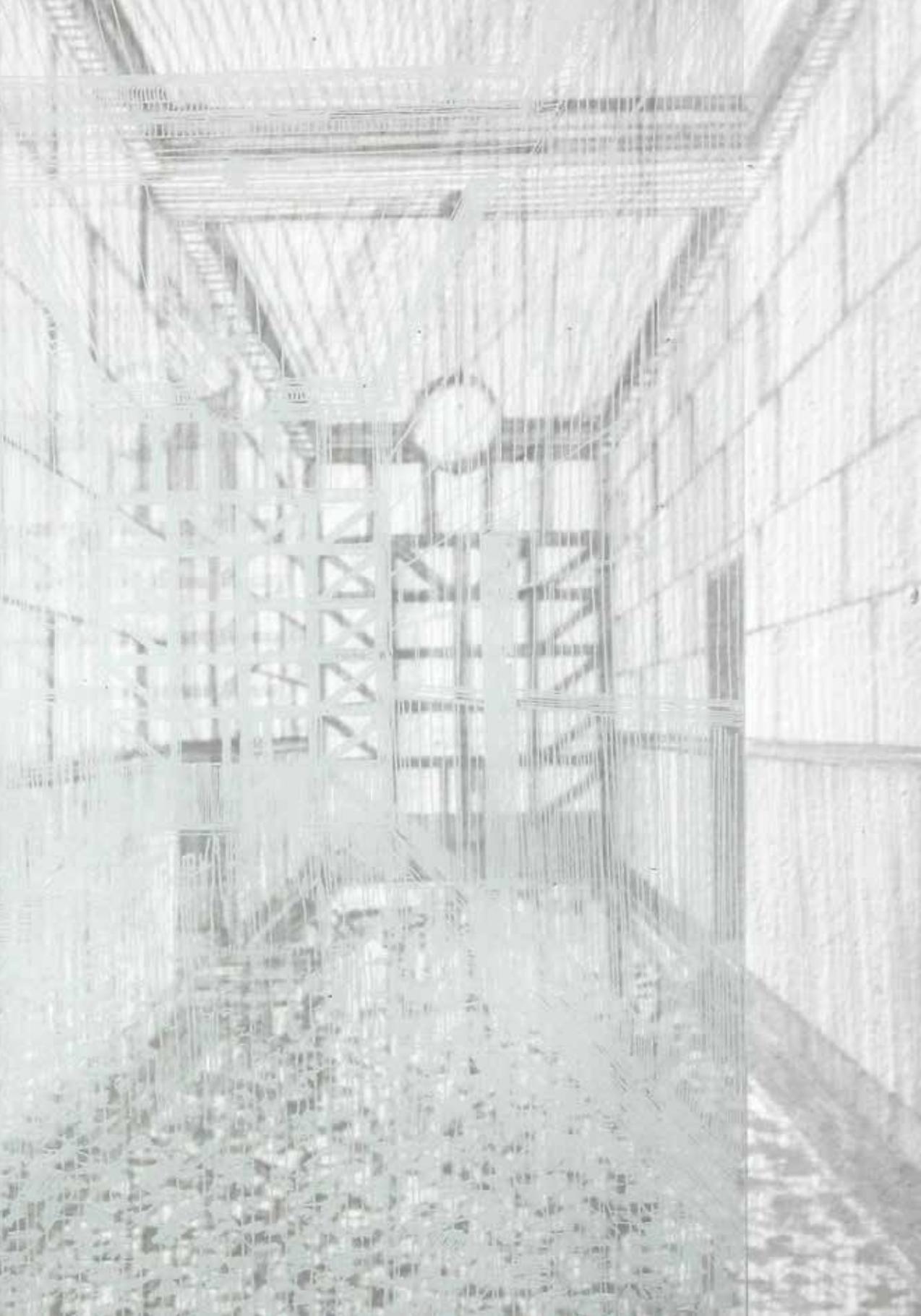
Conclusioni

Le Imprese Sociali rappresentano una componente fondamentale dell'ecosistema economico italiano per la promozione di uno sviluppo più equo e sostenibile. Per valorizzare appieno il loro potenziale è necessario superare le barriere esistenti, che talvolta sono più che altro di natura informativa, aumentando la consapevolezza del loro ruolo e incentivando strumenti di supporto adeguati.

L'Impresa Sociale in Italia si trova al crocevia tra responsabilità sociale e sostenibilità economica. Sebbene esistano sfide significative, come il rischio di *greenwashing* e una comprensibile freddezza da parte degli investitori istituzionali, strumenti innovativi come le obbligazioni "sociali" o i SIB potrebbero rappresentare una soluzione efficace.

D'altra parte in un contesto normativo sempre più orientato alla trasparenza e all'impatto, le Imprese Sociali hanno l'opportunità di giocare un ruolo di primo piano nel futuro dell'economia sostenibile, potendo a pieno titolo entrare in logiche "di gruppo" nel rispetto dei nuovi obblighi di reportistica.

In definitiva, per valorizzare al massimo il potenziale di queste realtà, la strada passerà necessariamente attraverso la *consapevolezza*, l'*innovazione* e la *collaborazione* tra tutti gli attori coinvolti, così come il mantenimento della *fiducia* in un futuro sostenibile e anche durevole, sul pianeta Terra e non in una galassia lontana, nonostante un contesto generale che ogni giorno appare sempre più compromesso.



LA FINANZA D'IMPATTO TRA PROFIT EVOLUTO E NON-PROFIT IMPRENDITORIALE

Marco Gerevini¹

Introduzione

Tradizionalmente, gli operatori del mondo profit e non profit sono sempre stati molto distanti tra loro per modelli di attività e, soprattutto, per obiettivi e priorità. In particolare, con riferimento all'approccio agli investimenti, hanno spesso operato su versanti opposti: da un lato la finanza tradizionale, alla ricerca della massimizzazione dei rendimenti finanziari - senza valutarne i possibili impatti ambientali o sociali - e dall'altro la filantropia, impegnata a ottenere il massimo beneficio sociale dall'utilizzo delle proprie risorse a fondo perduto.

