

COMMON GROUND

L'IMPRESA SOCIALE

Martedì 13 maggio 2025

Milano Notai

Via Alessandro Manzoni, 12, Milano

Report di restituzione



CLAUDIA MAINA
Teatrino n°5_2024,
Ferro, legno e spille in metallo
21 cm x 29,7 cm x 8 cm

Indice

Introduzione

Common Ground

L'impresa sociale | Il primo episodio

Schede riassuntive dei tavoli di lavoro

8 anni di Impresa Sociale | Aspetti legali e fiscalità in arrivo

Una storia da raccontare | Bilancio Sociale, trasparenza e rendicontazione

Una prospettiva da rovesciare | Bandi, progettazione e opportunità di rete

Un muro da abbattere | Tra profit evoluto e non profit imprenditoriale

Lista dei partecipanti



Introduzione

Common Ground

Questo evento nasce dall'incontro tra Franco Broccardi (Studio Lombard DCA), Francesca Moncada (Le Dimore del Quartetto) e Monica de Paoli (Milano Notai) uniti dal desiderio di creare spazi di confronto significativi per il mondo non profit e dell'economia generativa.

L'obiettivo è offrire opportunità concrete di dialogo e scambio, in cui esplorare prospettive innovative e affrontare le sfide emergenti.

A partire da questa visione condivisa, prende forma un luogo di incontro trasversale, aperto a esperti e professionisti provenienti da ambiti diversi: economico, finanziario, amministrativo, legale, fiscale, progettazione, impresa, terzo settore e pubblica amministrazione, per promuovere connessioni, riflessioni e nuove possibilità di collaborazione.

L'impresa sociale | Il primo episodio

L'evento, ospitato nella sede di **Milano Notai** (Via Alessandro Manzoni, 12, Milano), ha visto la partecipazione di coloro che hanno contribuito alla stesura del diciassettesimo [volume di AES "L'impresa Sociale"](#) e di esperti del settore, offrendo un'importante opportunità di confronto e dialogo con quattro tavoli di lavoro, disegnati per offrire chiarezza, ampliare la prospettiva e immaginare il futuro dell'Impresa Sociale e dei suoi stakeholders.

- **Introduzione** di Luigi Bobba, Presidente Fondazione Terzjus
- **Tavoli di lavoro** a cura di Roberto Bonifazi, Claudio Bossi, Franco Broccardi, Carola Carazzone, Davide Dal Maso, Monica De Paoli, Paola Dubini, Marco Gerevini, Jean-Daniel Regna-Gladin, Francesca Moncada e Marco Morganti
- **Conclusione** a cura di Felice Scalvini, Presidente Fondazione ASM

Schede riassuntive dei tavoli di lavoro

Per offrire una visione d'insieme e valorizzare il confronto emerso durante l'incontro, è possibile consultare le schede di lavoro dedicate a ciascun tavolo tematico.

Ogni scheda restituisce un riassunto delle conversazioni, i principali spunti emersi, le tematiche affrontate, nonché le opportunità, criticità e possibili soluzioni discusse dai partecipanti.

Uno strumento utile per approfondire le tematiche affrontate intorno all'Impresa Sociale e per cogliere l'interconnessione tra i diversi ambiti trattati.



8 anni di **Impresa Sociale**

Aspetti legali e fiscalità in arrivo

Facilitatori

Monica de Paoli, Jean-Daniel Regna-Gladin, Lauro Montanelli

Obiettivo del tavolo

Riflettere sui contenuti della normativa vigente in materia di impresa sociale, anche con riferimento alla prossima entrata in vigore delle agevolazioni fiscali, mettendo in evidenza gli aspetti di criticità del d.lgs. 112/2017, in particolare in relazione alla disciplina dettata per gli altri enti del terzo settore.

Parole chiave

Aspetti legali

- L'importanza del fattore "lavoro"
- "In quanto compatibili"
- Linee guida su direzione/coordinamento e controllo
- Intersettorialità
- Concretezza
- Identità
- Società benefit
- Organo di controllo e competenza
- Chi controlla cosa e come con eventuali sanzioni

Aspetti fiscali

- IVA, Irap, confort letter vs autorizzazione Protezione
- Tax control framework

Domande affrontate

1. L'impresa sociale quale opportunità nei gruppi societari.
2. Il Codice del Terzo Settore ammette che un'associazione possa avere come soci solo enti lucrativi, la disciplina sull'impresa sociale esclude invece che gli enti lucrativi possano esercitare attività di direzione coordinamento e controllo sull'impresa sociale: è una differenza giustificata o sarebbe opportuna una revisione della normativa?

