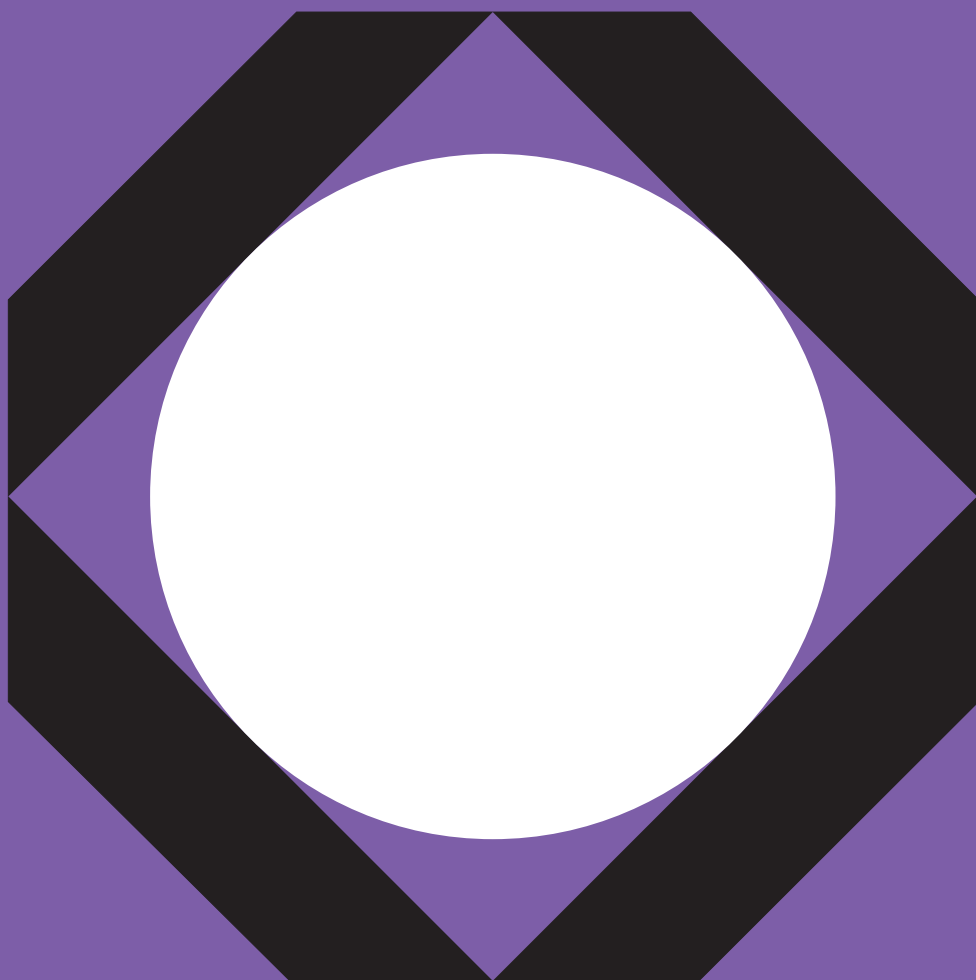




## L'ALBO DEL WORKSHOP



# Indice

---

2	<b>Manifesto</b>
4	<b>Programma</b>
6	<b>Una nuova “grande trasformazione”?</b>
8	<b>L'anno dell'impresa sociale nei dati del nuovo Rapporto Iris Network</b>
11	<b>Il design delle opzioni</b>
14	<b>Fatta la legge.... come costruire l'ecosistema dell'impresa sociale</b>
16	<b>Testing Social Tech</b>
18	<b>Partner tecnici</b>
20	<b>Investitori al Workshop</b>
23	<b>masterclass</b> Misurare l'impatto sociale: mito o realtà?
29	<b>masterclass</b> “Ce lo chiede l'Europa”: i fondi comunitari per sperimentare nuove politiche sociali
33	<b>masterclass</b> Il design dei servizi attraverso il contributo degli utenti
37	<b>servicedesign4socent</b> Strumenti di design dei servizi per l'innovazione delle imprese sociali
41	<b>workshop buone prassi</b> Nuove tecnologie per l'impatto sociale: come ridisegnano i servizi
45	<b>workshop buone prassi</b> “A new social wave II”: una competizione per una nuova stagione dell'impresa sociale
51	<b>workshop buone prassi</b> La cultura per generare valore condiviso nelle economie locali
57	<b>workshop buone prassi</b> Chi aggrega la domanda di welfare: strumenti e attori
61	<b>workshop buone prassi</b> Community organizing e rinascimento dell'impresa di comunità
64	<b>Abstract. Grafiche e contenuti di Impresa Sociale</b>
68	<b>Partecipanti</b>

---

## Manifesto

Riforma normativa, fondi dedicati, nuovi modelli giuridici, trasformazione dei mercati, pressione di nuovi bisogni... L'impresa sociale italiana sta vivendo un'intensa stagione di rinnovamento che è visibile attraverso nuove iniziative imprenditoriali e processi di cambiamento organizzativo nelle realtà più consolidate.

Il confronto tra gli stakeholder risente di questo passaggio epocale, concentrandosi su temi - e a livelli - sempre più diversificati: dai tecnicismi legislativi, agli scenari di sviluppo, dalle strategie di investimento alla strumentazione finanziaria.

L'esigenza di individuare un catalizzatore di queste sollecitazioni che aiuti gli imprenditori a discriminare tra molteplici opportunità è sempre più sentita. Per questo l'edizione 2014 del Workshop sull'impresa sociale individua nel ridisegno dei processi produttivi di beni e servizi a elevato impatto sociale la base da cui ripartire per affrontare con successo le sfide del cambiamento. Agendo sul design dei servizi è possibile incorporare l'innovazione proveniente dall'esterno e mettere a sistema quella auto-generata. Consente inoltre di recuperare un rapporto diretto con i principali portatori di interesse, in particolare con chi, a vario titolo, consuma i beni e spesso contribuisce a co-produrli. E infine il design dei servizi rappresenta un metodo pragmatico per approcciare significati e metriche d'impatto sociale, lavorando per definire standard che siano realmente efficaci nel rendicontare "l'utilità sociale" di queste imprese.

"Ridisegnare i servizi per aumentare l'impatto" è un tema che richiede allo stesso Workshop di innovare la propria formula, mettendo a disposizione metodologie e competenze che favoriscano l'interazione e il confronto in una comunità di imprenditori sociali sempre più ampia e variegata.

**XII**

**SULL'  
IMPRESA  
SOCIALE**

**WORK  
SHOP**

**RIDISEGNARE  
I SERVIZI  
PER AUMENTARE  
L'IMPATTO**

**XII Workshop  
sull'impresa sociale  
Ridisegnare i servizi  
per aumentare l'impatto**  
18-19 settembre 2014  
Riva del Garda (Tn)

#### **Sessioni tematiche**

misurare l'impatto sociale  
design dei servizi  
aggregare la domanda di welfare  
cultura e impresa sociale  
imprese di comunità  
fondi europei

#### **Sessioni plenarie**

**Una nuova grande  
trasformazione**  
*Giancarlo Provasi*

**Design motore di cambiamento**  
*Francesco Zurlo*

**Un anno di impresa sociale**

#### **Eventi collaterali**

**Testing Social Tech**  
**Abstract**  
**A new social wave II**  
**#socentfordummies**

# Programma

GIOVEDÌ 18 SETTEMBRE 2014	
9.00	ACCOGLIENZA E REGISTRAZIONE PARTECIPANTI
10.00	APERTURA LAVORI
	<b>Saluto delle autorità</b> Apertura della dodicesima edizione del Workshop sull'impresa sociale. Ridisegnare i servizi per aumentare l'impatto.
10.30	SESSIONE PLENARIA
	Una nuova "grande trasformazione"? Come cambiano Stato, mercato e nonprofit e quale spazio per l'impresa sociale <i>Giancarlo Provasi</i> (Università degli Studi di Brescia - Socialis)
	E' l'anno dell'impresa sociale <i>Carlo Borzaga</i> (Iris Network)
	Un'infografica con i dati del nuovo Rapporto Iris Network
	Incursione #servicedesign4socent: strumenti di design dei servizi per l'impresa sociale <i>Giuglielmo Apolloni</i> (School Raising), <i>Daniela Selloni</i> (Politecnico di Milano)
12.30	PRANZO E NETWORKING
14.00	SESSIONI PARALLELE
	Misurare l'impatto sociale: mito o realtà?
	Nuove tecnologie per l'impatto sociale: come ridisegnano i servizi
	"A new social wave II": una competizione per una nuova stagione dell'impresa sociale
	La sharing economy per innovare i servizi delle imprese sociali (servicedesign4socent)
	Nuove interazioni con il pubblico: quali alternative per le imprese sociali? (servicedesign4socent)
17.00	SESSIONE PLENARIA
	Il design delle opzioni <i>Francesco Zurlo</i> (Politecnico di Milano)
18.00	PREMIAZIONE
	A new social wave II Premiano <i>Anna Puccio</i> (Fondazione Italiana Accenture), <i>Carlo Borzaga</i> (Iris Network)
19.00	APERITIVO: IL TORELLO FOOD TRUCK AL WIS

VENERDÌ 19 SETTEMBRE 2014	
9.00	SESSIONI PARALLELE
	<p>“Ce lo chiede l'Europa”: i fondi comunitari per sperimentare nuove politiche sociali</p> <p>Il design dei servizi attraverso il contributo degli utenti</p> <p>La cultura per generare valore condiviso nelle economie locali</p> <p>Chi aggrega la domanda di welfare: strumenti e attori</p> <p>Community organizing e rinascimento dell'impresa di comunità</p> <p>Seminare vento per raccogliere tempesta: prove di collaborazione tra designer e imprese sociali (servicedesign4socent)</p>
12.30	PRANZO E NETWORKING
14.00	SESSIONE PLENARIA
	<p>Fatta la legge... Come costruire l'ecosistema dell'impresa sociale: un confronto con i policy maker</p> <p>question time con: <i>Luigi Bobba</i> (Sottosegretario alle Politiche Sociali) e <i>Felice Scalvini</i> (Assessore alle Politiche per la Famiglia, la Persona e la Sanità del Comune di Brescia)</p> <p>ne discutono: <i>Carlo Borzaga</i> (Iris Network), <i>Elena Casolari</i> (Fondazione ACRA-CCS), <i>Nicolas Hazard</i> (Groupe SOS), <i>Paola Menetti</i> (Legacoopsociali)</p> <p>conduce: <i>Stefano Arduini</i> (Vita)</p>
16.00	CONCLUSIONE LAVORI

#### #SOCENTFORDUMMIES

Più di venti studenti universitari e neolaureati hanno aderito al programma #socentfordummies: una sessione intensiva per giovani dedicata ad introdurre la realtà dell'impresa sociale. I partecipanti al progetto, dopo un incontro in aula teso a fornire le principali conoscenze in merito all'impresa sociale, potranno “vivere” il Workshop come momento formativo, opportunità di orientamento in vista di percorsi di laurea specialistica e master post laurea, nonché occasione di networking professionale. In collaborazione con l'Università degli Studi Trento.

#### IL TORELLO FOOD TRUCK AL WIS

Enrico Lagorio, de “La Toraia” (Sinalunga, Siena) alleva razza chianina da generazioni. Ha voluto creare il Torello food truck (anzi due!) per portare in città i sapori autentici della campagna. I Torelli allieranno i partecipanti al Workshop per l'aperitivo/cena di giovedì 18 settembre, in un momento di convivialità e divertimento, con menù di carne e anche vegetariani.

## Una nuova “grande trasformazione”?

### Come cambiano Stato, mercato e nonprofit e quale spazio per l’impresa sociale

Giancarlo Provasi

Continuare a leggere con la lente della “crisi” le difficoltà del presente impedisce di trovare le giuste chiavi di lettura per interpretare il futuro. E’ in atto, e non solo nel nostro Paese, un mutamento sistemico che ridefinisce le forme istituzionali - Stato, mercato, società - ed i rapporti tra esse: una nuova “grande trasformazione”, come quella cui si ispirava il titolo del famoso libro di Karl Polanyi pubblicato settanta anni fa.

Allora si usciva dalla dirompente crisi degli anni '30 (e dopo una guerra mondiale) con un di più di Stato. John Keynes, che assegnava allo Stato un compito anti-ciclico e garante del pieno impiego, e William Beveridge, che poneva le basi sociali del welfare state, fornivano i presupposti teorici per quel compromesso (“John Stuart Mill and full employment too” nelle parole di Ralf Dahrendorf) che garantirà un trentennio di sviluppo economico e di pace sociale ai paesi dell’occidente industrializzato. Polanyi, in quel grande libro sopra ricordato, ne anticipava le potenzialità ma ne prevedeva lucidamente anche alcuni possibili limiti.

Negli anni '70 del Novecento maturerà un'altra, non meno epocale, “grande trasformazione”. Tra la crisi stagflattiva (inflazione e stagnazione) che caratterizzerà i maggiori paesi occidentali a partire dai primi anni '70 e l'avvento dei governi di Margaret Thatcher e Ronald Reagan si consumerà la fine di quel compromesso, il ridimensionamento dello Stato come attore economico e sociale e il ritorno al mercato non solo come meccanismo di allocazione economica ma come principale regolatore politico. Deregolamentazione, liberalizzazione dei mercati dei capitali, globalizzazione, finanziarizzazione spinta modificheranno alla radice i fondamenti del Trentennio glorioso precedente e garantiranno altri venticinque anni di crescita e di pace sociale. Un nuovo laissez-faire si imporrà con il consenso di milioni di cittadini.

Sino alla crisi del 2008. I costi di quel modello (disuguaglianze crescenti, ridimensionamento dei diritti di cittadinanza, individualizzazione esasperata, precarietà, squilibri tra paesi) sono oggi sempre più evidenti. Ma non si può tornare semplicemente indietro, né si potrà uscire in avanti senza prima aver capito le ragioni del cambiamento che ha portato alla crisi del compromesso precedente e all'affermarsi del nuovo laissez-faire. L'ipotesi che qui si avanza è che il mercato ha finito col prevalere di nuovo perché la soluzione keynesiana welfarista non ha saputo dare una risposta soddisfacente ai problemi distributivi e ai bisogni relazionali che il suo stesso sviluppo aveva contribuito ad alimentare.

A ben vedere entrambi i modelli che si sono succeduti nel Novecento - ancorché opposti nelle loro ispirazioni teoriche e ricette politiche - hanno concorso a “sradicare” i rapporti economici dai legami sociali necessari alla loro riproduzione. Mercato e Stato si sono alternativamente e diversamente contesi lo spazio della società civile ma hanno contribuito ciascuno per la sua parte a desertificarlo: il mercato attraverso lo scambio anonimo e l'individualizzazione dei comportamenti; lo Stato in forza di principi tanto universali quanto astratti e procedurali di giustizia. E' dunque la terza forma di integrazione prevista da Polanyi, quella della reciprocità a dover essere posta, dopo oltre settant'anni di marginalità, al centro della scena. Solo la reciprocità sociale è in grado infatti di riannodare i fili delle relazioni tra persone libere ma interdipendenti le une dalle altre, di fondare principi non astratti di solidarietà e giustizia, di riequilibrare diritti e doveri e di definire nuove regole di convivenza sociale tra categorie e gruppi sociali mossi da interessi diversi.

E nella crisi di questi anni qualche cosa sembra muoversi in questa direzione. Basti pensare alla diffusione di forme di condivisione della conoscenza e del software, alle esperienze crescenti di sharing economy e di consumo collaborativo, allo sviluppo del nonprofit, della finanza etica, della filantropia istituzionale e del volontariato. E' in questo quadro aperto, dove opportunità e rischi si manifestano in molto fluido e ambivalente, che l'idea di impresa sociale si sta facendo sempre più strada. Il suo modello di organizzazione e governance sembra in grado non solo di dare risposte a bisogni la cui dimensione sociale e relazionale è sempre più importante, ma anche di generare e accumulare quel capitale sociale di cui il mercato e le istituzioni hanno oggi sempre più bisogno.

Perché una nuova "grande trasformazione" possa emergere dalla profondità della crisi che stiamo attraversando è necessario che - anche attraverso il diffondersi di una diversa forma istituzionale e organizzativa di impresa - i rapporti tra mercato, Stato e società si ridefiniscano e lo spazio delle relazioni sociali trovi una sua centralità sia nei confronti dell'individualismo di mercato che dell'universalismo astratto dello Stato.



---

**Giancarlo Provasi** è professore ordinario di sociologia economica presso l'Università degli Studi di Brescia e presidente di Socialis (Centro Studi in Imprese Cooperative, Sociali ed Enti Non Profit). Ha fatto parte del Comitato economico scientifico della Camera di Commercio di Brescia ed è stato consulente del sindaco di Brescia per i problemi del lavoro, occupazione e sviluppo economico. I suoi interessi di ricerca hanno da sempre ruotato attorno a due temi centrali per la sociologia economica e industriale, sia a livello macro (il rapporto tra economia e istituzioni sociali) che micro (la teoria delle decisioni). L'attenzione ai problemi dello sviluppo locale, richiesta dai ruoli istituzionali ricoperti negli ultimi anni, lo hanno portato ad occuparsi delle istituzioni economiche e del problema dell'imprenditorialità.

---

## L'anno dell'impresa sociale nei dati del nuovo Rapporto Iris Network

Paolo Venturi, Flaviano Zandonai

*“Qualificazione dell’impresa sociale quale impresa privata a finalità d’interesse generale avente come proprio obiettivo primario il raggiungimento di impatti sociali positivi misurabili”.* E’ dunque questo il quadro identitario e di sviluppo nel quale l’impresa sociale sarà chiamata ad operare nei prossimi anni? La definizione proposta nel Decreto che, se approvato dal Parlamento, delegherà al Governo nazionale la riforma del terzo settore, dell’impresa sociale e la disciplina del Servizio civile universale rappresenta un importante riferimento per la nuova edizione del Rapporto Iris Network sull’impresa sociale. E questo per almeno due ragioni.

In primo luogo perché dopo quasi dieci anni dall’approvazione dell’altra legge delega (n. 118/05) che ha istituito la qualifica di “impresa sociale” e dopo quasi un quarto di secolo dall’approvazione della normativa che ha riconosciuto la cooperazione sociale (n. 391/91), cioè il primo “prototipo” di impresa sociale, si assiste a un ritorno dell’attività di policy making da parte del legislatore nazionale. Un ritorno da salutare positivamente perché, come sottolineato anche in altre edizioni del Rapporto Iris Network, l’impresa sociale si merita una regolazione normativa aggiornata e, a discendere da questa, un’agenda di politiche multilivello: dalla dimensione locale - che per molte imprese sociali costituisce l’ambito privilegiato di azione - fino a quella sovranazionale - europea in particolare - che, soprattutto negli ultimi anni, ha elaborato linee guida e allocato risorse (sia pubbliche che private) che riconoscono nell’impresa sociale una priorità di investimento.

In secondo luogo, i dati e le analisi proposte in questo Rapporto raccolgono la sfida riformista del Governo che, stando alla definizione proposta, intende allargare e diversificare il perimetro delle organizzazioni che in Italia intendono operare con la veste di impresa sociale. Pur basandosi su una definizione di carattere generale che dovrà essere discussa ed eventualmente emendata in ambito parlamentare e nella successiva decretazione governativa, è chiaro che il riferimento a “impatti sociali positivi e misurabili” apre un nuovo focus non solo tecnico-normativo, ma più profondamente identitario. Nell’assetto attuale, infatti, l’impresa sociale si definisce per l’assunzione di qualifiche - la non distribuzione degli utili, i settori di attività, la rendicontazione sociale - che infrastrutturano ex ante questo modello imprenditoriale. Nel quadro della riforma la missione di perseguire obiettivi di “interesse generale” è legata anche alla dimensione di risultato - output, outcome e, soprattutto, impact - che richiederà un non semplice lavoro di identificazione di metriche ad hoc rispetto alle quali sono comunque già attivi gruppi di lavoro anche in ambito europeo oltre che nazionale.

Il disegno di policy del Governo appare quindi orientato a combinare un doppio profilo dell’impresa sociale: quello tradizionale della forma istituzionale e quello di risultato, legato all’efficacia della sua azione sociale. Un profilo, quest’ultimo, la cui elaborazione si colloca anche (e soprattutto) al di fuori dell’economia nonprofit, attingendo piuttosto a una produzione scientifica e divulgativa che riconosce nella produzione di valore sociale incorporato nei processi economici mainstream e non delegata a politiche residuali di responsabilità sociale, la via che il capitalismo (anche finanziario) deve percorrere per recuperare la legittimità perduta presso alcuni stakeholder chiave (i consumatori soprattutto). A fronte di queste spinte trasformative - che evidentemente non si risolvono solo in sede di lobby, ma sono riconducibili paradigmi politico culturali di notevole portata - il Rapporto Iris Network si pone due macro obiettivi conoscitivi.

Il primo è quello di ricostruire lo stato dell'arte "in senso stretto", ovvero guardando alle organizzazioni che in maniera esplicita hanno assunto lo statuto di impresa sociale. Si tratta, in primis, dei soggetti che hanno aderito alla normativa, assumendo quello che forse impropriamente (ma efficacemente) è stato definito il "marchio" di impresa sociale. Si tratta di un numero piuttosto esiguo di unità (vedi tabella) che non sembra aver raggiunto, dopo una lunga fase di start-up, quella "massa critica" in termini strutturali e, in senso lato identitari, per potersi qualificare, nei fatti, come una popolazione organizzativa che introduce un nuovo modello imprenditoriale accanto a quelli dominanti sia dell'economia capitalistica che dell'economia sociale. Alle imprese sociali "ex lege" si possono però assimilare anche le cooperative sociali che, nei fatti, presentano le stesse caratteristiche costitutive, tanto che nel progetto di riforma del Governo si intende attribuire in automatico a queste imprese e ai loro consorzi lo statuto di impresa sociale. Così configurato il quadro dell'impresa sociale si arricchirebbe in modo significativo, non solo in termini numerici, ma soprattutto di elementi di impatto che, in attesa di metriche più dettagliate, riguardano soprattutto i risultati economici e occupazionali. Dati rilevanti, considerate le criticità non congiunturali ma strutturali del quadro critico macro-economico, ma anche le trasformazioni epocali che investono gli ambiti del welfare in cui le cooperative sociali operano per la maggior parte (servizi socio assistenziali, inserimento al lavoro di persone svantaggiate). Un contesto di trasformazione legato soprattutto (ma non solo) alle vicende della finanza pubblica e che impone a queste imprese percorsi di change management dai quali scaturisce un altro importante driver di trasformazione del comparto.