Gradualmente, nel corso degli ultimi decenni, hanno iniziato a delinearsi alcuni

¹ È attualmente Consigliere Delegato di Fondazione Housing Sociale e di Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore, fondazioni create da Fondazione Cariplo con la missione, rispettivamente, di promuovere il settore dell'housing sociale e di supportare la crescita della cultura e del mercato degli investimenti a impatto in Italia. In precedenza, è stato responsabile dell'attività di M&A e Corporate Finance in Italia per The Royal Bank of Scotland.

approcci di investimento che si sono collocati a un livello intermedio tra i due estremi, facendo progressivamente convergere in uno spazio condiviso una parte del mondo profit e una parte di quello non profit.

Sul versante della finanza tradizionale è emersa la pratica degli investimenti socialmente responsabili (“SRI”), ovvero di un approccio finanziario che iniziava a considerare, oltre alle valutazioni di rischio e rendimento, anche le possibili ricadute sociali e ambientali degli investimenti.

Sul versante della filantropia, in una prima fase su iniziativa della Ford Foundation, nacquero negli anni '60 del XX secolo i cosiddetti “program-related investments” che integravano l'uso di strumenti di erogazione liberale con prestiti a basso interesse per finanziare programmi di riqualificazione urbana e di edilizia abitativa accessibile. Durante i decenni successivi, simili programmi iniziarono ad attrarre numerosi investitori in tutto il mondo che, di fatto, sono stati i precursori dei moderni investitori a impatto.

Tra la fine degli anni '90 e l'inizio degli anni 2000, alcuni investitori tradizionali iniziarono a ricercare attivamente opportunità di investimento selezionate sulla base di considerazioni sociali o ambientali, sia per rispondere alle sensibilità delle nuove generazioni, sia alle crescenti richieste del mercato. Iniziarono, così, a svilupparsi i cosiddetti investimenti “sostenibili”.

Dall'intersezione tra i “program-related investments”, ideati nel mondo della filantropia, e gli investimenti sostenibili, sviluppati nel mondo profit, è nato il concetto di “investimento a impatto”. Rispetto agli investitori socialmente responsabili o sostenibili, quelli a impatto hanno caratteristiche differenti, in virtù dell'esplicita intenzione di allocare attivamente capitali in imprese o progetti che perseguano l'obiettivo primario di generare valore sociale, ambientale o culturale. Oggi esiste un terreno comune, popolato da imprese for profit responsabili e da imprese sociali con modelli economicamente sostenibili dove il Secondo Settore “evoluto” incontra il Terzo Settore imprenditoriale.

Questo è l'ambito in cui intervengono e operano gli investitori a impatto. Le

attività in cui investono devono essere economicamente sostenibili e garantire un ritorno economico, che è spesso inferiore rispetto a quello di un investitore tradizionale, perché non intende estrarre quanto più valore finanziario possibile da un investimento, quanto piuttosto generare quanto più valore sociale possibile. In sintesi, nella valutazione di un investimento, mentre l'investitore tradizionale valuta principalmente il rapporto rischio/rendimento, l'investitore “a impatto” aggiunge una terza dimensione all'analisi e valuta il rapporto rischio/rendimento/impatto.

L'esempio dell'Housing Sociale

Un esempio su tutti è il settore dell'housing sociale italiano, un settore tradizionalmente presidiato dalle cooperative, con un modello di successo molto consolidato, ma con difficoltà nell'attrarre risorse aggiuntive da parte di investitori istituzionali. Verso la fine degli anni '90, il mondo delle fondazioni, con Fondazione Cariplo in testa, ha iniziato a studiare un nuovo modello di intervento che fosse in grado di ampliare l'offerta di alloggi sociali già presente sul mercato e di suscitare l'interesse di nuovi investitori.

Fu quindi creata una fondazione di scopo, Fondazione Housing Sociale, con la missione di sperimentare soluzioni innovative per la strutturazione, il finanziamento, la realizzazione e la gestione di iniziative di edilizia sociale economicamente sostenibili. Alla costituzione hanno partecipato anche Regione Lombardia e ANCI Lombardia, a rimarcare la natura di partnership pubblico – privata del progetto.

Al termine di un periodo di studio e in seguito al successo delle prime sperimentazioni, nel 2009 venne creato un sistema integrato di fondi immobiliari “etici” in grado di realizzare interventi di housing sociale su tutto il territorio nazionale, con 3 miliardi di euro raccolti principalmente tra investitori istituzionali.

Il programma è stato disegnato con l'obiettivo di incrementare l'offerta abitativa dedicata alle categorie di popolazione con un reddito incompatibile con l'edilizia popolare, ma non in grado di soddisfare le proprie esigenze abitative sul mercato tradizionale.

Il programma, oggi gestito da CDP Real Asset SGR SpA, ha l'obiettivo di realizzare

20.000 alloggi sociali e 7.000 posti letto per studenti in tutta Italia ed è uno dei programmi di *impact investing* di maggiori dimensioni a livello internazionale.

Nell'ambito della finanza "a impatto" le fondazioni di origine bancaria stanno svolgendo un ruolo fondamentale. Per loro, infatti, la proposta dell'*impact investing* è molto interessante. Non è da considerare come un'alternativa, una sostituzione rispetto al *grant*, ma è piuttosto un'opportunità complementare, che può agire come un moltiplicatore dell'impatto delle donazioni e può "far risparmiare" *grant* nei casi in cui i modelli di attività dei beneficiari abbiano caratteristiche di sostenibilità tali da poter ricevere un investimento, permettendo inoltre, una volta rientrati dall'investimento stesso, di poter riutilizzare le risorse per sostenere ulteriori iniziative.

È anche importante sottolineare che, in certe situazioni, utilizzare l'investimento in alternativa al *grant* può essere più efficace per l'accompagnamento dei beneficiari e l'evoluzione del loro modello di attività verso logiche più imprenditoriali. In altri casi, *grant* e *impact investing* possono anche essere visti come complementari dal punto di vista temporale, con il *grant* che interviene nella fase iniziale, più rischiosa, dello sviluppo di un'iniziativa e l'investimento a impatto che subentra in un secondo tempo, anche con possibili meccanismi di ibridazione con il *grant* stesso.

