

THE GOOD WORLD

THE GOOD BOOM

# Affari di cuore



## L'algoritmo per il business sociale di successo

Né solo Stato, né solo mercato.  
Le opportunità del secondo welfare oltre i vecchi steccati.

di Stefano Cardini

ILLUSTRAZIONE: Marco Goran Romano

Si possono fatturare milioni facendo gli "spazzini"? Sì, purché la vostra vocazione sia mettere il business al servizio dell'interesse collettivo. Secondo l'Ufficio delle Nazioni Unite che regola lo spazio extra-atmosferico (*unoosa.org*), i satelliti vorticanti attorno alla Terra sono circa 5 000. Soltanto 2 000, però, sono attivi: meno del 40%. Per non saturare l'atmosfera con migliaia di tonnellate di cavi, circuiti e ferraglia pericolosamente sfrecciati a decine di migliaia di chilometri l'ora sopra le nostre teste, allora, ci si è resi conto che era indispensabile assumerne il controllo per "ritirarli" a fine vita. Nel 2011 D-Orbit, start-up nata nel parco scientifico ComoNExT, decide quindi di progettare un dispositivo capace di svolgere proprio quel compito. Lo "spazzino" dei cieli si chiama D-Orbit Decommissioning Device: "D3". Realizzarlo, però, richiede investimenti. E D-Orbit li ottiene grazie a crowdfunding, imprenditori locali, banche e fondi d'investimento, fondi europei. E a fine 2018 raggiunge ricavi per 4 milioni di euro, ha 50 dipendenti, uffici a Lisbona, Londra, Harwell, Washington. La storia di D-Orbit è la storia di una società benefit, fattispecie d'impresa sociale, entrata nella legislazione italiana all'inizio del 2016. La sua particolarità? Non avere per scopo il solo margine di profitto, ma anche un beneficio sociale e ambientale, che ha deciso di certificare e di includere nel proprio statuto d'impresa.

### La rivoluzione del Terzo Settore

Le società benefit in Italia sono circa 500. E costituiscono la forma più recente e innovativa di un nuovo modo d'intendere



l'attività d'impresa che si sta diffondendo rapidamente incuneandosi tra le vecchie categorie del "privato" e del "pubblico". I numeri del "business sociale", d'altronde, parlano da soli. Secondo l'ultimo censimento Istat, nel 2016, le imprese sociali in Italia sono quasi 350 000, impiegano più di 800 000 dipendenti e di un milione e

Le imprese sociali: 350 000 imprese, 800 000 dipendenti.

mezzo di volontari. E secondo la Commissione europea è uno dei sistemi più avanzati d'Europa, con un numero di addetti e incidenza sul totale delle imprese in crescita per un fatturato di 70 miliardi di €. Un giudizio che non sorprende Stefano Zamagni, economista ed ex presidente dell'Agenzia per il Terzo Settore: «L'Italia ha inventato già nel Medioevo quello che oggi chiamiamo Terzo Settore: dai Monti di pietà, alle Società di mutuo soccorso, ai movimenti di credito cooperativo e popolare, alle Misericordie, alle Università. Stato e mercato si spartirono in seguito le attività economiche, per cui per molto tempo sembrò che non ci fosse alternativa tra pubblico e privato. Questo spiega il nome di Terzo Settore. Ma ovunque è

ormai evidente che esistono beni "comuni", come la salute, l'ambiente, l'educazione, che richiedono un'attenzione centrata sui bisogni delle persone, che non può essere lasciata né alla mera logica del profitto, né a quella troppo burocratica dello Stato». È il cosiddetto "secondo welfare", che al tradizionale ruolo dello Stato affianca "il mercato" nella tutela dei beni comuni.