	Tipologia	Numero	Anno	Fonte
Imprese sociali	Costituite ai sensi della legge n. 118/05 e iscritte alla sezione L	774	2013	Unioncamere - Infocamere
	Altre imprese con la dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale	574	2013	Iris Network su dati Unioncamere - Infocamere
	Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91	12.570	2011	Euricse su dati Inps
Potenziale di imprenditoria sociale	Organizzazioni non profit "market" (escluse le cooperative sociali)	80.868	2011	Istat
	Imprese for profit operative nei settori di attività previsti dalla legge n. 118/05	61.776	2011	Aiccon su dati Istat

La geografia dell'impresa sociale in Italia - Elaborazioni Iris Network su fonti indicate

Il secondo obiettivo del Rapporto è di traguardare le “colonne d'eroe” dell'impresa sociale formalmente riconosciuta e, tutto sommato, anche conosciuta grazie a un'intensa attività di ricerca che Iris Network concentra in questo Rapporto e nella nuova rivista “Impresa sociale”, guardando al potenziale di imprenditoria sociale. Si tratta, in altri termini, di tutte quelle organizzazioni private, con o senza scopo di lucro, per le quali sono rilevabili alcuni indicatori relativi alla socialità del loro operato e al carattere imprenditoriale del loro assetto. Non si tratta di imprese sociali costituite ai sensi del dettato normativo, ma di soggetti che, grazie a una nuova regolazione e soprattutto a nuove politiche, potrebbero essere interessati essi stessi ad assumere questa forma o, da un altro punto di vista, sono incentivate a farlo. Sono dati meno precisi - soprattutto in ambito for profit - in quanto approssimazioni legate, ad esempio, al settore di attività in cui operano, alla creazione di occupazione, ma anche alla natura delle transazioni economiche che caratterizzano organizzazioni nonprofit “market oriented”. Si tratta di elementi conoscitivi importanti perché misurano l'entità della sfida dell'impianto riformatore. Il suo successo, infatti, dipenderà in massima parte dalla capacità di catalizzare questo potenziale di impresa sociale rappresentato da organizzazioni già operative e da una nuova generazione di start-up che riconoscono in una generale “vocazione sociale” la loro missione. Se questa operazione avrà successo, allora l'impresa sociale intesa come ecosistema composto da diversi modelli e da strutture di supporto dedicate potrà assumere dimensioni tali da “impattare” in modo significativo su fattori di sviluppo economico e anche su dimensioni di well being (misurati dagli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile) che risultano più confacenti rispetto alle caratteristiche di queste imprese.

In una fase storica in cui la “parola d'ordine” che domina è “innovazione”, in particolare declinata in senso sociale, i dati e le riflessioni contenute in questo rapporto restituiscono un quadro di più generale “cambiamento” che riguarda non solo i beni prodotti e i processi di produzione, ma che investe il sistema sociale ed economico nel suo complesso e, in particolare, le sue architetture istituzionali e le relazioni che le caratterizzano. Se finalmente oggi la “politica” considera l'impresa sociale come una vera e propria riforma istituzionale è grazie anche ad un'azione di “voice” che esprime una domanda di cambiamento in modo puntuale e preciso, come dimostrano i contenuti inviati da singoli cittadini e organizzazioni in risposta alla consultazione pubblica del Governo sulle linee guida della riforma pubblicati nel Rapporto. La qualità di questi contenuti è forse la miglior garanzia affinché il cambiamento promesso possa effettivamente realizzarsi, valorizzando energie e risorse di cui il Paese è evidentemente ancora ricco.

---

**Paolo Venturi**, direttore di Aiccon, esperto di economia sociale, cooperazione, impresa sociale, innovazione sociale, nonprofit.

**Flaviano Zandonai**, segretario di Iris Network, content editor presso Euricse, ricercatore, formatore e consulente editoriale nel settore delle imprese sociali e organizzazioni nonprofit.

---

# Il design delle opzioni

Francesco Zurlo

## **Abilitare individui e comunità' al progetto nell'epoca dei flussi**

Oggi il design è motore di cambiamento non solo dentro l'industria - suo luogo elettivo e primitivo - quanto nella società e nelle culture. Esso può generare cambiamento grazie al set di capabilities che il designer - cioè di chi opera attraverso il design - può mettere a disposizione di stakeholder lungo tutta la catena del valore. Il ruolo del designer, allora, non è più quello autoriale che abbiamo ereditato dalla storia di questa disciplina: non c'è un progetto che si impone bensì un progetto che "abilita" gli altri a costruirsi le proprie soluzioni sostenibili. E' un modo per dare ad altri "opzioni" nelle scelte che riguardano progetto, fruizione, consumo e riuso di prodotti, servizi e soluzioni. Di fatto una nuova idea di co-autorialità sostituisce e si sovrappone a quel modello, proponendo narrazioni aperte, perché capaci di accogliere il "lettore" nella propria cornice di senso, dandogli possibilità espressive, di composizione, di completamento, di personalizzazione, di adattamento, di invenzione. Il design, un tempo affermativo, ora è critico e non risolve più problemi, ma aiuta a definirli. Sulla scia di questo mutamento, il design fa propri concetti come "generosità" e "condivisione" e, sempre più spesso, propone di creare uno spazio-azione per le persone.

Il designer è oggi un "attivatore" di storie: un co-autore che insieme a tutti gli stakeholder interessati allo scopo di uno specifico atto progettuale, innesca la storia per co-costruire insieme il percorso narrativo. Esso diventa un costruttore di "piattaforme" capaci di abilitare un processo sociale di negoziazione di soluzioni, significati, tecnologie, materiali, forme. Da il "la" ad un processo costruendo le cornici narrative e consentendo ad altri di poterci entrare portando un contributo significativo. Non più prodotti "finiti" ma aperti alle possibilità interpretative nella configurazione tecnica, nell'uso, nel consumo. Non solo oggetti ma anche servizi, funzionali a supportare questa potenzialità interpretativa, con particolare attenzione ai modelli d'interazione e alle interfacce utili. E ancora progetto di strategie, in grado di rispondere alle esigenze - sociali, economiche, tecniche - di tutti gli attori in gioco e al bisogno di senso (e del valore aggiunto che il senso porta con sé) di persone e comunità.

## **Progettare opzioni**

Avere opzioni è espressione, secondo Baumann, di giustizia sociale. Significa, in altri termini, avere libertà di scelta e poter decidere della propria vita e dei piccoli atti della quotidianità. Consente, insomma, di dedicarsi a ciò che si ama e a coltivare il proprio talento. È, per Nicholas Taleb, la strategia che consente di affrontare i rischi e di correggere la rotta quando si è in difficoltà, fortificandosi. È la massima espressione di ciò che lui chiama "antifragilità".

Prodotti/servizi che si presentano come "storie" accoglienti e aperte, possiedono dunque, per un non-designer, varie, articolate "opzioni" disponibili articolate su più livelli:

- di tempo: la "piattaforma" quando consente l'accesso ad altri agenti di progetto?
  - di luogo: dove mi è permesso, fisicamente o virtualmente, esercitare il mio accesso alle opzioni?
  - di agente: quali sono gli agenti che potranno esercitare le opzioni? Che natura hanno?
  - di strumentalità: come possono essere esplorate e praticate le opzioni?
- Oltre che ridefinire alcuni aspetti del progetto e delle sue forme/metodologie:
- da problem solving a problem setting and finding;
  - dal dare risposte al fare e/o stimolare domande;
  - dal design come risolutore al design come mediatore e catalizzatore di senso;

- dal cambiare il mondo per stare meglio al cambiare noi per far stare meglio il mondo;
- dal consumer al citizen;
- dal servizio alle industries al servizio della società;
- dall'idea che si possa passare da "cose da comprare" a "cose che fanno pensare".

### **Genealogia**

Il design delle opzioni ha una sua genealogia. In primis il fenomeno della Mass Customization, emergente sin dagli anni novanta quando l'ICT si afferma nella filiera della produzione, distribuzione e consumo. La personalizzazione di massa (un prodotto di massa che può essere personalizzato come se fosse un prodotto artigianale), diventa possibile grazie ad un modello "Lego", dove la modularità e il controllo di  $n$  combinazioni possibili tra gli elementi consente all'industria, connessa con la distribuzione, di realizzare diverse configurazioni possibili, in linea con le esigenze specifiche dei singoli utenti.

Nondimeno il tema dell'"open source" interpreta le opzioni, grazie a "mattoncini" di informazione digitale che possono combinarsi tra di loro per realizzare qualsiasi nuova applicazione. Quei sistemi aprono una strada di riflessione anche al mondo fisico, come evidenzia un recente articolo dell'Economist, parlando di una sorta di Rivoluzione Cambriana (esplosione incontrollata e inspiegabile di nuove forme viventi...), favorita da moduli tecnologici minimi e di basso costo.

### **Il ruolo del designer**

Se il design è innesco di storie, il designer si configura, allora, come se fosse il "primus inter pares" capace di attivare dialogo e conversazione tra i suoi potenziali "lettori-utenti". Peraltro questa "attivazione di conversazioni" è anche un modo di interpretare l'agire strategico, con riferimento alla Strategic Therapy, terapia intesa come scoperta (Serendipity) che si realizza attraverso un "dialogo strategico", interazione continua ed esplorativa tra paziente e operatore, con l'obiettivo di stimolare (e accettare) il cambiamento (Nardone, Salvini, 2004).

Il design delle opzioni, adattabile e interpretabile, ha diversi modi di manifestarsi nella "filiera" dalla progettazione al consumo. Si potrebbero individuare "opzioni" (e relativo progetto) nelle fasi di ideazione, progettazione, prototipazione, prototipazione e pre-serie, test, produzione, comunicazione, distribuzione, consumo, riuso e riciclo ecc. Nel campo della progettazione, ad esempio, è sempre più diffusa l'idea di "co-design", coinvolgendo utenti di diverso tipo o competenze utili al corretto svolgimento del compito progettuale. Dal participatory-design alle forme varie di "focus group" per testare nuove soluzioni di progetto, sono diverse le forme che caratterizzano questo aspetto. Nella realizzazione di prodotti di "universal design" pensati ad esempio per anziani è sempre più diffuso il fenomeno di coinvolgere direttamente alcuni di loro - un campione significativo - per verificare alcune delle esigenze di "senso" delle nuove "narrazioni" che li riguarderanno.

### **Imparare dal gioco**

Il gioco come forma ideale di riferimento per il design delle opzioni. In alcuni tipi di gioco - ad esempio quelli a cui era dedito Munari - la dimensione "aperta" e costruttiva della storia, ha un ruolo fondamentale. Il design delle opzioni può imparare moltissimo dai modelli pedagogici costruttivisti (da Montessori a Piaget, da Manzi a Munari), perché in quei modelli esiste un principio di libertà nelle scelte del bambino. Questo principio si associa ad un altro paio di concetti interessanti: la scoperta e la creatività. Quest'ultimo, in particolare, si svincola da preconcetti e cerca l'inatteso attraverso un modello di relazione con la realtà che deve essere,-

necessariamente, out of the box. Aspetti che influenzano il design delle opzioni e in particolare il progetto delle interfacce, comprensibili e friendly.

### **Domande aperte**

Tutte queste osservazioni hanno limiti e potenzialità da valutare attentamente e pongono alcune domande aperte. Notiamo, ad esempio, che un'apertura eccessiva di opzioni talvolta trova indisposto l'utente finale (se è vero, come pare, che in un settore dove è possibile un'ampia gamma di personalizzazione come quello dell'arredo, alla fine si tende a scegliere quello che vedi e che altri hanno "composto" per te).

Da capire, inoltre, quale futuro per la disciplina del design inteso come opera aperta e "piattaforma" più che strumento per creare opere concluse? È opportuno che sia compreso, sempre più a fondo, il sistema di "senso" del potenziale "lettore", cioè che potremmo chiamare la sua biblioteca di segni (una semateca), capaci di rendere "attiva e ingaggiante" la storia (o il conflitto che apre ad una storia) che si vuole attivare.

Un altro aspetto riguarda la "contestualizzazione" delle storie: si può partire dal locale e pensare che quelle storie possano essere "allargate" fino al globale? Forse questa cosa vale per alcune di esse e non per tutte... per quali?

Esiste una forma di "metadesign" (che forma, che modi, che sistemi) che possa abilitare questa co-creazione di storie? Forse è un sistema relazionale (che si esprime in un prodotto-servizio) appropriato, familiare, quotidiano? Per comprendere i processi di attribuzione di senso e, per conseguenza, creare narrazioni di senso.

William Gibson, creatore del mito cyborg e attento osservatore dei semi di futuro presente nel presente, una decina d'anni fa faceva dire alla protagonista di un suo romanzo: "un giorno ci vorranno gli archeologi per trovare le trame delle storie originali" (W.Gibson, L'Accademia dei sogni, Mondadori, Milano, 2004: p. 75-76). E anticipava, in qualche modo, un fenomeno, quello dell'innovazione sociale, fortemente correlata alle "regole di abilitazione e ingaggio" di ogni atto, contemporaneo, del progetto.



---

**Francesco Zurlo**, architetto, è dottore di ricerca in disegno industriale, professore associato di disegno industriale presso il Politecnico di Milano. È direttore dei Master internazionali in Design Strategico e del Master in Interior Design and Management. E' responsabile della ricerca nella giunta del dipartimento di Design del Politecnico di Milano. Insegna in diverse scuole di design del Sudamerica, Asia ed Europa. E' autore di numerose pubblicazioni internazionali sul design strategico e sul design.

---

## Fatta la legge.... come costruire l'ecosistema dell'impresa sociale

Ora che l'impianto della riforma si è tradotto in percorso normativo si può prefigurare con maggiore precisione lo scenario prossimo venturo del terzo settore e dell'impresa sociale. Certo, il disegno di legge delega presentato dal ministro Poletti e dal sottosegretario Bobba dovrà passare al vaglio del dibattito parlamentare e successivamente alimentare la decretazione di dettaglio. La strada però è tracciata, in particolare per l'impresa sociale. Le disposizioni che la riguardano, infatti, hanno il merito di delineare gli oggetti normativi in modo chiaro ma non eccessivamente dettagliato, lasciando quindi un certo margine di libertà in sede di regolamentazione. Regolamentazione che dovrà essere ben calibrata per sintonizzare l'impianto riformatore rispetto all'evoluzione attuale del settore e soprattutto per definirne l'assetto futuro. Utilizzando un'espressione tipica del gergo politico attuale, al legislatore toccherà quindi il compito di "stringere i bulloni" della riforma anche dell'impresa sociale, agendo a tal fine su una molteplicità di questioni.

Qualche esempio in ordine sparso.

- Ci si potrebbero aspettare linee guida in merito alla misurazione di quegli "im-patti sociali positivi" che ora costituiscono l'"obiettivo primario" dell'impresa sociale (art. 4 comma 1 lettera a).
- Allo stesso modo esistono significativi margini d'azione per allargare e qualificare le forme di coinvolgimento degli stakeholder dell'impresa sociale, oltre a dipendenti e utenti (art. 4 comma 1 lettera a).
- Un ulteriore, importante ambito di approfondimento riguarda l'allargamento del numero e della tipologia di attività considerate "di rilievo sociale" e che definiscono, anch'esse, il carattere sociale dell'impresa (art. 4 comma 1 lettera c).
- Inoltre, sembra possibile anche un intervento rispetto alla soglia di attività "non sociali" che queste imprese possono svolgere e che oggi è fissata nella quota massima del 30% del valore della produzione (art. 4 comma 1 lettera c).
- Esiste poi il capitolo, assai dibattuto, del "cap" (tetto) da introdurre alla remunerazione del capitale e alla distribuzione degli utili (art. 4 comma 1 lettera d).
- Ultimo, ma non meno importante, è il tema della "razionalizzazione" delle categorie di lavoratori svantaggiati da armonizzare rispetto alle indicazioni comunitarie (art. 4 comma 1 lettera e).

C'è forse solo un punto della riforma che appare troppo rigido e che quindi non lascia margini di intervento. Si tratta della lettera b) del comma 1 dell'articolo 4, laddove si afferma la necessità di rivedere la disciplina di attribuzione facoltativa della qualifica di impresa sociale rendendola obbligatoria per cooperative sociali e loro consorzi. Un'operazione di "maquillage" riferita ad un settore che è già impresa sociale de facto e quindi utile soprattutto a rimpinguare le fila dell'impresa sociale (che passerebbero da qualche centinaio a qualche migliaio), ma che lascia aperto il problema, ovvero come la norma possa catalizzare il potenziale di imprenditoria sociale al di fuori della cooperazione sociale, iniziando dal comparto nonprofit. I dati del nuovo Rapporto Iris Network sull'impresa sociale, infatti, parlano chiaro: esistono decine di migliaia di soggetti nonprofit con una consistente componente "market" (oltre il 50% delle risorse economiche generate) che si può considerare una proxy del loro orientamento imprenditoriale. Ma forse per intercettare questi soggetti l'attribuzione dello status di impresa sociale ex lege non è efficace e sono necessarie politiche di incentivo e di "moral suasion" da parte di organismi di controllo come Camere di commercio, Agenzia delle entrate, ecc. Oppure da parte di una authority dedicata con compiti di "regulator" che però non c'è. O ancora - e questo è il compito forse più importante che attende i policy

maker - è la definizione di un'agenda multilivello di politiche per l'impresa sociale che operi dall'ambito locale - il contesto privilegiato di azione per molte imprese sociali - a quello europeo; un contesto, quest'ultimo, dal quale vengono precise indicazioni di politica e, aspetto non secondario, risorse economiche che riconoscono questo modello d'impresa come priorità d'investimento.

Questi e altri temi saranno al centro della sessione finale del Workshop e che sarà organizzata in forma di "question time" con due rappresentanti della politica accomunati da una lunga militanza nel terzo settore: l'onorevole Luigi Bobba (Sottosegretario alle Politiche Sociali) e Felice Scavini (Assessore alle Politiche per la Famiglia, la Persona e la Sanità del Comune di Brescia), che verranno sollecitati da importanti esponenti dell'imprenditoria sociale nazionale e internazionale - Carlo Borzaga (Iris Network), Elena Casolari (Fondazione ACRA-CCS), Nicolas Hazard (Groupe SOS), Paola Menetti (Legacoopsociali) - oltre che, naturalmente, dalle domande del pubblico in sala.



## Testing Social Tech

Uno spazio - un po' fiera e un po' laboratorio - dove gli imprenditori sociali presenti al Workshop potranno testare alcune tecnologie ad elevato impatto sociale che caratterizzano la produzione recente. Domotica, stampanti 3D, devices per l'apprendimento, ecc. rappresentano un'opportunità, in parte inedita nel sociale, per ridisegnare i processi produttivi rendendoli più efficaci ed efficienti. Ma se l'innovazione tecnologica è anche e sempre più socialmente orientata, si tratta di un'opportunità anche per i produttori di queste tecnologie che avranno la possibilità di presentare le loro realizzazioni (anche in forma di prototipo) a imprenditori che possono prefigurarne l'effettiva funzione d'uso, incrementandone il potenziale di impatto sociale. Saranno ospiti di Testing Social Tech:

**BADAPLUS** è il planning interattivo per assistenti famigliari, su tablet o smartphone. La famiglia elabora un piano di lavoro personalizzato rispetto ai bisogni della persona da assistere e l'orario di lavoro della badante. L'assistente familiare accede quotidianamente al planning giornaliero delle attività e apporta su apposita casella un check sul lavoro eseguito. [www.badaplus.it](http://www.badaplus.it)

**BLU(E)** (Became Language's User Experience) è un applicativo che dà voce alle persone affette da disturbi che coinvolgono il linguaggio e la comunicazione, come l'autismo e l'afasia. E' un ausilio comunicativo con uscita audio reale interfacciato ad un'area riservata che permette la creazione di griglie di simboli associate ad un suono. E' prodotto da NEOCOGITA [www.blue.neocogita.com](http://www.blue.neocogita.com)

**EYEASSIST** è un kit che trasforma il proprio pc in un sistema di comunicazione oculare per persone con difficoltà motorie, un software che permette di controllare un computer con il movimento degli occhi. E' prodotto da XTENSA, start up dell'Università di Trento. [www.xtensa.it](http://www.xtensa.it)

**FABLAB VENEZIA** è una start up innovativa all'interno del Parco Scientifico e Tecnologico di Venezia ed è strutturata come un laboratorio diffuso sul territorio. Si occupa di progettazione, didattica e produzione, collaborando con imprese artigiane e sociali. Al Workshop interverrà con una STAMPANTE 3D REPRAP PRUSA I3 con la quale ha innovato il modo di operare nei servizi di politiche attive per il lavoro e che oggi sta ridisegnando i nuovi confini del servizio Informagiovani del Comune di Venezia. [www.fablabvenezia.org](http://www.fablabvenezia.org)

**GECOS, OCTOPUS, INFOBUSINESS, NIDIWEB**, alcuni dei prodotti di SIXS - Soluzioni Informatiche per il Sociale, che sviluppa servizi e strumenti informatici esclusivamente per le imprese sociali. Crea progetti di consulenza aziendale e soluzioni informatiche in grado di rispondere alle specifiche esigenze del terzo settore. [www.sixs.it](http://www.sixs.it)

**LOCK&CHARGE** è una piattaforma per promuovere la mobilità sostenibile. Consente agli utenti di mettere in sicurezza, caricare, condividere e tenere traccia dei loro giri con una e-bike. Lock&charge propone una mobilità verde comoda, sicura, divertente e accessibile a tutti. E' una start up di Industrio (Trento). [www.lockandcharge.me](http://www.lockandcharge.me)

**READYWELFARE** è un progetto che risponde alle esigenze di e-business delle imprese sociali fornendo prodotti tecnologici, servizi e consulenza a supporto della governance aziendale, per la gestione dei progetti, dei servizi alla persona fino al bilancio sociale. E' un progetto READYTEC. [www.readytec.it](http://www.readytec.it)

**SMART HOME** permette a persone con disabilità psicofisiche di vivere la quotidianità con maggiore autonomia. Il software viene installato su un pc o server centrale; in ogni stanza, su un monitor touch screen, è presente l'interfaccia per gli ospiti. E' prodotto da NEVICAM, una start up di Progetto Manifattura, nato per la cooperativa sociale CS4 di Pergine Valsugana (TN). [www.nevicam.eu](http://www.nevicam.eu)

**VITAEVER** è una tecnologia cloud flessibile ed affidabile, che si paga al consumo come un servizio, per gestire in maniera semplice ed intuitiva servizi domiciliari e territoriali. Distribuita come un servizio, in modalità SaaS (Software As a Service), aiuta le organizzazioni a gestire l'attività quotidiana, facilita le comunicazioni e lo scambio di informazioni tra gli operatori e ne ottimizza gli spostamenti sul territorio. Nasce dall'incontro tra WELFARE COMPANY e la software house Nethical. [www.welfarecompany.it/welfare-pubblico/assistenza-domiciliare/vitaever---isad-solutions/](http://www.welfarecompany.it/welfare-pubblico/assistenza-domiciliare/vitaever---isad-solutions/)

---

**Testing Social Tech** è a cura di M.A.C. Lab - Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, Università Ca' Foscari Venezia e Impact Hub Rovereto.