Altre domande disponibili nel workshop

1. Quali potrebbero essere tre elementi di "buona governance" validi anche per un'Impresa Sociale?
2. Il rischio di greenwashing o di socialwashing esiste anche per le Imprese Sociali o è più concreto per le Società Benefit?
3. Il coinvolgimento dei lavoratori o degli utenti quale adempimento obbligatorio per le imprese sociali non trova un corrispondente nella disciplina degli altri ETS: è una differenza giustificata o sarebbe opportuna una revisione della normativa?
4. Qual è la ragione per cui solo per le imprese sociali il legislatore ha previsto l'obbligo di richiedere il parere preventivo al Ministero in caso di operazioni straordinarie?
5. Siamo certi che non si siano attività svolte in forma di impresa da enti senza scopo di lucro che meriterebbero di essere inserite nell'elenco delle attività di impresa di interesse generale?

Sintesi dei contenuti emersi

I grandi gruppi utilizzano con sempre maggior frequenza lo strumento dell'impresa sociale. La normativa aveva questo obiettivo? Quali sono i rischi?

L'istituto dell'impresa sociale consente di effettuare investimenti applicando una normativa di favore ma occorre prestare attenzione: se si facesse un utilizzo "deviato" delle agevolazioni il legislatore potrebbe ridurle o renderne più difficoltosa l'applicazione in generale.

Questa **inversione di marcia** deve essere scongiurata perché la leva fiscale è l'unico modo in cui il settore pubblico ancora interviene sui temi della sostenibilità, avendone delegato la realizzazione diretta al settore privato.

Nell'ambito di questo argomento è fondamentale distinguere i gruppi composti solo da società lucrative da quelli a composizione "mista", in cui la commistione tra non profit e profit consente al secondo di avvicinarsi ai temi dello sviluppo sostenibile.

In questo senso si dovrebbe anche sviluppare una **visione più moderna della filantropia**, che non può più essere concepita solo come dono.

Gli enti con scopo di lucro non possono esercitare attività di direzione e coordinamento o detenere, in qualsiasi forma, anche analoga, congiunta o indiretta, il controllo di un'impresa sociale ai sensi dell'articolo 2359 del codice civile.

Dopo un tentativo di ricostruire le ragioni che avrebbero portato storicamente a questo divieto, è stato evidenziato che:

- non è comunque previsto un analogo divieto per gli enti del terzo settore commerciali
- sussiste un enorme **problema di interpretazione dell'articolo 2359** del codice civile e sulla sua applicazione alle imprese sociali e agli enti del terzo settore in generale
- esiste un problema generale nella disciplina degli ETS – inclusa l'impresa sociale – che rinvia tout court alle disposizioni previste nel libro V del codice civile "**nei limiti della compatibilità**", rimettendone la valutazione agli interpreti
- sarebbe opportuna maggiore chiarezza e condivisione su questi rinvii, anche ricorrendo alla normativa sui gruppi bancari all'interno della quale i concetti di direzione-coordinamento-controllo sono meglio spiegati.

Ulteriori temi emersi

Nel dibattito seguito alle prime due domande sono emersi e sono state affrontate anche altre tematiche, in particolare:

- le analogie e le differenze con le società benefit
- le analogie e le differenze con le start up innovative
- l'importanza della sinergia tra profit e non profit
- l'importanza della collaborazione tra il terzo settore e il settore pubblico che recentemente si sta realizzando in particolare con l'esperienza delle CER
- le motivazioni che stanno alla base della creazione di una impresa sociale che non possono essere solo riferite al risparmio fiscale che, tuttavia, non può realisticamente essere sottovalutato

- l'importanza della normativa sull'impresa sociale anche per evitare distorsioni nella concorrenza
- il tema del controllo: chi deve controllare il rispetto formale e sostanziale della normativa e con quali strumenti e limiti
- la differenza tra le cooperative sociali e le altre imprese sociali: le prime sono molto patrimonializzate, le altre hanno un capitale che è di servizio
- aspetti positivi e negativi del progressivo avvicinamento dei modelli giuridici tra libro I e libro V del codice civile

