



Funded by the  
European Union



# *BEST PRACTICES MANUAL*

Attracting communities towards social enterprise investment

ACT SOCIAL

REFERENCE: VP/2013/017



Funded by the  
European Union

This project has been funded with support from the European Commission. This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein

**Autore:** *Gio Lodovico Baglioni (Solco Camunia)*

# Indice dei contenuti

- **Executive summary**
- **Premessa**
- **Introduzione**
- 1. Analisi del contesto**
  1. il territorio di riferimento
  2. le cooperative sociali in valle camonica
  3. filantropi o investitori? La situazione in valle camonica
- 2. Linee guida del progetto**
  1. Su quali dati ragioniamo? ricerca quantitativa sul territorio Camuno
  2. Le cooperative hanno una scarsa propensione verso strumenti finanziari diversi dal credito a breve? L'indagine sulle cooperative del Consorzio
  3. Il ruolo attivo del management: accompagnamento (coaching) su progetti specifici
  4. Gli strumenti di supporto alla comunicazione per le Cooperative Sociali
  5. La misurazione dell'impatto sociale: una proposta.
- 3. Replicabilità e scalabilità del progetto**
  1. il progetto è scalabile? Ipotesi di lavoro
  2. sotto quali condizioni può essere replicato il progetto
  3. come finanziare un progetto simile
- 4. Metodo di lavoro**
  1. la fase di analisi del contesto
  2. il gruppo di lavoro
  3. il coinvolgimento delle imprese sociali
  4. il coinvolgimento dei potenziali investitori e filantropi
  5. best practices summary

## **5. Conclusioni**

1. Il progetto
2. I partner
3. I risultati

## **6. Suggested useful tools**

## Executive summary

Lo scopo di questa breve raccolta di buone prassi è quello di dare una panoramica degli strumenti e delle pratiche da utilizzare per la raccolta di capitali a favore delle imprese sociali (*demand side*).

La guida è basata sull'esperienza maturata nel contesto del progetto europeo "VP/2013/017" che ha coinvolto, oltre all'ente capofila il Consorzio Solco Camunia, i suoi partner Cassa Padana, Socialis e Koinon, e dodici cooperative sociali del territorio della Valle Camonica. Il progetto si è sviluppato nell'arco di dieci mesi, da Novembre 2014 a Settembre 2015, su quattro direttrici principali di attività:

- analisi del contesto economico-finanziario del territorio di riferimento;
- analisi delle criticità presenti nelle cooperative, soprattutto nell'area finanziaria;
- formazione e *coaching* per il management delle cooperative;
- incontri di disseminazione dei risultati di progetto, sia rivolti a potenziali partner finanziari delle cooperative, sia rivolti ad enti esterni interessati ad un confronto.

Questa pubblicazione può essere un utile strumento per progettare una serie di attività rivolte al finanziamento di imprese sociali, associazioni di volontariato, enti pubblici che vogliano sollecitare una raccolta di fondi per nuovi progetti o enti privati orientati al sociale.

Gli strumenti proposti sono studiati, e sono stati applicati, dal lato della domanda, ma si consideri che, una maggiore consapevolezza anche dal lato dell'offerta, potrà migliorare il *matching* delle rispettive esigenze, colmando il *gap* esistente tra domanda e offerta.

La lettura degli altri documenti realizzati durante la ricerca, è un utile complemento al presente manuale (<http://www.actsocial.eu/en/research/>).

Il limite intrinseco del manuale risiede nel fatto che, per sviluppare un progetto simile, non sarà sufficiente fare un “copia-e-incolla” di quanto esposto, ma occorrerà tradurre la metodologia proposta adattandola al proprio contesto.

## Premessa

Uno studio della Commissione Europea<sup>1</sup> ammette l'inesistenza di una definizione univoca e condivisa di impresa sociale. Inoltre, solo otto paesi in Europa<sup>2</sup> hanno una legislazione specifica per incoraggiare e sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese sociali.

In Italia il termine di Impresa Sociale è stato utilizzato per la prima volta all'inizio degli anni '80 e riguardava soprattutto strutture volontaristiche che, in maniera innovativa, si trasformavano in imprese per erogare servizi socio-sanitari o per favorire l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Nel 1991 si ebbe la prima legge sulle Cooperative (L. 381/1991). Una definizione specifica fu introdotta solo sette anni più tardi con l'adozione della legge sulle Imprese Sociali (L. 155/2006). Tuttavia, anche a causa di una forte presenza storica di Cooperative Sociali, in Italia il termine di "Impresa Sociale" viene spesso reso come sinonimo di "Cooperativa Sociale".

In generale in Italia e, nello specifico in Valle Camonica, le Imprese Sociali godono di una buona situazione, sia dal punto di vista economico-finanziario, sia dal punto di vista del contesto sociale nel quale sono inserite, sia, infine, dal punto di vista dei rapporti commerciali con le pubbliche amministrazioni.

In Valle Camonica, grazie ad una morfologia geo-fisica che storicamente ha favorito un certo isolamento rispetto ai territori adiacenti, le cooperative sociali godono di una sorta di oligopolio rispetto ai servizi ed agli inserimenti lavorativi. Se da un lato questo ha favorito lo sviluppo di una sensibilità particolare da parte delle Amministrazioni Pubbliche locali nei confronti dell'imprenditoria sociale, dall'altro ha

---

<sup>1</sup> - *"Despite a growing interest in social enterprise and increasing levels of activity, there is limited understanding about the current state, size, and scope of social enterprises in Europe."* - in "A map of social enterprises and their eco-systems in Europe", Dec. 2014.

<sup>2</sup> - Bulgaria, Greece, France, Italy, Luxembourg, Slovenia, Sweden, and United Kingdom.

determinato nel management delle cooperative una *forma mentis* poco propensa alla ricerca di nuovi mercati ed all'innovazione sui servizi erogati.

Queste premesse sono necessarie per capire in dettaglio sia il contesto nel quale si è sviluppato il progetto, sia per relativizzare i risultati raggiunti.



## Introduzione

Il progetto *ActSocial* nasce dal rilevamento di una criticità presente nelle Cooperative Sociali della Valle Camonica che, grazie alle analisi ed agli spunti emersi durante la realizzazione del progetto, si è trasformata in una opportunità di miglioramento e sviluppo.

Le cooperative sociali del Consorzio Solco Camunia hanno scarse competenze manageriali, soprattutto nell'ambito finanziario. Spesso le piccole cooperative sociali lavorano solo con il credito a breve, l'anticipo fatture o apertura di credito di cassa, mentre gli unici interventi a lungo termine sono i finanziamenti ipotecari. Non esiste una programmazione finanziaria, nel senso che spesso la direzione va “a naso” e, generalmente, nel management aziendale delle cooperative la figura di un direttore finanziario non è nemmeno presente nell'organigramma. Non esiste, anche a causa del *framework* legislativo italiano, una raccolta integrata basata su *equity* o *quasi-equity* (una sorta di partecipazione agli utili spesso utilizzata nei paesi anglosassoni), mentre la raccolta di *grants* presso filantropi locali è basata esclusivamente sulla conoscenze personali.

La direzione delle cooperative è spesso affidata ad un CdA di volontari con scarsa preparazione aziendalistica. Inoltre il background formativo tipicamente presente nelle cooperative è di tipo sociale, psicologico o umanistico: questo favorisce una *forma mentis* ben lontana dalla tipica formazione manageriale, anche se spesso genera iniezioni di eticità e democrazia meno presenti in altri contesti.

Inoltre le cooperative sociali hanno scarsa visibilità nel territorio di riferimento, nel senso che non ne viene riconosciuta la specificità. Le cooperative, che a tutti gli effetti sono imprese iscritte alla Camera di Commercio con obbligo di bilancio ordinario, sono spesso confuse con associazioni di volontariato. Sicuramente questo fatto deriva dalla genesi stessa delle cooperative, dal fatto di rappresentare

una fetta relativamente ridotta della produzione di ricchezza e anche, non dimentichiamolo, da una scarsa capacità di comunicazione verso l'esterno da parte delle cooperative medesime.