È realizzato grazie al sostegno di



## Partner tecnici



---

### VITAEVER: IDEE E SOLUZIONI PER I SERVIZI DOMICILIARI WELFARE COMPANY

---

*Vitaever* è la piattaforma cloud nata dall'incontro tra *Welfare Company* e la Software House *Nethical*, con la collaborazione di importanti organizzazioni del privato sociale per coniugare efficienza e risparmio e facilitare lo scambio di informazioni e processi di rendicontazione e fatturazione nei *servizi domiciliari socio-assistenziali, socio-sanitari ed educativi*.

Vitaever è la migliore risposta a disposizione delle cooperative sociali e degli enti locali perché sfrutta le grandi potenzialità tecnologiche del modello *cloud computing* in modalità SaaS (*Software as a Service*) mettendo in rete tutti i soggetti impegnati nei servizi domiciliari e consentendo la condivisione via web di tutti i dati e le informazioni.

Vitaever, con la sua interfaccia semplice ed intuitiva può essere utilizzata da un numero illimitato di operatori e assistiti attraverso dispositivi fissi e mobili. È personalizzabile in base alle necessità degli Enti e delle Cooperative e, grazie alla modularità dei costi, è adottata da grandi organizzazioni complesse (pubbliche e del privato sociale) e da piccole cooperative locali. Le funzioni principali sono:

- Accessibile con qualsiasi dispositivo connesso in rete (smartphone, tablet, PC con credenziali personalizzate e differenziate;
- Possibilità per l'assistito e i suoi familiari di accedere al sistema favorendo nuovi livelli di empowerment;
- Agende personali per gli operatori condivise con tutti i soggetti coinvolti nei servizi domiciliari;
- Gestione dei voucher domiciliari in formato digitale con attribuzione all'assistito in base al P.A.I., utilizzo presso le cooperative accreditate, contabilizzazione e rendicontazione all'ente con pagamento dei voucher effettivamente utilizzati;
- Sistema di messaggistica interna per consentire lo scambio di messaggi, documenti, immagini e video;
- Sistema di geocalizzazione per il calcolo del percorso più veloce per raggiungere il domicilio dell'assistito;
- Rilevazione delle presenze garantita e certificata da tre diversi livelli di registrazione;
- Conteggio delle ore lavorate, rimborsi km, gestione reperibilità, assenze e sostituzioni;
- Reportistica analitica in tempo reale con elaborazione ed esportazione dei dati;
- Cartella personale con Piano di Assistenza Individuale;
- Compilazione on line del Diario dell'Assistito;
- Configurazione dei profili di fatturazione con la generazione di report dettagliati di tutti i costi relativi ai servizi e alle prestazioni erogate;
- Calcolo del costo di compartecipazione in base al livello ISEE;
- Flusso dati utile per l'elaborazione dei cedolini paga degli Operatori.

*Welfare Company* è la prima ed unica azienda, a capitale interamente italiano, specializzata nella realizzazione di soluzioni tecnologiche all'avanguardia per organizzazioni non profit, cooperative sociali, enti locali, fondazioni, pubbliche amministrazioni e imprese private nell'ambito del *welfare pubblico, aziendale e territoriale*.  
[www.welfarecompany.it](http://www.welfarecompany.it) [www.vitaever.com](http://www.vitaever.com)



---

## READYWELFARE - WELFARE IT SOLUTIONS GRUPPO READYTEC

---

*Readytec* spa, presente con 9 sedi in tutto il territorio nazionale, certificata ISO 9001:2008 dal 1997, vanta oltre 30 anni di esperienza nella progettazione di soluzioni d'avanguardia nelle aree e-business, software gestionale, hardware e sistemi. Oggi Readytec, con più di 3.800 clienti, è il 1° Software Partner di TeamSystem azienda leader nella produzione di software gestionali. L'azienda è in continua evoluzione, sviluppa e migliora costantemente la propria organizzazione e i propri servizi al cliente. E' specializzata inoltre nella realizzazione di siti web ed e-commerce, email marketing e fundraising. Un'offerta completa di applicazioni software per rispondere alle esigenze dei professionisti e del mondo dell'imprenditoria italiana, dalla piccola alla grande azienda.

La tecnologia è il più classico dei driver dello sviluppo e dell'innovazione. Ogni settore ha bisogni specifici e necessità comuni: dall'unione di queste caratteristiche nasce il progetto/prodotto su misura per il nostro cliente, dalla gestione amministrativa e direzionale alla gestione delle risorse umane, dalla produzione al controllo di gestione.

Le imprese del terzo settore, organizzazioni centrate sulla produzione di beni relazionali dove il fattore umano gioca un ruolo preponderante, sono le prime che si impegnano per la rivitalizzazione dell'economia civile nel nostro paese, attraverso la capacità di sviluppare e innovare settori produttivi che rispondono ai bisogni primari della società.

Per questo, da un'idea di Readytec, è nato *READYWELFARE*, un progetto che risponde alle esigenze di e-business delle imprese sociali fornendo prodotti tecnologici, servizi e consulenza a supporto della governance aziendale, per la gestione dei progetti, dei servizi alla persona fino al bilancio sociale. [www.readytec.it](http://www.readytec.it)

## Investitori al Workshop



---

### FON.COOP

---

Fon.Coop è il Fondo Paritetico Interprofessionale Nazionale per la Formazione Continua nelle Imprese Cooperative costituito da AGCI, Confcooperative, Lega-coop, e da CGIL, CISL, UIL. Fon.Coop non ha fini di lucro e il suo obiettivo è finanziare la formazione continua delle imprese cooperative e delle organizzazioni non profit. In dieci anni di attività hanno aderito 14.600 imprese con 650.000 lavoratori e soci lavoratori, e sono stati redistribuiti 139 milioni di euro in piani formativi che hanno coinvolto oltre 334.000 partecipanti - la metà sono donne. Per il 2014 la raccolta di risorse ammonta a oltre 26 milioni di euro.

L'offerta di finanziamenti risponde ai diversificati fabbisogni espressi dal mondo della cooperazione e del non profit ed è articolata in quattro canali: Conto Formativo, dedicato alle grandi imprese, con modalità che incentivano l'aggregazione delle PMI – Conto Formativo di Gruppo, Conto Formativo Aggregato; Fondo di Rotazione, per le PMI e microimprese; Avvisi settoriali, che promuovono l'aggregazione della domanda di formazione per settore di attività e incentivano piani per filiere produttive e nazionali; Avvisi tematici, lo strumento più avanzato per accrescere l'occupabilità di lavoratori e soci lavoratori e sostenere la competitività delle imprese. [www.foncoop.coop](http://www.foncoop.coop)



---

### SIXS - SOLUZIONI INFORMATICHE PER IL SOCIALE

---

*SixS – Soluzioni Informatiche per il Sociale* sviluppa servizi e strumenti informatici *esclusivamente per le imprese sociali* ed opera su tutto il territorio nazionale.

La mission aziendale si basa sul valore fondamentale di operare *per e con* le imprese sociali secondo il principio cooperativo della collaborazione e della costruzione di partnership, ed è mirata a creare progetti di *consulenza aziendale* (organizzativa e gestionale) e *soluzioni informatiche* in grado di rispondere alle specifiche esigenze del terzo settore. L'obiettivo è quello di favorire i processi di rinnovamento e/o innovazione organizzativa e gestionale, l'ottimizzazione delle funzioni aziendali, con possibilità di perfezionare e personalizzare strumenti e servizi. Offriamo così l'opportunità di rientrare in un *network* di imprese che, attraverso il continuo confronto, contribuiscono a sviluppare i prodotti secondo una logica di *mutualità*, a beneficio e vantaggio dell'intera rete.

La forza di SixS è legata alle "storie" del suo gruppo di lavoro, costituito da professionisti (informatici, esperti di comunicazione, formatori, consulenti aziendali, operatori sociali) con diversa formazione, ma tutti accomunati dall'esperienza diretta nel sociale, fattore che ha permesso di cogliere le specifiche problematiche ed esigenze di questo settore, favorendo la collaborazione grazie alla condivisione di un linguaggio comune. Il risultato di questo percorso ci ha portato oggi a lavorare con oltre cento imprese sociali in tutta Italia, con le quali costruiamo strumenti e soluzioni.

Il risultato dell'impegno e della passione di anni di lavoro e collaborazioni si traduce nei prodotti e nei servizi che SIXS è in grado di offrire:

GeCoS - Applicativo web per la gestione dell'Impresa Sociale / Octopus - Soluzione integrata per rilevazione, certificazione e gestione delle presenze / Infobusiness - Sistema di Business Intelligence integrata / NidiWeb - Software per la gestione completa dei nidi d'infanzia / Cartella Sociale Informatizzata - Soluzione web per la gestione completa dei servizi socio assistenziali e la condivisione delle informazioni relative agli utenti in carico / Consulenza aziendale (organizzativa e gestionale) / Piattaforme Collaborative / Piattaforme F.a.D. / Portali e Siti Web



---

## BANCA PROSSIMA

---

Attiva dal 2008, è tuttora l'unica banca europea dedicata esclusivamente al non-profit, un "sistema" che in Italia ha numeri sorprendenti: 26 milioni di cittadini serviti; 4,8 milioni di volontari; 950.000 lavoratori retribuiti fra interni ed esterni; 300.000 organizzazioni; 67 miliardi di entrate. Questo mondo, al quale Banca Prossima si rivolge, è fatto di Cooperative sociali, Associazioni, Fondazioni, Opere della Chiesa e Istituzioni religiose, e altre forme giuridiche. Nel 2011 sono entrate nel capitale le maggiori Fondazioni azioniste del Gruppo: Compagnia di San Paolo, Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo e Fondazione Cariplo; senza nessuna confusione di ruoli, si avvia così un percorso comune e complementare per il sostegno dell'economia nonprofit italiana. L'obiettivo statutario di Banca Prossima è quello di creare valore sociale, sia ampliando l'accesso al credito sia operando nella raccolta con criteri innovativi. Per questo si definisce come una "banca specializzata" e non come una delle numerose banche etiche operanti in Europa. La parola "etica" non figura nello Statuto né in alcun documento o statement di Prossima, che è una lowprofit ad alta efficacia sociale: per questo lo Statuto le impedisce di effettuare qualunque intervento a fondo perduto. Sempre per Statuto, almeno la metà degli utili della banca alimenta il Fondo di Solidarietà e Sviluppo, un fondo di garanzia non redimibile che serve a ridurre il rischio dei prestiti più difficili: quelli destinati a imprese giovanili e start up, ad ambiti di attività meno sperimentati, ad aree geografiche economicamente depresse. Il modello di valutazione creditizia di Banca Prossima ("giudizio strutturato nonprofit"), pur essendo coerente con quello della capogruppo Intesa Sanpaolo, introduce una serie di indicatori - dalla governance al mix fra portafoglio clienti pubblici e privati, dalla democrazia interna alla capacità di fund raising - che amplia la possibilità di accedere al credito. Banca Prossima ha sviluppato numerosi interventi di sistema a sostegno dell'economia nonprofit che toccano il volontariato, il fund raising, l'ottimizzazione della tesoreria delle organizzazioni. Ultima nata è FITS! - Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore, che non ha finalità erogativa bensì il compito di raccogliere, intorno alle principali priorità per la sostenibilità del nonprofit, partner intenzionati a collaborare in ottica low profit e con assoluta trasparenza; primi temi sono i patrimoni immobiliari degli Enti Religiosi, la Sanità nonprofit, l'efficientamento dell'acquisto di beni e di servizi. Banca Prossima ha raggiunto quota 25.000 clienti, due terzi dei quali dall'esterno del Gruppo. Questo ha portato Intesa Sanpaolo a una leadership assoluta nel settore nonprofit, con un totale di oltre 50.000 Organizzazioni clienti. Ha un

totale di masse intermedie di circa 6,3 miliardi di euro, con 1,7 miliardi di credito accordato a circa 5.000 clienti. Il credito in bonis della banca è superiore al 99% degli utilizzi. Particolarmente efficace la distribuzione degli interventi, con oltre il 21% dei prestiti erogati a sud di Roma, numero che vale doppio, considerando la minore densità di nonprofit nel Mezzogiorno d'Italia. Qui risulta più incisivo il Fondo di Solidarietà e Sviluppo che, a fronte di 17 milioni di euro impegnati, ne consente circa 90 di prestiti a soggetti deboli.



---

## VITA

---

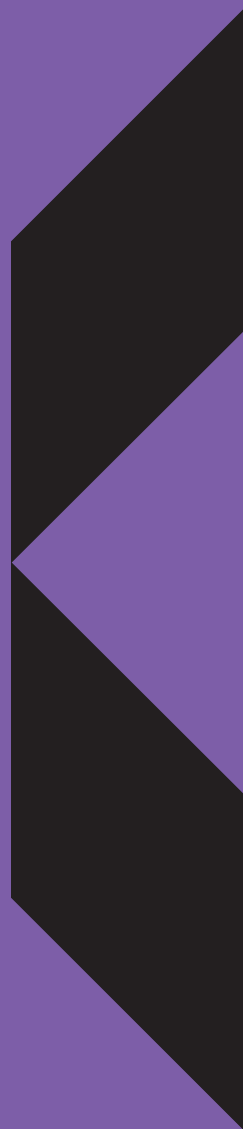
Vita è il compagno ideale di chi in Italia e nel mondo costruisce pezzi di economia civile. Nelle pagine del magazine Vita, mensile dedicato al racconto sociale, alla sostenibilità sociale, economica e ambientale le grandi interviste, gli approfondimenti e le inchieste, i numeri, le voci dei costruttori di bene comune, le risposte degli esperti e la costante attenzione sui grandi cantieri del welfare del futuro e sulle interconnessioni positive tra profit, non profit e pubbliche amministrazioni. Sul sito web, [www.vita.it](http://www.vita.it), l'informazione quotidiana, le petizioni, gli strumenti scaricabili per un aggiornamento sulle norme, il Matching gratuito tra chi cerca lavoro sociale e chi lo offre (con un database di oltre 70 mila curriculum). L'accesso al portale, in parte libero ed in parte su abbonamento, consente la consultazione online del magazine Vita, la ricerca in un database di circa 120 mila articoli e l'aggiornamento in tempo reale sulle notizie del giorno e sul mondo del non profit. Inoltre contiene una rassegna stampa giornaliera con notizie di cronaca. Il Gruppo Vita offre inoltre servizi di consulenza strategica integrata nei campi della comunicazione di marketing, della sostenibilità, della filantropia, del fund raising, del social media marketing, del green e per la realizzazione di eventi eticamente orientati, supportando processi di project planning e go-to-market, con l'obiettivo di rappresentare un punto di riferimento e di dialogo per e tra le diverse realtà del mondo profit e del Terzo Settore. Facendo leva sulla propria esperienza e sulle relazioni sviluppate negli anni, il Gruppo Vita è inoltre in grado di costruire ed attivare meccanismi di filiera virtuosi.

**masterclass**

giovedì 18 settembre | ore 14.00

## **Misurare l'impatto sociale: mito o realtà?**

a cura di **Elisa Chiaf** (Socialis)



**La sessione è coordinata da:**

*Elisa Chiaf*, assegnista di ricerca presso l'Università degli Studi di Brescia, dirige Socialis (Centro Studi in Imprese Cooperative, Sociali e Imprese Non Profit), occupandosi prevalentemente di temi di misurazione dell'impatto, analisi e valutazione delle imprese sociali.

**Interverranno:**

*Stefano Cima*, coordinatore dell'Ufficio valutazione e Osservatorio di Fondazione Cariplo, responsabile della collana Quaderni dell'Osservatorio della Fondazione. Fa parte del Comitato consultivo dell'Istat per l'impostazione dei Censimenti sulle istituzioni nonprofit.

*Nicola Corini*, sociologo, lavora presso l'ufficio risorse umane della cooperativa sociale CAUTO di Brescia, specializzato nella gestione dei progetti di inserimento lavorativo.

*Valentina Langella*, svolge il PhD in Management all'Università Cattolica di Milano e collabora con ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società), svolge attività di ricerca e consulenza sui temi della responsabilità sociale d'impresa e management delle organizzazioni.

*Marco Ratti*, lavora in Intesa Sanpaolo e Banca Prossima di cui cura il knowledge center. Ex economista ed asset manager, recentemente si è occupato di valutazione dell'impatto sociale nel sottogruppo del GECES europeo dedicato al tema e nella Task Force istituita dal G7 sull'investimento d'impatto.

---

## INTRODUZIONE

---

Il tema della valutazione dei risultati delle azioni sociali è senza dubbio uno degli argomenti più "caldi" nel dibattito sull'impresa sociale, sulla sua affermazione nell'ecosistema economico e sulla sua possibilità di ottenere riconoscimento e sostegno.

Da quando il Single Market Act II ha stabilito che la Commissione Europea deve sviluppare una metodologia per misurare i benefici socio-economici creati dalle imprese sociali, il tema ha rivestito un'importanza internazionale e, senza dubbio, istituzionale. Sempre secondo la Commissione Europea "lo sviluppo di un sistema rigoroso e sistematico per misurare l'impatto delle imprese sociali è essenziale per dimostrare che l'investimento in esse porta alla creazione di risparmi e alla produzione di valore economico".

Una metodologia per misurare l'impatto sociale sembra dunque la chiave di volta per capire l'effettivo contributo che l'impresa sociale dà alle comunità, ai territori, ai Paesi. Un impatto che nel suo valore sociale è già riconosciuto, ma che, se fosse dimostrato dai "numeri", avrebbe una risonanza e una comprensione profondamente maggiore.

---

## LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO SOCIALE E LA CULTURA DELLA VALUTAZIONE

---

Misurare l'impatto sociale potrebbe servire alle imprese sociali per diversi scopi: legittimare la richiesta di contributi, finanziamenti, donazioni, riconoscere il "valore aggiunto" che la propria attività crea sul territorio di riferimento e di conseguenza il suo coinvolgimento in processi di decisione o progettazione, oppure per far sì che il management comprenda come meglio orientare le proprie scelte future.

A fronte di queste evidenze, il dibattito sull'impatto sociale parte sempre con un "sì, però". In tutta la documentazione, i pareri, gli atti, le linee guida che parlano di impatto sociale, potrete trovare una serie di premesse che suonano più o meno così:

1. gli impatti sociali sono molto diversi tra loro, quindi è difficile misurarli e confrontarli in maniera oggettiva. Anche le imprese sociali sono diverse tra loro, soprattutto se si intende confrontare realtà di nazioni diverse, usare degli indicatori utili per un'impresa potrebbe quindi non essere adeguato per un'altra impresa;
2. gli impatti sociali usano misure quantitative per spiegare valutazioni qualitative, e questo può sottovalutare o non rappresentare a pieno l'impatto generato;
3. misurare l'impatto sociale è molto impegnativo, richiede un investimento di risorse, tempo e pensiero per il quale è necessario valutare con attenzione i costi-benefici dell'attività di valutazione;
4. poiché il mondo dell'imprenditoria sociale cambia molto velocemente, è difficile definire oggi indicatori che abbiano validità duratura.

Sono abbastanza d'accordo con gli elementi sovracitati, ma non sono d'accordo con chi a fronte di essi risolve il tutto con l'arresa. A tal proposito, fu illuminante il commento di un professore a proposito della validità dei criteri di valutazione dell'impatto sociale: "Costruiamo le scelte politiche nazionali e internazionali su parametri economici che si basano su stime e congetture. Perché non dovremmo farlo con parametri sociali?".

In effetti, se pensiamo anche solo al caso nazionale, tutta la normativa fiscale e tributaria, e quindi le disponibilità economiche del Paese si basano su sistemi contabili che prevedono valori stimati e congetturati (nella contabilità aziendale parliamo di ammortamenti, di svalutazione crediti, di criteri di valutazione di rimanenze, ecc. che non hanno contropartite monetarie "reali"). Se prendiamo a riferimento proprio i sistemi contabili e gli indicatori di bilancio che vengono usati - spesso in maniera acritica - per dare giudizi, per stabilire sanzioni, per elargire finanziamenti anche a livello internazionale, possiamo rispondere alle premesse di cui sopra. Riprendendo l'elenco citato:

1. le metriche di misurazione dei risultati economici sono riconosciute nonostante le normative, le dimensioni e le attività di imprese diverse in Paesi diversi;
2. spesso le misurazioni contabili mancano nella rappresentazione dell'azienda. Possiamo conoscere l'utile di un'azienda, il suo MOL, il suo EBITDA e - limitandoci ad essi - non conoscere nulla in merito ad anni di esperienza, prodotti di qualità, alta specializzazione, imprenditori illuminati o contesti favorevoli. Anche gli indicatori economici non danno piena rappresentazione della storia di un'azienda, anche della più "tradizionale" azienda manifatturiera, eppure li utilizziamo sempre, da anni. E sono il parametro per valutare il successo dell'azienda, di un settore, di un sistema;
3. la misurazione dei risultati economici è impegnativa, le aziende hanno responsabilità amministrative o intere funzioni adibite all'amministrazione, alla contabilità, alla programmazione e al controllo, ecc. Si spendono intere giornate di lavoro di diverse persone per registrare fatture, stendere la prima nota, fare le scritture di assestamento, chiudere il bilancio;
4. anche il sistema economico cambia mutevolmente, il mondo delle aziende si è radicalmente trasformato negli ultimi 10 anni, eppure i principi contabili non sono stati completamente stravolti.

Qualcuno potrebbe obiettare che il confronto tra criteri di valutazione economica e criteri di valutazione sociale non regge, dato che per i primi esiste un obbligo

normativo alla redazione di un bilancio, alle dichiarazioni a finalità fiscali, ecc. Non sono del tutto d'accordo. Certamente la norma e l'obbligo normativo sono un grande incentivo all'azione, ma sono anche quasi certa che si tratti di cultura. Cultura aziendale, prima di tutto. Penso che tutti noi, di fronte alla possibilità di avviare una nuova attività, ci chiederemmo: "Sarà sostenibile? Produrrà un utile? Rispetterà i parametri per ottenere un finanziamento?". E di fronte all'avvio di un'impresa sociale, quanti si chiederebbero, oltre alle domande appena citate: "Avrò un impatto sociale? La mia attività sociale produrrà valore? Creerà risparmi per la collettività? Sarà più impattante donare alla mia attività o ad altre?". Forse pochi.

A fronte di "buone attività", motivate da mission e obiettivi sociali, perché porsi queste domande? Perché, quindi, misurare l'impatto sociale? Alcuni ritengono che la crisi e la scarsità di risorse abbiano reso necessario porre delle metriche di valutazione per definire chi, più di altri, meriti il sostegno economico e finanziario. Altri parlano di moda. Io preferisco parlare di cultura.