Proposte emerse

- Elaborazione di linee guida per la definizione dei concetti di "direzione coordinamento e controllo" negli ETS anche alla luce delle linee guida nel contesto del TUB (Testo Unico Bancario).
- Valutare l'introduzione di un regime di adempimento collaborativo con l'amministrazione finanziaria (tax control framework)- semplificato e adeguato alle caratteristiche gli ets- al fine di consentire alle imprese sociali di operare con maggiore certezza grazie alla possibilità di risolvere anticipatamente le potenziali controversie fiscali.



Una storia da raccontare

Bilancio Sociale, trasparenza e rendicontazione

Facilitatori

Davide Dal Maso, Paola Dubini

Obiettivo del tavolo

Riflettere su come il bilancio sociale possa diventare un vero strumento narrativo e strategico, capace di valorizzare l'identità, l'impatto e il carattere imprenditoriale delle organizzazioni, evitando al tempo stesso il rischio della sovraesposizione o della burocratizzazione del racconto.

Parole chiave

- Trasparenza consapevole
- Responsabilità
- Percorso di consapevolezza
- Rendicontazione strategica
- Storytelling
- Bilancio sociale utile e necessario
- Strumento di comunicazione
- Strumento di identità

Domande affrontate

1. Come si può rendere visibile il valore invisibile del lavoro sociale/culturale?
2. Qual è il confine tra trasparenza e sovraesposizione?
3. Il bilancio sociale rappresenta il carattere imprenditoriale di un'impresa sociale?
4. Come raccontare processi, risultati ed evoluzione nel tempo?
5. Che significato ha per voi "rendicontare"? È solo un obbligo o anche un'opportunità?

Altre domande disponibili nel workshop

1. Che significa essere impresa sociale? Si tratta solo di una forma giuridica oppure include qualsiasi qualsiasi organizzazione che genera impatti sociali?
2. Come viene letto il bilancio sociale da chi lo riceve?
3. Nella stesura di un bilancio sociale quali sono gli accorgimenti da avere per mettere in risalto la specificità dell'organizzazione e del suo progetto?
4. In che modo coinvolgete i vostri stakeholder nella costruzione del racconto?

Sintesi dei contenuti emersi

Valore invisibile e narrazione d'impatto

Nel confronto è emerso con forza quanto il valore generato dalle realtà sociali e culturali sia spesso profondo ma poco visibile. Questo riguarda:

- **Il lavoro stesso:** storicamente legato al volontariato, il lavoro nel sociale fatica ancora oggi a essere riconosciuto e retribuito come professionale.
- **L'impatto prodotto:** agisce su relazioni, comunità, benessere diffuso, ma è difficilmente misurabile con strumenti economici tradizionali. Le piccole realtà, in particolare, generano molto più di quanto riescano a "dimostrare" con numeri.
- **Il valore per le persone:** anche in imprese profit con vocazione sociale, spesso il benessere interno o la scelta di sostenibilità incidono sui margini economici. È quindi fondamentale valorizzare ciò che non si traduce in utile, ma in qualità del lavoro e impatto sociale.

Serve una nuova cultura della valutazione, che:

- Affianchi dati quantitativi e strumenti narrativi
- Semplifichi senza banalizzare per comunicare anche ai non addetti ai lavori
- Sia consapevole dei diversi pubblici e dei limiti delle metriche comparabili
- Riconosca la dignità e la complessità del lavoro sociale, oggi ancora troppo invisibile.

Trasparenza vs Sovraesposizione

Il tavolo ha riflettuto sul significato profondo della trasparenza: da valore positivo a possibile strumento di deresponsabilizzazione o eccessiva esposizione.

- **Troppa trasparenza può diventare un alibi:** fornire un eccesso di dati può sollevare l'organizzazione dall'assumersi responsabilità interpretative, oppure servire solo a costruire reputazione o a coprire mancanze (greenwashing).
- **Non tutto va detto, ma ciò che si dice deve avere senso:** emerge l'importanza di **selezionare dati chiave, con cura e consapevolezza**, per costruire una narrazione credibile e utile.
- **Eccesso di storytelling** e mancanza di standard rischiano di indebolire la comprensione e la comparabilità tra realtà. Standardizzare alcuni elementi può essere una protezione contro la sovraesposizione.
- **KPI selezionati con intelligenza** (sia quelli sull'impatto che quelli sullo sforzo interno) possono raccontare meglio la crescita delle piccole realtà, spesso più nei processi che nei risultati.