Infine, le cooperative tendono ad essere autoreferenziali, cioè a giudicare internamente la validità delle loro azioni. Così facendo non si pongono nemmeno il problema di un confronto esterno, anche se non necessariamente più oggettivo, divenendo meno interessanti per potenziali investitori.

Da queste considerazioni, nate nella primavera del 2013, si è sviluppata l'idea di realizzare una formazione specifica per il management delle cooperative che, con l'uscita della *call* in oggetto, ha permesso di sviluppare un progetto ben più strutturato.

La possibilità di realizzare un progetto europeo che prevedeva, oltre al finanziamento di molte attività, anche incontri (*workshop*) internazionali di confronto, non ricalca quella che potrebbe essere la situazione tipica in caso di replicazione di quanto suggerito da questo manuale. Tuttavia quello che pare più interessante, sia relativamente alla replicabilità, sia alla scalabilità del progetto, è il metodo di lavoro, cioè l'approccio seguito per passare da un problema ad una opportunità, in un contesto reale.

Il manuale si compone sostanzialmente di due parti.

La prima, che comprende i primi due capitoli, si occupa di presentare le linee guida del progetto e di illustrare le premesse dalle quali si è partiti. Nel primo capitolo si illustra il contesto nel quale si è sviluppato il progetto, una stretta valle alpina esclusa dalle principali vie di comunicazione internazionali e nazionali, storicamente isolata e periferica. Nel secondo capitolo vengono illustrate le principali azioni del progetto al fine di fornire una panoramica esaustiva degli “strumenti” utilizzati. Lo studio di analisi e conoscenza prima e la formazione *ad hoc* del management caratterizzano l'azione del progetto e ne sono anche l'asse portante.

La seconda, composta dal terzo e quarto capitolo, partendo dall'esperienza maturata, propone alcune linee guida per rendere replicabile e scalabile il progetto in altri contesti. Passare da una serie di lezioni (*training*) completate da un accompagnamento (*coaching*) che, per il caso specifico, potremmo definire “sperimentale”, all'incontro diretto delle cooperative con il mondo parallelo di potenziali investitori e filantropi, peraltro presenti in valle, è stata la sfida che si è concretizzata con due serie di incontri specifici: un grande evento di incontri *one2one* tra le cooperative sociali ed i potenziali investitori, ed una serie di appuntamenti presso le cooperative stesse con imprese e filantropi locali. Gli incontri sono avvenuti alla fine del progetto, quando sia le attività formative, sia le analisi sul territorio erano state concluse.



# 1 - Analisi del contesto

## 1.1 - Il territorio

La Valle Camonica è una valle prealpina che, morfologicamente, mette in comunicazione la Pianura Padana con le Alpi Retiche, attraverso le colline moreniche della Franciacorta, il Lago d'Iseo e lo sviluppo Sud-Nord della valle stessa per quasi 100 Km.

Dal punto di vista demografico la Valle Camonica conta circa 100.000 abitanti, in crescita di circa il 5% nell'ultimo decennio. Il dato non deve trarre in inganno, infatti nello stesso arco temporale si è avuta una diminuzione netta della popolazione italiana residente ed un considerevole aumento di quella straniera. Completano il quadro altri due fenomeni. L'invecchiamento della popolazione residente<sup>3</sup> ed il fenomeno, da molti considerato consistente, dell'emigrazione, più che compensato dall'immigrazione. Questo cambiamento nella composizione della struttura demografica ha prodotto un depauperamento delle risorse culturali e professionali, quelle stesse che, fuori dalla valle, hanno trovato collocazione più facilmente.

Infine, dal punto di vista economico la Valle Camonica risulta un territorio marginale e povero rispetto non solo alle aree limitrofe, ma anche in termini assoluti<sup>4</sup>. Nel

<sup>3</sup> - Percentuali popolazione per classi di età dal 1971 al 2010. Fonte: *mia elaborazione su dati ATSP*

	1971	1981	1991	2001	2010
<b>0-15</b>	25.7	22.5	16.3	13.7	13.7
<b>15-29</b>	24.3	24.1	24.6	19.3	15.9
<b>30-44</b>	20.7	21.2	22.3	23.6	23.5
<b>45-59</b>	15.2	17.6	18.5	20.4	21.4
<b>60-74</b>	11	10.7	13	15.9	16.6
<b>&gt;75</b>	3.1	3.9	5.3	7.1	8.9

<sup>4</sup> - Il PIL pro-capite della Valle Camonica nel 2013 era di circa 15.500 Euro l'anno. Per confronto si consideri quello della

dopoguerra, e particolarmente negli anni '60 e '70, si è assistito ad un importante aumento della industrializzazione, soprattutto nei settori siderurgico e tessile. Per contro, già a partire dalla fine degli anni '80, si è assistito ad una contrazione del tessuto industriale che, oltre a creare problemi occupazionali, ha lasciato sul terreno del fondovalle un gran numero di aree dismesse che impattano negativamente sull'ambiente.

---

Lombardia (quasi 30.000 Euro) e quello della Bulgaria (circa 12.300 Euro). Fonte: *Istat*

# 1 - Analisi del contesto

## 1.2 - Le Cooperative

Una prima analisi delle problematiche relative al management e alla *governance* delle cooperative appartenenti al Consorzio Solco Camunia era stata effettuata precedentemente (primavera 2013) all'uscita della *call* in oggetto quindi, quando si presentò l'opportunità di approfondire lo studio e di verificare l'esistenza di eventuali margini di miglioramento, il terreno era già pronto per raccogliere l'opportunità.

In sintesi i problemi principali rilevati riguardavano diversi ambiti aziendali.

- **Visione strategica**

- mancanza di un orientamento strategico nella Direzione (quasi nessuna cooperativa ha un piano strategico<sup>5</sup> di medio periodo);
- approccio di breve periodo, si tende a rincorrere le emergenze (oppure ci si fida del “carisma del capo”);
- manca la consapevolezza di avere un metodo di lavoro, e questo è limitato al tema del servizio erogato, non ad una *vision* a medio-lungo termine;
- presenza di una *forma mentis* assolutamente locale. Si pensa e si agisce localmente (nessuna cooperativa ha mai fatto un progetto sovra-locale senza la copertura del Consorzio);
- il coinvolgimento degli *stakeholder* esterni avviene solo per contatto personale, senza una strategia aziendale riconoscibile e pianificata.

- **Business planning**

---

<sup>5</sup> - Per “*Piano Strategico*” si intende un documento formale, scritto e approvato in assemblea, che delinea in modo preciso le strategie, gli obiettivi, gli strumenti, i responsabili e le variabili di controllo sulle quali misurare i risultati su un arco temporale di almeno tre anni.

- non si fanno *business plan* aziendali, al più si fanno *budget* di proiezione annuali;
  - in occasione di bandi, per lo più locali, si realizzano dei *business plan* particolari, ma solo sui progetti specifici;
  - tendenzialmente si lavora per commesse acquisite con clienti per lo più istituzionali;
  - in alcune cooperative non si fa nemmeno il bilancio preventivo;
  - solo pochissime cooperative hanno la certificazione di qualità, il che comporta anche la non definizione di piani e procedure, assenza di organigrammi chiari, definiti e riconoscibili, con conseguente confusione organizzativa;
  - scarsa o assenza di professionalità dedicate soprattutto nei settori della finanza e delle analisi di bilancio.
- **Finanza**
    - non esiste alcuna programmazione finanziaria e, nel migliore dei casi, l'orizzonte temporale è di 3 mesi;
    - non esiste la figura di un responsabile / direttore finanziario in alcun organigramma;
    - non c'è collaborazione di sistema tra le diverse cooperative, non c'è una gestione di gruppo (Consorzio) a livello finanziario (tuttavia è successo più volte che il Consorzio abbia “salvato” alcune cooperative in difficoltà).
  - **Fund raising**
    - quasi nessuna cooperativa ha un responsabile del *fund raising*;
    - l'attività di *fund raising* è sporadica, non organizzata e non è continuativa;
    - il *fund raising* si limita sostanzialmente a due ambiti: (I) quello occasionale legato alla realizzazione di alcuni eventi e (ii) quello legato ai rapporti personali che, talvolta, può generare anche donazioni cospicue.