Penso che nel processo ragionato di costruzione dell'impresa sociale e delle sue caratteristiche sia essenziale chiedersi se e come si possa valutare l'esito prodotto. Inoltre stabilire se e come si stia lavorando bene e quanto si possa migliorare diventa ancora più importante se all'impresa sociale si dà un ruolo rilevante per portare le nostre società a superare la crisi, ad essere più inclusive e a "creare opportunità per il futuro".<sup>2</sup>

Di fronte a questa esigenza, il parere di chi scrive è che sia essenziale definire strumenti che possano misurare l'impatto sociale. Viceversa ci troveremo, tra alcuni anni, ad avere processi condivisi che portano a misurazioni non comparabili nel tempo e nello spazio. Per quanto la definizione di un processo con specifiche fasi possa essere utile, ritengo che sia fondamentale, in questa fase, iniziare a proporre dei metodi di valutazione su cui riflettere. Non penso che l'obiettivo sia la creazione di un unico parametro, seppure l'idea di arrivare a un indicatore di "utile/perdita sociale" possa essere accattivante, ritengo che la rosa si debba ridurre a un set di strumenti che permettano la misurazione e la comparazione degli esiti delle attività di un'impresa sociale.

Se poi anche la riforma dell'impresa sociale<sup>3</sup> parla di legittimazione per quelle imprese che hanno impatti sociali misurabili, la necessità si fa più impellente. Per questo, durante il workshop si è scelto di andare oltre il dibattito sul senso della valutazione e sulla sua opportunità, indagando le motivazioni aziendali che stanno alla base del bisogno di valutare, i metodi adottati e l'utilità dei risultati ottenuti.

---

## LA MASTERCLASS

---

La masterclass prevede la presentazione di tre casi concreti di misurazione dell'impatto di diverse imprese sociali. L'obiettivo è cercare di addentrarsi nel mondo delle metriche, delle stime e delle congetture, dei calcoli e dei risultati. Soprattutto, dell'utilità che hanno quei risultati e di cosa si è appreso dalla valutazione. La sessione prevede la presentazione dei seguenti casi:

- L'impatto sociale delle attività finanziate da *Banca Etica*: un'applicazione del metodo SROI.
- La misurazione dell'impatto economico dell'inserimento lavorativo sui budget pubblici: un'applicazione del metodo VALORIS per la cooperativa sociale *CAUTO*.
- Misurare l'impatto delle organizzazioni o degli interventi? Un'applicazione di tecniche di analisi controfattuale da parte di *Fondazione Cariplo*.

Lo scopo degli interventi, oltre alla presentazione dello specifico strumento adottato, è chiarire il *bisogno* che ha portato l'organizzazione a valutare l'impat-





## **masterclass**

venerdì 19 settembre | ore 9.00

# **“Ce lo chiede l’Europa”: i fondi comunitari per sperimentare nuove politiche sociali**

*a cura di* **Letizia Piangerelli** (Irecoop Emilia Romagna),  
**Tommaso Sorichetti** (Puntodock), **Francesca Tomasi** (Euricse)



**La sessione è coordinata da:**

*Letizia Piangerelli*, vice direttore di Irecoop Emilia Romagna, ha esperienza di pianificazione strategica e sviluppo di progetti internazionali per cooperative e imprese sociali.

*Tommaso Sorichetti*, presidente della cooperativa Puntodock, progetta e gestisce modelli collaborativi nelle imprese, co-progettazioni e attività di civic engagement.

*Francesca Tomasi*, project manager presso Euricse, fornisce supporto ai ricercatori nella presentazione e gestione di progetti europei e nazionali di ricerca, mobilità e trasferimento di conoscenze.

**Interverranno:**

*Luigi Martignetti*, segretario generale di REVES Network, la rete europea di comuni e regioni per l'economia sociale (Réseau Européen des Villes & Régions de l'Economie Sociale).

*Barbara Romano*, ricercatrice presso Progetto Valutazione - la struttura operativa dell'ASVAPP (Associazione per lo Sviluppo della Valutazione e l'Analisi delle Politiche Pubbliche) - dove si occupa dei progetti con le Fondazioni Bancarie.

---

**INTRODUZIONE**

---

L'Italia rappresenta uno dei maggiori contribuenti al bilancio dell'Unione Europea, ma anche uno dei suoi principali beneficiari, per lo meno in termini assoluti, soprattutto per quanto riguarda le regioni del Sud della penisola. Eppure il nostro Paese fatica a spendere le risorse messe a disposizione. A scriverlo è l'Eurispes, che ad agosto 2014 documentava un tasso di attuazione della spesa italiana dei fondi strutturali di poco al di sopra del 45%, ben al di sotto della media UE pari al 60,8% (*I fondi strutturali dell'Unione europea e l'attuazione dei Programmi Operativi*, Eurispes, 2014). L'argomento torna di attualità ogni sette anni, allo scadere dei cicli di programmazione delle risorse comunitarie. Il 2014 rappresenta non solo l'anno dei bilanci per ciò che è stato (2007-2013), ma anche l'inizio di un nuovo ciclo di finanziamenti (2014-2020) che hanno il compito di traghettare l'Unione Europea verso un futuro improntato su un modello di crescita intelligente, inclusivo e sostenibile.

Il successo della strategia Europa 2020 dipende fortemente dalla capacità degli Stati membri di fare la loro parte attuando le riforme necessarie a livello nazionale ed utilizzando le risorse in maniera efficiente ed efficace per stimolare la crescita. Dipende inoltre dalla capacità del tessuto produttivo e associativo di sapersi orientare all'interno delle opportunità offerte dai fondi europei, risorse reperibili non solo a livello nazionale - e quindi dipendenti dalle singole amministrazioni locali - ma anche direttamente a Bruxelles. Come capire quali sono i fondi più adatti ai propri bisogni e dove reperire informazioni? Quali competenze servono per intercettare le risorse che l'Europa mette a disposizione e tradurle in progetti che abbiano un impatto concreto sulla propria realtà? In quali casi occorre costruire un partenariato europeo e quali tecniche favoriscono l'instaurarsi di reti durature?

La masterclass proverà a rispondere a queste domande. Nella prima parte sarà fatta chiarezza sulla diversa natura dei fondi europei di possibile interesse per i partecipanti e sui soggetti gestori a cui rivolgersi per accedervi. Nella seconda sarà illustrata una metodologia utile per l'identificazione dei bisogni e la costruzione di partenariati duraturi, applicabile sia a livello locale che sovranazionale;

infine nella terza parte verranno proposti due casi concreti di progetti realizzati utilizzando fondi UE, da cui estrapolare alcune regole e suggerimenti pratici, utili per costruire progettazioni vincenti. Tenuto conto del contesto nel quale la masterclass si svolge, ci si concentrerà principalmente sui fondi dedicati a sostenere le imprese sociali e le politiche di innovazione sociale.

---

## I FONDI EUROPEI

---

Per raggiungere gli obiettivi della strategia Europa 2020, l'Unione Europea si è dotata di un budget (*Multiannual Financial Framework*) di circa 960 miliardi di euro in 7 anni (2014-2020). I finanziamenti sono complessi ed esistono molte tipologie di programmi gestiti da organi diversi: la principale distinzione risiede tra fondi gestiti direttamente dalla Commissione Europea (*fondi a gestione diretta*) e fondi gestiti dagli Stati membri (fondi a gestione indiretta, principalmente *fondi strutturali*).

I primi sono gestiti da Bruxelles e si articolano in una serie di Programmi all'interno dei quali vengono emanati dei Bandi (Call for proposals) aperti ad una molteplicità di soggetti. I programmi a gestione diretta toccano una molteplicità di temi, ciascuno con i propri bandi e modalità di gestione. Ne sono un esempio il Programma Quadro per Ricerca & Innovazione (Horizon 2020), EaSI (programma per l'occupazione e l'innovazione sociale) e il programma Erasmus+ (formazione). Tutti si caratterizzano per la ricerca di un valore aggiunto sovranazionale e l'innovatività delle proposte progettuali. La competizione è di livello europeo e diventerà sempre più rilevante l'impatto e la scalabilità delle proposte presentate. Di qui l'importanza di coinvolgere nei network di progetto anche le amministrazioni pubbliche, oltre ad altri soggetti privati ed enti di ricerca.

I secondi, meglio conosciuti come Fondi strutturali, attuano politiche regionali o di coesione dell'Unione europea e sono gestiti a livello nazionale e/o regionale. Nel periodo 2014-2020 l'Unione effettuerà investimenti nelle regioni per complessivi 351 miliardi di euro, suddivisi principalmente tra due fondi: fondo europeo di sviluppo regionale (FEASR) e fondo sociale europeo (FSE), volti a finanziare, ad esempio, azioni per sostenere la ricerca, investire in un ambiente più pulito, migliorare l'accesso alla tecnologia digitale, sviluppare nuovi prodotti e metodi di produzione, supportare l'efficienza energetica, favorire l'istruzione e l'acquisizione di competenze.

I fondi strutturali sono allocati presso gli stati membri tramite Accordi di Partenariato nazionali e successivamente piani operativi nazionali e regionali, approvati dalla Commissione Europea. In entrambi i livelli, le autorità competenti programmano l'uscita dei bandi e le priorità di finanziamento in accordo con il piano operativo. Per questa tipologia di fondi non è solitamente richiesto un partenariato internazionale e i beneficiari diretti possono essere anche singoli soggetti (imprese o cittadini). La grande novità nella nuova programmazione per i fondi strutturali è l'introduzione di una pianificazione basata sulla strategia di Specializzazione Intelligente (RIS3), che ciascuno Stato è stato chiamato ad identificare per preparare la distribuzione dei fondi a livello regionale. Anche se pensata principalmente per l'allocazione dei fondi destinati alla ricerca e all'innovazione, la RIS3, mappando i settori trainanti di ciascun territorio, fungerà da guida per la distribuzione di tutti i fondi. Conoscere la RIS3 della propria regione può quindi aiutare a comprendere quali saranno i settori prioritari di spesa dei fondi strutturali a disposizione.

---

## QUALI STRUMENTI E APPROCCI POSSONO FACILITARE LA CREAZIONE DI PROGETTI SOSTENIBILI

---

Una volta compreso quali sono i fondi a disposizione e come reperirli, occorre ragionare su come impostare la propria proposta progettuale. Il valore di un progetto, soprattutto di livello europeo, non risiede solo nei contenuti, ma anche nella *capacità di coinvolgere* individui e gruppi con interessi diversificati. Spesso l'ansia di rincorrere un bando mette in secondo piano aspetti ben più fondamentali del finanziamento stesso: cosa posso realizzare grazie a quelle risorse? Quale impatto sociale ha il mio progetto? Come rendo sostenibile la mia idea?

Alla luce dell'esperienza, quando l'obiettivo principale è vincere un bando o fare in modo di "piazzare" le attività di ogni partner, le relazioni rischiano di essere puramente strumentali e a scopo limitato. A quale prezzo? Nel peggiore dei casi, lo scarso coinvolgimento dei partner e la mancanza di coerenza nel progetto vengono visti negativamente dal valutatore, che decide a monte di non concedere il finanziamento.

In particolare, quando si tratta di sviluppare un'idea progettuale che abbia un *valore sociale*, le azioni sono tanto più efficaci quanto più sono promosse all'interno di un gruppo di partner sia pubblici che privati in grado di lavorare in sinergia. In questo senso, il metodo della co-progettazione risponde non solo ad esigenze progettuali, ma è un elemento strutturale vincente per stabilire *relazioni* trasparenti, proficue e di lunga durata tra partner. Co-progettare significa partire da un tema sul quale si vuole agire e cercare portatori di interesse per sviluppare strategie e azioni condivise, con un atteggiamento basato su senso di apertura, trasparenza nei confronti dei soggetti coinvolti, messa in discussione delle proprie posizioni, abbattimento di piani gerarchici. Coinvolgere altri stakeholder su un tema, e non su un progetto già impacchettato, comporta un sensibile aumento del senso di appartenenza e responsabilità dei soggetti coinvolti (ownership), innesca dinamiche di crescita e comprensione reciproche, permette una migliore gestione dei conflitti che potrebbero sorgere nel corso della gestione, consente un arricchimento del progetto con soluzioni trasversali grazie all'apporto delle competenze di più persone.

---

## ALCUNI ESEMPI PRATICI

---

Nel corso della masterclass saranno analizzati in concreto casi di co-progettazione già svolti ed in itinere, rivolgendo l'attenzione a come processi decisionali aperti, partecipativi e collaborativi consentano di rispondere in modo efficace a problemi complessi. Per affrontare la partecipazione a bandi europei la conoscenza delle fonti di finanziamento e di metodi di costruzione di partenariati solidi è condizione necessaria ma non sufficiente, soprattutto se si affrontano i bandi da capofila di cordate composite. Un valore aggiunto è sicuramente l'esperienza, che permette di acquisire un bagaglio di competenze formali ed informali che consentono di ben attrezzare la struttura fin dalla fase di interpretazione dei bandi. A tal fine, per evidenziare alcune competenze utili nell'approccio a programmi europei complessi, verranno presentati due casi concreti: il progetto ACHAB, a cura di *Barbara Romano*, progetto finanziato con successo dal bando Progress (EaSI) e l'esperienza della Rete REVES, a cura di *Luigi Martignetti*, parte di esperienze progettuali che hanno visto coinvolti network tra amministrazioni locali, imprese ed enti di ricerca.

**masterclass**

venerdì 19 settembre | ore 9.00

## **Il design dei servizi attraverso il contributo degli utenti**

*a cura di* **Luca Fazzi** (Università di Trento), **Paolo Fontana** (Euricse),  
**Luigi Lipparini** (Università di Trento)



**La sessione è coordinata da:**

*Luca Fazzi*, Università degli Studi di Trento

*Paolo Fontana*, Euricse

*Luigi Lipparini*, Università degli Studi di Trento

Perché parlare ancora di utenti e co-costruzione dei servizi sociali oggi? Che cosa significa recuperare un punto di vista centrato sui beneficiari per lo sviluppo delle imprese sociali? Perché oggi è essenziale riportare il focus della discussione sulla questione?

Il dibattito politico è attualmente galvanizzato dagli scenari aperti dalla cosiddetta “riforma Renzi” che a molti paiono l’orizzonte di senso da anni auspicato per un pieno riconoscimento delle imprese sociali nel sistema economico e sociale italiano. È importante che le imprese sociali maturino una consapevolezza del loro ruolo imprenditoriale nel quadro della trasformazioni della società italiana. Ma quale è il focus da cui partire? L’orizzonte di una crescita e di un dimensionamento industriale che permette di diventare attori economici importanti nel sistema produttivo italiano? Oppure la costruzione di proposte, servizi e progetti che sappiano valorizzare le persone e i beneficiari al di là della retorica formalista dei dibattiti sull’originalità e la terzietà dell’impresa sociale nazionale?

Partendo da questi presupposti, nella masterclass si discuterà di come i cosiddetti “utenti” possano svolgere un ruolo sostanziale nel miglioramento della qualità dei servizi e della loro progettazione, diventando al contempo elementi di uno sviluppo competitivo che ritaglia, per le imprese sociali, un proprio e autonomo spazio d’azione. Si tratta di un ruolo che i processi di professionalizzazione e il recente dibattito sul futuro del terzo settore sembrano avere messo in secondo piano, ma che costituisce il vero nodo della questione. A cosa servono le imprese sociali se non a fornire risposte “diverse” e più adeguate alle persone in situazione di bisogno? Che tipo di imprenditorialità è necessario sviluppare per potere parlare veramente di un’impresa sociale come attore “originale” del welfare e della società?

Con l’ausilio di filmati e strumenti multimediali saranno presentati dieci casi di studio che mettono in rilievo le opportunità sociali, organizzative e imprenditoriali del coinvolgimento degli utenti nella co-costruzione dei servizi. La sessione aprirà con una breve introduzione sul tema del coinvolgimento degli utenti come focus centrale della stessa natura delle imprese sociali e si articolerà successivamente in tre parti.

La prima parte mostrerà come siano comunemente accettate e legittimate pratiche che mettono cognitivamente all’angolo le figure degli utenti come “persone”. Pur con le migliori intenzioni, molti servizi sociali sono oggi impostati secondo logiche di industrializzazione dell’assistenza che considerano come oggetto di lavoro il controllo e la cura delle patologie, non l’aiuto e il riconoscimento delle identità personali. I processi di professionalizzazione che hanno caratterizzato negli ultimi trent’anni lo sviluppo delle imprese sociali rischiano di replicare al contempo dinamiche che mettono l’utente in una condizione di sostanziale subordinazione cognitiva e propositiva rispetto alla conoscenza e al ruolo dell’operatore. Il risultato è quello che Ivan Illich definiva di “disumanizzazione del lavoro di cura”, basato cioè sull’espropriazione dell’autonomia delle persone a favore di forme di sapere e organizzazione considerate - in forza del loro status professio-





**servicedesign4socent**

giovedì 18 settembre | ore 14.00  
venerdì 19 settembre | ore 9.00

**Strumenti di design dei servizi  
per l'innovazione delle imprese sociali**



---

## CHI SIAMO

---

Siamo una community di professionisti e addetti ai lavori ribattezzata, in occasione del Workshop sull'impresa sociale, "sporca dozzina di designer". Sporchi perché abituati a sporcarsi le mani lavorando sul campo. Designer perché chi solo per professione, chi anche per formazione, affrontiamo le sfide con un metodo "che 'abilita' gli altri a costruirsi le proprie soluzioni sostenibili" (Zurlo).

Proponiamo tre sessioni per condividere strumenti di design dei servizi per l'innovazione delle imprese sociali. Il pubblico è invitato a mettersi in gioco in gruppi di lavoro "learning by doing", basati sulla contaminazione e apprendimento reciproco.

### **Il progetto è a cura di:**

*Valeria Adani* (Epoca), *Guglielmo Apolloni* (School Raising), *Francesca Battistoni* (Social Seed), *Claudia Busetto* (Impact Hub Sicilia), *Michele d'Alena* (Comune di Bologna), *Vincenzo Di Maria* (commongroundpeople - Impact Hub Sicilia), *Francesco d'Onghia* (Epoca), *Tamami Komatsu* (Social Seed), *Letizia Melchiorre* (Social Lab), *Marta Maineri* (Collaboriamo), *Noemi Satta* (ZUP - Zuppa Urban Project), *Daniela Selloni* (Politecnico di Milano).

---

## SERVICEDESIGN4SOCENT

---

Oggi il design esce dagli atelier, dagli studi di architettura e dalle scuole tecniche per invadere settori dai quali era escluso. In Italia questo passaggio sembra aver impiegato più tempo rispetto ad altri contesti; dando un colpo d'occhio alle iniziative più recenti si incontrano però esempi di design applicato alla partecipazione cittadina, all'informazione<sup>1</sup>, all'educazione infantile<sup>2</sup>, ecc. Una chiave di accesso a queste diverse declinazioni del design si può trovare "nel potenziale dell'innovazione user-driven o user-centred, la quale è spesso associata al design e comprende strumenti e metodi sviluppati ed usati dai designers".<sup>3</sup>

La Commissione Europea ha colto le potenzialità del service design portandolo all'interno del programma di ricerca e sviluppo Horizon 2020, in cui al design è assegnato il compito di rilanciare le piccole medie imprese europee, chiedendo di applicare il "design approach" a soluzioni sostenibili per le sfide sociali ed ecologiche. Un passaggio interessante e non scontato che vede il design come metodologia per individuare, prototipare e diffondere l'innovazione, in particolare come elemento di congiunzione tra sfide sociali/ambientali e l'impresa di oggi.

Secondo una ricerca del Design Council di Londra, quando un'impresa investe 1 euro in attività di design, aumenta il fatturato di 20 euro e il profitto di 4 euro. La Commissione Europea inoltre ha recentemente concluso una ricerca su come il design possa rappresentare un'importante leva di innovazione<sup>4</sup>. Due segnali del ruolo riconosciuto ad un approccio che porta l'utente al centro della progettazione o addirittura come partner di progetto.

Se il lato dell'offerta sembra essere maturo, sul lato del bisogno "le imprese sociali risentono della crisi e della stretta dipendenza dalla committenza pubblica, ma mostrano una tenuta occupazionale ancora migliore rispetto al resto dell'economia italiana". Così si è espresso il segretario generale di Unioncamere, Claudio Gagliardi, intervenendo nel 2013 alle Giornate di Bertinoro per l'economia civile<sup>5</sup>.

Per le imprese sociali, il fattore lavoro assume un valore preponderante rispetto al capitale ed è la conditio sine qua non per garantire la produzione di beni dove la relazione è il contenuto. Per soddisfare al meglio i bisogni crescenti dei loro utenti, resta fondamentale l'impegno di queste imprese nel campo della formazione e della qualificazione della propria forza lavoro (remunerata e volontaria), come dimostrano le ricerche di Euricse su operatori e manager delle cooperative sociali.<sup>6</sup> In altri termini la crescita e lo sviluppo dell'imprenditoria sociale passa attraverso la capacità di costruire linee di servizio che superino la classica dicotomia produttore/consumatore, grazie a modelli ibridi di co-produzione in grado di soddisfare un sistema complesso di aspettative e motivazioni riconducibili a una pluralità di stakeholder.

All'interno del gruppo Facebook #wis14 #servicedesign4socent sono state condivise alcune storie, che non vogliono certamente rafforzare o contrastare i dati di scenario di Unioncamere ed Iris Network, ma che costituiscono semplicemente alcuni spunti di lavoro per veicolare elementi di innovazione nel design di servizi dell'impresa sociale. Da questi spunti e da queste storie sono nati i due workshop e la sessione di coaching di #servicedesign4socent.

---

#### LA SHARING ECONOMY PER INNOVARE I SERVIZI DELL'IMPRESA SOCIALE

---

**giovedì 18 settembre | ore 14.00**

Master of ceremony: *Vincenzo Di Maria*

(commongroundpeople - Impact Hub Sicilia)

Mentor: *Marta Maineri* (Collaboriamo)

Come ben sottolineato nel documento di indirizzo di "Shareexpo",<sup>7</sup> quello di sharing economy è un concetto-ombrello entro cui ricadono pratiche e servizi molto diversi tra loro, accumulati dalla sperimentazione di forme di scambio alternative al mercato e alla redistribuzione - oggi in crisi - e che vanno ad ampliare la tradizionale sfera della reciprocità. La sharing economy non è una reazione temporanea alla crisi, ma si propone come ripensamento strutturale dei rapporti tra economia e società, basato sulla creazione di legame sociale come fondativo dello scambio economico. Si basa su un principio di capacitazione di un cittadino attivo e produttivo. La Commissione Europea, nell'analizzare la diffusione della sharing economy, dichiara: "Nel 2013 si stima che 3,5 miliardi di dollari di ricavi andrà, attraverso l'economia della condivisione, direttamente nelle tasche della gente. Questo numero non include i ricavi generati dalle aziende che facilitano questi flussi". Sono ormai numerose le iniziative a livello locale per risolvere le questioni sollevate dalla sharing economy nei singoli comparti, mentre inizia a farsi sentire la richiesta di interventi di più ampio respiro. È su questo terreno che si misurerà la forza di quello che si auto-definisce "movimento" della sharing economy. La diffusione dei servizi di sharing economy può rispondere a bisogni e desideri finora latenti e, aspetto forse più interessante, favorire l'innovazione dei modelli esistenti, sia profit che nonprofit. Come può l'impresa sociale portare al proprio interno gli elementi di successo della sharing economy? Marta Manieri - fondatrice di Collaboriamo - e Vincenzo Di Maria - designer dei servizi - assieme ad altri quattro designer accompagneranno i partecipanti in un percorso di ridisegno dei servizi di una impresa sociale reale, alla luce degli elementi peculiari e innovativi della sharing economy.