In sintesi: trasparenza non è quantità di dati, ma qualità del racconto e capacità di scegliere cosa condividere, con chi e perché.

Il bilancio sociale come strumento imprenditoriale

Nel dibattito è emersa una forte consapevolezza: il bilancio sociale può essere uno **strumento potente di racconto imprenditoriale**, ma spesso **non viene realmente utilizzato o compreso**.

- Il documento, nella sua versione completa, è **spesso poco letto**. Serve quindi **ripensare a chi è destinato e come renderlo accessibile**, magari attraverso versioni brevi, mirate, differenziate per contesto e pubblico.
- Un bilancio ben costruito **mostra il "movimento" dell'impresa**, racconta la fatica e le scelte, non solo i risultati. È un modo per **esprimere l'identità imprenditoriale**: si nota subito chi si riconosce come impresa e chi no.

- È fondamentale riuscire a **integrare in modo credibile e chiaro** l'attività economica e quella sociale, mostrando come si sostengano e arricchiscano a vicenda.
- Verso l'esterno, il bilancio deve evolvere da semplice obbligo a **strumento narrativo**, che racconta non solo cosa si è fatto, ma dove si vuole andare.

In sintesi: il bilancio sociale è un esercizio di identità, non solo di trasparenza. Serve visione, sintesi e capacità di scegliere cosa dire, e a chi.

Il bilancio sociale racconta una traiettoria: come rappresentare processi, effetti e cambiamenti?

Il bilancio sociale non dovrebbe limitarsi ai risultati, ma diventare uno strumento per **raccontare un'evoluzione**, un percorso in atto.

- **Contestualizzare i dati** è fondamentale: non solo "quanto" si è fatto, ma che valore aggiunto è stato creato, in relazione agli obiettivi, al contesto e alla missione.
- **Rendere visibili i cambiamenti** – economici, organizzativi, relazionali – richiede un pensiero strategico: **definire una linea di rendicontazione**, scegliere indicatori significativi, evitare automatismi.
- Anche qui, torna il tema della **differenziazione dei formati**: può essere utile affiancare al documento ufficiale versioni sintetiche, mirate, più accessibili.

In sintesi: il bilancio racconta dove si sta andando, non solo dove si è arrivati. È una narrazione di sviluppo.

Rendicontare: dovere o opportunità?

La riflessione ha evidenziato come la rendicontazione, se ben gestita, sia **molto più di un obbligo**.

- È **uno strumento interno potente**, che aiuta a fare il punto, orientare le scelte e rafforzare la propria identità organizzativa.
- È **un'occasione di relazione** con gli stakeholder: scegliere cosa rendicontare insieme a partner, clienti, comunità, crea fiducia e connessione.
- Coinvolgere gli stakeholder nella definizione dei KPI rende il bilancio uno strumento **partecipativo e strategico**.

In sintesi: rendicontare è decidere cosa conta, e dirlo chiaramente agli altri. È un'occasione per crescere, posizionarsi e costruire alleanze.

Proposte emerse

- Proprio chi produce valore sociale e culturale in maniera più profonda è spesso meno in grado di renderlo evidente, misurabile, spendibile. Per colmare questa distanza, servono strumenti narrativi, metriche inclusive, alleanze tra settori e nuove culture del valore — capaci di riconoscere e sostenere chi lavora nella trasformazione sociale, culturale e relazionale del Paese.
- Sviluppare formati narrativi multipli: dal documento ufficiale a versioni brevi e divulgative.
- Costruire un kit modulare per il bilancio sociale, con sezioni adattabili a diversi usi e interlocutori.
- Lavorare a indicatori misti (qualitativi/quantitativi) che tengano conto anche dello “sforzo”, non solo dell’output.
- Attivare percorsi partecipativi nella scelta di cosa rendicontare.



Una prospettiva da rovesciare

Bandi, progettazione e opportunità di rete

Facilitatori

Francesca Moncada, Carola Carazzone, Roberto Bonifazi

Obiettivo del tavolo

Riflettere criticamente su come bandi, progettazione e reti possano essere ripensati per rispondere meglio ai bisogni del territorio, stimolare innovazione, e rafforzare le collaborazioni nel Terzo Settore.