L'esperienza di FSVGDA

Le origini

La Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore (la "Fondazione o "FSVGDA") nasce nel 2017 sotto l'impulso di Fondazione Cariplo, nel solco dell'eredità patrimoniale e dell'esperienza maturata da due storiche realtà filantropiche: Fondazione Opere Sociali – istituita negli anni '50 per offrire servizi assistenziali agli anziani e formazione scolastica ai giovani – e Fondazione Giordano Dell'Amore – nata negli anni '60 a Milano, come Centro per l'Assistenza Finanziaria ai Paesi Africani (Finafri-ca), per volere del prof. Giordano Dell'Amore (1902-1981), economista, banchiere, politico e accademico italiano, presidente della CARIPLLO - Cassa di Risparmio delle Province Lombarde - e rettore dell'Università commerciale Luigi Bocconi.

L'avvio dell'attività di FSVGDA è **avvenuto** all'interno del programma Cariplo So-

cial Innovation, (10 MLN di euro in 3 anni), con l'obiettivo di stimolare la crescita dell'imprenditoria sociale in Italia e contribuire a ridurre il deficit di innovazione ed efficienza nei settori del *welfare* e delle politiche culturali e ambientali.

La missione della Fondazione si traduce a livello operativo nello sviluppo di quattro attività integrate e orientate al rafforzamento dell'ecosistema dell'*impact investing*: istituzionale, di promozione e divulgazione dei principi e dei valori dell'*impact investing*, di *capacity building*, di investimento e di *advisory*.

Il modello di intervento della Fondazione consente di agire contemporaneamente sui versanti della domanda e dell'offerta di capitale, supportando la crescita di imprenditori e iniziative imprenditoriali che hanno l'obiettivo di rispondere alle diverse sfide sociali, ambientali e culturali attraverso idee e modelli di intervento economicamente sostenibili, innovativi e ad alto impatto.

Attività di capacity building

Il settore dell'*impact investing* opera in un ambito in cui risulta ancora esigua la presenza di modelli di intervento capaci di generare valore sociale in modo economicamente sostenibile.

Partendo da questa consapevolezza, le attività di *capacity building*, *advisory* e investimento promosse da FSVGDA sono indirizzate non solo a imprese strutturate, ma anche a iniziative imprenditoriali meno mature o in fase embrionale, al fine di consentirne una crescita di competenze, orientata all'investibilità. Un obiettivo che la Fondazione persegue principalmente attraverso Get it!, il programma di *capacity building* e *impact investing*, realizzato in partnership con Cariplo Factory, rivolto a idee e start-up in grado di offrire soluzioni innovative e sostenibili alle crescenti sfide sociali, ambientali e culturali.

Get it! è un programma che permette, al tempo stesso, di agire (i) sul *capacity building* degli imprenditori, (ii) sul supporto alla rete di incubatori e acceleratori italiani con particolari competenze sul tema dell'impatto, (iii) sul coinvolgimento di soggetti (e.g. advisors e consulenti) normalmente attivi nel settore profit e (iv) sull'offerta di capitale paziente a sostegno delle migliori iniziative.

Nel corso degli anni, FSVGDA ha anche realizzato, con numerosi *partner*, programmi di *capacity building* specifici per particolari settori o territori come, ad esempio, “Get it! Twice”, per il trasferimento tecnologico di soluzioni innovative nel settore welfare e healthcare, “Get it! for Innovamusei”, a supporto dell’ecosistema museale attraverso *partnership* tra musei e imprese creative e culturali con soluzioni innovative, “Get it! for LaCittàIntorno”, a supporto di imprese a impatto sociale attive nel quartiere di Corvetto a Milano, “Progetto Eco, Economia di Comunità”, per il rilancio dell’occupazione green dei territori e il rafforzamento delle reti territoriali, “ICC per Innovacultura”, per sostenere istituti e luoghi della cultura nello sviluppo di competenze e nel ripensamento delle proprie attività e “InnovaWelfare”, a supporto dello sviluppo di iniziative imprenditoriali che prevedono di innovare le risposte di *welfare*.

A oggi, nell’ambito del programma Get it!, FSVGDA ha analizzato oltre 1.500 startup e idee, sostenuto 150 percorsi di incubazione e accelerazione, riconosciuto oltre 1 milione di euro alla rete di incubatori e acceleratori e investito in 24 startup a impatto. Nel corso degli ultimi anni, la Fondazione ha sviluppato anche il programma “Impact Your Talent”, in collaborazione con SDA Bocconi, che ha permesso la formazione di 70 imprenditori sui temi della finanza a impatto.

Attività di investimento

La Fondazione adotta un approccio istituzionale all’*impact investing*: l’attività di investimento è finalizzata allo sviluppo del settore, al rafforzamento della domanda e alla crescita dell’offerta di capitale paziente, cercando anche di sperimentare modalità innovative di intervento.

Nella definizione della Fondazione, l’*impact investing* si distingue in modo sostanziale dalle altre categorie di investimenti “sostenibili”. La principale discriminante utilizzata per distinguere i due approcci agli investimenti riguarda l’impatto generato: nel primo caso la generazione di impatto è “incidentale”, ovvero un effetto indiretto dell’attività economica svolta dalla società oggetto di investimento, mentre nel secondo caso la generazione di impatto è “intenzionale”,

ovvero l’obiettivo stesso dell’attività svolta.

Gli investimenti SRI e ESG sono tradizionalmente orientati verso *asset* liquidi come azioni e obbligazioni, caratterizzati da possibilità di importi elevati e ampia disponibilità di informazioni. Da un punto di vista dimensionale, questa categoria comprende la parte più sostanziale degli investimenti sostenibili.

Gli investimenti più propriamente “*impact*” riguardano più frequentemente forme di investimento come il *venture capital* e il *private equity*.

A sua volta, la nicchia più ristretta dell’*impact investing* “*impact first*” è caratterizzata da iniziative più socialmente orientate e dalla presenza di molti soggetti del Terzo Settore, con aspettative di rendimento limitate, ma importanti prospettive di generazione di impatto. La Fondazione opera in questo ambito.

I requisiti che la Fondazione considera nell’identificazione di un investimento a impatto sono:

- l’intenzionalità, ovvero la volontà esplicita dell’imprenditore di rispondere a



bisogni di natura sociale, ambientale o culturale;

- la misurabilità, riferita alla definizione di metriche che permettano all’investitore di individuare ex ante obiettivi di impatto specifici, monitorarli costantemente e misurarli ex post;
- l’addizionalità, intesa come capacità dell’operazione di investimento di in-

tervenire in aree di fallimento di mercato, sottocapitalizzate e spesso poco attraenti per i tradizionali operatori di mercato, con particolare attenzione ai livelli di innovazione e accessibilità in termini di fruizione-prezzi-distribuzione del prodotto/servizio commercializzato;

- il rendimento minimo, con riferimento alla necessità di remunerare il capitale investito, anche accettando consapevolmente ritorni inferiori alla media di mercato.