- **Impatto sociale**

- Il bilancio sociale viene realizzato esclusivamente come adempimento legislativo;
- non esiste la cultura della misurazione delle *performances*, del valore sociale e dei tassi di sviluppo, quindi non si costruiscono nemmeno dei *report* per gli *stakeholders*;
- esiste invece una certa ambiguità nel modo di presentarsi agli interlocutori (soprattutto per le cooperative di tipo B). Spesso gli inserimenti lavorativi sono “giocati” come contropartita per avere una commessa.

- **Governance**

- In generale la *governance* dipende troppo dal rinnovo delle cariche (CdA) e manca una struttura gestionale indipendente dalla struttura sociale. Spesso ai CdA sono affidati compiti gestionali anziché di *vision* e di controllo.
- i CdA dipendono troppo dal volontariato, quindi gli stessi sono troppo spesso poco professionalizzati. Questa caratteristica, unita alla confusione organizzativa dei ruoli di gestione e di controllo, contribuisce a rendere poco “stabili” le cooperative rispetto alle strategie di lungo periodo (si veda anche quanto scritto sub “*visone strategica*”), oltre a creare problemi di ricambio;
- spesso se cambia il CdA, cambia la *governance*, perché non c'è un modello perpetuabile nel tempo. Anche questo deriva dall'assenza di programmazione strategica condivisa.

Partendo da queste osservazioni si è costruito il progetto che ha previsto:

- oltre 150 ore di formazione per il management delle cooperative del Consorzio, al fine di colmare almeno alcune delle lacune individuate (finanza, *business planning* e comunicazione). La formazione è stata condotta da

Koinon e Cassa Padana.

- le analisi sul territorio, svolte da Socialis (*Mappatura dei potenziali investitori in Impresa Sociale*) con la collaborazione di Cassa Padana, avevano l'obiettivo di (i) verificare le ipotesi contenute nell'analisi sintetica sopra esposta e, più importante ancora, (ii) individuare i motivi che causavano alcuni dei problemi evidenziati.

In realtà, *ex-post*, si è verificato come le analisi e le ricerche condotte sul campo abbiano aperto scenari che non erano nemmeno stati immaginati, fornendo un quadro molto ampio sul quale le cooperative ed il Consorzio stesso avranno modo di lavorare a lungo.

# 1 - Analisi del contesto

## 1.3 - Filantropi o investitori? La situazione in Valle Camonica

Il problema principale rilevato a livello finanziario nelle cooperative del Consorzio riguarda, oltre alla mancanza di una direzione specifica, l'assenza di una cultura sull'utilizzo di strumenti finanziari alternativi, soprattutto di medio e lungo periodo. Si tratta di un circolo vizioso dove i giri di boa sono rappresentati (i) dalla mancanza di cultura finanziaria, (ii) dall'utilizzo quasi esclusivo di strumenti a brevissimo termine, (iii) dalla non conoscenza di strumenti alternativi e, circolarmente, dal ritenere che (iv) un manager finanziario sia poco utile.

Sulla presenza di filantropi e potenziali investitori in Valle Camonica, la pre-analisi non aveva detto molto, salvo riportare l'impressione che, dietro alle “conoscenze personali”, si potesse nascondere un “mondo” inesplorato e sconosciuto. A livello di filantropi ogni cooperativa conosce i propri e questi dipendono in massima parte dal maggiore o minore radicamento della cooperativa nel proprio territorio, oltre che, come abbiamo detto, dalla rete delle conoscenze personali. Inoltre, per le cooperative di tipo A, che erogano servizi, è più facile presentarsi con l'etichetta di “*aventi titolo*” per una donazione rispetto alle cooperative di tipo B<sup>6</sup>. In sintesi, anche la figura di *fund raiser* è considerata pressoché superflua o comunque di second'ordine rispetto ad altre priorità legate al *core business* della cooperativa.

I potenziali investitori invece non erano nemmeno stati presi in considerazione a causa della (in parte erronea) considerazione che il quadro legislativo italiano impedisca di fatto lo sviluppo di un interesse ad entrare nel capitale di una impresa sociale. Su questo punto, *ex-post*, si è potuto verificare, soprattutto grazie agli incontri durante i workshop e alle discussioni avviate negli eventi di

---

<sup>6</sup> - In Italia le Cooperative Sociali possono essere di tipo A o di tipo B (rif. L 381/1991).

Le A erogano servizi sociali, socio assistenziali o socio sanitari; hanno un rapporto diretto con gli enti pubblici (Aziende Sanitarie Locali, Comuni o altre amministrazioni locali) e relativamente pochi clienti privati.

Le B possono condurre qualsiasi attività d'impresa, purché abbiano nel loro organico almeno il 30% di lavoratori “svantaggiati” (disabili fisici o mentali o altre tipologie di “disabilità” sociale come alcolisti, tossicodipendenti, ecc. con disabilità almeno del 45%).

disseminazione, come anche in Italia esistano opportunità di ingresso nel capitale delle cooperative. A titolo di esempio, il nostro partner di progetto Cassa Padana valuta direttamente, su tutto il proprio territorio di riferimento, opportunità di investimento nelle imprese sociali.

## 2 - Linee guida del progetto

Il progetto è nato e si è sviluppato per rispondere alle criticità evidenziate e, in corso di realizzazione, ha permesso sia di fornire risposte precise, sia di delineare nuovi scenari di indagine e azione per le cooperative, che durante la prima sommaria analisi non erano emerse.

La prima azione concreta da parte del Consorzio Solco Camunia è stata quella di raccogliere l'interesse di quelli che sarebbero divenuti i partner del progetto e di costituire il gruppo di lavoro. Questo passaggio propedeutico è stato reso possibile dalla consolidata rete di rapporti che il Consorzio intrattiene con le principali entità locali. I partner hanno fornito il supporto sia alla definizione del progetto, sia alla presentazione dello stesso nel quadro della *call* in oggetto.

Sostanzialmente le linee d'azione individuate dal gruppo di lavoro (*steering committee*) si sono concretizzate su tre direttrici principali esposte nell'ordine cronologico ritenuto più opportuno:

- più indagini approfondite sul territorio, sia interne, sia esterne alle cooperative stesse;
- una formazione specifica per il management delle cooperative su temi diversi e complementari;
- una serie di incontri sia delle cooperative con gli attori locali, sia del gruppo di lavoro con le realtà che hanno ospitato gli incontri di disseminazione.

Per quanto possibile si è cercato di mantenere l'ordine logico delle azioni previste (indagini conoscitive → formazione → incontri e disseminazione), anche se una compressione dei tempi di esecuzione del progetto e la presenza di due periodi festivi (Natale e Agosto) hanno costretto a sovrapporre parzialmente le code delle azioni con l'inizio della successiva.

## 2 - Linee guida del progetto

### 2.1 Su quali dati ragioniamo? Le ricerche quantitative sul territorio Camuno

Le due ricerche iniziali hanno riguardato (i) la raccolta di dati sul contesto ambientale ovvero, in senso lato, sui potenziali finanziatori locali, e (ii) una indagine sulle cooperative. In particolare la seconda, partendo dai dati conoscitivi emersi dalla prima, è servita per meglio programmare le azioni formative ed è illustrata nel paragrafo successivo.

La prima ricerca di Socialis<sup>7</sup> si divide in quattro capitoli.

- Nel primo, una panoramica su investimenti sociali e capitali pazienti. I capitali pazienti, definibili anche come “*Venture philanthropist*”<sup>8</sup>, rappresentano una opportunità per le imprese sociali che fin'ora non è stata raccolta in modo significativo, in generale in Italia e per nulla in Valle Camonica. Questo progetto aveva proprio l'obiettivo di fare luce anche su questo aspetto (lato domanda).
- Nel secondo, si riportano i risultati della ricerca condotta su un campione di imprese “*socialmente responsabili*” della Valle Camonica al fine di verificare tempi e modi degli investimenti sociali delle imprese. “*Lo studio ha permesso di mettere a fuoco alcuni fattori chiave nell'indagine sugli investimenti diretti al non-profit e sulla prospettiva che i soggetti maturano dei principali meccanismi operativi di questo fenomeno e, più in generale, anche di quelli socio-economici.*”<sup>9</sup>
- Nel terzo, si analizzano i risultati della ricerca condotta su un ampio campione di clienti di Cassa Padana in Valle Camonica.<sup>10</sup> Lo scopo dello

---

7 - “Mapping of potential investors...” <http://www.actsocial.eu/wp-content/uploads/2015/10/I-ricerca-Socialis-English.pdf>.