Parole chiave

Rete come bene comune

Processi e non progetti

Ascolto attivo

Analisi dei bisogni

Valorizzazione delle risorse umane

Domande affrontate

1. I bandi promuovono davvero innovazione o finiscono per irrigidire?
2. I bandi rispondono davvero ai bisogni dei territori o ai criteri interni delle organizzazioni che li promuovono?
3. In un contesto in cui la velocità è un fattore chiave di successo, non si dovrebbe promuovere un approccio molto più rapido nella gestione dei bandi?
4. Quanto tempo reale viene dedicato alla progettazione rispetto alla gestione quotidiana delle attività?
5. Che ruolo ha la co-progettazione nella vostra esperienza? È reale o formale?
6. Si parte dal Progetto o dal Bando?
7. Per rovesciare la prospettiva, non dovremmo, forse, smettere di lavorare per progetti e cominciare a lavorare per prodotti ?
8. Cosa frena la costruzione di reti più solide e durature nel vostro contesto?
9. Quali condizioni renderebbero davvero efficace una rete di imprese sociali o enti del terzo settore?
10. Come superare le dinamiche competitive tra soggetti dello stesso territorio o settore?
11. Le reti possono essere considerate un nuovo "bene comune"?

Sintesi dei contenuti emersi

I bandi promuovono davvero innovazione o finiscono per irrigidire?

- La capacità dei bandi di promuovere innovazione dipende da chi li scrive e dalle finalità: spesso non si interrogano su chi siano i fruitori o sui reali bisogni.
- I bandi tendono a ripetere schemi rigidi e standardizzati (output, liste, scadenze), rendendo difficile l'adattamento a contesti diversi.
- Alcune fondazioni bancarie (es. Cariplo) riescono a essere anticipatrici di temi e bisogni, generando innovazione.
- Tuttavia, la forma stessa del bando costringe i progettisti a lavorare secondo logiche funzionali al finanziamento, perdendo spontaneità e visione.
- I bandi si limitano a sostenere parzialmente i costi di progetto, mettendo in sofferenza la struttura organizzativa necessaria a metterli in atto.
- Proposta: costruire canali di "matching naturale" tra chi ha idee/progetti e chi dispone di fondi, per superare la rigidità dei bandi.

I bandi rispondono davvero ai bisogni dei territori o ai criteri interni delle organizzazioni che li promuovono?

- I bandi rispondono spesso a logiche interne delle organizzazioni promotrici, più che ai bisogni emergenti nei territori.
- La "macchina dei bandi" tende a produrre modelli ripetitivi, disancorati dalla realtà locale.
- Serve una maggiore attenzione alla domanda sociale reale, piuttosto che alla conformità ai modelli di rendicontazione.

In un contesto in cui la velocità è un fattore chiave di successo, non si dovrebbe promuovere un approccio molto più rapido nella gestione dei bandi?

- I tempi di attesa molto lunghi compromettono l'efficacia: il progetto può diventare obsoleto prima ancora di ricevere risposta.
- Auspicata maggiore rapidità e trasparenza, inclusa la spiegazione dei motivi di esclusione (come accade in alcuni bandi UE, ma raramente in Italia).
- Necessario semplificare le procedure e ridurre la distanza temporale tra progettazione e finanziamento.

Quanto tempo reale viene dedicato alla progettazione rispetto alla gestione quotidiana delle attività?

- La progettazione richiede molto tempo, spesso sottratto alla gestione ordinaria, tempo non remunerato.
- In assenza di indicazioni sui plafond disponibili, molti enti partecipano a bandi senza reali possibilità di esito positivo, disperdendo risorse.
- Serve valutare in anticipo la probabilità di successo per decidere se valga la pena impegnarsi.

Che ruolo ha la co-progettazione nella vostra esperienza? È reale o formale?