La Fondazione investe tipicamente in fondi, imprese e start-up innovative, sostenibili e ad alto impatto sociale, culturale o ambientale, con partecipazioni di minoranza in equity e con obiettivi di rendimento calmierati su orizzonti temporali medio-lunghi. In funzione della forma giuridica delle società che si candidano per un investimento, del loro stadio di sviluppo e delle caratteristiche del loro modello di attività, FSVGDA ricorre anche a strumenti ibridi o a strumenti finanziari partecipativi.

È importante sottolineare che, nella selezione delle iniziative, FSVGDA adotta una definizione ampia di “imprenditoria sociale” che comprende: soggetti non profit (e.g. cooperative e imprese sociali), ibridi (e.g. SIAVS, Società Benefit, B-Corp) e profit (e.g. start-up innovative o altre società di capitali), purché “a impatto”.

L'approccio adottato da FSVGDA prevede l'ingresso nel capitale della società (in varie forme) per poi uscirne, una volta raggiunto l'equilibrio economico e finanziario. Questo meccanismo consente quindi di rimettere in circolo il capitale utilizzato, per poter sostenere nuove iniziative.

Una dimensione fondamentale nel processo di investimento è quella relativa alla misurazione dell'impatto generato. A questo scopo, la Fondazione si è dotata di un team di specialisti, con esperienze consolidate sui temi della pianificazione strategica, del monitoraggio e della misurazione dell'impatto: l'Evaluation Lab. L'Evaluation Lab analizza e valuta l'impatto di ogni progetto imprenditoriale che la Fondazione realizza con l'applicazione della “teoria del cambiamento”. Attraverso la definizione di un quadro logico in grado di esplicitare i cambiamenti che l'iniziativa vuole generare (*outcome*) e di illustrare la strategia che i promotori intendono adot-

tare per raggiungere gli obiettivi di cambiamento dichiarati, vengono individuati e quantificati gli indicatori che saranno monitorati durante il periodo di investimento e che sono le precondizioni affinché si possa produrre il cambiamento finale auspicato. Il raggiungimento degli obiettivi di impatto definiti in sede di accordo di investimento può determinare il rilascio di nuove tranches di investimento da parte della Fondazione o portare la Fondazione a rinunciare a parte del rendimento finanziario a fronte di un maggior impatto sociale raggiunto.

Nel corso degli anni, la Fondazione, oltre alla sua tradizionale attività di investimento trasversale a tutti i settori ha lanciato, con il supporto di F. Cariplo, programmi di investimento per settori specifici, come Impact4Coop, a sostegno del settore cooperativo, e Impact4Art, per favorire la crescita e lo sviluppo delle migliori realtà a impatto che operano nel settore artistico e culturale.

A oggi, FSVGDA ha investito circa 12 milioni di euro in 4 veicoli e 55 società. Di queste, 29 in ambito welfare, 16 arte e cultura, 8 ambiente, 2 ricerca scientifica. 16 sono cooperative sociali, 3 imprese sociali, 3 società di capitali for profit e 33 startup.

Advisory

Il team della Fondazione è composto da professionisti con consolidata esperienza in ambito finanziario che permettono alla Fondazione di strutturare operazioni finanziarie complesse e di sostenere le imprese “a impatto” con attività di *advisory* per operazioni di finanza straordinaria, per la definizione di *business plan* e delle strategie di finanziamento, per l'identificazione della migliore struttura di capitale, etc. Alcuni esempi di queste operazioni riguardano la strutturazione di meccanismi di garanzia che permettono l'erogazione da parte di Intesa Sanpaolo di finanziamenti agevolati: (i) l'operazione “Sostegno al Terzo Settore”, sostenuta da Fondazione Cariplo, Intesa Sanpaolo, CSVnet Lombardia, Fondazione ONC, Cooperfidi Italia e Fondazione Peppino Vismara, e (ii) l'operazione “Futuro Aggiunto”, sostenuta da Fondazione Compagnia di San Paolo e Cooperfidi Italia.

Anche il già citato Evaluation Lab della Fondazione offre a soggetti esterni i propri servizi, che sono riconducibili a due principali categorie di attività: (i) la pia-

nificazione strategica, ovvero analisi, ricerca e consulenza per sostenere la pianificazione strategica di fondazioni, fondi, ed enti del terzo settore nel concepimento e nella gestione di programmi, investimenti e progetti e (ii) la valutazione degli stessi attraverso attività di rendicontazione, monitoraggio e stima degli effetti.

Sperimentazioni

Sempre nell'ambito della sua attività di *impact investing*, FSVGDA sta sperimentando alcuni strumenti finanziari innovativi:

- l'Impact Grant, uno strumento finanziario ibrido che si colloca a cavallo tra *grant* ed *equity*, creando un «ponte» tra risorse filantropiche e di investimento, e che permette di trasformare una quota parte dell'investimento in *grant*, in caso di raggiungimento di obiettivi di impatto sociale pre-concordati.

L'obiettivo è incentivare il raggiungimento degli obiettivi di impatto e, al tempo stesso, rafforzare il capitale del beneficiario, con evidenti vantaggi sul suo profilo di rischio e sulla sua capacità di accedere ad altre forme di finanziamento e di attrarre nuovi investitori e finanziatori.

La prima operazione in cui è stata sperimentata questa struttura innovativa, con il supporto dell'ufficio legale di Confcooperative, dello Studio PedersoliGattai e di Milano Notai, è l'investimento nella Cooperativa Sociale Vesti Solidale, che ha come missione l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e in condizioni di fragilità economica. L'investimento, perfezionato a dicembre 2022, è stato realizzato attraverso la sottoscrizione di 200mila euro in azioni di finanziamento standard e 100mila in azioni di finanziamento "auto-estinguibili" il cui importo, al raggiungimento di alcuni obiettivi di impatto sociale concordati, sarà destinato a riserva indivisibile e non distribuibile della Cooperativa, trasformandosi quindi, di fatto, in un contributo a fondo perduto.