### Una legislazione d'avanguardia

Forte della sua tradizione, l'Italia ha approvato nel 2016 una legge di riordino di tutto il Terzo Settore per superare una obsoleta visione "paternalistica" del privato sociale e smantellare due deleteri pregiudizi incrociati. Dice Zamagni: «Il primo riteneva che la vocazione sociale di un'impresa si potesse permettere il lusso di prescindere da una cultura manageriale. Il secondo che le attività "sociali", in quanto caritatevoli, non potessero generare profitti». La nuova legge apre così le porte all'imprenditorialità a vocazione sociale secondo molteplici approcci, non profit e profit, favorendo sinergie tra queste dimensioni anche con la regia pubblica. L'introduzione nel nostro ordinamento, primi in Europa, delle società benefit ha poi aggiunto un tassello ulteriore. Racconta Marco Del Barba, fondatore e presidente di Assobenefit, che riunisce le società be-

## THE GOOD WORLD

## THE GOOD BOOM



nefit italiane: «In pochi anni, le imprese che possono fregiarsi della sigla "SB", Società Benefit, sono 500. E una su cinque, con una quota associativa proporzionale alla dimensione aziendale, ha aderito alla nostra associazione, che ne promuove in ogni sede le attività. Per esempio, ottenendo un bonus di punteggio nella partecipazione ai bandi pubblici». Scorrendo i nomi, accanto a D-Orbit, troviamo società per azioni, nazionali e multinazionali, ma anche Pmi: da Illycaffè a Slow Food Promozione, da Florim, azienda storica della ceramica, a Redo Connessioni Abitative, costruttore milanese impegnato nell'housing sociale, fino alla Pasticceria Filippi di Zanè, in provincia di Vicenza. Sono realtà di dimensioni e mercati diversissimi, quindi, tutte accomunate però da valori orientati a bilanciare profitti e benessere sociale.

#### I vantaggi dell'impresa non profit

Le società benefit sono soltanto l'ultimo acquisto del mondo del business sociale. Come si legge nell'ultimo "rapporto sul secondo welfare" a cura del Centro di Ricerca e documentazione Luigi Einaudi, esso include una molteplicità tra imprese, cooperative sociali, di produzione, di servizi e di consumo, associazioni, organizzazioni, fondazioni. Ma come entrare in questo mercato? *The Good Life*

ha elaborato un "algoritmo" per aiutare l'aspirante imprenditore sociale a scegliere la tipologia di organizzazione più adatta alle sue potenzialità e ambizioni. Anzitutto bisogna individuare il proprio *purpose*: l'obiettivo prioritario che ci si prefigge scegliendo di diventare imprenditori "sociali". Ogni tipologia d'impresa, infatti, ha vincoli e opportunità differenti. E può richiedere forme giuridiche diverse. Partiamo da due classici: offrire servizi a persone socialmente fragili, oppure, offrire servizi impiegando persone socialmente fragili. Se uno di questi, pur non essendo l'unico, è il principale obiettivo della tua impresa sociale, probabilmente dovrai orientarti verso una tipologia d'azienda *non profit*. Nel primo caso, classificata nella nuova legge come impresa sociale di tipo A. Nel secondo, come impresa sociale di tipo B. Si tratta delle cosiddette imprese sociali "di legge", cooperative o Srl, diverse da quelle "di fatto", che hanno inserito la vocazione sociale nel loro statuto, mantenendo tuttavia un profilo *profit*. Non si deve però cadere nell'errore di pensare che *non profit* significhi "senza margine di profitto", quasi vivessero di sovvenzioni, donazioni o volontariato. Queste aziende possono realizzare i profitti come le altre. Naturalmente, però, devono reinvestire interamente gli

utili nelle loro attività. Questo non ha scoraggiato gli imprenditori. L'incidenza delle istituzioni *non profit* rispetto al complesso delle imprese dell'industria e dei servizi, infatti, è cresciuta dal 5,8% del 2001 al 7,8% del 2016 per le istituzioni e dal 4,8% del 2001 al 6,9% del 2016 per gli addetti. E rispetto al 2015 il numero di imprese *non profit* è cresciuto del 2,1%, quello dei dipendenti del 3,1%. Fondare un'impresa *non profit*, rispetto a una *profit*, d'altronde, presenta vantaggi da non trascurare. Anzitutto, perché consente di ottenere agevolazioni fiscali che tengono bassi i costi. In secondo luogo, dato che il settore ha acquisito una mentalità manageriale relativamente di recente, favorisce chi possiede una solida capacità gestionale, permettendogli di affrontare il mercato con buone probabilità di successo. Infine, queste imprese hanno un accesso riservato a molti bandi pubblici e privati di fondazioni bancarie e assicurative per il Terzo Settore. Non va trascurato un ultimo vantaggio: quello di non avere costantemente il fiato sul collo di soci smaniosi di spartirsi dividendi a ogni costo e a breve termine. Ma facciamo qualche esempio concreto. Riesco (Ristorazione e Solidarietà Cooperativa, [riescoincucina.it](http://riescoincucina.it)) è il nome, che è già un programma, di una cooperativa sociale di Padova, che ha messo al servizio dell'integrazione lavorativa di persone fragili l'esperienza di cuochi professionali. Nel 2008, una multinazionale padovana scommette, per il servizio mensa, sulla