- La co-progettazione è spesso formale e predefinita da reti già esistenti (soprattutto nei bandi comunali), escludendo soggetti nuovi.
- Alcuni esempi virtuosi (Cariplo, Banca d'Italia) mostrano esperienze autentiche di co-progettazione dove il finanziatore è parte attiva.
- Perché la co-progettazione sia efficace, è fondamentale che tra i soggetti coinvolti vi sia un impegno reciproco nel cercare soluzioni condivise a un problema comune.
- L'Articolo 55 del Codice del Terzo Settore è uno strumento potente, ma richiede un impegno oneroso in termini di tempo, risorse e cambiamento culturale da parte della PA.

Si parte dal Progetto o dal Bando?

Molti enti partono da un progetto proprio e cercano il bando adatto a finanziarlo. Tuttavia, senza i fondi, il progetto spesso non è realizzabile, il che limita la programmazione e l'innovazione. Il bando, quindi, finisce per condizionare la struttura stessa del progetto.

Per rovesciare la prospettiva, non dovremmo, forse, smettere di lavorare per progetti e cominciare a lavorare per prodotti?

- Necessario un cambio di paradigma: il Terzo Settore dovrebbe avvicinarsi a logiche produttive, orientate alla creazione di valore duraturo.
- Si auspica una maggiore collaborazione con il profit, anche per sviluppare soluzioni scalabili e sostenibili.
- Il "prodotto" viene visto come una forma più continua, replicabile e radicata nel territorio rispetto al "progetto" a scadenza.
- Più che per progetto sarebbe auspicabile lavorare per concretizzare processi di valorizzazione

Cosa frena la costruzione di reti più solide e durature nel vostro contesto?

- La durata temporale e non rinnovabile dei progetti finanziati è un ostacolo alla costruzione di reti strutturate.
- Le procedure dei bandi, come nel caso del Fondo per lo Spettacolo, possono impedire lo sviluppo di iniziative collaborative su scala nazionale, in quanto creano una competizione fra gli enti partecipanti.
- Le reti più efficaci nascono prima del bando.

Quali condizioni renderebbero davvero efficace una rete di imprese sociali o enti del Terzo Settore?

- Le reti devono essere orientate a un orizzonte d'impatto comune, non solo alla condivisione di ambiti tematici.
- Si apprende dagli altri: serve reciprocità, complementarità e strumenti di valutazione specifici per le reti.
- Le reti devono essere viste come strutture a valore aggiunto, non semplici consorzi di convenienza.

Come superare le dinamiche competitive tra soggetti dello stesso territorio o settore?

- La struttura dei bandi favorisce la competizione, anziché la collaborazione.
- Le reti dovrebbero essere costruite su valori condivisi e missioni comuni, non su obiettivi opportunistici.
- Il superamento della competizione passa attraverso una cultura del dialogo, della fiducia e della corresponsabilità.

Le reti possono essere considerate un nuovo "bene comune"?

- Le reti, se naturali e spontanee, possono diventare un bene comune fondamentale. Tuttavia, in ogni rete serve un "trainante", qualcuno che si assuma la responsabilità del coordinamento, questo ruolo va riconosciuto e sostenuto, altrimenti può diventare insostenibile per il soggetto promotore.
- Lo scambio di buone pratiche e la condivisione non opportunistica sono elementi chiave per una rete bene comune.



Proposte emerse

Bandi

Una delle esigenze più sentite riguarda la necessità di rendere i bandi più coerenti con i bisogni reali dei territori. È emersa la richiesta che enti erogatori e pubbliche amministrazioni sviluppino i bandi a partire da un confronto aperto con chi opera sul campo. Questo significa costruire bandi non solo “per” ma “con” i destinatari, ascoltando il tessuto sociale, culturale ed economico locale. Inoltre, è stata evidenziata una certa rigidità nei format e nei meccanismi attuali, che spesso scoraggia o limita la creatività e l'efficacia progettuale e obbliga i progettisti a concentrarsi su troppi aspetti disperdendo le risorse.

Si propone quindi di introdurre maggiore flessibilità, sia nei criteri di accesso che nella valutazione, per valorizzare la varietà dei progetti e delle organizzazioni.

Un'altra proposta significativa è la creazione di sistemi di incontro più naturali tra chi ha idee e chi ha risorse. Al posto della classica logica del bando a sportello, si potrebbe pensare a piattaforme collaborative o meccanismi di matching che favoriscano connessioni più organiche. Infine, si è sottolineata l'importanza di snellire tempi, rendere più trasparenti i criteri di valutazione e offrire feedback chiari anche a chi non viene selezionato, prendendo esempio da buone pratiche europee.