---

## NUOVE INTERAZIONI CON IL PUBBLICO: QUALI ALTERNATIVE PER LE IMPRESE SOCIALI?

---

**giovedì 18 settembre | ore 14.00**

Master of ceremony: *Guglielmo Apolloni* (School Raising)

Mentor: *Michele d'Alena* (Comune di Bologna)

Al taglio delle risorse pubbliche dedicate al welfare corrisponde - in maniera sembrerebbe inversamente proporzionale - l'aumento di risorse creative/progettuali da parte di realtà fino ad oggi pensate prive di capacità organizzativa (definite dall'Istat "spurie creative"). Eppure l'intervento del Pubblico rimane fondamentale per garantire la "produzione o scambio di beni o servizi di utilità sociale" accessibili anche alle fasce più deboli. Alcuni scenari vedono le Pubbliche Amministrazioni come connettori di risorse e obiettivi presenti sul territorio, altri fanno leva sull'uso di nuovi strumenti quali le Partnership Pubblico Privato, altri ancora guardano con interesse ai Social Impact Bond di matrice anglosassone. Come possono le imprese sociali approfittare di questi scenari per innovare i propri servizi mantenendone o addirittura aumentandone la qualità verso i propri utenti? Michele d'Alena - project manager presso il Comune di Bologna - e Guglielmo Apolloni - designer e co-fondatore di School Raising - assieme ad altri quattro designer accompagneranno i partecipanti in un percorso di ridisegno dei servizi di una impresa sociale reale.

---

## SEMINARE VENTO PER RACCOGLIERE TEMPESTA: PROVE DI COLLABORAZIONE TRA DESIGNER E IMPRESE SOCIALI

---

**venerdì 19 settembre | ore 9.00**

A cura di *Guglielmo Apolloni* (School Raising) e *Francesca Battistoni* (Social Seed)

In questa sessione si creeranno i presupposti per una "tempesta creativa" che inonderà le imprese sociali presenti al Workshop. La prima parte vedrà una raccolta dei feedback da parte di designer e partecipanti ai due workshop operativi del giovedì; i designer presenteranno brevemente i lavori attraverso testimonianze, foto e riflessioni. In una seconda parte la squadra di #servicedesign4socent si metterà a disposizione del pubblico per colloqui frontali, consigli brevi o feedback a bisogni palesi o nascosti; questo momento consentirà agli imprenditori sociali di presentare le proprie sfide (nuovi servizi, maggiore impatto, maggiore sostenibilità del proprio business, ecc...) e ai designer di fornire input ad hoc su come affrontarle.

1 Su Angela Morelli si consiglia la visione del suo intervento a TEDxLecce "At crossroads between science and design" <http://www.youtube.com/watch?v=yuuloSvj4mA&feature=youtu.be> Rimandiamo all'evento "Bologna Children Service Jam"

2 <http://www.bolognaservicejam.it/bolognachildren-design-jam/>

3 Commission of European Communities, "Design as a tool for innovation - background information and studies on design"

4 [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/designcreativity/index\\_en.htm#h2-5](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/designcreativity/index_en.htm#h2-5)

5 ibidem

6 L'intero documento è scaricabile al link: <http://www.unioncamere.gov.it/download/2845.html>

7 Carlo Borzaga, Francesca Painsi (2011), Buon lavoro. Le cooperative sociali in Italia: storie, valori ed esperienze di imprese a misura di persona, Milano, Altreconomia.

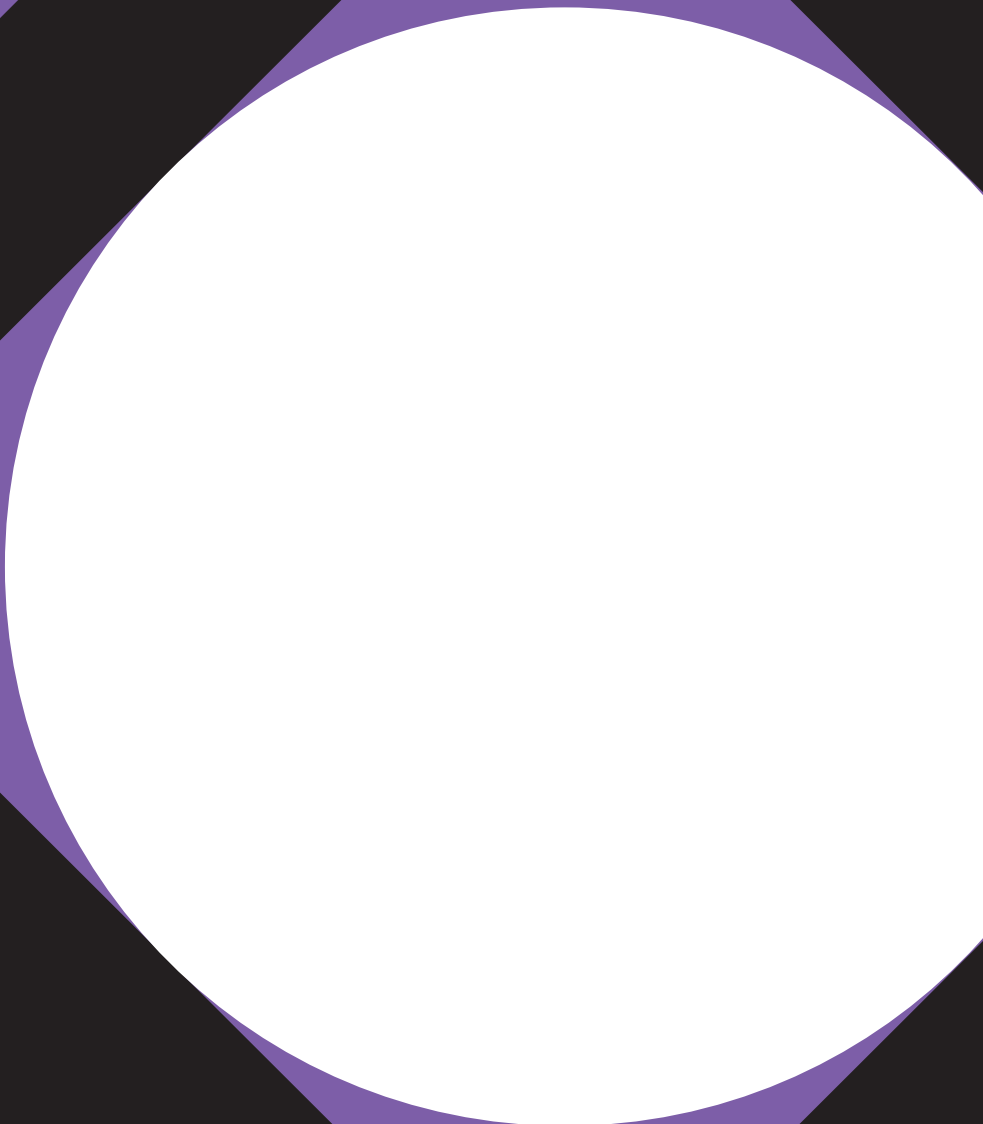
8 Sharexpo, documento programmatico: <http://www.sharexpo.it/il-documento/>

## **workshop buone prassi**

giovedì 18 settembre | ore 14.00

### **Nuove tecnologie per l'impatto sociale: come ridisegnano i servizi**

*a cura di* **Maurizio Busacca** (M.A.C. Lab - Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura, Università Ca' Foscari Venezia), **Paolo Campagnano** (Impact Hub Rovereto)



**La sessione è coordinata da:**

*Maurizio Busacca*, ricercatore presso il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari Venezia aggregato al Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura (M.A.C. Lab), progettista sociale impegnato nell'ambito della cooperazione veneziana nella cooperativa sociale Sumo.

*Paolo Campagnano*, co-founder e presidente di Impact Hub Rovereto, imprenditore sociale, formatore e consulente per cooperative e imprese sociali.

**Interverrà:**

*Roberto Leonardi*, nel 1994 promuove la nascita del consorzio di cooperative sociali ABN di Perugia di cui è stato presidente, collabora stabilmente con FITS! Fondazione per lo Sviluppo del Terzo Settore di Banca Prossima.

**Imprese presenti:**

BadaPlus, Fablab Venezia, Lock&Charge, Neocogita, Nevicam, Readytec, Sixs - Soluzioni Informatiche per il Sociale, Welfare Company, Xtensa.

L'impresa sociale e quella tecnologica sono al centro di potenti retoriche che, se da un lato ne celebrano gli impatti, dall'altro ne banalizzano le potenzialità dirompenti. Quando nel discorso pubblico viene sancito il primato della tecnologia quale driver dello sviluppo e dell'innovazione ne consegue un approccio strumentale al rapporto con il sociale, ben rappresentato dalla quindicesima domanda posta dal Governo italiano nella Consultazione Pubblica "Liberare il potenziale dell'economia sociale per la crescita in Europa", parafrasando la quale ci chiediamo quale ruolo possono svolgere le tecnologie nello sviluppo e nella fornitura di nuovi servizi e prodotti di interesse generale da parte delle organizzazioni dell'economia sociale? Come possono modificare le strutture organizzative e le forme di partecipazione dei soci? Come possono facilitare una produzione e un consumo più consapevoli e responsabili? Ovvero, come possono impattare sul design delle organizzazioni, dei servizi e dei prodotti dell'impresa sociale?

Siamo all'interno di una prospettiva nella quale le nuove tecnologie possono potenziare l'impresa sociale. Oggi però siamo di fronte ad un'occasione di grande portata, ossia discutere e progettare una relazione differente, orientata a formulare ipotesi affinché social e tech possano concorrere alla produzione di valore sociale, organizzativo e monetario.

Già negli anni '50 del Novecento Trist e Bamforth al Tavistock Institute di Londra avevano ben evidenziato come le variabili sociali e quelle tecnologiche concorressero in pari misura a definire un sistema produttivo. Quell'intuizione trova terreno fertile in un capitalismo che riconosce nella relazionalità, nella condivisione e nella collaborazione le chiavi per generare creatività e innovazione e, così facendo, crea le condizioni per una nuova stagione dell'impresa sociale. Sono infatti organizzazioni incentrate sulla produzione di beni relazionali dove il fattore umano gioca un ruolo preponderante (se non esclusivo) e che hanno nel loro DNA i nuclei dell'interazione e della co-produzione. Ora si tratta di trovare nuove frontiere ove metterli a valore.

Due fenomeni storicamente divergenti stanno in questi anni convergendo nella costruzione di nuove relazioni di processo e di prodotto. Complice la crescente disponibilità di tecnologie progettate e costruite per generare un "impatto socia-

le” (dai social network relazionali alimentati dalla “app economy”, ai devices per l'apprendimento fino all'hardware per la mobilità, la terapia, la domotica, ai nuovi strumenti di personalizzazione di massa della prototipazione rapida, alle ICT), assistiamo ad una produzione che è alla continua ricerca di una funzione d'uso, ovvero di imprese che sappiano come customizzare e utilizzare quelle tecnologie per la produzione di valore sociale.

I confini dell'impresa tecnologica si assottigliano e aumentano le interazioni con imprese di altri settori. Non con tutte però. Quelle a scopo sociale sono state, almeno fino ad oggi, impermeabili ai processi di innovazione tecnologica, forti della convinzione di essere al riparo dagli effetti - sia benefici che distruttivi - derivanti dall'adozione di apparti tecnologici. Questa convinzione, assurda quasi a dogma, si sta velocemente sgretolando e alcune tracce di lavoro iniziano a farsi strada.

La storia dell'impresa sociale italiana ci permette di affermare di essere di fronte ad una soggettività imprenditoriale che ha già affrontato sfide simili. La storia della cooperazione sociale, soprattutto di tipo B, è fortemente intrecciata al settore manifatturiero per una serie di ragioni economiche, educative e terapeutiche. L'esperienza basagliana, che di quel tipo di cooperazione è antisignana e promotrice, oltre che esperienza di innovazione sociale radicale è stata anche un'esperienza che ha introdotto nell'economia manifatturiera italiana un nuovo attore imprenditoriale che si è necessariamente dovuto confrontare con produzioni, tecniche e tecnologie che fino a quel momento le erano sconosciute.

La co-produzione diventa un potenziale terreno d'incontro tra due mondi che fino ad oggi si sono tenuti a distanza per ragioni culturali, per l'indisponibilità di capitali e per il basso rendimento dei business sociali. L'impresa sociale potrebbe giocare un ruolo cruciale sui fronti della customizzazione e della mediazione tra la disponibilità tecnologica e i suoi potenziali utilizzatori. L'impresa tecnologica potrebbe invece sviluppare o personalizzare prodotti hardware e software adatti a ridisegnare i servizi e i prodotti dell'impresa sociale. Non si tratta solo di chiederci se e come le tecnologie hardware e software possano generare un vantaggio competitivo per l'impresa sociale, ma anche di chiederci se l'impresa sociale, in quanto impresa fortemente relazionale, possa accreditarsi come mediatrice naturale tra l'emersione di nuovi bisogni e la disponibilità pressoché illimitata di tecnologie in grado di soddisfarli.

---

## LA SESSIONE

---

Il Workshop sull'impresa sociale rappresenta un contesto particolarmente adatto per raccogliere questa sfida: richiama centinaia di imprenditori sociali che nell'edizione di quest'anno si confronteranno su come è possibile ridisegnare i propri prodotti e servizi per incrementare l'impatto sociale delle loro imprese. E mai come oggi anche la tecnologia può essere utile a questo scopo. Esperti di economia, sociologia, impresa sociale e tecnologie hardware coinvolgeranno partecipanti in una riflessione sugli impatti sociali che le nuove tecnologie possono generare per l'impresa sociale. Contemporaneamente, alcuni protagonisti nello sviluppo di queste nuove tecnologie presenteranno al pubblico i propri filoni di ricerca e sviluppo.

Il tema sarà sviluppato sia nella sessione di lavoro, che nello spazio Testing Social Tech, un corner di relazione e confronto tra varie tipologie d'impresa, con l'obiet-

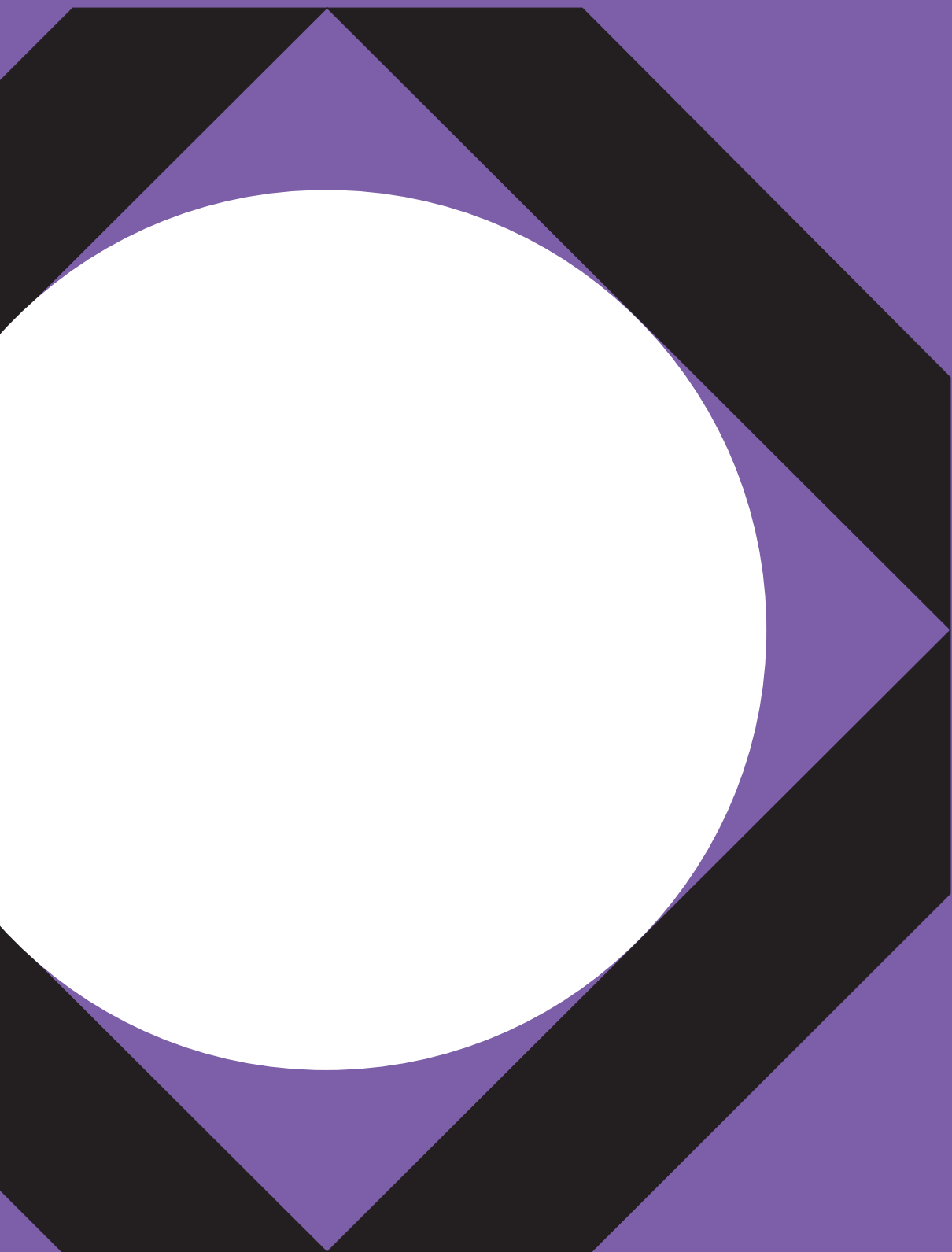


## **workshop buone prassi**

giovedì 18 settembre | ore 14.00

### **“A new social wave II”: una competizione per una nuova stagione dell’impresa sociale**

*a cura di* **Flaviano Zandonai** (Iris Network)



**La sessione è coordinata da:**

*Flaviano Zandonai*, segretario di Iris Network, content editor presso Euricse, ricercatore, formatore e consulente editoriale nel settore delle imprese sociali e organizzazioni nonprofit.

**Interverrà:**

*Anna Puccio*, segretario generale e direttore generale di Fondazione Italiana Accenture. Ha più di dieci anni di esperienza di manager in posizioni apicali tra Stati Uniti, Germania, Svizzera, Gran Bretagna, Italia.

**Finalisti:**

*Cristina Favaro*, PuntoACapo (Baldissero Torinese, TO), progetto "Misura per misura".

*Emanuela Saporito*, STUDIO999 (Torino), progetto "OrtiAlti. Farm your rooftop, enjoy sharing!".

*Francesco Palombo*, S.A.D. (Trento), progetto "Casa alla Vela. Una casa, 5 anziane e una badante".

*Francesco Minora*, Community Building Solutions C.B.S. (Trento), progetto "Abito. Il risparmio su misura".

*Valentina Carrara*, croce e punto (Bergamo), progetto "Bergamo, mind your city!".

---

**LA COMPETITION**

---

Iris Network - in partnership con Fondazione Italiana Accenture - nel corso del 2014 ha lanciato sulla piattaforma ideaTRE60 *A new sociale wave II*: rigenerare innovazione sociale, la seconda edizione della competition rivolta a organizzazioni che stanno lavorando a nuove idee di impresa sociale grazie alle quali realizzare un elevato impatto a favore di cittadini e comunità locali: spin off, percorsi di intrapreneurship, incubazione, startup di rete, cessione di rami d'azienda, fusioni, trasformazioni societarie.

In una fase in cui la dimensione imprenditoriale e l'innovazione si declinano sempre più in senso sociale, il concorso si propone di far emergere e accompagnare una "new wave" dell'innovazione, grazie a nuove idee di impresa sociale che scaturiscono da organizzazioni preesistenti e funzionanti. Uno dei principali fattori che ha caratterizzato lo sviluppo recente dell'imprenditoria sociale italiana è infatti la creazione d'impresa a partire da altre forme organizzative. Molte imprese sociali rappresentano l'esito di processi trasformativi che hanno consentito non solo di emulare e diffondere l'innovazione dei pionieri, ma anche di sperimentare nuove soluzioni a problemi emergenti.

Ispirata da questi principi, una giuria on line composta da membri di Iris Network, Fondazione Italiana Accenture, Aiccon, Cooperativa sociale A.L.P.I. e Social Seed hanno individuato le 5 idee di impresa sociale più meritevoli.

---

**LA SESSIONE**

---

**Nel corso di questa sessione le idee selezionate saranno presentate e discusse; il pubblico presente in sala è chiamato a votare la vincitrice compilando una scheda anonima.** "A new sociale wave II" ha voluto riprendere la filosofia dell'evento che lo ospita; il Workshop è infatti un appuntamento che genera e distribuisce innovazione attraverso lo scambio di pratiche e saperi maturati sul

campo. Per questo motivo alle cinque esperienze selezionate è stata concessa la possibilità di presentare la propria idea in un contesto popolato di soggetti competenti e disponibili a condividere. Il vincitore sarà premiato nel pomeriggio del 18 settembre durante una sessione plenaria e riceverà in premio un voucher del valore di 2 mila euro da spendere per un periodo di incubazione/accompagnamento estensivo e/o intensivo presso un coworking o struttura di supporto.

*Il pubblico partecipante alla sessione è pregato di rimanere in sala per tutta la durata delle presentazioni, per garantire una corretta procedura della votazione.*

---

### MISURA PER MISURA

---

“Misura per misura” è un progetto di sartoria sociale rivolto a persone in difficoltà lavorativa e in cerca di spazi per sperimentare e condividere idee imprenditoriali e percorsi di inclusione. La crisi del lavoro non è solo un problema economico ma soprattutto personale - autostima - e di socialità - reti di aiuto - per cui non si riesce più ad avere un controllo sulle proprie vite. L'idea è di dar vita a uno spazio di co-working artigianale per sviluppare nuovi modi di lavorare, usando creatività e tecnologia open source.