Oltre lo Stato, oltre il mercato: così si tutelano i beni comuni.

qualità della loro cucina, basata su filiera corta, stagionalità e valorizzazione della cucina locale. Nel giro di pochi anni dalla capacità di preparare 60 pasti si passa a 1 000, con catering e banqueting per matrimoni e cene di gala fino a 600 persone. Forti del risultato, alcuni soci, ne fondano una seconda, Sobon: il primo forno biologico di Padova a produrre pane e altri prodotti di panificazione a lievitazione lenta da pasta madre con certificazione bio. A contribuire all'avvio dell'attività, l'ottenimento tramite bando di fondi europei di sviluppo regionale. Obiettivo: entrare nella grande distribuzione e lanciare un franchising. Le storie d'impresa sociale di successo sono molte e varcano anche i confini nazionali. È il caso di citare il ▶

THE GOOD WORLD

THE GOOD BOOM

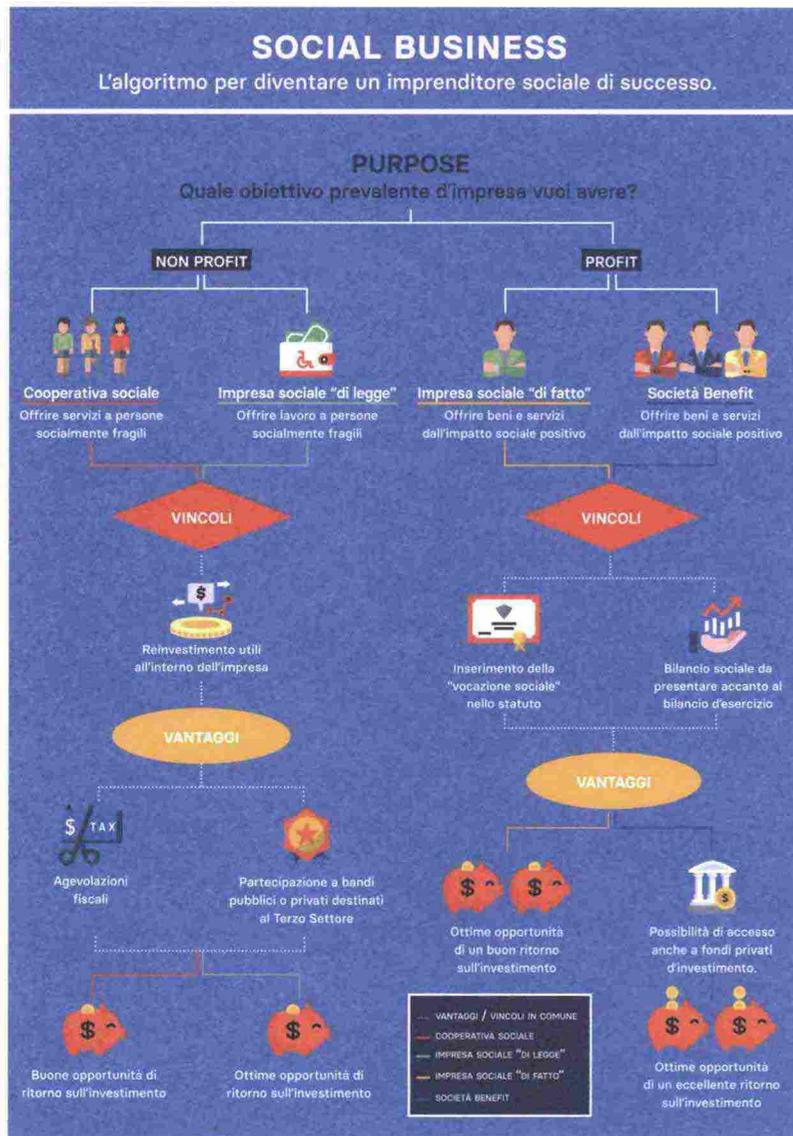
► brand di moda Cangiari (*cangiari.it*), che da anni realizza capi recuperando trame, orditi e stramature realizzati con gli antichi telai dalle donne della Calabria. Grazie anche al sostegno di **Fondazione con il Sud** e Banca Prossima, Cangiari ha sfilato all'Arab Fashion Week di Dubai, aggiudicandosi uno dei premi "Eco-Fashion" della manifestazione di moda in Medio Oriente.