- L'Income Share Agreement, in partnership con Fondazione Vodafone, Fondazione Accenture e The Human Safety Net, uno strumento finanziario di "investimento" già presente nei mercati anglosassoni ma non ancora in Italia, per

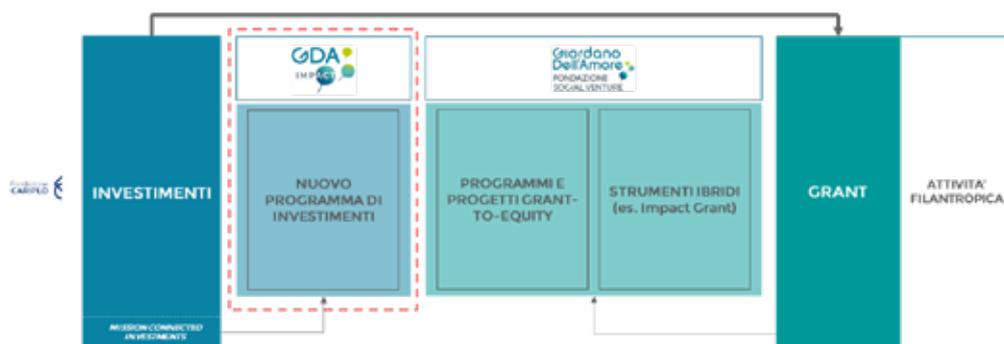
permettere agli studenti di ottenere le risorse necessarie per frequentare corsi di formazione, con l'impegno a rimborsare una percentuale fissa del loro reddito futuro solo nel caso in cui trovino lavoro, con un rimborso massimo previsto dal contratto. Non è un finanziamento, ma un vero e proprio investimento "nello" studente, con cui si condivide il rischio della sua carriera professionale. La piattaforma "Talents Venture", gestita da Talent Services, ha erogato a oggi oltre 1,5 milioni di euro a più di 350 studenti, molti dei quali hanno già restituito gli importi messi a loro disposizione, permettendo così ad altri studenti di beneficiare del sostegno della piattaforma.

Recenti sviluppi

Nel novembre 2024, La Fondazione ha lanciato, in *partnership* con F. Cariplo, "GDA Impact", un nuovo programma di investimenti a impatto di oltre 60 milioni di euro. L'iniziativa ha l'obiettivo di sostenere l'offerta di capitali a favore di start-up, imprese e veicoli attivi nell'ambito dell'economia sociale italiana. GDA Impact opererà secondo un modello di tipo "impact first", per privilegiare e massimizzare la generazione di un impatto positivo.

Il nuovo programma di investimenti è caratterizzato da alcuni elementi distintivi, che lo rendono particolarmente innovativo e adatto alle iniziative a impatto: (i) priorità alla generazione di impatto sociale, (ii) attesa di rendimenti contenuti (2% + inflazione) e (iii) orizzonte temporale di lungo periodo (fino a 20 anni). GDA Impact intende realizzare investimenti in iniziative che rispondono a bisogni sociali, ambientali e culturali, adottando modelli di attività economicamente sostenibili e adeguati strumenti di misurazione.

Con GDA Impact, la Fondazione amplia la gamma di strumenti a sua disposizione nello spazio tra filantropia e finanza. Dagli strumenti ibridi più vicini alla filantropia, come l'Impact Grant, ai programmi di *capacity building* e investimento, come Get it!, alle iniziative sostenute con meccanismi grant to equity, fino all'attività di investimento di GDA Impact, appunto, sostenuta da risorse patrimoniali "mission connected" di Fondazione Cariplo.



Inoltre, con il nuovo modello di intervento, la Fondazione cerca di venire incontro ad alcune delle principali esigenze dell'economia sociale italiana: disponibilità di capitale molto paziente a costo ridotto, in grado di valorizzare prioritariamente la dimensione dell'impatto generato.

A oggi, quindi, Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore può disporre di una serie di strumenti di investimento a sostegno di iniziative a impatto nelle varie fasi del loro sviluppo:



Riflessioni conclusive

FSVGDA opera in un'area che sta diventando sempre più ampia, e che comprende il Terzo Settore imprenditoriale e quella parte del Secondo Settore, del

mercato, sensibile ai temi della sostenibilità e della responsabilità sociale. La stessa riforma del Terzo Settore, con l'introduzione della disciplina dell'impresa sociale, aiuta a sfumare il confine tra Secondo e Terzo Settore. Si stanno infatti sempre più diffondendo approcci ibridi, nei quali il termine "profit" non è più una discriminante. Il vero riferimento è il beneficio generato. Un valore, al tempo stesso, economico, finanziario, sociale e ambientale, la cui distribuzione avviene equamente tra tutti i portatori di interesse: investitori, dipendenti, clienti, fornitori, cittadini, comunità coinvolte, etc.

Questa progressiva contaminazione sta favorendo la sperimentazione di nuovi strumenti e nuove soluzioni.

Al fine di poter proseguire con successo in questa direzione, resta necessario (i) continuare a rafforzare la domanda, attraverso un'attività di *capacity building* che permetta un irrobustimento delle competenze imprenditoriali e manageriali degli enti, anche attraverso un accompagnamento nel percorso di crescita e (ii) sviluppare e strutturare strumenti finanziari adatti alle esigenze dei soggetti che operano nell'ambito dell'economia sociale, in termini di rendimento, durata, flessibilità e legame con la dimensione dell'impatto. Infatti, misurare rigorosamente l'impatto generato dalle iniziative è un'azione fondamentale per "qualificare" il rendimento finanziario e così compensare, insieme alla riduzione di rischio, il minor rendimento, spesso inevitabile per proteggere la prestazione sociale.

In tal senso, è necessario preservare l'integrità dell'*impact investing* che, rispetto ai più diffusi approcci di tipo ESG, rappresenta "l'area Ricerca & Sviluppo" della finanza responsabile. Ne è la frontiera più avanzata, più innovativa e, potenzialmente, più trasformativa.

La speranza è che l'*impact investing* diventi sempre più il modo "normale" di realizzare investimenti e contribuisca a cambiare le radici profonde dell'agire economico.