Vogliamo creare un progetto economico che sostenga un progetto sociale: l'impresa produrrà e venderà abiti artigianali personalizzabili in Italia e all'estero, on-site e online; offrirà corsi in sartoria e affitterà spazi e macchinari a terzi. Queste attività sosterranno attività formative per persone in difficoltà, che, una volta formate, potranno contribuire al ciclo produttivo della sartoria e utilizzarne i servizi. Con l'“Osservatorio sull'economia civile - Comitato imprenditorialità sociale” della Camera di commercio di Torino e Unioncamere abbiamo costruito il business plan e avviato la collaborazione con la cooperativa sociale Ergonauti e la sartoria sociale Il Gelso che ci offre locali e macchine a titolo gratuito. Sperimentiamo inoltre con un maker del FabLab Torino un metro digitale con tecnologia Arduino. Il nostro è un progetto open source che mette in circolo risorse e conoscenza e aperto alla collaborazione con diversi settori e stakeholder ed è due volte sociale: aiuta agli altri e valorizza le relazioni.

---

### ORTIALTI. FARM YOUR ROOFTOP, ENJOY SHARING!

---

A fronte di sfide sempre più urgenti cui sono chiamate a rispondere le nostre città - inurbamento, cambiamenti climatici, scarsità di risorse naturali, recessione economica, conflitti sociali - servono strategie capaci di rigenerare il tessuto urbano e sociale, attraverso modelli sostenibili di produzione e di consumo alimentare basati sul coinvolgimento attivo dei cittadini. Considerato che oltre il 20% delle superfici urbane è costituito da tetti piani non utilizzati, la riconversione di queste parti di città in orti pensili e la loro gestione da parte degli abitanti degli edifici rappresenta uno straordinario strumento di rinnovamento fisico, ambientale e sociale delle città.

“OrtiAlti” è un progetto di impresa sociale che offre servizi di progettazione di orti sui tetti degli edifici (condomini, scuole, uffici, centri commerciali) attraverso il coinvolgimento degli abitanti/utenti, l'accompagnamento alla gestione, il coordinamento di iniziative didattiche e culturali, la creazione di micro-comunità. OrtiAlti intercetta privati cittadini, istituzioni e imprese che vogliono ottenere significativi benefici con un piccolo investimento rapidamente ammortizzabile,

facilitato dagli incentivi per il risparmio energetico e spinto dal grande ritorno di immagine che un orto sul tetto può generare.

OrtiAlti, progetto tutto al femminile, è lo sviluppo di una nuova linea di attività dello studio di architettura torinese STUDIO999, inaugurato con Oursecretgarden, il primo community roof-garden italiano, Premio Innovazione Amica dell'Ambiente 2010 di Legambiente. Nel 2013 OrtiAlti è stato selezionato dall'European Investment Bank tra oltre 300 progetti presentati al Social Innovation Tournament e da Unioncamere per il percorso StartUp Innovazione Sociale.

---

### CASA ALLA VELA. UNA CASA, 5 ANZIANE E UNA BADANTE

---

“Casa alla Vela” è un progetto della cooperativa sociale SAD che nasce per rispondere a una triplice problematica che caratterizza la popolazione anziana: la solitudine - in particolare la mancanza di stimoli e la difficoltà di mantenere la propria autonomia; l'aspetto economico e di sicurezza - molti anziani vivono in grandi case spendendo molto per ambienti sottoutilizzati, senza riuscire a mantenere in efficienza un alloggio che può diventare fonte di pericolo e di disagio; l'innovazione nelle forme di sostegno - gli anziani soli ancora autonomi spesso non si avvalgono dell'assistente familiare per una questione economica e per orgoglio.

Casa alla Vela si basa sull'idea che le relazioni possano fare da collante sociale, scommettendo sul progetto di una casa nella quale 5 persone anziane, 2 badanti e 5 studenti universitari mettano in comune spazi e risorse, generando risparmio economico e migliori condizioni di vita. In sintesi benessere ed economie di scala. La possibilità di vivere in un contesto efficiente e confortevole è alla base di un modello abitativo e assistenziale più economico, sia per gli utenti che per i servizi sanitari abbattendo importanti voci di spesa (assistenti familiari, manutenzione, utenze, spese condominiali, ecc.). Mantenere la persona anziana attiva e impegnata migliora lo stile di vita e garantisce un vantaggio per l'intera società: diminuisce il bisogno di usufruire di servizi socio-assistenziali e rallenta l'inserimento in strutture dedicate. La piccola comunità è sostenuta da un'attività di supervisione tramite figure interne alla cooperativa, che, assieme alle assistenti familiari e alla rete di volontari, assicura un sostegno per attività ricreative, uscite, cura dell'orto comune, spesa a domicilio ecc.

---

### ABITO. IL RISPARMIO SU MISURA

---

“Abito. Il risparmio su misura” è un sistema integrato di servizi abitativi ideato e promosso da Community Building Solutions C.B.S., start up innovativa in ambito sociale vincitrice del bando europeo Seed money 2014 gestito da Trentino Sviluppo (Trento). “Abito” è un sistema che vuole incrementare il livello di abitabilità dei contesti residenziali, promuovendo la cooperazione abitativa sotto tre aspetti:

- Sharing: incentivare la condivisione di informazioni e la fruizione congiunta di beni e servizi di uso quotidiano (attrezzature sportive e hobbistiche, per il giardinaggio, servizi di cura della persona, babysitting ecc.).
- Pooling: facilitare la costituzione di gruppi di acquisto di beni e servizi residenziali (acquisto collettivo di utenze domestiche, telefonia ed internet, servizi assicurativi, servizi di piccola manutenzione domestica ecc.).
- Commoning: capitalizzare il risparmio così prodotto promuovendo la costituzione di fondi su base condominiale, utilizzabili sia per l'acquisto di beni e ser

vizi di carattere sociale, che per la manutenzione ordinaria e straordinaria degli immobili.

Abito si finanzia trattenendo una quota dei risparmi generati con gli acquisiti collettivi, raccogliendo adesioni al sistema di scambio di beni e servizi e grazie agli annunci professionali inseriti sulla piattaforma web. Il ruolo di Trentino Sviluppo è quello di veicolare i fondi europei del bando per l'avvio dell'impresa utilizzabili per pagare servizi e fornitori terzi e di offrire servizi di incubazione tra cui quello di supporto amministrativo, di internazionalizzazione, di facilitare i contatti con investitori e figure istituzionali, di know how per la fase di avvio dell'impresa.

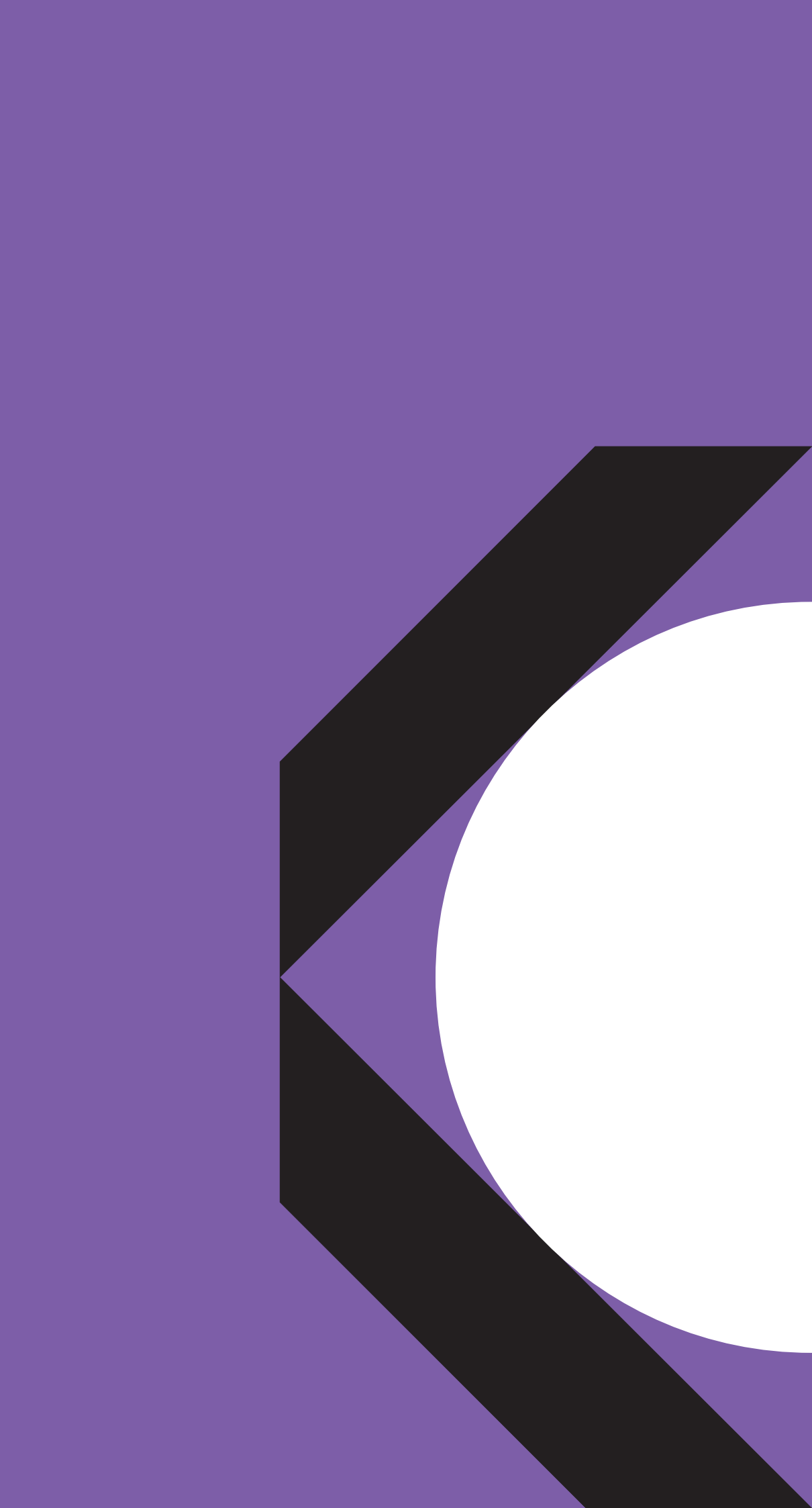
---

#### BERGAMO. MIND YOUR CITY!

---

“croce e punto”, associazione fondata nel 2014, è attiva nei territori di Bergamo città e provincia. Attraverso un approccio interdisciplinare (urbanistico, architettonico e socio-culturale) promuove progetti di rigenerazione urbana, con specifica attenzione allo spazio pubblico. Tra le attività del progetto “Bergamo, mind your city”, promosso in collaborazione con l'assessorato alle politiche giovanili del Comune, croce e punto vuole affrontare la questione della percezione dell'insicurezza nei quartieri periferici della città. Degrado urbano e problemi di ordine pubblico inibiscono l'interazione sociale negli spazi aperti stigmatizzando l'identità del quartiere; spesso, inoltre, rischio e incertezza sono solamente percepiti, creando pregiudizi difficili da superare.

Con l'approccio creativo dell'arte pubblica si vogliono coinvolgere i cittadini per migliorare la qualità urbana dell'abitare. L'obiettivo è di realizzare un intervento sperimentale di arte pubblica, collettivo e partecipato, superando il classico approccio standardizzato nell'affrontare i problemi della sicurezza e affermando il ruolo sociale dell'arte attraverso la contaminazione di spazi non istituzionali (piazze, giardini, strutture pubbliche, ecc.). Sono diversi i fattori che contribuiscono alla sostenibilità del progetto: la capacità di catalizzare risorse e competenze degli abitanti; la dimensione di micro-scala perché si ricreano dinamiche sociali tipiche delle piccole comunità; il costo contenuto, anche grazie a risorse intercettate “in corso d'opera” cioè durante l'esecuzione del progetto; la persistenza nel tempo degli impatti sociali dell'azione, perché si rafforza il legame di appartenenza al quartiere.

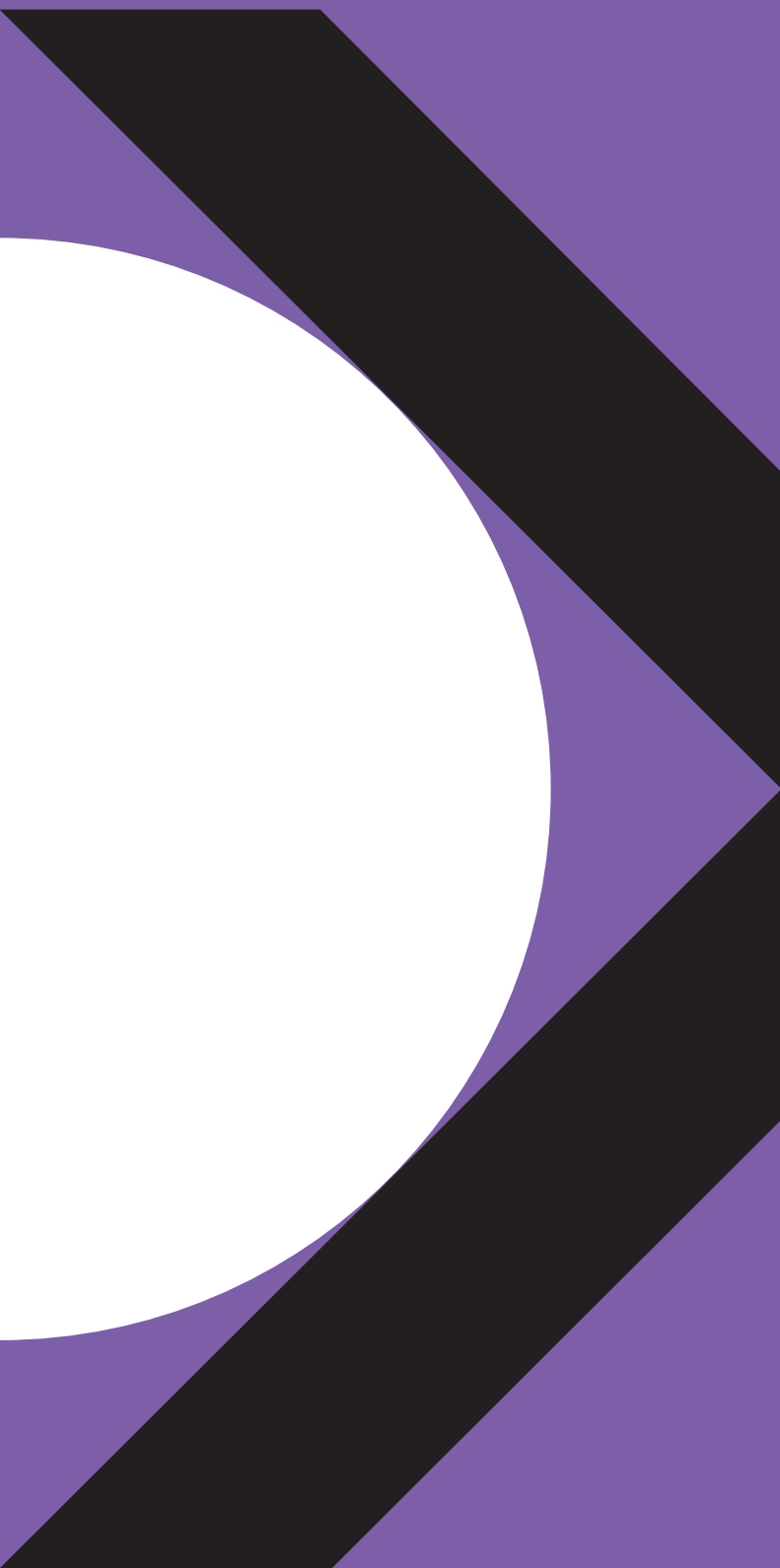


## **workshop buone prassi**

venerdì 19 settembre | ore 9.00

## **La cultura per generare valore condiviso nelle economie locali**

a cura di **Alessandro Bollo** (Fondazione Fitzcarraldo)



**La sessione è coordinata da:**

*Alessandro Bollo*, co-founder di Fondazione Fitzcarraldo di cui è responsabile Ricerca e Consulenza, organizzatore di ArtLab14, formatore sui temi dei consumi culturali, marketing e management culturale.

**Interverranno:**

*Giacomo Caldarelli*, direttore di PostModernissimo, Perugia, un format innovativo che ripensa il ruolo della sala cinematografica.

*Nicola Facciotto*, amministratore di Kalatà, Cuneo, impresa sociale che si occupa di progettazione culturale.

*Dalia Macii*, specializzata in management culturale e curatrice di progetti ideati e pianificati sulla base di esigenze territoriali, co-founder di Impact Hub Rovereto.

*Virginia Sommadossi*, direttrice di FiesCore, incubatore di startup culturali a Dro (Trento).

*Andrea Veronelli*, responsabile di Industria Scenica, Milano, uno spazio in cui si integrano le arti performative con il sociale, la formazione con lo sviluppo personale e ricreativo del singolo e della comunità.

La cultura, intesa come produzione di servizi e tutela del patrimonio, ha assunto una posizione dominante nel dibattito sullo sviluppo locale. Oltre la retorica del “giacimento da sfruttare”, a quali condizioni può effettivamente rappresentare un autentico “shared value” delle economie territoriali? L'imprenditoria sociale può giocare, da questo punto di vista, un ruolo importante. Sia perché questo modello d'impresa fornisce una veste giuridico- formale “tailor made” per startup culturali che tentano di farsi strada in contesti dove a dominare sono ancora modalità redistributive e filantropiche. Sia perché la produzione di valore sociale tende ad affermarsi anche oltre le forme istituzionali della socialità (nonprofit, cooperative, erogative, ecc.) all'interno di imprese for profit che riconoscono nella cultura un importante driver per lo sviluppo del loro business, soprattutto se strettamente orientato alla valorizzazione delle peculiarità e delle vocazioni locali.

Gli ultimi anni, nel nostro Paese, hanno visto l'imporsi di una retorica emergente sul ruolo della cultura come dimensione in grado di generare valore e sviluppo per i territori e per l'economia nazionale. In realtà, molti si sono spinti ancora più là individuando nella cultura il vero antidoto capace di superare la stagnazione collettiva valoriale e il deficit di visione che ci rende incapaci di pensare e sperimentare nuovi modelli sociali ed economici efficaci; la risorsa primaria per proporre una narrativa di futuro convincente non solo per l'Italia, ma anche e soprattutto per l'Europa (si pensi, ad esempio, al progetto di Manuel Barroso, *New narrative for Europe*).

Qui da noi in realtà (e scendendo robustamente di quota) questa retorica ha nutrito e si è nutrita di un dibattito che è stato più pragmaticamente sollecitato dalla crisi, e da conseguenti amletici dilemmi in merito alla possibilità di poterci “mangiare” (con la cultura); e su questo input si è allineato e appiattito. Il tutto però ha avuto il merito di richiamare l'attenzione sulla necessità di disporre di dati e di “prove” rigorose per uscire dalla stallo delle tante trincee ideologiche che bloccano ogni possibilità di discorso ragionevole ogni qualvolta si parla di cultura, economia e sviluppo. Studi e rapporti come quello “*Io sono cultura*” di Fondazione Symbola - che ci dicono che la filiera culturale italiana muove quest'anno il 15,3% del valore aggiunto nazionale, equivalente a 214 miliardi di euro - sdoganano (anche comunicativamente) il pregiudizio che la cultura sia

semplicemente un lusso esornativo, una buona pratica da coltivare nei momenti di crescita (e di svago). Al contrario si arriva a sostenere che, con le sue qualità anticicliche (anche qui dimostrando con prove ed evidenze) la cultura sia una delle dimensioni strategiche su cui impostare una parte della ripresa del Paese.

Quindi tutto chiaro e tutto semplice?

In realtà, come spesso accade, la questione è più complessa e più sfuggente di quanto appaia. Se ci si allontana dai settori delle industrie creative e culturali (che generano, sempre secondo questi studi, più del 90% del valore aggiunto e della forza lavoro) e si arriva al cuore dei settori artistico-culturali più tradizionali (il patrimonio, musei, biblioteche, archivi, lo spettacolo dal vivo, le arti visive, i festival e le fiere) troviamo settori a matrice o dipendenza pubblica, operanti in una terra di mezzo tra mercato e welfare, in forte sofferenza perché provati dal prolungarsi della crisi che ne ha eroso i budget e il modello stesso di sostenibilità; sicuramente resilienti, ma poco propensi e preparati nel generare e nell'accogliere innovazione radicale e incrementale in grado di rafforzare i modelli di governance, i sistemi di offerta, la capacità di aggredire i mercati e soprattutto di ascoltare e di entrare in risonanza con i bisogni e le istanze della società e dei territori.

Ovunque si parla di innovazione sociale, di nuove soluzioni generative di cambiamenti profondi: dall'impresa sociale al rinnovamento del terzo settore, dal social al green, dal movimento delle start up alle comunità del cambiamento, ai nuovi modi del lavoro. Ma la Cultura, quella con la C maiuscola, continua a pensare se stessa come un patrimonio di natura sostanziale, non negoziabile, un valore in sé. Se questa impostazione ha le sue legittime ragioni storiche - non ultima quella di tutelare un patrimonio immenso distinguendolo e ponendolo al riparo, come il resto del welfare, da una logica squisitamente di mercato - contestualmente ha impedito una visione dinamica e processuale della cultura, separandola dalla sua relazione con la società, in qualche modo sottraendola ai suoi stessi creatori e destinatari, oggetto e non soggetto delle trasformazioni umane. In un momento in cui le risorse scarseggiano, tale approccio non pare più sostenibile, non solo economicamente, ma anche socialmente. Così come non pare più sostenibile quel sentire diffuso - soprattutto nei settori più tradizionali - che si traduce in un atteggiamento alieno, se non avverso, all'impresa e che rifiuta l'idea che la cultura possa essere meritoria, utile e, contemporaneamente, rilevante (e quindi orientata a generare valore, anche economico).

Particolarmente in Italia, è la stessa densità e frantumazione del patrimonio materiale che appare insostenibile, se non si accetta che in qualche misura possa essere soggetto a trasformazioni e ripensato nella sua logica di dialogo, di negoziazione, di integrazione, ma anche di *ownership* con i territori e le comunità. Come non più sostenibili sono alcuni atteggiamenti e alcune rendite di posizione che negano o non considerano come strategica ed essenziale l'importanza della relazione con i pubblici, con le molteplici istanze sociali, così come lo sviluppo di nuove forme di gestione e di impresa culturale. Come giustamente sostiene Damiano Aliprandi (2013), le caratteristiche del settore culturale "non erano tali da stimolare negli operatori l'adozione di approcci imprenditoriali ma, piuttosto, spingevano verso assetti organizzativi e gestionali modellati attorno alla logica del finanziamento da parte di enti pubblici e privati - i "contributi" - come unica fonte di entrata, con l'esclusione di ogni altra forma di reddito alternativa o complementare (ad esempio la vendita dei servizi erogati o l'attivazione di sinergie con le imprese)". Condizione che in realtà non dispiaceva nemmeno alle

istituzioni pubbliche che, perpetrando una meccanica di dipendenza attraverso la funzione erogativa, permettevano a se stesse di alimentare strategie mirate di *consensus building*.

E' da questo quadro che si deve partire per valutare le potenzialità e le traiettorie possibili delle nuove forme di intrapresa in cultura, tra cui quella molto interessante dell'impresa sociale. E' un quadro che non deve demoralizzare, ma che giustifica e potenzia semmai la necessità e l'urgenza di un nuovo quadro di intervento.