**Le opportunità dell'impresa profit**

Se sei disposto a rischiare di più e spera di ottenere un maggior ritorno sull'investimento, però, può valere la pena di andare oltre il perimetro del *non profit*, possibilità che la nuova normativa prevede introducendo accanto alle imprese sociali "di legge" le imprese sociali "di fatto". Oppure fondando una società benefit, come abbiamo visto, in cui rientrano tutte le forme

*«Il futuro è di chi sarà capace di un autentico storybeeing».*

societarie d'impresa previste dal codice civile, inclusa la Spa, aprendosi eventualmente anche a fondi d'investimento. In entrambi i casi, l'impresa dovrà inserire nel suo statuto la propria vocazione sociale e presentare accanto al tradizionale bilancio d'esercizio, quello sociale che dia conto del suo "social impact" oltre il perimetro degli *shareholder*, i soci, a beneficio degli *stakeholder*: dipendenti, fornitori, clienti. Ma anche del territorio e della sua popolazione, in termini sociali e ambientali. In questo caso, la funzione sociale sarà sottoposta a più pressanti vincoli di bilancio. Ma questo non deve essere considerato necessariamente un ostacolo, anzi. Ne è certo Oscar di Montigny, presidente di Flowe, società benefit del Gruppo Mediolanum e fondatore di Be Your Essence (Bye), start-up innovativa a vocazione sociale. Nel suo ultimo libro, *Gratitudine. La rivoluzione necessaria* (Mondadori), traccia il profilo del nuovo modo di fare impresa orientata ai valori, che riassume in sette "P" indirizzate verso un'innovazione sostenibile: «*Person, People, Partnership, Profit, Prosperity, Planet, Peace. Insieme, definiscono il Grateful Balance, un indice di "gratitudine" che misura l'impatto di ogni organizzazione sulla collettività. Per decenni le aziende si sono limitate a comunicare il proprio storyselling. Ora va di moda lo storytelling. Ma il futuro è di chi sarà capace di un vero storybeeing: in un mondo interconnesso*



come quello contemporaneo, infatti, devi essere quello che racconti. Ed essere capace di comunicarlo al mondo in modo efficace», spiega Oscar di Montigny.

**La nuova frontiera: la formula ibrida**

Naturalmente, il problema numero uno di qualsiasi impresa è il finanziamento. Anche da questo punto di vista, però, nuovi modelli si stanno imponendo. La tradizionale sfida all'ok corral con il direttore di banca per ottenere un finanziamento o un ampliamento del fido è destinata a essere superata da nuove mo-

dalità di accesso al credito, in cui Stato e Regioni, insieme a Fondazioni bancarie e assicurative, svolgeranno un ruolo sempre più attivo. Il caso di *community buyout* della Birra Messina insegna. Destinata dalla Heineken alla chiusura, l'azienda viene rilevata da 15 dipendenti che decidono di investire il loro Tfr. Fondazione di Comunità Messina ci mette del suo, raccogliendo nuovi investitori locali. Nasce la cooperativa Birrificio Messina, che comincia una nuova produzione di birre artigianali locali, come "Birra dello Stretto" e "Doc 15". Un anno fa, il colpo di scena. ►

## THE GOOD WORLD

### THE GOOD BOOM



#### 4 domande a Francesco Cicione

Founder & CEO Executive Board Member di Entopan Smart Networks & Strategies.

Nato in Calabria, Entopan-Smart Networks & Strategies è un provider integrato d'innovazione per start-up, imprese e organizzazioni sociali, con vocazione internazionale. Tra i propri scopi ha il superamento del gap di risorse per l'impresa sociale tra Nord e Sud d'Italia.