8 - Per un'ampia panoramica sull'argomento dal lato dell'offerta, si consulti <http://evpa.eu.com/?publication-cat=best-practices>

9 - “Mapping of potential investors...”, cit., pag. 8.

10 - Il campione, relativo a 142 soggetti clienti delle filiali di Cassa Padana in Valle Camonica, è stato costruito *ad hoc*, pensando a soggetti potenzialmente detentori di capitali da investire o donare.

studio era di verificare sia l'esistenza di capitali pazienti, sia di capire sotto quali condizioni avrebbero potuto essere resi disponibili per le imprese sociali.

- Infine, nel quarto capitolo si rende conto di una serie di interviste rilasciate da persone che si definiscono anche “filantropi”.<sup>11</sup>

L'insieme di questi studi ha fornito un quadro sorprendentemente nuovo per le imprese sociali fornendo dati e considerazioni che non erano mai state fatte. Alcuni elementi chiave che sono emersi, e che hanno costituito elemento di analisi anche durante le lezioni frontali, rappresentano i principali punti di studio e di cambio di prospettiva per i piani a medio termine delle cooperative.

Alcuni elementi chiave emersi sono i seguenti<sup>12</sup>.

- Le cooperative non sono percepite come attori “sociali” sul territorio;
- Le cooperative talvolta non sono nemmeno conosciute;
- I potenziali investitori sarebbero disponibili ad investire/donare a realtà del territorio che si occupano di sociale a condizione di conoscerle e che queste abbiano una più elevata visione manageriale;
- vi è anche un deficit di conoscenza, da parte di potenziali donatori, degli strumenti disponibili per erogare a realtà *no profit*.

Un dato che non è emerso dalle ricerche, ma dalle analisi condotte all'interno del gruppo di lavoro, è relativo alle Pubbliche Amministrazioni locali le quali non conoscono in modo dettagliato le potenzialità di collaborazione con le cooperative di tipo “B”, né relativamente alla legislazione esistente in Italia, né relativamente alla Direttiva Europea uscita a Febbraio 2014<sup>13</sup>.

---

11 - In questo caso la numerosità del campione era limitata (19 persone) individuate tramite una scelta ragionata, per cui l'analisi è stata principalmente descrittiva.

12 - Per il dettaglio si veda lo studio citato “Mapping of potential investors...”.

13 - Direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014. In effetti il Consorzio Solco Camunia, a fronte di questa criticità, ha organizzato un convegno di studio il 19 Giugno 2015 in collaborazione con Comunità Montana di Valle Camonica, Confcooperative Brescia e Reves (*Réseau Européen des Villes & des Regions de l'Economie Sociale*) al quale sono state invitate le Pubbliche Amministrazioni locali.

La prima *best practice* che deriva da questo progetto è dunque la seguente.

*Per le Cooperative Sociali, conoscere bene il proprio territorio, non solo dal punto di vista economico e sociale, ma anche nel dettaglio dei propri potenziali interlocutori, è un fattore chiave per impostare i propri piani strategici. L'osservazione è tanto più rilevante in quanto, tradizionalmente, vi è una grande distanza comunicativa e relazionale tra le cooperative sociali e coloro che detengono capitali.*

La seconda *best practice* è la seguente.

*Le cooperative sociali debbono comunicare di più verso l'esterno ed essere meno autoreferenziali. Cosa comunicare: la propria realtà, ciò che fanno e, non ultimo, gli strumenti attraverso i quali possono essere aiutate.*

La terza.

*Le cooperative debbono migliorare il modo di comunicare, utilizzando linguaggi e strumenti più vicini alla "lingua" parlata dai loro potenziali interlocutori, quindi con un accento più spiccatamente manageriale, evidenziando anche l'impatto sociale del proprio operato.*



## 2 - Linee guida del progetto

### 2.2 - Le cooperative hanno una scarsa propensione verso strumenti finanziari diversi dal credito a breve? L'indagine sulle cooperative del Consorzio

La seconda ricerca di Socialis sugli indicatori di impatto sociale <sup>14</sup> fornisce, nel terzo capitolo, i risultati della ricerca effettuata sulle cooperative del Consorzio <sup>15</sup> che hanno partecipato al progetto.

Lo scopo di questa ricerca era di verificare, e darne una misurazione analitica, l'impressione che le cooperative avessero scarsa familiarità con gli strumenti finanziari e di capire altresì se le cooperative sociali abbiano le caratteristiche per risultare *attrattive* nei confronti di potenziali investitori. In altre parole si voleva *“verificare la propensione e la storicità dell’approccio al mercato finanziario, ai contributi e alle donazioni. Inoltre, obiettivo dell’indagine era verificare le opinioni in tema di “legame con il proprio territorio” e gli strumenti di comunicazione utilizzati dalle imprese sociali”*<sup>16</sup>.

Le conclusioni principali dello studio possono essere riassunte in alcune affermazioni.

- Le cooperative usufruiscono principalmente di credito a breve (<12 mesi);
- il 50% delle imprese ha attivi mutui pluriennali;
- tutte le imprese ricevono contributi oltre la gestione caratteristica, anche se in misura molto diversa (da meno del 2% a oltre il 15% sul valore della produzione );

---

14 - “Analisi degli indicatori di impatto sociale” - <http://www.actsocial.eu/wp-content/uploads/2015/10/II-ricerca-Socialis-English.pdf>

15 - In realtà l'indagine ha riguardato un campione di cooperative sufficientemente rappresentativo (8 su 12) in quanto erano rappresentate tutte le tipologie dei soggetti partecipanti al progetto. In dettaglio sono state intervistate 4 cooperative di tipo “A”, 3 cooperative di tipo “B” e l'unica Fondazione presente.

16 - “Analisi degli indicatori ...”, cit., pag. 24.

- i contributi provengono da enti pubblici o privati<sup>17</sup> e da persone fisiche; queste ultime in generale erogano donazioni di ammontare limitato;
- l'istituto del 5xmille è utilizzato da tutte, ma raccoglie importi mediamente non elevati;
- una parte dei “contributi” è erogata sotto forma di ore di volontariato;
- la frequenza delle donazioni è definita dagli intervistati “saltuaria”, anche se da queste derivi, soprattutto per le cooperative “A”, la possibilità di erogare i servizi con gli standard qualitativi che caratterizza il loro intervento.

Dal punto di vista della conoscenza degli strumenti finanziari alternativi a quelli elencati, il 50% dice di non conoscerli, il restante ne conosce alcuni per averli utilizzati<sup>18</sup>. Il 25% degli intervistati si dichiara interessato ad attivare il prestito sociale.

Dal punto di vista della comunicazione verso l'esterno, al fine di rendersi *interessanti* per potenziali investitori:

- la rendicontazione sociale obbligatoria (Bilancio Sociale) viene utilizzata per scopi interni e solo due cooperative organizzano eventi specifici di presentazione pubblica;
- Il 75% delle imprese non ha una attività strutturata di *fund raising* e chi se ne occupa in realtà promuove la raccolta del 5xmille;
- il 50% organizza (saltuariamente) convegni o giornate di studio;
- il 37.5% ha una propria *newsletter*;
- il 37.5% organizza assemblee aperte;
- il 25% organizza feste sociali.

In sostanza l'indagine evidenzia come le cooperative, pur essendo generalmente ben capitalizzate e con un modesto livello di indebitamento, mostrino una scarsa

---

17 - Tra i contributi vengono contabilizzati anche quelli che provengono dalla partecipazione a bandi (emessi da enti pubblici o privati) e, per le cooperative “A”, il contributo per i trasporti dei disabili.

18 - FRIM della Regione Lombardia, bando Jeremie e Social bond (da una sola cooperativa).

propensione all'investimento soprattutto in innovazione e nuove attività.