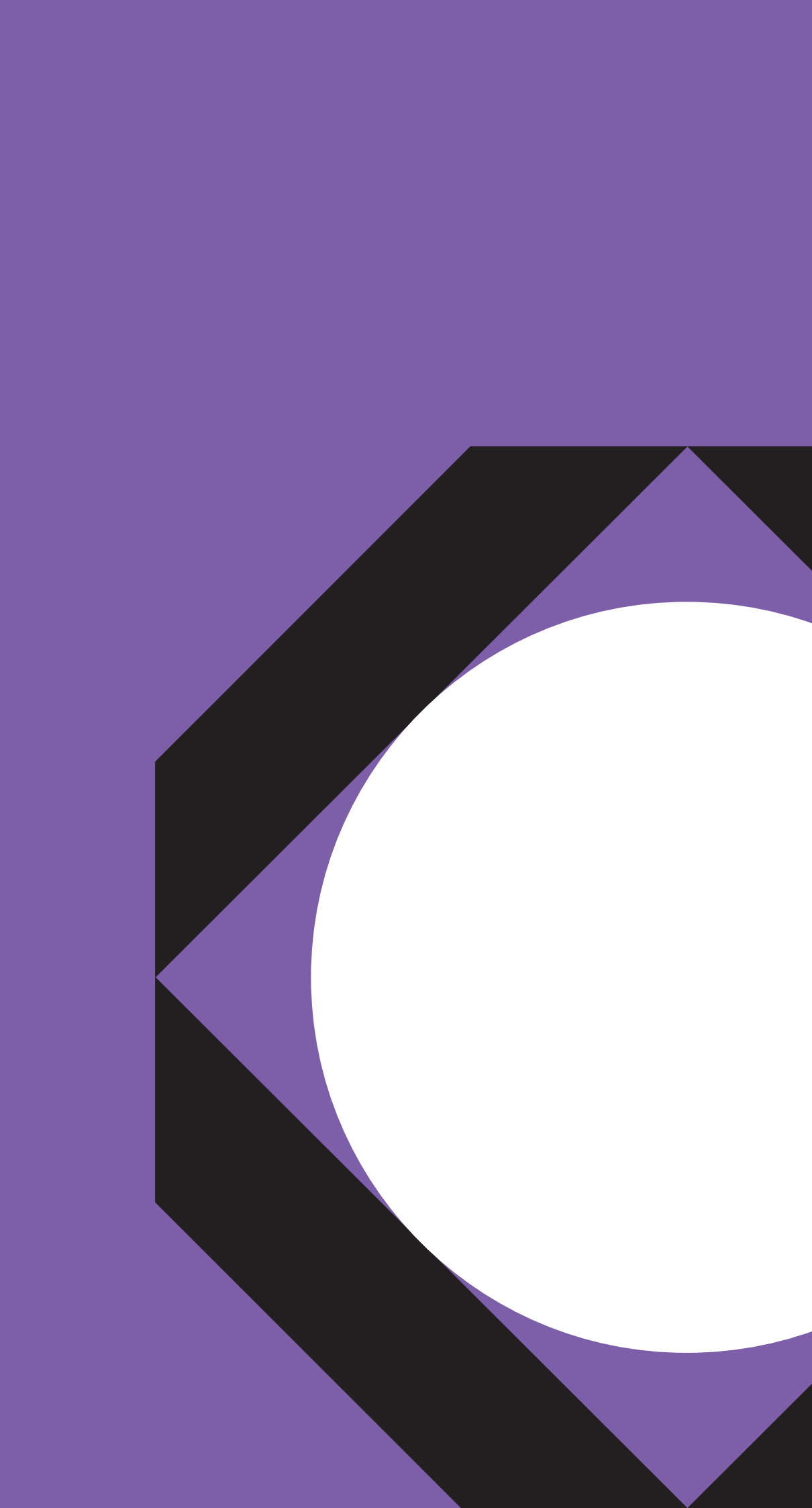
Quello che preme sottolineare è che concetti come quelli di impresa sociale, ma anche di start up quando applicati ai settori culturali (per la verità in numeri e dimensioni ancora molto embrionali) rappresentano oggi l'indicatore di necessità ancora inesprese, di pratiche dai contorni ancora non definiti, ma fondamentali per provare a scardinare alcuni "blocchi" di natura politica, amministrativa, ma anche e soprattutto culturale.

Sono la risposta, che paradossalmente arriva da "pezzi" di mondo più esterni che interni al mondo culturale, a una domanda di cambiamento generata dal periodo di transizione in cui l'intero settore sembra sospeso tra "quello che non c'è più" e che non tornerà (la logica del contributo come fonte principale se non esclusiva, un sistema di risorse economiche pubbliche crescenti, l'impermeabilità ai processi di innovazione sociale e digitale, tanto per fare alcuni ovvi esempi) e quello "che non c'è ancora" di cui già possiamo prefigurare la forma e la sostanza, ovvero di un ambiente aperto, dinamico a più elevata biodiversità dal punto di vista dei soggetti operanti (in termini di governance, di offerta e di obiettivi di ritorno sociale ed economico) che consenta forme di progettazione e di produzione culturale maggiormente capaci di cogliere le sfide che deriveranno:

- da opportunità specifiche, come quelle legate all'innovazione digitale e ai nuovi sistemi di relazione sociale, che permettono (almeno sulla carta) di ampliare i bacini di utenza, di allungare e diversificare il ciclo di vita dei prodotti, di integrare verticalmente e orizzontalmente le filiere produttive;
- dai cambiamenti sociali ed economici, in particolare quelli che si stanno generando nell'ambito di modelli e pratiche alternative o complementare rispetto al mainstream dominante: economia della condivisione, autoproduzione, design aperto, utilizzo dell'intelligenza e del tempo collettivi per sussidiare funzioni tradizionali della conservazione, della produzione e della valorizzazione della cultura e del patrimonio, per pensare a nuove forme di inclusione e partecipazione attraverso gli strumenti della co-generazione e della co-produzione;
- dalla sperimentazione di piattaforme e di contesti di regolazione e di negoziazione delle responsabilità e dei poteri tra pubblico e privato (dalle imprese, al terzo settore, ai singoli cittadini, alle comunità che si auto-organizzano), che consentano di usare al meglio i luoghi, le risorse e i beni comuni delle città, i processi di trasformazione degli spazi industriali, di attivare esperienze emergenti, puntuali e pertinenti di *creative bureaucracy*;
- dalla sperimentazione di nuovi ecosistemi nei quali il terzo settore, l'associazionismo, le istituzioni e le imprese si inseriscano in governance articolate capaci di riconoscere e di dialogare con nuove forme di imprese sociali culturali (Macii, Zandonai 2011).

Queste le riflessioni introduttive e gli (s)punti di partenza della sessione.





## **workshop buone prassi**

venerdì 19 settembre | ore 9.00

### **Chi aggrega la domanda di welfare: strumenti e attori**

*a cura di* **Paolo Venturi** (Aiccon)



**La sessione è coordinata da:**

*Paolo Venturi*, direttore di Aiccon (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit), esperto di economia sociale, cooperazione, impresa sociale, innovazione sociale, nonprofit.

**Interverranno:**

*Alberto Alberani*, responsabile cooperative sociali presso Legacoop Emilia Romagna.

*Paola Gilardoni*, segretario regionale di CISL Lombardia, in particolare ha responsabilità in merito alle politiche organizzative, occupazionali, e alle politiche della previdenza pubblica ed integrativa.

*Michele Odorizzi*, presidente della Mutua Cooperazione Salute, la società di Mutuo Soccorso promossa dalla Cooperazione Trentina.

*Giovanni Scansani*, amministratore delegato di Welfare Company, impresa specializzata nella gestione di programmi di welfare sociale e aziendale.

*Mariena Scassellati Sforzolini*, presidente dell'associazione di promozione sociale di Torre Pollice "La Bottega del Possibile" di cui è stata ideatrice e fondatrice.

7-25-50. Attraverso questi tre numeri è possibile sintetizzare la premessa che sta alla base delle future scelte in materia di spesa in ambito di servizi sociali a livello europeo. Il 7% della popolazione mondiale, infatti, che contribuisce per il 25% alla produzione del Pil, ha una spesa sociale pari al 50% della spesa di welfare a livello globale. Le spinte al cambiamento in atto all'interno dei modelli di welfare europei sono sostanzialmente di duplice derivazione: da un lato, la strutturale riduzione della spesa pubblica e la conseguente difficoltà in aumento nel dare risposte attraverso erogazioni monetarie centralizzate, che ha fatto emergere in pochi anni l'inadeguatezza dei tradizionali sistemi di welfare, incentrati maggiormente su erogazioni monetarie (pensioni, sussidi vari, redditi di cittadinanza, ecc.) piuttosto che sull'offerta di servizi; dall'altro, la crescente differenziazione dei bisogni (a tutti i livelli: per generi, ambiti territoriali, ecc.) che ha reso via via sempre più inefficaci le risposte standardizzate offerte dalle pubbliche amministrazioni (Venturi, Villani, 2011).

Per dare risposta all'esigenza di riforma conseguente al break strutturale socio-economico che stiamo vivendo e con l'intento di tenere insieme la dimensione di competitività e di crescita economica con il sostegno dei diritti e della solidarietà sociale, l'Europa sembra convergere sulla scelta, in termini di policy, di coinvolgere nel campo del welfare anche soggetti privati for profit, di terzo settore ed imprese sociali, costruendo partnership e modelli di welfare che prevedono un mix tra di loro. A fronte di questa rilettura e rimodulazione dei sistemi di welfare europei, emergono due tratti comuni a più paesi (Orlandini, 2013):

- la pluralizzazione degli attori: la costruzione di un nuovo welfare necessita dell'azione congiunta e condivisa di diverse tipologie di attori: Pubblica Amministrazione, terzo settore e imprese for profit.
- un maggior potere alla domanda, con tutto quel che ne deriva, ovvero: una sempre maggior compartecipazione alle spese da parte degli utenti, la loro corresponsabilizzazione nel mantenimento di stili di vita sani, la separazione tra compratori di servizi ed erogatori degli stessi, la partecipazione delle imprese all'assicurazione sanitaria complementare.

Oltre ad evidenti opportunità, tuttavia, un ampliamento di capacità di azione dal lato della domanda di servizi di natura sociale porta con sé il rischio di una maggiore richiesta in termini di compartecipazione alle spese e, di conseguenza,

che la domanda stessa venga isolata e subisca il costo di asimmetrie informative del sistema.

Ciò porta con sé un ulteriore rischio, ovvero quello della preferenza di un modello di offerta di servizi di welfare garante di un vantaggio in termini economici (riduzione dei costi) a discapito di un sistema di offerta comunitario che fa degli elementi qualitativi la sua discriminante.

Per confutare questa deriva, obiettivo prioritario nella costruzione di un nuovo modello di welfare a matrice comunitaria deve essere quello di generare le condizioni per una società del benessere che, come sottolineato anche da Istat e Cnel (2012), sia caratterizzata non solo da benessere economico, ma anche da relazioni sociali (intese come accrescimento dei livelli di capitale sociale sul territorio) e qualità dei servizi offerti (in ambito sanitario e socio-sanitario, piuttosto che in materia di gestione dei rifiuti, dei trasporti e di risorse idriche) (Venturi, Rago, 2012). Oggi, infatti, la necessità più stringente al fine di sviluppare le fondamenta di un welfare di comunità è quella di individuare e potenziare i meccanismi per la costruzione di relazioni tra la pluralità di attori in campo. Ciò implica un superamento della logica che vede una divisione netta dei ruoli a fronte della necessità di garantire servizi di natura sociale ad una quanto più ampia platea di cittadini.

Una nuova frontiera dell'innovazione sociale sta quindi nel favorire la nascita di contesti e strumenti collettivi capaci di rendere più efficiente la spesa e nel contempo costruire nuovi modelli di coesione sociale basati su scelte collettive che mutualizzano i bisogni e ne condividono le soluzioni. Si pensi, ad esempio, alla tendenza in atto oggi nel panorama della mutualità e della cooperazione relativa ad un sempre più marcato orientamento ad organizzare gli attori operanti in ambito sanitario e socio-sanitario, ovvero mutue sanitarie integrative e cooperative sociali (principalmente di tipo A), nonché imprese cooperative (ad esempio, di medici), in progetti intersettoriali in grado di collegare la domanda e l'offerta dei servizi in tali ambiti.

Più in generale, è possibile affermare che l'impresa sociale ha in sé sia la capacità di costruire una nuova offerta, ma anche la capacità di aggregare e orientare la domanda (buy social). Oggi infatti il mutualismo sta conoscendo nuovo risorgimento; non più solamente rivolto ai soci, ma aperto alla comunità di riferimento. L'impresa sociale si pone obiettivi di utilità sociale ovvero diretta a realizzare finalità di interesse generale, operando, quindi, nei confronti della comunità.

Come è possibile orientare la riforma del welfare affinché gli attori della cooperazione possano diventarne un attore strategico? Qual è il ruolo dei nuovi soggetti imprenditoriali che operano sul tema del secondo welfare e dei servizi assicurativi in ambito sanitario e socio-sanitario? La sharing economy e le comunità digitali possono in prospettiva diventare uno strumento influente per aggregare e orientare la domanda?

---

## APPUNTI

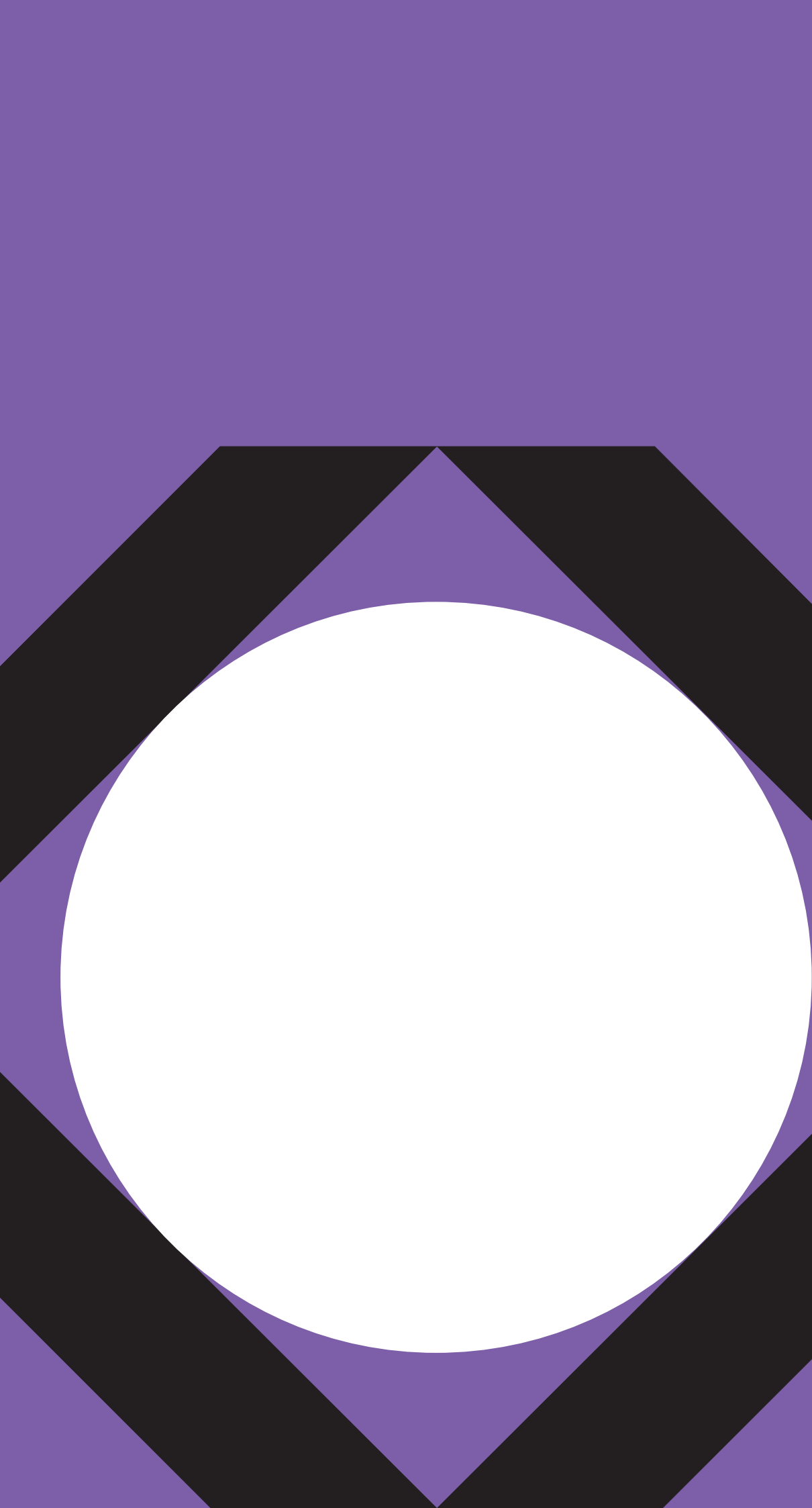
---

---

---

---

---

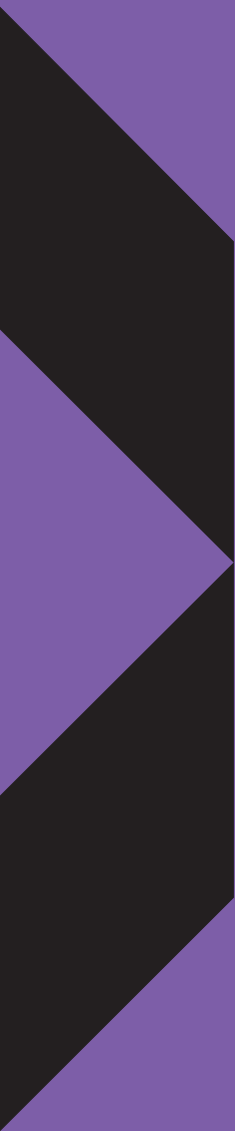


## **workshop buone prassi**

venerdì 19 settembre | ore 9.00

# **Community organizing e rinascimento dell'impresa di comunità**

*a cura di* **Flaviano Zandonai** (Iris Network)



**La sessione è coordinata da:**

*Flaviano Zandonai*, segretario di Iris Network, content editor presso Euricse, ricercatore, formatore e consulente editoriale nel settore delle imprese sociali e organizzazioni nonprofit.

**Interverranno:**

*Ilana Bodini*, dopo aver lavorato a Chicago come direttrice di una coalizione su sviluppo locale e salute pubblica, lavora presso Euricse.

*Carola Carazzone*, segretario generale di Assifero, l'Associazione Italiana Fondazioni del Enti di Erogazione.

*Andrea Omizzolo*, si occupa di pianificazione territoriale e management presso EURAC, centro di ricerca e formazione di Bolzano.

*Luca Tricarico*, ricercatore e dottorando al Politecnico di Milano.

In epoca recente e in svariati contesti si assiste alla nascita (o rinascita) di iniziative che nella comunità locale identificano la loro missione e il loro ambito di azione. Si tratta generalmente di micro attività di natura imprenditoriale che spesso adottano la forma giuridica cooperativa e che sono impegnate in svariate attività economiche che incorporano beni di pubblica utilità: produzioni agricole sostenibili, produzioni culturali attente alla coesione sociale, forniture energetiche sostenibili, abitazione e mobilità condivisa, ecc. Nell'avvio e nel consolidamento di queste esperienze ricorrono alcuni fattori generativi:

- la promozione di processi di coinvolgimento di una molteplicità di attori, non solo quelli tradizionalmente orientati in senso comunitario (ad esempio enti pubblici locali e organizzazioni nonprofit), ma anche tutti quelli che, ad ampio raggio e in forme diverse, possono contribuire a riconoscere i bisogni e coalizzare le risorse per rispondervi (imprese, associazioni di categoria, singoli cittadini, ecc.). Tutto ciò avviene agendo le classiche reti corte della prossimità ma anche, e in modo sempre più ricorrente, le infrastrutture digitali dei social network;
- l'attivazione di economie esterne che consentono di intercettare risorse per garantire la sostenibilità economica della produzione di beni e servizi di pubblico interesse: gestione di esercizi pubblici, strutture alberghiere, filiere enogastronomiche ecc.;
- la rigenerazione di unità immobiliari dove ospitare le proprie attività: vecchie scuole, bar chiusi, biblioteche sotto-utilizzate, beni di enti religiosi altrimenti alienati sul mercato, ecc; si tratta di patrimoni che vengono ristrutturati sia nella loro componente strutturale sia nella loro funzione sociale, in modo che costituiscano una sorta di “volano” per nuove iniziative di stampo comunitario.

Un importante dirigente del movimento cooperativo nazionale ha recentemente definito le imprese di comunità una “categoria dello spirito”, probabilmente per rimarcarne gli elementi di ambivalenza rispetto ad altri modelli d'impresa, anche cooperativa. Queste esperienze, infatti, sembrano non confermare, se non addirittura contraddire, alcuni caposaldi dell'organizzazione imprenditoriale: non hanno un core-business e traggono risorse non solo da transazioni di mercato; il loro impatto può essere misurato ricorrendo non ai classici indicatori di performance aziendale (probabilmente dagli esiti deludenti), ma guardando a effetti differiti nel tempo e riconducibili ad altri soggetti; anche rispetto alla governance possono presentare assetti atipici sia per categoria (persone e organizzazioni) che per tipologia (lavoratori, utenti, volontari, finanziatori, ecc.) di stakeholder rappresentata.

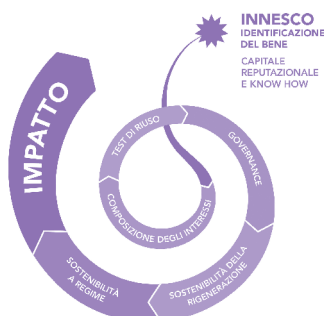
La sessione che si terrà nell'ambito del Workshop è organizzata come una tavola rotonda rivolta ai “sistemi esperti” dell'imprenditoria comunitaria: operatori sociali, agenti di sviluppo, animatori territoriali, ecc. L'obiettivo è di condividere approcci processuali e pratiche di creazione istituzionale che hanno l'obiettivo di sostenere lo startup di nuove imprese comunitarie e la riconversione di organizzazioni esistenti che spesso inconsapevolmente già operano in tal senso.