**TGL:** Come è nata la vostra impresa?

**F.C.:** Insieme ad amici provenienti dall'associazionismo cattolico e laico, Entopan è nata per promuovere un approccio multidisciplinare alla consulenza strategica unito al desiderio di favorire una sintesi tra umanesimo e tecnica, scienza e sapienza, ispirato alla tradizione della Magna Grecia, come il nostro nome. Promuoviamo il paradigma dell'“Innovazione Armonica”, che ha come proprio principio ispiratore l'etica.

**TGL:** Come si propone di aiutare il Sud Italia a superare il gap con il Nord?

**F.C.:** Costruendo reti e network stabili di competenze e di valore su scala internazionale da porre al servizio del nostro territorio. Puntiamo a realizzare nel Sud Italia il primo Acceleratore e Hub di Open Innovation, specializzato sui temi della convergenza tra digital & social innovation, con l'obiettivo di favorire la crescita di nuove competenze e giovani talenti, la nascita di start-up e spin-off e la promozione di una visione inclusiva, generativa, coesiva, sostenibile e armonica dell'economia e dell'impresa.

**TGL:** Quante imprese avete avviato al successo dalla vostra nascita?

**F.C.:** Abbiamo incrociato circa 500 tra start-up, spin-off e Pmi innovative, e ne abbiamo accompagnate un centinaio in percorsi di accelerazione e crescita. Una decina sta affrontando ora la fase di scale-up.

**TGL:** Quali leve finanziarie consigliate?

**F.C.:** Privilegiamo la collaborazione con investitori e partner finanziari pazienti, capaci di valorizzare e accompagnare l'identità aziendale, ma anche attenti ai principi della finanza di impatto. Oggi in Italia non mancano gli strumenti e gli attori. Qualcosa in più, tuttavia, andrebbe fatto per potenziare la governance normativa, il sistema delle competenze oltre che l'operatività e la cultura del *venture capital*. ■

Heineken firma una partnership con la cooperativa e nasce la “Birra Messina Cristalli di Sale” e la distribuzione di questa e altre birre artigianali attraverso la rete distributiva di Heineken in Italia. Impresa, lavoro, made in Italy salvi, insomma. E nel mentre, dichiara Coldiretti, la birra artigianale italiana registra un balzo del 33% dell'export, penetrando persino in Olanda, Germania e Irlanda. Nonostante storie come questa, l'accesso al credito resta il punto debole dell'impresa sociale, che i decreti attuativi della nuova legge si spera risolvano. La distribuzione territoriale vede oltre il 50% delle istituzioni attive nelle regioni del Nord contro il 26,7% dell'Italia meridionale e insulare, grazie soprattutto alla potenza di fuoco di fondazioni bancarie e assicurative, a partire da Fondazione Cariplo e Compagnia San Paolo, decisamente più presenti al Nord. Tra gli istituti di credito più vicini all'impresa sociale, invece, oltre a Banca Etica, meritano di essere citati Ubi Banca e Intesa San Paolo. Ma da questo punto di vista è fondamentale cogliere anche le opportunità offerte all'impresa sociale

dal ministero per lo Sviluppo economico, attraverso Invitalia (*invitalia.it*), come Resto al Sud, Cultura Crea, Costruisco - Fondazione Italia Sociale. O sfruttare piattaforme di *equity crowdfunding* come Lita.co (*it.lita.co*). Invitalia finanzia fino a 3 milioni di € a fondo perduto e fino a 10 milioni ammortizzabili in 10 anni. Opportunità che aumentano iscrivendosi al registro delle start-up innovative a vocazione sociale, che offre copertura da parte dello Stato fino al 100% dell'investimento per 5 anni. Un esempio? Bloom Project (*bloomproject.it*) è una start-up innovativa a vocazione sociale e offre soluzioni di *social impact* ad aziende che investono in responsabilità d'impresa. Vincendo la *call* di Banca Etica “Innovare in rete” ha sviluppato una tecnologia, Agritube, per la coltivazione idroponica sostenibile a basso costo accessibile anche ai Paesi poveri. Ora il progetto sarà presentato al ChangeNOW di Parigi (*changenow-summit.com*), evento internazionale dedicato alle soluzioni innovative dal positivo impatto sociale. Si spera anche così di mettere le gambe al sogno di un mondo migliore. ■