Da questo paragrafo risulta difficile trarre delle *best practices* valide per imprese diverse e situate in contesti differenti, tuttavia ciò che è importante sottolineare è che:

*risulta assolutamente importante avere una fotografia il più nitida possibile della reale situazione delle imprese coinvolte in un progetto di miglioramento, sia dal punto di vista delle capacità manageriali in generale, sia da quello della comunicazione verso l'esterno e di rapporto con il proprio territorio.*

Inoltre

*è opportuno implementare adeguati strumenti di misurazione del proprio impatto sociale.*

## 2 - Linee guida del progetto

### 2.3 - Il ruolo attivo del management: accompagnamento (coaching) su progetti specifici

Una delle azioni formative qualificanti del progetto è stato l'accompagnamento (*coaching*) da parte di personale qualificato in favore del management di quattro cooperative.

Generalmente il *coaching* manageriale è una attività elaborata, *time consuming* e molto costosa: il fatto di averla inserita nel progetto è servito a farne valutare direttamente il valore da parte di cooperative *opinion leader* all'interno del Consorzio stesso affinché la pratica possa essere ripresa ed ampliata.

Le cooperative coinvolte hanno liberamente scelto, in accordo col formatore, gli argomenti sui quali lavorare, tuttavia in sintesi sono stati posti a verifica due tipologie di progetto:

- una verifica delle linee strategiche e la loro traduzione nel *business plan* annuale;
- un progetto specifico di sviluppo particolarmente importante per la cooperativa, al fine di poterne meglio valutare la redditività.

Il tema del *management* nelle cooperative è attuale e controverso. Se da un lato si ritiene che le imprese sociali abbiano una specifica eticità che le contraddistingue positivamente rispetto al mondo *profit*, dall'altro si sottolinea come, essendo imprese a tutti gli effetti, debbano comunque perseguire (anche) obiettivi economici<sup>19</sup>. L'ampio dibattito in corso non consente di fornire delle buone prassi

---

<sup>19</sup> - Le citazioni in proposito supererebbero lo spazio disponibile per questo manuale, tuttavia, una per tutte, riferiamo del Convegno che Euricse ha organizzato a Venezia nel 2012 - [http://ica.coop/sites/default/files/media\\_items/Report\\_Venice2012\\_PRINT.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/Report_Venice2012_PRINT.pdf) .

valide universalmente, tuttavia il modello che abbiamo implicitamente adottato è stato quello di

*affiancare il management esistente con esperti esterni al fine di portare nuove conoscenze all'interno della struttura organizzativa, la quale abbia il compito di mediare il know how acquisito con la propria specifica vision.*

## 2 - Linee guida del progetto

### 2.4 - Gli strumenti di supporto alla comunicazione per le Cooperative Sociali

Le imprese sociali del territorio della Valle Camonica fanno poca comunicazione. L'affermazione è avallata dall'indagine svolta e confermata dalla scarsa visibilità che le stesse godono nel proprio territorio di riferimento.

In generale l'idea di “*fare e fare bene*” guida l'operato del management sociale che, oltre ad essere autoreferenziale, considera il marketing quasi una ammissione di colpevolezza, una sorta di velo dietro il quale nascondere eventuali manchevolezze nel proprio operato. Questo atteggiamento si spiega anche con la struttura del parco clienti delle cooperative sociali che, nel caso delle “A”, è ridotto quasi completamente agli attori istituzionali sanitari (ASL) e sociali (ATSP)<sup>20</sup>. Anche per le cooperative “B” i clienti sono in maggioranza pubblici e, in generale, la mancanza di un vero mercato, da un lato ha protetto le cooperative della valle, dall'altro inibito la ricerca di nuovi mercati.

Fatte queste premesse, anche al fine di preparare nel management delle cooperative una *forma mentis* più aperta e pronta a raccogliere le sfide che non mancheranno a breve, i temi della comunicazione sono stati approfonditi durante le lezioni frontali.

In generale si sono presentati casi concreti di strumenti già attivi, mostrando come fossero facilmente alla portata delle imprese sociali. Inoltre le cooperative stesse hanno elaborato, sotto la supervisione del *tutor* in aula, alcune applicazioni pratiche. Come risultato concreto, e solo a livello esemplificativo, alcune cooperative hanno messo in cantiere la ristrutturazione del proprio sito web, una nuova pagina di facebook, una riorganizzazione del proprio sistema di comunicazione, una cooperativa ha assunto una persona (part-time) perché si

---

20 - ASL – Azienda Sanitaria Locale. ATSP – Azienda Territoriale per I Servizi alla Persona.

occupi di comunicazione, eccetera. Si può tranquillamente affermare che gli incontri sulla comunicazione hanno sortito un effetto immediato, proprio perché il tema era sentito ed è bastata una piccola miccia per innescare il processo innovativo.

La presenza sul web e sui social network non è più una opzione, un plus comunicativo, ma probabilmente il principale strumento di visibilità e comunicazione diretta con chi è interessato a conoscere una realtà, indipendentemente dall'attività che realizzi. Questo è tanto più vero quanto più l'impresa è orientata al mercato.

Anche la pubblicazione del bilancio sociale per fini comunicativi, e non solo come obbligo legislativo, ha fornito spunto per realizzare delle pubblicazioni ad hoc e per attivare nuove energie in tal senso. In effetti il bilancio sociale rappresenta uno strumento molto potente, sia per la comunicazione interna, in quanto permette a soci e dipendenti di verificare direttamente dove stia andando la propria cooperativa. Per la Direzione rappresenta sia un momento di verifica, sia una occasione per incontrare e confrontarsi con i principali *stakeholders* ed infine, il bilancio sociale serve anche per incontrare altre realtà che prima erano solamente potenziali portatori d'interesse.

Gli incontri delle imprese sociali con i potenziali investitori hanno rappresentato un momento di verifica anche per la presentazione del bilancio sociale. Quattro cooperative delle 12 partecipanti si sono presentate agli incontri con questo documento, pur con livelli diversi di presentazione grafica, ma a dimostrazione che il “*messaggio*” era stato raccolto.

#### Best practice 1

*Pare opportuno avere una persona dedicata, anche se part time, a coordinare le attività di comunicazione della cooperativa.*

#### Best practice 2

*I “nuovi media” non sono più nuovi, ma fanno parte integrante del media mix di ogni impresa.*

Best practice 3

*Il bilancio sociale può, e deve, essere uno strumento di comunicazione che catalizza l'attenzione sia degli stakeholder interni, sia di quelli esterni. Inoltre può diventare un potente strumento di coinvolgimento.*



## 2 - Linee guida del progetto

### 2.5 - La misurazione dell'impatto sociale: una proposta.

Oltre agli strumenti tipici a disposizione della Direzione per una efficace comunicazione, che sono stati trattati in dettaglio durante le sessioni di formazione frontale<sup>21</sup>, un approccio innovativo individuato è quello di utilizzare i risultati della misurazione dell'impatto sociale a sostegno della comunicazione, anche per avere dei dati oggettivi sui quali ragionare.

La misurazione dell'impatto sociale è un *mare magnum* nel quale è facile perdersi in quanto è argomento attuale e vivacemente dissertato<sup>22</sup>. Occorre precisare che ci sono moltissimi metodi di misurazione dell'impatto sociale.

*“Per questo motivo, nel diffusissimo dibattito sul tema, si è scelto di prendere a riferimento alcuni documenti chiave, dai quali sono tratte le indicazioni che seguono, rielaborate dall'autrice del presente testo. Specificatamente, i principali metodi di misurazione dell'impatto sono stati classificati e presentati suddividendoli in base al momento in cui ci si trova, all'interno del processo di valutazione. È opportuno precisare che alcuni dei seguenti metodi di misurazione richiedono competenze e presidio di tematiche statistico-matematiche non di facile utilizzo, così come l'impegno di tempo e risorse che non tutte le imprese (o non in tutte le fasi di un'impresa) hanno a disposizione. Ciò detto, a parere di chi scrive è opportuno fornire un set di strumenti a chi intende approcciarsi alla tematica, al fine di poter dare capacità di scelta a chi sia interessato al tema.”*<sup>23</sup>.