Un primo elemento di riflessione riguarda la presenza di modelli giuridico-organizzativi ad hoc per la gestione di iniziative imprenditoriali su base comunitaria. In Inghilterra ad esempio operano *community development trust*: organizzazioni plurisettoriali (dal sociale allo sport, cultura, ecc.) con enfasi sulla rigenerazione e la creazione di imprenditorialità. Il loro numero non è particolarmente consistente (circa 400 unità), ma svolgono un importante ruolo di volano per lo sviluppo di altre iniziative (imprenditoriali e non), spesso nell'ambito di progetti di rigenerazione urbana. Più recentemente alcune regioni italiane hanno legiferato sullo stesso tema: la Puglia con una norma specifica sulle cooperative di comunità e l'Emilia Romagna che ha inserito un esplicito riferimento all'interno della sua nuova normativa in tema di cooperazione sociale. Non sono poi da escludere anche altre norme quadro che regolano filiere tipiche dell'imprenditoria comunitaria: agricoltura sociale, economia solidale, gruppi di acquisto solidale, ecc.

Un secondo apprendimento riguarda la presenza di dispositivi che assegnano risorse a favore di imprese comunitarie. Di nuovo il caso inglese fa scuola con lo strumento dei *community rights* che riconosce percorsi preferenziali per iniziative dal basso che intendono rigenerare asset pubblici abbandonati o sottoutilizzati. Queste norme facilitano, grazie anche a una consistente sburocraizzazione, il trasferimento di beni a organizzazioni comunitarie in grado di riattivarli: negozi, pub, biblioteche, scuole. Ma anche in Italia qualcosa si sta muovendo: nella proposta di riforma del terzo settore promossa dal Governo si fa infatti esplicito riferimento *all'assegnazione degli immobili pubblici inutilizzati, nonché, dei beni immobili e mobili confiscati alla criminalità organizzata, secondo criteri di semplificazione e di economicità, anche al fine di valorizzare in modo adeguato i beni culturali e ambientali*; a questo si aggiungono anche le politiche di “asset transfer” di enti privati come Ferrovie dello Stato che di recente ha siglato un protocollo con i principali network del terzo settore per l'assegnazione di circa 700 stazioni imprenziate.

Infine un ulteriore aspetto rilevante in entrambe i casi citati riguarda la disponibilità di risorse dedicate. Più che sul fronte economico - pur rilevante grazie a iniziative come ad esempio il *Big Lottery Fund* inglese che sovvenziona imprese di comunità con le risorse della lotteria nazionale - è utile evidenziare la presenza di un “ecosistema di competenza” che accompagna le imprese di comunità sul fronte consulenziale e formativo grazie a piattaforme come *Locality* (UK) o la *Scuola dei Bollenti Spiriti* (Regione Puglia). Le migliori esperienze di imprenditoria comunitaria evidenziano infatti il ruolo chiave svolto da community organizer e altre figure specialistiche nel promuovere, sostenere e accelerare la transizione di comunità resilienti verso nuove forme organizzative anche di natura imprenditoriale.

A titolo di esempio: uno schema sul ciclo di riuso degli asset ferroviari a scopo sociale.



## Abstract

### Grafiche e contenuti di Impresa Sociale

La produzione scientifica viene spesso accusata di essere autoreferenziale e lontana dalla realtà, incapace di “impattare” positivamente sui processi economici e sociali che rappresentano i suoi oggetti di studio. Da due anni la rivista *Impresa Sociale* ha raccolto la sfida di colmare il gap tra ricerca e sviluppo proponendo contenuti scientificamente rigorosi ed aperti al contributo di una vasta comunità di ricercatori e addetti ai lavori.

Quest'anno al Workshop sull'impresa sociale la rivista propone la mostra “Abstract”, una galleria di abstract con editoriali, saggi, casi studio, dossier pubblicati per ripercorrere l'evoluzione dell'impegno di ricerca e di documentazione e richiamare lavori propositivi da condividere. E non c'è contributo scientifico e non solo che non sia preceduto da un abstract.



---

#### ABBIAMO BISOGNO DI ABSTRACT

---

*A cura di Graziano Maino*

Per lavorare e innovare abbiamo bisogno di informazioni, di testimonianze, di sperimentazioni, di riflessioni critiche e di proposte. Abbiamo bisogno di conoscenze e di esperienze per immaginare e progettare.

---

#### SE DICIAMO ABSTRACT...

---

Scritture brevi che rispondono a domande essenziali, gli *abstract* appartengono alla famiglia delle sintesi. Per produrre abstract efficaci è necessario avere in mente lo scopo, che a sua volta determina struttura e modalità di redazione. Se in italiano il termine abstract indica la sintesi collocata a premessa di un articolo scientifico, in inglese il significato è più esteso: sommario, riassunto, sintesi, estratto in senso ampio, non esclusivamente riferibile all'ambito della ricerca accademica.

Gli abstract possono venire posti a premessa di testi scientifici, essere concepiti come sintesi che anticipano successivi contenuti articolati, essere richiesti da bandi per accedere a finanziamenti, venire imposti dai vincoli della comunicazione digitale. Testi brevi nei quali possono prevalere di volta in volta dimensioni:

- descrittive (il nucleo essenziale che si intende comunicare)
- informative (i principali contenuti)
- operative (indicazioni pratiche)
- critiche (brevi considerazioni o commenti).

Gli abstract orientano chi legge grazie alla visione generale dei contenuti che seguiranno. E abstract ben scritti non solo aiutano a decidere se i contenuti sono pertinenti con i propri interessi, ma catturano la curiosità spingendo alla lettura dell'intero articolo.

---

## ABSTRACT PER INTRODURRE

---

Sia che si voglia rimanere su un piano descrittivo fornendo i contenuti essenziali, sia che si voglia informare, ordinando per punti l'estratto del testo al quale ci si riferisce, uno schema pratico può aiutare a preparare abstract efficaci.

Per quanto riguarda gli *abstract descrittivi* la domanda-guida è semplice e complessa allo stesso tempo: "Di cosa parla il testo? Quali sono i contenuti più rilevanti presentati?". Se invece abbiamo l'esigenza di produrre un *abstract informativo*, possiamo seguire la struttura che viene adottata dall'*International Journal of Quality & Reliability Management*:

- Purpose
- Design/methodology/approach
- Findings
- Practical implications
- Originality/value
- Keywords.

Le domande alle quali rispondere sono dunque: qual è lo scopo (obiettivi o intenti) dell'articolo che viene presentato, quale disegno della ricerca, metodologia o l'approccio adottati per realizzarlo, quali i risultati emersi dal lavoro di ricerca e quali implicazioni pratiche derivano da quei risultati. Viene poi chiesta una valutazione sull'originalità dell'articolo e dei suoi contenuti: si tratta di uno spazio riservato al giudizio sul valore del lavoro prodotto. Da ultimo sono richieste alcune parole chiave per facilitare la comprensione dei contenuti affrontati e per segnalare possibili connessioni con altri argomenti.

Naturalmente l'impostazione può essere più articolata e di norma ciascuna rivista indica la traccia alla quale attenersi. Quello che segue, ad esempio, è uno schema più esteso:

- Premesse/contesto
- Obiettivi del testo/documento/articolo
- Questioni e/o domande che hanno motivato il testo/documento/articolo
- Approccio metodologico e disegno di indagine o ricerca
- Attività di ricerca (o altre attività) svolte
- Risultati, comprensioni, apprendimenti
- Questioni aperte e prospettive
- Considerazioni sul testo
- Parole chiave
- Tipologia di documento (ricerca documentale, meta analisi, indagini qualitative, indagini quantitative, ecc.).

Per scrivere un abstract si possono evidenziare le frasi chiave del testo per poi riformularle, oppure - dopo aver letto porzioni di testo - procedere ad identificare il contenuto essenziale trattato, o ancora si possono individuare le parole chiave e servirsi come spunto per formulare una frase esplicativa.

E volendo ricapitolarne le caratteristiche, un abstract deve essere breve e autoesplicativo; evitare vaghezze, iperboli, autocelebrazioni; richiamare la struttura del documento al quale si riferisce; condensare in una frase il contenuto che si intende trasmettere; contenere o riportare le parole chiave pertinenti e indicizzanti. E venire accuratamente rivisto.

---

## ABSTRACT PER ANTICIPARE

---

Gli abstract non solo sono utili come premesse ad articoli, tesi, e report di ricerca. Sono utili anche per introdurre contributi a convegni, relazioni di lavoro, documenti operativi da sottoporre a discussione, e per partecipare a bandi di finanziamento. Per facilitarne la stesura proponiamo due approcci operativi e alcune indicazioni pratiche.

### **Lavorare a partire dalle idee chiave**

Un primo approccio parte dai materiali incompiuti a disposizione: note, appunti da sviluppare, spunti da precisare. I passi da seguire possono essere questi:

- *Identificare il tema focale* su cui si vuol lavorare.
- *Cercare un titolo* che sintetizzi l'idea chiave, il concetto fondamentale. Più il titolo coglie il tema focale ed esprime l'idea da sviluppare, più sarà facile rimanere stringati.
- *Stendere una lista* di idee senza preoccuparsi dell'ordine (che verrà costruito in un secondo momento).
- *Provare a sviluppare le idee*, producendo alcune, poche e semplici frasi esplicative che ne illustrino il significato.
- *Servirsi di uno schema* generale di riferimento. A volte il migliore è il più classico degli schemi: chi, per chi, con chi, cosa, come, con quali metodi e con quali strumenti, dove, quando, perché...
- *Riordinare le note* seguendo lo schema di riferimento che abbiamo introdotto nel paragrafo precedente.

La costruzione di abstract partendo da intuizioni, appunti, approssimazioni, concetti guida può venire facilitata dall'uso di post-it per fissare e poi organizzare idee. Se su ogni post-it viene fissato un concetto e non mettono limiti al numero di post-it, ci si ritrova con un granaio di semilavorati utilissimi al processo ideativo ed elaborativo.

### **Lavorare a partire da materiali reperiti**

Un secondo approccio parte dall'abbondanza: dalle annotazioni fissate di volta in volta, dai link e dai documenti archiviati, dai materiali esito di ricerche mirate. Ci si ritrova con cartelle colme ma disordinate.

Anche qui, di nuovo, il punto d'innescio è identificare un titolo, non importa quanto provvisorio perché nel corso della scrittura ci sarà modo di metterlo a punto e precisarlo.

Trovato il titolo, si entra nella complessità dei materiali, e qui tre le azioni consigliate:

- *Scorrere* (con pazienza) tutto quanto è stato reperito.
- *Cercare* (con cura) l'essenziale, isolando le frasi registro e sottolineando i periodi ad alta densità di contenuto.
- *Scartare* (senza indulgenza) le parti che approfondiscono ma che non aggiungono elementi salienti.
- *Parafrasare* (senza copiare) le frasi identificate come maggiormente informative.

Quattro indicazioni possono agevolare il lavoro suggerito da questo secondo approccio. Uno, prediligere i documenti che hanno un indice (negli altri ci si perde, e forse si è perso anche chi li ha prodotti). Due, non lasciarsi catturare da ricerche compulsive di ulteriori e ultimativi spunti: più si cerca, più si trova, e più tempo sarà richiesto per vagliare i materiali ed estrarre informazioni utili. Tre, contemplare la possibilità di un secondo round di ricerca, finalizzato ad approfondimenti mirati. Quattro, citare le fonti consultate: non solo si è corretti (almeno quanto si vorrebbe che gli altri lo fossero con noi), ma si ottiene una preziosa sitografia alla quale eventualmente tornare.

---

## ABSTRACT WEB E SOCIAL

---

Da ultimo, esploriamo alcuni punti di contatto tra abstract e scrittura 2.0.

### **Calamite**

Sono abstract quei brevi o brevissimi testi utilizzati in internet per richiamare articoli, documenti, rapporti di ricerca: come sottolineato, *abstract accattivanti* attirano l'attenzione e orientano chi è alla ricerca di informazioni.

### **Concatenazioni**

Le *catene di abstract* formano testi che fanno il punto su questioni complesse. La comunicazione 2.0 ne fa ampio uso e la somma di abstract è accolta con favore da chi vuole capire di più su una specifica questione. Ciò che conta in questo caso non è solo la cura del singolo abstract, ma la cura del testo che scaturisce: qualcosa in più della somma delle parti.

### **Servizio pubblico**

Gli abstract sono un forma di *content curation* di cui c'è davvero bisogno. Se si scrivono buone sintesi si fa un servizio di primordine a chi legge (e alla pagina, al sito, al blog che pubblica il pezzo). A volte ci sono articoli o contenuti semplicemente troppo lunghi per rispondere alle esigenze di una prima - rapida - fruizione. Chi riassume con cura rende disponibili elementi che facilitano successive riprese (se leggo una buona sintesi è molto probabile che salvi l'abstract tra i materiali da leggere con calma). Più in generale si potrebbe dire che la competenza nel produrre abstract è fondamentale per costruire pagine web di buona qualità (che non fanno scappare i lettori).

### **Microabstract**

Gli abstract poi possono essere brevissimi: post in Facebook o micropost in Twitter sono *super abstract* dove la perizia è l'ingrediente essenziale.

---

## UNA BUONA PROVISTA DI ABSTRACT

---

Sintetizzare non è solo una questione di metodo. Negli approcci presentati si suggeriscono passi ordinati per padroneggiare un'attività compositiva complessa. Ma la precondizione per sintesi efficaci è la voglia di raccontare. Abbiamo bisogno di estrarre dalle nostre pratiche conoscenze utili; abbiamo bisogno di astrazioni, di selezionare e collegare gli elementi che strutturano e condizionano le nostre scelte; abbiamo bisogno di astrarci dalle nostre esperienze e guardare le cose da punti di vista non già previsti; abbiamo bisogno di sintesi che classifichino e organizzino le informazioni di cui potremmo avere bisogno. In modi diversi, abbiamo bisogno di abstract.

[www.mainograz.com](http://www.mainograz.com), [www.pares.it](http://www.pares.it), [www.unimib.it](http://www.unimib.it)

# Partecipanti

Agenzia del Lavoro (Trento)  
Aiccon (Forlì, FC)  
Altis (Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica Milano)  
Altreconomia (Milano)  
AS Dati (Brescia)  
Assifero (Milano)  
Associazione Croce e Punto (Bergamo)  
Associazione La Bottega del Possibile (Torre Pellicce, TO)  
Associazione Novilunio (Teolo, PD)  
Associazione PuntoACapo (Baldissero Torinese, TO)  
Associazione Ubalda Bettini Girella (Rovereto, TN)  
Badaplus  
Banca Prossima (Milano)  
CISL Lombardia (Milano)  
Collaboriamo (Milano)  
Col'or ONG (Orbassano, TO)  
Commongroundpeople  
Community Building Solutions (Trento)  
Compagnia di San Paolo (Torino)  
Comune di Bologna  
Comune di Brescia  
Comune di Venezia  
Comunità Alto Garda e Ledro  
Comunità territoriale della Val di Fiemme  
Con.Solida (Trento)  
Confcooperative Rovigo  
Consorzio ABN (Perugia)  
Consorzio In Concerto (Castelfranco Veneto, TV)  
Consorzio Romero (Reggio Emilia)  
Consorzio SIS - Sistema Imprese Sociali (Milano)  
Consorzio Sociale ARCA (Torino)  
Consorzio Sol.Co (Mantova)  
Consorzio Sol.Co (Verona)  
Consorzio Solco Città Aperta (Bergamo)  
Consorzio Solidarietà Sociale (Parma)  
Contamination Lab (Trento)  
Cooperativa Ruah impresa sociale (Bergamo)  
Cooperativa Sociale A.L.P.I. (Trento)  
Cooperativa Sociale Assistenza Anziani (Trento)  
Cooperativa Sociale Aurora Domus (Parma)  
Cooperativa Sociale Cauto (Brescia)  
Cooperativa Sociale Ce.Re.F. (Milano)  
Cooperativa Sociale Città Futura (Trento)  
Cooperativa Sociale Città So.La.Re (Padova)  
Cooperativa Sociale Comunità Fraternalità (Ospitaletto, BS)  
Cooperativa Sociale CS4 (Trento)  
Cooperativa Sociale Diaconia (Frosinone)  
Cooperativa Sociale E.D.I. (Roma)  
Cooperativa Sociale Energie Sociali (Verona)  
Cooperativa Sociale Energie Solidali (Roncoferrano, MN)  
Cooperativa Sociale Ephedra (Riva del Garda, TN)  
Cooperativa Sociale Eridano (San Vito dei Normanni, BR)

Cooperativa Sociale Eureka (Bolzano)  
Cooperativa Sociale FAI (Trento)  
Cooperativa Sociale Fare Comunità (Bagnacavallo, RA)  
Cooperativa Sociale Giovani e Amici (Terrassa Padovana, PD)  
Cooperativa Sociale Gruppo '78 (Volano, TN)  
Cooperativa Sociale Il Bozzolo Verde (San Donà di Piave, VE)  
Cooperativa Sociale Il Lampadiere (Catanzaro)  
Cooperativa Sociale Il Portico (Altivole, TV)  
Cooperativa Sociale Il Pugno Aperto (Treviolo, BG)  
Cooperativa Sociale Insieme Si Può (Treviso)  
Cooperativa Sociale Itaca (Pordenone)  
Cooperativa Sociale Iter (Rovereto, TN)  
Cooperativa Sociale Kaleidoscopio (Trento)  
Cooperativa Sociale La Bottega dei ragazzi (Albignasego, PD)  
Cooperativa Sociale La Coccinella (Cossato, BI)  
Cooperativa Sociale La Nuvola (Chiari, BS)  
Cooperativa Sociale La Nuvola Nel Sacco (Brescia)  
Cooperativa Sociale La Rete (Trento)  
Cooperativa Sociale La Sfera (Trento)  
Cooperativa Sociale La Strada di Piazza Grande (Bologna)  
Cooperativa Sociale L'Officina della AIAS (Marcaria, MN)  
Cooperativa Sociale Margherita (Sandrigo, VI)  
Cooperativa Sociale Oasi Tandem (Riva del Garda, TN)  
Cooperativa Sociale Oasis (Bolzano)  
Cooperativa Sociale Progetto (Capriolo, BS)  
Cooperativa Sociale Questa Generazione (Como)  
Cooperativa Sociale Riesco (Saccolongo, PD)  
Cooperativa Sociale S.A.D. (Trento)  
Cooperativa Sociale Samuele (Trento)  
Cooperativa Sociale Santa Lucia (Asola, MN)  
Cooperativa Sociale Selene (Ghedì, BS)  
Cooperativa Sociale Servizio Salute (Pavia)  
Cooperativa Sociale Stipa delle Fate (Crispiano, TA)  
Cooperativa Sociale Studio Il Granello (Correggio, RE)  
Cooperativa Sociale Terra dei Colori (Parma)  
Cooperativa Sociale Terra Viva (Chioggia, VE)  
Cooperativa Sociale Titoli Minori (Chioggia, VE)  
Cooperativa Sociale Universiis (Udine)  
Cooperazione Salute (Trento)  
CSV NET (Roma)  
CSV Trento  
De-Lab (Verona)  
Duemilauno Agenzia Sociale (Muggia, TS)  
Epoca (Bologna)  
Eurac (Bolzano)  
Euricse (Trento)  
Fablab Venezia  
Feem Servizi (Milano)  
Fierecongressi Riva del Garda (TN)  
FiesCore (Dro, TN)  
Fits! Fondazione per l'Innovazione del Terzo Settore (Milano)  
Fon.coop (Roma)

Fondazione ACRA-CSS (Milano)  
Fondazione Aiutare i bambini (Milano)  
Fondazione Cariplo (Milano)  
Fondazione Catis (Bologna)  
Fondazione Fitzcarraldo (Torino)  
Fondazione Italiana Accenture (Milano)  
Fondazione Italiana Charlemagne (Roma)  
Fondazione Social (Alessandria)  
Fortes Impresa Sociale (Vicenza)  
Fundraiser Per Passione (Caldogno, VI)  
Groupe SOS (Parigi)  
Gruppo Cattolica Assicurazioni (Verona)  
Gruppo ITAS (Trento)  
Gruppo Unipol (Bologna)  
Ideafilanda  
Impact Hub Rovereto (Trento)  
Impact Hub Sicilia (Siracusa)  
Industria Scenica (Milano)  
Irecoop Emilia Romagna (Bologna)  
Irecoop Veneto (Padova)  
Iris Network (Trento)  
Kalatà impresa sociale (Cuneo)  
La Toraia (Sinalunga, SI)  
LAMA Development & Cooperation Agency (Firenze)  
Lavoro & Società (Verona)  
Legacoopbund (Bolzano)  
Legacoop Emilia Romagna  
Legacoopsociali (Roma)  
Lock&Charge (Trento)  
M.A.C. LAB – Università Ca' Foscari Venezia  
MAG Società Mutua per l'Autogestione (Verona)  
Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali  
Neocogita (Rovereto, TN)  
Nevicam (Rovereto, TN)  
Non Profit Online (Milano)  
Pares (Milano)  
Politecnico di Milano  
PostModernissimo (Perugia)  
Progetto di Vita - Cattolica per i giovani (Verona)  
Progetto Liguria Lavoro (Genova)  
Progetto Valutazione (Torino)  
Provincia Autonoma di Trento  
Puntodock (Ancona)  
Readytec (Milano)  
REVES Network (Bruxelles)  
School Raising (Cernusco sul Naviglio, MI)  
SECOOP Impresa Sociale (Ospitaletto, BS)  
SixS. Soluzioni Informatiche per il Sociale (Bagnolo Cremasco, CR)  
Social Economy Agency (Gorizia)  
Social Lab (Bologna)  
Social Seed (Bologna)  
Socialis (Brescia)

Stone Soup Consulting (Barcellona)  
Studio999 (Torino)  
UBI Banca (Bergamo)  
Uniamo Goldin impresa sociale (Venezia)  
Unioncamere del Veneto  
Università degli Studi di Brescia  
Università degli Studi di Trento  
Vita (Milano)  
Volver Upcycling (Rovereto, TN)  
Welfare Company (Milano)  
WIP - Work in progress (Galatone, LE)  
Xtensa (Trento)  
Yunus Social Business Centre University of Florence (Firenze)  
ZUP - Zuppa Urban Project (Milano)



Il Workshop sull'impresa sociale è un evento di riferimento per le imprese che, come recita la normativa, producono beni e servizi di utilità sociale in svariati campi allo scopo di perseguire obiettivi di "interesse generale". Un ecosistema imprenditoriale che si sta velocemente arricchendo di iniziative e di approcci diversi al tema, aumentando la sua visibilità e soprattutto l'impatto sulle politiche e sui sistemi socio-economici. Il Workshop si propone di far emergere le migliori buone pratiche di innovazione sociale dell'imprenditoria sociale italiana, favorendo il confronto e lo scambio tra operatori sul campo ed altri attori pubblici e privati che intendono sostenere lo sviluppo di questo particolare ecosistema di imprese.

[www.irisnetwork.it](http://www.irisnetwork.it)  
#WIS14

## ORGANIZZAZIONE

---



**Iris Network**  
Istituti  
di Ricerca  
sull'Impresa  
Sociale

## CON IL SOSTEGNO

---



## IN COLLABORAZIONE

---



## TECHNICAL PARTNER

---



## MEDIA PARTNER

---



L'ALBO DEL WORKSHOP  
edizione 2014, Iris Network