QUINDICI MINUTI PER ACCOGLIERE

Marco Morganti¹

All'inaugurazione dell'anno accademico corrente in Bicocca i riflettori erano puntati sulla *lectio magistralis* di Carlos Moreno. Avevo letto e discusso della "Città di 15 minuti", l'idea che nel 2016 proiettò Moreno sul palcoscenico mondiale e che da allora continua a produrre molto in campo scientifico ma anche politico-amministrativo, con l'impegno preso da alcuni sindaci (Parigi, e più recentemente Milano) di far evolvere la città nella direzione di un sistema di unità spaziali e funzionali nelle quali le dimensioni chiave per il cittadino -vita, lavoro, commercio, assistenza sanitaria, istruzione e intrattenimento- siano accessibili entro 15 minuti a piedi o con i mezzi pubblici.

Quella città è suggestiva, e a suo tempo mi colpì molto. Gli urbanisti con i quali ne parlai (il primo fu Gabriele Rabaiotti) me ne spiegavano gli effetti positivi di ri-civilizzazione dello spazio urbano, che altrimenti rimane un campo di gioco troppo grande e indifferenziato per le persone, una semplice convenzione. L'altro effetto ineludibile per un'amministrazione che entri in questa logica, sarà finalmente la necessità di provvedere a un sistema di trasporto multimodale degno di questo nome e pubblico, ossia universale e -aggiungo- alla portata di tutti.

Una cosa che mi lasciava perplesso, invece, era la scelta della soglia dei 15 minuti. Mi chiedevo da quale "numero naturale" o bioritmo o elemento etologico potesse discendere. E mi pareva singolare che in agglomerati urbani dove -anche in Italia- una persona normale può passare ogni giorno ore intere negli spostamenti

¹ Senior Advisor for Impact, Intesa Sanpaolo

essenziali si potesse fissare un tempo di movimento così irrealisticamente breve. Temevo che quell'obiettivo tanto alto avrebbe infine fatto dismettere il progetto. Nel mio ragionamento c'era del vero (non a caso negli anni successivi alcuni urbanisti hanno proposto limiti diversi, sia sopra che sotto i 15 minuti) ma anche qualcos'altro non andava: un certo dirigismo e schematismo rispetto alle ragioni immateriali che possono rendere uno spostamento lungo più gradevole di uno corto, se ci sono condizioni a contorno che lo giustifichino. Oppure ancora la non considerazione del fatto che lo "schema 15 minuti" non può valere quando l'obiettivo da raggiungere è lontano e logisticamente scomodo ma unico come un museo o un teatro, che sarebbe sensato raggiungere anche se si trovasse in un'altra città, a ore e ore di distanza.

Speravo di cogliere dalla voce del professore qualche risposta ai miei informi dubbi, e puntualmente l'ho ricevuta. Sul finire della *lectio*, Moreno ha introdotto un'altra dimensione della "sua" città, proprio a partire dalla misura dei tempi: in sostanza non conta in quanti minuti si può raggiungere una meta, ma *quale* è la meta in questione, e ancora di più le condizioni di "accoglienza" (così ha detto) che si incontreranno nel luogo di destinazione, ovvero il tessuto umano e sociale che ci attende al termine del nostro spostamento. La ex città dei 15 minuti diventa così la città che accoglie l'abitante o il visitatore, chi si muove per bisogno, per diletto o per lavoro, gli uomini e le donne, i vecchi e i giovani, gli autoctoni e gli immigrati nel modo umanamente migliore. E solo secondariamente con i tempi di percorrenza più brevi possibile.

Adesso mi diventava tutto più chiaro, e per completare il quadro dovevo solo assegnare a "qualcuno" la cura delle sei dimensioni della cittadinanza: vita, lavoro, commercio, assistenza sanitaria, istruzione e intrattenimento. La risposta, data la mia esperienza di quindici anni in Banca Prossima, è che il soggetto che si occupa di tutto questo è l'altra economia: *sociale* o in questo caso veramente *civile*, perché impegnata a garantire le condizioni minime di qualità della vita dei cittadini. Per restare nella prospettiva Moreniana, nessuno considera il contri-

buto quotidiano dell'economia sociale dal punto di vista del tempo: vi siete mai chiesti quante giornate di disfunzionalità fa risparmiare il non-profit ai cittadini di Milano? E dunque, quanta parte dovrà necessariamente avere il Terzo Settore nel realizzare la città di Moreno prima o seconda versione?

Chi legge questa pagina -per qualche destino ci troviamo sempre *entre nous*- lo sa meglio di me. Ma se foste stati con me in Bicocca, avreste condiviso il dispiacere di non sentire neanche un riferimento alla relazione tra "noi" e la città, quale e quanto funzionale essa sia. Ogni città di questo mondo.

Io trovo che un urbanista (tanto più se come Moreno non ha una formazione specificamente tecnica e può quindi guardare le cose con il necessario distacco interdisciplinare) dovrebbe cominciare osservando, oltre al reticolo delle strade, agli spazi verdi e ai vincoli idrogeologici o storico-artistici, il tessuto di organizzazioni del Terzo Settore. Quella nuova mappa trasformerebbe lo spazio in spazi e gli esseri umani da anagrafiche di un elenco a cittadini. Il Terzo Settore è l'insieme dei problemi e delle soluzioni che è stato possibile portare, con un modello dove *careneeder* e *caregiver* si scambiano continuamente di ruolo. E questo ecosistema sociale, in entrambe le dimensioni di impresa produttiva o di puro associazionismo e volontariato, è statutariamente dedito a realizzare come primo obiettivo il massimo vantaggio di chi vive nella città o la frequenta per lavoro, per piacere o per caso. Dunque, un insieme di persone liberamente organizzatesi in centinaia di anni per fare quello che il professore vorrebbe fare. Ma questi alleati naturali e necessari, che qui a Milano sono così tanti e così incisivi, quasi non sono stati citati.

Ho il massimo rispetto per il lavoro di Moreno, che ha anche il merito involontario di averci mostrato quanto il Potere, nelle sue tante forme, è lontano da "noi" del sociale. E quanto purtroppo noi del sociale restiamo lontani dal Potere.