---

21 - Si vedano i capitoli specifici in <http://www.actsocial.eu/en/the-training/>

22 - Lo stato dell'arte, almeno per quanto riguarda l'area legislativa Europea, nella definizione di **impatto sociale** è che sia “*the reflection of social outcomes as measurement, both long-term and short-term, adjusted for the effects achieved by others (alternative attribution), for effects that would have happened anyway (deadweight), for negative consequences (displacement) and for effects declining over time (drop off)*” contenuta in “[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/docs/expert-group/social\\_impact/140605-sub-group-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/social_impact/140605-sub-group-report_en.pdf)”. Nello specifico è utile anche consultare “*Measuring impact, enhancing visibility*, in “<http://thirdsectorimpact.eu/>”.

23 - “Social Impact ...”, cit, pag. 15.

Nel lavoro realizzato per il progetto si propongono due approcci pragmatici per la misurazione dell'impatto sociale, l'uno per le cooperative che erogano servizi socio-assistenziali-educativi (cooperative di tipo "A"), l'altro per le cooperative di inserimento lavorativo (cooperative di tipo "B").

Elisa Chiaf ha elaborato una metodologia analitica, basata su una ricerca empirica, per la misurazione dell'impatto socio economico degli inserimenti lavorativi nelle cooperative di lavoro<sup>24</sup>.

Rimandiamo alla lettura del lavoro realizzato da Elisa Chiaf per il partner Socialis, più volte citato, precisando che le metodologie consigliate non sono di facile applicazione e richiedono specifiche competenze, tuttavia aprono uno squarcio di luce su nuovi strumenti comunicativi a disposizione dell'impresa sociale.

Un elemento caratterizzante riguarda la metodologia di comunicazione. Non basta pensare a grafici, tabelle o altri ben congegnati effetti visivi per rendere conto dei risultati che si possono ottenere, al contrario occorre, fin dall'inizio, un attivo coinvolgimento degli *stakeholder* interessati, sia a livello di impresa, sia a livello di Pubblica Amministrazione.

Una delle cooperative del progetto<sup>25</sup> è stata coinvolta nel lavoro che ha portato alla costruzione di "Valoris" e, nei mesi estivi immediatamente precedenti alla conclusione del progetto, l'applicazione di "Valoris" è stata proposta all'interno del CdA di Solco Camunia quale strumento innovativo per le cooperative "B" del Consorzio<sup>26</sup>.

---

24 - Una analisi dettagliata sulla metodologia è contenuta in "[https://www.google.it/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDgQFjADahUKEwibmPS\\_6MzIAhVH\\_nIKHXgJBgw&url=http%3A%2F%2Fwww.rivistaimpresasociale.it%2Frivista%2Fitem%2Fdownload%2F12\\_0ae623c16f03e1af4b7a9e03e9fe891c.html&usg=AFQjCNFNQv45jUjt33-51GXzbYq9rejr9g&sig2=I72t4btLp2sJ\\_mJYG3oZBA&bvm=bv.105454873,d.bGQ](https://www.google.it/url?sa=t&rc=tj&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDgQFjADahUKEwibmPS_6MzIAhVH_nIKHXgJBgw&url=http%3A%2F%2Fwww.rivistaimpresasociale.it%2Frivista%2Fitem%2Fdownload%2F12_0ae623c16f03e1af4b7a9e03e9fe891c.html&usg=AFQjCNFNQv45jUjt33-51GXzbYq9rejr9g&sig2=I72t4btLp2sJ_mJYG3oZBA&bvm=bv.105454873,d.bGQ)"

25 - La cooperativa Soleco.

26 - Seduta del CdA del 3 Settembre 2015. La proposta è stata fatta dal consigliere Gio Lodovico Baglioni in risposta alle criticità esposte dal coordinamento delle Cooperative "B". Al momento di scrivere è in fase di analisi.

Quindi, per concludere:

Best practice 1.

*Imparare ad utilizzare efficacemente gli strumenti comunicativi “tradizionali”, dove per “tradizionali” si intendono anche i social network, senza dare per scontato che le imprese sociali siano ben conosciute da potenziali investitori/donatori.*

Best practice 2.

*Implementare l'utilizzo della misurazione dell'impatto sociale sulle attività caratteristiche dell'impresa sociale, sia come strumento di comunicazione, sia come strumento di coinvolgimento degli stakeholders.*



### **3 - Replicabilità e scalabilità del progetto**

Una delle caratteristiche principali che la Comunità Europea valuta per giudicare la finanziabilità di un progetto è relativa alla sua replicabilità, ed eventualmente scalabilità. Un progetto fine a sé stesso può essere anche molto interessante, ma se non è utile anche per altri perde la sua connotazione principale, che è quella di essere universalmente utile.

Evidentemente questo progetto, essendo stato finanziato, è stato giudicato utile anche per altri soggetti. Vediamo a quali condizioni e con quali limiti.

*Ex post*, durante gli interventi di disseminazione, questo argomento è stato quello che ha destato maggiore interesse, soprattutto per quegli interlocutori che ravvisavano condizioni di partenza assimilabili a quelle nelle quali si è mosso il nostro Consorzio. Le condizioni di partenza potranno essere meglio chiarite con una preventiva analisi di contesto che permetta di definire il quadro specifico entro il quale muoversi. Livelli diversi di capacità manageriali all'interno delle imprese sociali potranno suggerire opportune variazioni quantitative e qualitative degli interventi formativi. Oppure un contesto socio economico con scarsi capitali di investimento suggerirà di puntare su strumenti finanziari alternativi, anziché sull'incontro diretto di domanda ed offerta potenziale.

Tuttavia pare opportuno sottolineare ancora una volta quanto sia importante disegnare, prima di iniziare con le attività che coinvolgono le imprese sociali, un quadro il più possibile preciso della situazione nella quale ci si trova ad operare.

Probabilmente non sarà possibile utilizzare direttamente i dati delle ricerche effettuate nel nostro progetto; piuttosto queste potranno essere utili per immaginare percorsi di ricerca analoghi nel proprio contesto anche se, alcune conclusioni, sono

illuminanti a livello generale. Si pensi ad esempio alla “scoperta” da parte delle Cooperative di non essere sufficientemente conosciute nel proprio territorio: questa è sicuramente una verifica da effettuare in ogni contesto. Oppure la presenza di potenziali investitori dovrà essere investigata per capire le potenzialità di un eventuale segmento di offerta, per decidere se attivare percorsi specifici in tal senso, oppure orientarsi verso territori limitrofi o verso forme più istituzionalizzate di raccolta<sup>27</sup>.

Con queste premesse, e le osservazioni dei prossimi due paragrafi, la replicabilità del progetto è facilmente ipotizzabile.

---

27 - La ricerca “Supply Demand Gap Analysis”, cit. fornisce un esaustivo elenco di strumenti istituzionali a livello italiano, tuttavia molti di questi hanno anche valenza europea.

## **3 - Replicabilità e scalabilità del progetto**

### 3.1 - Il progetto è scalabile? Ipotesi di lavoro

Non è semplice definire un fattore di scala “limite”, positivo o negativo, oltre il quale un progetto non sia più scalabile; inoltre, rispetto a quali variabili viene misurata la scalabilità? Numerosità delle imprese partecipanti? Estensione del territorio? Magnitudine demografica del territorio di riferimento, o densità abitativa?

Il problema, come sottolineato nell'introduzione di questo stesso capitolo, non va posto in termini di “copia-e-incolla”, ma in termini di “contesto”.

Definire i confini territoriali di riferimento, in una valle isolata come la Valle Camonica, è molto semplice. Per le imprese, immaginare di interagire con territori che stanno a breve distanza in linea d'aria, ma che, ad esempio, sono raggiungibili solo in estate perché in inverno i passi montani di collegamento sono chiusi, diventa assai problematico. In questo senso diviene relativamente semplice definire il proprio territorio di riferimento. Per contro, un territorio ristretto pone problemi dimensionali alle imprese stesse che, per espandersi, non devono solo riorganizzarsi e aumentare le proprie risorse, ma debbono spingere verso l'esterno, con costi più che proporzionali.

In un territorio senza limiti fisici, da un lato risulta più difficile definire un confine oltre il quale non espandere la propria sfera di interessi, dall'altro è più facile immaginare una maggiore scalabilità dimensionale delle singole imprese.