Progettazione

In ambito progettuale, è emersa la richiesta di una maggiore trasparenza anche economica da parte di chi pubblica i bandi: conoscere in anticipo i budget disponibili aiuterebbe le organizzazioni a decidere se e come investire energie nella candidatura.

Un tema molto discusso è stato quello della co-progettazione, intesa non come passaggio formale, ma come processo autentico di costruzione condivisa. Perché la co-progettazione funzioni, servono tempi adeguati, ruoli ben definiti e un riconoscimento concreto del lavoro di tutti gli attori coinvolti, pubblici e privati.

Molti partecipanti hanno espresso il desiderio di superare la logica del progetto a tempo determinato, che spesso finisce per creare iniziative isolate e poco sostenibili. Si propone quindi un cambio di paradigma: progettare non tanto per “fare un progetto”, ma per costruire soluzioni durevoli, veri e propri “prodotti” o modelli che generino valore nel tempo.

Reti

Quando si parla di reti, è chiaro che la loro forza nasce prima dei bandi. Le reti più efficaci sono quelle che nascono da relazioni autentiche e da visioni comuni, non da obblighi progettuali. Si propone quindi di sostenere alleanze esistenti, già attive sul territorio, che possono poi trovare nei bandi uno strumento per rafforzarsi.

Un'altra riflessione riguarda la necessità di una visione condivisa all'interno delle reti. Non si tratta solo di collaborare, ma di orientare gli sforzi verso obiettivi comuni, superando le logiche settoriali e cercando sinergie tra ambiti diversi: sociale, culturale, ambientale, economico.

È stato inoltre sottolineato il bisogno di strumenti ad hoc per valutare l'efficacia delle reti e per riconoscere il ruolo dei soggetti “trainanti”, ovvero di coloro che animano e tengono insieme la rete. Senza un supporto adeguato, questo ruolo rischia di essere invisibile o insostenibile.

Infine, si è parlato molto della fiducia come base della collaborazione. Le reti funzionano quando si fondano su relazioni trasparenti, scambio di valore e rispetto reciproco, piuttosto che su dinamiche competitive o opportunistiche.

Un muro da abbattere

Tra profit evoluto e non profit imprenditoriale

Facilitatori

Franco Broccardi, Claudio Bossi, Marco Gerevini

Obiettivo del tavolo

Indagare il rapporto tra mondo profit e mondo non profit in un mondo in evoluzione e in cui perdono senso le separazioni nette dei ruoli e delle economie

Parole chiave

Asimmetria informativa

Pregiudizio

Investimenti a impatto sociale

Creazione di valore

Neo-capitalismo

Riconoscimento

Tassonomia

Ruolo dei consumatori

Domande affrontate

1. Quali sono gli elementi che non riescono a collegare in maniera strutturata la collaborazione tra profit e non profit?
2. Quali sono le proposte operative per trovare modalità e campi comuni per superare le barriere che impediscono una profittevole collaborazione?
3. In una logica di minimizzazione del costo (da parte dei beneficiari) e di massimizzazione di rendimento, ha senso, e in che termini, drenare finanza profit verso una finanza d'impatto?

Sintesi dei contenuti emersi

Asimmetria informativa e pregiudizi

Il dialogo ha messo in evidenza ostacoli concreti e trasversali: barriere economiche, culturali e legate alle competenze.

Sono emersi **pregiudizi reciproci**, derivanti da una sorta di **asimmetria informativa** (di linguaggio, obiettivi e metriche), che ancora oggi ostacolano una contaminazione autentica e un dialogo alla pari tra il mondo profit e quello non profit, capace di superare la mera dimensione economica.

È stata sottolineata l'importanza di un **cambio di prospettiva**: uscire dalla propria comfort zone professionale, avvicinarsi all'altro per comprenderne logiche e linguaggi:

- da un lato, il mondo profit è stato invitato a esplorare in modo più deciso percorsi di **investimento a impatto sociale**
- dall'altro, il non profit è stato sollecitato a interrogarsi su come **proporsi al mercato in modo efficace**, restando fedele alla propria missione e **rendendosi più comprensibile**.

Incomprensibile, invece, è il mancato riconoscimento, **da parte del sistema finanziario**, del valore dello strutturale reinvestimento degli utili **nelle imprese sociali**, fattore invece premiante quando parliamo di profit.