LUOGHI DI TRANSIZIONE E SISTEMI DI PROTEZIONE

Anna d'Ambrosio¹

È tempo di bilanci e quello presentato presso lo Studio Lombard DCA di Milano in apertura della stagione espositiva 2025 si chiama “Teatrini e trasparenze”, antologica *smart* dell'artista Claudia Maina, alla sua seconda personale in Viale Premuda 46 a Milano.

Quella di Maina è una mostra dai molti incipit, la prima davvero completa dell'artista.

Oltre trenta lavori si offrono al visitatore negli ambienti suggestivi dello studio, a suggerire una riflessione sul concetto di trasparenza nella nostra società attuale. Trasparente è l'aria e l'acqua, trasparente è la luce, è una materia, come il vetro trasparente, che l'artista sceglie come mezzo di espressione ed indagine. In sen-

¹ Anna d'Ambrosio. Laurea all'Università di Padova in Psicologia clinica con specializzazione in sistemi terapeutici ed entropia. Esperienze lavorative presso Fond. S.Raffaele del Monte Tabor, selez. personale per Olivetti Synthesis, nel 2009 avvertendo la grande crisi economica arrivare dagli Usa apre Amy d'Arte Spazio, una galleria di ricerca nel Brera District che con la piattaforma economArt tratta arte contemporanea, economia, tecnologia e ricerca scientifica con un taglio progettuale interdisciplinare ed ibrido. Dal 2014, grazie a partnership con Unisa di SA, Tor Vergata, Politecnico Mi e il Dip. Smart Materials dell'I.I.T i Ge, inizia la sperimentazione artistica nel futuro delle nanotecnologie, con l'introduzione di grafene ed aerogel. È un viaggio nella nanoscala, nella conoscenza dell'invisibile, dove si fondono percorsi di interconnessione consapevole delle intelligenze con la sensibilità creativa. Ad oggi la sperimentazione e realizzazione di opere -uniche e prime- riguarda circa 25 materiali di nuova generazione tra cui bioplastiche, cementi nanotech, pitture termiche, micelio e molto altro.

so figurato, possono essere trasparenti un gesto, un comportamento, un'allegoria, uno stile. Nei rapporti con gli altri, nella vita pubblica, nella politica, come nell'economia trasparente è ciò che è chiaro, davvero pubblico, senza nascondimenti né segreti.

È stato il filosofo Byung-Chul Han a definire la nostra società occidentale la "società della trasparenza" nell'illusione di essere parte di un mondo trasparente: mettiamo tutto a nudo, abbiamo tutte le certezze, ma tutto ciò è illusorio "La società della trasparenza è una società senza poeti, senza seduzione, (...) non è soltanto priva di verità, ma è anche priva di apparenza" È l'arte che può e deve offrire spazio alla fantasia, al mistero, e darci la possibilità di vedere oltre le verità più ovvie, apparenze dimenticate e altre visioni possibili e, così, prende forma uno dei concetti portanti dell'esposizione: l'idea di uno «spazio di materia», in cui le opere su scala ambientale non comportano solo «una diversa qualificazione degli oggetti, dei materiali e delle immagini che vi sono raccolti», ma si configurano come «interventi che operano sullo spazio come materia propria della creazione», con visioni affini a quelle dell'architettura, seppur applicate a contesti temporanei.

Se nell'aprile 2018 con "Vedute multiple" furono presentati disegni, bozzetti e le architetture ermetiche di vetro, miniature lignee di omini-cimice con respiro di piume della serie "BedBugs World", metafora di afasia sinaptica tra individui in continuo equilibrio precario, nel nuovo progetto espositivo, in nome di una trasparenza ancora rievocata e nostalgica ecco presentate le sculture "Tempo", "L'altalena", "Pz" e "Red", due incisioni della nuova serie "Soglia", pensate appositamente per lo studio, "Finestre" 2015-16, serie di incisioni di vedute che l'artista esegue su lastre di vetro che proiettano il profilo del disegno sul muro, presentato a Mandelieu durante una residenza d'artista in collaborazione con Gagliardi Art System di Torino.

Concetti di soglia e di spazio, bisogno di tempo lento e dilatato, diaframma di una visione che separa e protegge, in cui l'osservazione diventa attesa e medita-

zione ed implica l'apertura verso uno spazio ambiguo, in cui non è chiaro se al di là dell'infisso si disveli un interno molto buio o un'oscurità notturna e interiore. Si accompagneranno opere della serie "Atrii", 2016-17, vere contemplazioni visive in funzione di un passaggio che diventa un'attesa nel senso di apertura, accoglienza, accesso all'Altro.

"Teatrini", 2025, sette opere scultoree inedite ispirate alla tradizione dello spazio scultoreo rappresentato in spazi circoscritti e alle opere di Arturo Martini ("Donna affacciata alla finestra", 1931, "La veglia", 1931-32, "La moglie del marinaio", 1931-32), di Fausto Melotti, Alexander Calder con il suo circo e di Rebecca Horn nella sua ultima produzione.

Da osservatrice a manifestante

Con "Teatrini" la dimensione espositiva si fa dinamica; la Maina a cui eravamo abituati, complice il suo nuovo ruolo come insegnante ed educatrice, scende in piazza a manifestare.

I suoi "Teatrini" sono inaugurazioni distopiche di libertà associate a nuove forme di comportamento, mise en scene di prodotti del capitalismo pubblicitario, vere capsule di amara consapevolezza. Le figure si muovono all'interno di uno spazio che li contiene, scatole trasparenti chiuse nel limite di materiale ferroso fatto cornice. Anche le manifestazioni e scioperi sono riconducibili a un format; tutto è rappresentazione asettica e distorta, pantomima, ormai svuotata di senso. Scollamento del significato e significante, degenerazione del senso.

Con i «nuovi modi di stare nel quotidiano» la Maina trasforma un gesto rituale di sopravvivenza intima in uno pubblico, collettivo e catartico, fino a divenire rappresentazione.

Negazione del principio di accountability

E oggi? Cosa fare oggi che esseri microcellulari e gigantomachie del potere e della violenza politica ci spingono verso una graduale armonia della crudeltà. È urgente attivare la *selezione* di nuove tattiche di sopravvivenza alla "quotidianizzazione".

Non c'è più la trasparenza -custodia e scrigno di segreti, a sorreggere lo sguardo e tutelare le storie e la privacy, ma un -tutto fuori- privo di significato, l'humus ideale per la proliferazione di fake news farm: un mare in piena di distorsioni, alterazioni, lontane ormai dal dato e dal salvataggio.