Un altro fattore da considerare è la presenza di una rete di collegamento, quale è quella rappresentata dal Consorzio, che permetta, anche ad imprese relativamente piccole, di immaginare percorsi di un certo impegno finanziario. Quanto il Consorzio sia radicato nel territorio di riferimento porrà limiti, o opportunità, in termini di qualità dei rapporti potenzialmente costruibili, probabilmente poco legati alla dimensione

della rete.

In maniera complementare, si consideri che realtà economiche dimensionalmente molto grandi, probabilmente avranno maggiori possibilità di accesso ad alcuni strumenti finanziari istituzionali difficilmente ipotizzabili per realtà piccole. Resta il fatto che, indipendentemente dalla scala, una analisi di contesto, interna ed esterna, è importante e, soprattutto, andrebbe verificata periodicamente.



## 3 - Replicabilità e scalabilità del progetto

### 3.2 - Sotto quali condizioni può essere replicato il progetto

Non esistono *conditiones sine qua non* per realizzare un progetto simile a quello presentato in questo manuale, tuttavia una serie di indicazioni di metodo, più che di contenuto, possono servire da guida nel progettare un percorso simile. La situazione particolare del contesto camuno non è importante, mentre pare fondamentale l'utilizzo di un approccio analitico. Sotto questa condizione il processo pare più facilmente replicabile.

Per capire meglio, vanno considerate le note espresse in premessa ed introduzione di questo stesso manuale: in queste note viene chiarito il contesto particolare nel quale si è sviluppato il progetto che sono in sostanza le seguenti.

- Territorio di riferimento relativamente piccolo, a bassa densità demografica<sup>28</sup> e abbastanza circoscritto dal punto di vista commerciale;
- relativamente poche cooperative sociali di dimensione medio-piccola<sup>29</sup>;
- situazione economico finanziaria delle cooperative mediamente buona;
- consapevolezza dell'esistenza di criticità a livello delle imprese coinvolte e condivisione della volontà di trovare delle soluzioni;
- *gap* reale, ma scarsamente riconosciuto, tra domanda e offerta di capitali per le imprese sociali (non conoscenza dei potenziali *stakeholders*) a livello locale.

La prima best practice è dunque la seguente.

*Conoscere bene il proprio territorio di riferimento realizzando una analisi approfondita dello stesso, senza dare nulla per scontato.*

---

28 - La Valle Camonica ha una superficie di circa 1500 Km<sup>2</sup> ed una popolazione di circa 103.000 abitanti, quindi una densità di circa 70 abitanti per Km<sup>2</sup>. Per raffronto si consideri la densità della popolazione italiana di circa 200 ab./Km<sup>2</sup>.

29 - Le cooperative del Consorzio hanno da 15 a 100 dipendenti con un fatturato da 400.000 a 2.300.000 Euro.

Mentre la seconda è un corollario della prima.

*Gli item di conoscenza del territorio e delle imprese devono essere concreti, precisi e centrati sullo scopo dell'azione che si vuole perseguire. La fase di studio deve essere il più analitica ed oggettiva possibile. La collaborazione accademica in questa fase è perlomeno auspicabile.*

Ed infine.

*E' importante condividere la volontà di affrontare i problemi rilevati, sia internamente alle imprese, sia relativamente ai rapporti con l'esterno.*

Gli strumenti che sono stati utilizzati per colmare il gap culturale del management sono stati calibrati sulle necessità reali delle cooperative, necessità che sono state esplicitate con una analisi specifica (le interviste al *mangement*) che rispondeva ad un interrogativo espresso all'interno della Direzione del Consorzio. Gli strumenti individuati sono stati sostanzialmente i seguenti:

- coinvolgimento delle cooperative del Consorzio;
- formazione frontale sui temi individuati;
- *coaching* per il management;
- incontri dedicati con potenziali *stakeholder*.

La struttura dell'intervento potrebbe subire variazioni in funzione dei risultati ottenuti dalle analisi preliminari, quindi un'altra best practice è la seguente.

*Gli strumenti da utilizzare per colmare il gap culturale-formativo del management debbono rispondere alle reali esigenze delle imprese coinvolte. Un'attenzione particolare va posta nel coinvolgimento (engagement) delle Imprese Sociali interessate.*

Infine, uno strumento che si è rivelato assolutamente vincente nel nostro progetto sono stati gli incontri delle cooperative con i potenziali *stakeholder* locali. Dalle

analisi condotte emergevano due osservazioni importanti:

- le imprese sociali davano per scontato il fatto di essere ben conosciute nel loro territorio di riferimento, mentre questo non era vero;
- i potenziali *stakeholder*, detentori di capitali potenzialmente impiegabili nelle imprese sociali, pongono come condizione per partecipare attivamente nel capitale o nel finanziamento delle imprese sociali il fatto (i) di conoscerle, (ii) di trovare una direzione manageriale nelle imprese sociali e di (iii) percepire una loro visibilità sul territorio.

Preliminare agli incontri con i potenziali *stakeholder* è stata quindi una formazione specifica per le cooperative sulla realizzazione di *business plan* e su un approccio *marketing oriented* per presentarsi alle imprese potenzialmente interessate.

Quanto detto non rappresenta da sola una condizione di replicabilità del progetto, ma serve ad esemplificare come, un'attenta analisi del contesto territoriale (presenza di *stakeholders* potenziali), delle imprese (*marketing skills* e presenza di competenze specifiche) e delle rispettive relazioni (mancanti, nel nostro caso), possa guidare nel *fine tuning* del progetto.

L'ultimo insegnamento che possiamo trarre si sintetizza così.

*Oltre ad una analisi "statica" del territorio e delle imprese, occorre un'analisi della rete delle relazioni, evidenziando quelle esistenti, quelle potenziali e, di conseguenza, quelle desiderabili.*

## **3 - Replicabilità e scalabilità del progetto**

### 3.3 - Come finanziare un progetto simile

Il progetto presentato in questo manuale ha goduto di un cospicuo finanziamento da parte della Comunità Europea<sup>30</sup>, che ha coperto circa l'ottanta per cento del totale dei costi. In realtà, nel progetto stesso non sono stati contabilizzati sia i costi di progettazione<sup>31</sup>, sia i costi di intervento del personale delle cooperative<sup>32</sup>.

Evidentemente per un piccolo Consorzio territoriale si tratta di un investimento complessivo rilevante, incentivato dalla presenza del cofinanziamento comunitario.

Una prima considerazione è che, *ex post*, abbiamo rilevato una maggiore propensione delle imprese coinvolte nel progetto ad investire sia nella formazione di tipo manageriale, sia negli eventuali cambiamenti organizzativi conseguenti agli input provenienti dall'esterno. Questa propensione mette a disposizione risorse economiche certe, quindi il coinvolgimento preventivo delle imprese potrebbe rappresentare una fonte di finanziamento del progetto.

Best practice.

*Ove non esistano co-finanziamenti esterni, pare opportuno procedere step-by-step, in modo da accrescere l'interesse delle imprese coinvolte, aumentando la loro disponibilità ad investire nel progetto di ricerca a formazione.*

Inoltre esistono fondi specifici per finanziare la formazione, sia a livello istituzionale (in Italia, ad esempio, Foncoop), sia a livello privato (sempre in Italia citiamo un esempio per tutti con Fondazione Cariplo). Tipicamente le cooperative sociali sono

---

30 - Il budget totale somma circa 96.000 Euro, dei quali l'80% coperto dalla Comunità Europea e il 20% dai partner partecipanti.

31 - La fase di progettazione ha coinvolto quattro persone a tempo pieno per circa quindici giorni.

32 - Ipotizzando un costo medio orario di 25 Euro/ora, di 20 partecipanti per circa 150 ore, si può stimare che il costo sostenuto dall'insieme delle cooperative per la sola partecipazione alle attività del progetto assommi a circa 75.000 Euro.

molto attente alla formazione “professionale” che riguarda soprattutto il core business della cooperativa stessa. Come rilevato dalle analisi sul campo, il problema principale del management era di mentalità, più che di risorse, quindi la sensibilizzazione preventiva delle imprese all'importanza del tema finanziario e manageriale, potrebbe portare a ri-orientare gli investimenti per la formazione.