Rimane evidente, infine, la necessità che il terzo settore si possa valutare per **linee di business**, per **mercati omogenei** anche al fine di determinare benchmark nella valutazione del merito creditizio e dell'opportunità di investimento.

Il ruolo degli ESG

Interessante la riflessione emersa sul possibile ruolo degli ESG (Environmental, Social and Governance) come terreno di incontro tra i due ambiti.

L'idea di fissare una **tassonomia** applicabile alla misurazione anche per gli investimenti sociali, analogamente a quanto avviene per l'ambiente, è stata indicata come una possibile leva per avvicinare profit e non profit, in particolare nel rispondere alle sensibilità espresse dalle **nuove generazioni**, sempre più attente all'impatto complessivo delle imprese.

In questo contesto, tre attori sono stati riconosciuti come determinanti per orientare il cambiamento: le **istituzioni**, la **finanza** e, soprattutto, i **consumatori**. Nasce quindi l'esigenza di formazione e di educazione alla finanza sostenibile e al consumo responsabile già a partire dalle scuole e dalle università.

Social procurement

È stato inoltre sollevato il tema dei bandi come possibile strumento per promuovere vincoli di collaborazione tra profit e non profit, utili a lungo termine per rendere più strutturato ed efficiente il dialogo e si è inoltre discusso dell'opportunità di sviluppare modelli innovativi di **social procurement**, capaci di valorizzare le competenze del terzo settore e di favorire l'erogazione di servizi a valore di mercato.

Valore condiviso e retribuzione del lavoro

A fare da sfondo, la consapevolezza della necessità di un cambiamento culturale: iniziare a considerare i beneficiari degli interventi sociali non come un costo, ma come una risorsa, un'opportunità. Da qui può prendere forma una **nuova alleanza** capace di generare valore condiviso. D'altro canto, c'è la necessità culturale di cambiare passo nei riguardi del lavoro con **retribuzioni a livelli di mercato** e permettendo di attrarre migliori professionalità che non vedano il mondo non profit come una seconda scelta.

Proposte emerse

- Rendere obbligatoria per tutte le imprese la misurazione e rendicontazione dell'impatto sociale. Una misura che sposterebbe l'attenzione su una concezione più ampia del valore generato, favorendo una visione meno dicotomica e più sinergica tra i due mondi per superare i pregiudizi, riconoscersi come alleati, costruire insieme un'economia più equa e sostenibile.
- Formazione e confronto intergenerazionale sui temi del consumo responsabile e dell'economia d'impatto.

Al confronto si sono lasciate aperte domande importanti:

- Quale modello economico vogliamo trasmettere a chi verrà dopo?
- Può la consapevolezza dell'impatto sociale diventare la leva per immaginare scenari nuovi e più umani?
- L'impresa sociale vuole solo cambiare le logiche del terzo settore o una indispensabile occasione per ripensare le logiche del capitalismo?



Lista dei partecipanti

Hanno partecipato a questa edizione di Common Ground:

Filippo Annunziata, Luigi Bobba, Chiara Borghese, Chiara Borghisani, Roberto Bonifazi, Claudio Bossi, Franco Broccardi, Nicola Bruzzo, Carola Carazzone, Beatrice Carrara, Michele Carpinelli, Gabriele Carrer, Erika Checchin, Maria Serena Ciambellotti, Rosa Ciongoli, Simona Cipriani, Victoria Conficconi, Davide Dal Maso, Chiara Daniele, Arianna De Mario, Monica De Paoli, Roberta dell'Apa, Antonia Di Bella, Paola Dubini, Giammaria Famiglietti, Costanza Ferrarini, Gabriele Galateri di Genola, Giulia Gentili, Marco Gerevini, Pietro Greppi, Carmine Guanci, Maddalena Martino, Elisa Mariotti, Francesca Moncada, Lauro Montanelli, Ilaria Morganti, Marco Morganti, Paola Mungo, Isabella Nicoli, Marco Nosedà, Francesca Pasi, Anna Perillo, Paolo Pesticcio, Pierluca Princigalli, Jean-Daniel Regna-Gladin, Enrico Sarti, Felice Scalvini, Maddalena Tagliabue, Alessandro Tantardini, Bianca Traxler