Il problema dei *valori* è perciò al centro di molti contributi, per frammenti, mentre altri fanno da scenario distopico. Non ci si riferisce ai *valori* in senso etico ma a quel *qualcosa* con cui dobbiamo fare i conti prima o poi.

Questo di Maina è un valido tentativo tramite i filtri cangianti dell'arte che sa prevedere e offrire patrimoni inversi alla disperazione, storie sincroniche concesse in spazi scritturali sempre più dilatati.

In una detonazione di contenuti, "Teatrini e trasparenze" cerca la risposta dove risiede malattia e medicina: nell'ambiente virtuale e nelle nostre storie personali con un'educazione allo sguardo e all'osservazione attenta, quasi paranoica del dato -La cosa - che sfugge.

È così che l'artista, mentre gli spazi della cultura sono disabilitati, accede come una messaggera e portavoce, nei luoghi simbolo degli anni recenti, accostati anche ad altri privati. Segregazione *nella* vicinanza, occasione di visioni ormai antropologiche.

Se «viene rimproverata all'arte contemporanea la capacità di cogliere il presente, forse addirittura di guardarlo, e tanto più di disseppellire il futuro», artisti come Claudia Maina, sembrano aver concepito le loro ricerche proprio come nodi temporali (tempo-logico) e di senso.

C'è ancora del respiro racchiuso in un'ampolla.





CLAUDIA MAINA

Claudia Maina è un'artista di Milano. Nata ad Arona (No) nel 1976. Nel 2004 si è laureato in Scultura all'Accademia Di Belle Arti di Brera a Milano, dove ha terminato la specializzazione in Arti Multimediali Interattive e Performative nel 2008.

Attualmente insegna Discipline Plastiche e Scenografiche presso il Liceo Artistico De Nicola a Sesto San Giovanni (MI).

Nel corso degli anni ha partecipato a mostre personali e collettive in Italia e all'estero.

Utilizza medium differenti tra cui il disegno, la scultura, l'installazione e il video.

Mostre personali: IL MONDO VISTO DA QUI, a cura di Paola Stroppiana e Officina

*con-Temporanea presso Luoghi Comuni San Salvario, in collaborazione con galleria GAGLIARDI E DOMKE CONTEMPORARY e della Fondazione CRT, Torino; VEDUTE MULTIPLE, in collaborazione con EconomART di Amy – D Arte Spazio, Studio LOMBARDDCA, Milano; PIUME E FINESTRE Galerie Territoires Partagés, Marsiglia; La Trilogia Esistenziale_Omaggio a Michelangelo Antonioni, GAS Gallery, Torino; CORPI DOCILI, Gestalt Gallery, Pietrasanta; Claudia Maina Nac Novara; MM15*2005 a+m Bookstore, Milano.*

Videofestivals: IDENTITÀ E VIOLENZA – Dialoghi tra videoarte e sociologia_Bergamo; Obliqua / Mostra Internacional de Videoarte & Cinema Experimental, Appleton Square, Lisbona; CÓDEC Festival_Festival/Muestra de Video Y Creaciones Sonora, Mexico; Videovision, Galleria Nuvole, Palermo; The Scientist_International Videoart Festival in Ferrara; Experimental Texture, BAC!2010: TIME 11.0 Edition of Barcelona Art Contemporary Festival; From body to City. Five word for artist's videos, Verona;

Mostre collettive: ARCHIVI APERTI IN CITTADELLA. Cittadella degli Archivi, Milano; Open the boxes 2, Gagliardi Art System_Torino; Imbalance and Insecurity, Amy-d Arte Spazio, Milano; Contaminazioni, Museo Civico Polironiano San Benedetto Po (Mn); Novara Art Prize Palazzo Bellini, Oleggio (No); Look At Festival, Ex-Manifattura Tabacchi, Lucca; External Memory, Care/of in Milan.

Residenze artistiche: La Napoul Art Foundation, in Mandelieu- La Napoule, France; Luoghi Comuni San Salvario, in collaborazione con L'Officina Con-Temporanea con contributo della Fondazione CRT e della galleria Gagliardi e Domke di Torino.

Copertina

Teatrino n°7 (Corteo)_ 2024, 29,7 cm x 63 cm x 8 cm (dettaglio)

A seguire

Pag. 06 – Teatrino n°5_ 2024,

Ferro, legno e spille in metallo.

21 cm x 29,7 cm x 8 cm

Pag. 13 – Interno Viale Premuda 46_2024

Incisione su vetro con cornice di ferro.

29 cm x 42 cm

Pag. 23 – Teatrino n°4 (Piuma nera)_ 2024

Ferro, legno e spille in metallo.

21 cm x 29,7 cm x 8 cm

Pag. 31 – Finestra (Liceo artistico, Via Venini, Milano)_2016

Incisione su vetro

21cm x 29 cm

Crediti: Foto Max Zarri - Residenza Artistica presso Luoghi Comuni San Salvario Torino - Cooperativa Sociale Atypica

Pag. 38 – PZ_2024

Tecnica mista con assemblaggio colla polimerizzata UV

36 cm x 10 cm x 10 cm

Pag. 44 – Teatrino n°6_ 2024

Ferro, legno e spille in metallo.

21 cm x 29,7 cm x 8 cm

- Pag. 52 – Il mondo visto da qui_ 2019*
Incisione su vetro
50 cm x 70 cm.
Crediti: Foto Max Zarri - Residenza Artistica presso Luoghi Comuni
San Salvario Torino - Cooperativa Sociale Atypica
- Pag. 72 – Tempo_2024*
Tecnica mista con assemblaggio colla polimerizzata UV
40 x 15 cm x 15 cm.
- Pag. 79 – Teatrino n° 2_2024*
Ferro, legno e spille in metallo.
15 cm x 21 cm x 8 cm.
- Pag. 86 – ATRIO (Condominio, Via degli Imbriani, Milano)_2016*
Incisione su vetro
29, 7 cm x 42 cm.
- Pag. 100 – PZ_2024*
Dettaglio.
- Pag. 104 – Tempo_2024*
Dettaglio.
- Pag. 109 – Teatrino n°5_ 2024*
Dettaglio.



ISBN 979-12-210-6895-5



9 791221 068955