#### Best practice

*Un metodo, valido soprattutto nel caso di un'azione consortile, consiste nel coinvolgere nelle fasi iniziali le imprese che si dimostrino più sensibili e che possano divenire opinion leader per la prosecuzione del progetto aumentando il coinvolgimento di tutti gli attori.*

Alcune specifiche osservazioni andranno fatte relativamente alla scala degli attori coinvolti e del progetto stesso, come accennato nel primo paragrafo di questo stesso capitolo.

## 4 - Metodo di lavoro

### 4.1 - La fase di analisi del contesto

Esistono diverse e variegate definizioni di analisi di contesto, tuttavia nel nostro caso abbiamo inteso operare una raccolta di informazioni e la loro organizzazione al fine di fornire un quadro strutturato in funzione degli obiettivi da raggiungere, evidenziando opportunità e criticità provenienti sia dall'interno, sia dall'esterno, individuando potenziali interlocutori utili al raggiungimento degli obiettivi stessi.

La raccolta delle informazioni è avvenuta utilizzando soprattutto il metodo delle interviste strutturate. Le interviste sono state raccolte su più operatori.

- Le imprese sociali coinvolte nel progetto, al fine di conoscere lo *status quo* del management e poter definire il programma di intervento formativo.
- Le imprese locali<sup>33</sup> che si riteneva potessero rappresentare investitori potenziali, al fine di verificare la loro effettiva disponibilità ed a quali condizioni.
- I correntisti delle filiali di Cassa Padana<sup>34</sup>, che si riteneva potessero essere dei filantropi.
- Una serie di responsabili di organizzazioni supply side<sup>35</sup> per avere un quadro dell'offerta di strumenti finanziari complementari a quelli tipicamente utilizzati dalle cooperative.

La raccolta di informazioni è stata fondamentale per costruire il quadro di riferimento dentro al quale realizzare l'intero progetto. Le ricerche sono state realizzate da professionisti provenienti dal mondo accademico e questo ha

---

33 - Sui criteri di scelta si veda in particolare il capitolo 3 della ricerca “Social Impact ...”, cit.

34 - In questo caso si è trattato di un campione ragionato, scegliendo quelle persone che, a parere dei responsabili di filiale, potessero avere le disponibilità finanziarie che li rendessero filantropi potenziali.

35 - Si veda “Supply Demand Gap Analysis” in <http://www.actsocial.eu>

permesso di ottenere un livello qualitativo dei risultati che, con risorse interne, non sarebbe stato possibile realizzare. Una interessante ricaduta è stata quella di intessere nuove relazioni di potenziale collaborazione sia sul territorio, sia all'esterno dello stesso.

## 4 - Metodo di lavoro

### 4.2 - Il gruppo di lavoro

Il coordinamento di tutto il progetto è stato seguito dal gruppo di lavoro (*steering committee*) costituito come passo preliminare ancora prima dell'inizio delle azioni concrete.

Costituito da un rappresentante per ogni partner del progetto<sup>36</sup>, si è riunito mensilmente per programmare, condividere, coordinare e dare l'avvio alle azioni del progetto. Oltre alle riunioni in presenza (verbalizzate), il lavoro è stato realizzato anche con alcune *skype conferences* e un fitto scambio di email. Il gruppo di lavoro ha coordinato anche l'attività di disseminazione, spesso partecipando direttamente agli eventi.

Il vantaggio di avere un piccolo gruppo di lavoro, ben affiatato ed efficiente ha permesso:

- di mantenere uno stretto collegamento tra i partner, in modo che tutti fossero sempre al corrente dell'avanzamento del progetto;
- di organizzare la tempistica e la priorità delle azioni;
- di intervenire prontamente per rimodulare le tempistiche quando ciò si è reso necessario;<sup>37</sup>
- di mantenere sotto controllo tutto il processo;
- di condividere problematiche ed opportunità che non erano state previste a priori;

---

<sup>36</sup> - Elisa Chiaf per Socialis (sostituita da Chiara Carini in itinere), Cinzia Pollio per Koinon, Miriam Toniolo per Cassa Padana (in realtà Cassa Padana ha messo a disposizione anche Stefano Boffini e Flavia Vighini), Gio Lodovico Baglioni (per Solco Camunia).

<sup>37</sup> - Il progetto è iniziato formalmente il 9 Settembre 2014 e terminato il 8 Settembre 2015, tuttavia l'avvio reale è stato a fine Novembre 2014 a causa di una dilazione dei tempi di firma del contratto. Calcolando i periodi festivi di Natale e di Agosto 2015, si può agevolmente comprendere come, senza una efficientissima attività di coordinamento, il progetto non avrebbe potuto terminare nei tempi previsti.



- (nella fase finale) di rimodulare il budget a fronte di variazioni nella struttura dei costi.

Best practice.

*La costituzione di un gruppo di lavoro efficace ed efficiente è un prerequisito indispensabile alla realizzazione di un progetto complesso. Probabilmente non è possibile definire ex ante la frequenza degli incontri e, su questo punto, occorre preventivare una certa flessibilità.*

## **4 - Metodo di lavoro**

### 4.3 - Il coinvolgimento delle imprese sociali

Il coinvolgimento delle imprese sociali è un fattore indispensabile per il successo del progetto.

Prima dell'avvio del progetto stesso, le cooperative non conoscevano nel dettaglio le azioni che sarebbero state sviluppate e le ricadute che ci si aspettava di ottenere. Il Consorzio aveva deciso in CdA di dare l'incarico ad un consigliere di elaborare il progetto una volta individuati i partner e, successivamente (a quasi un anno di distanza), quando si seppe che il progetto sarebbe stato finanziato, lo stesso fu presentato in una assemblea dei soci del Consorzio.

Nella fase iniziale, ciò che era chiaro alle cooperative era che avrebbero dovuto pagare molte ore-uomo per la partecipazione dei loro dipendenti alla formazione, al coaching ed agli incontri previsti. Un certo scetticismo proveniva da due fattori critici: (i) in passato alcune esperienze di progetti europei realizzati dal Consorzio non avevano dato i risultati sperati e (ii) l'argomento "finanza e marketing" era considerato di secondaria importanza rispetto alle attività tipiche delle cooperative stesse.

La prima attività del gruppo di coordinamento al di fuori delle proprie riunioni, è stata proprio quella di organizzare un evento di coinvolgimento (engagement) delle cooperative del Consorzio che è servito sia per farsi conoscere, sono stati presentati anche coloro che avrebbero svolto le interviste iniziali al management delle imprese, sia per illustrare il progetto nel dettaglio e rispondere ad eventuali perplessità.

*Ex post* si può dire che tutte le attività sono state più che gradite, come dimostrato dall'effimero tasso di abbandono agli incontri durante tutto il periodo del progetto.

Best practice.

*La fase di coinvolgimento delle imprese sociali è fondamentale se nel progetto è previsto non solo uno studio accademico di un territorio, ma si vuole anche procedere ad azioni concrete sul campo che portino realmente all'incontro domanda-offerta di capitali e potenziali filantropi.*

## **4 - Metodo di lavoro**

### 4.4 - Il coinvolgimento dei filantropi e dei potenziali investitori

Parallelamente al coinvolgimento delle imprese sociali è stata fondamentale l'attività di ricerca e coinvolgimento di potenziali investitori o filantropi.

L'attività è stata veicolata soprattutto grazie alla presenza di un partner qualificato e ben introdotto sul territorio, quale è Cassa Padana. Attraverso la banca è stato possibile anche selezionare i nominativi che sono serviti per le interviste, e quindi per la fase di analisi di contesto. Altri due interlocutori importanti sono stati una associazione locale di imprenditori (Assocamuna) e l'Incubatore di impresa di Cividate Camuno, che sono stati coinvolti fin dalla prime fasi progettuali.

Quindi è soprattutto grazie alla rete di relazioni che il Consorzio ha sviluppato sul territorio che è stato possibile coinvolgere un insieme di stakeholders che non conoscevano le cooperative, che le cooperative a loro volta non conoscevano, ma che si sono rivelati importanti sia per la realizzazione del progetto, sia per ampliare la rete delle relazioni tra il sistema delle imprese sociali e l'insieme di potenziali filantropi e investitori locali. Evidentemente, ogni cooperativa potrà utilizzare le conoscenze acquisite nel modo più opportuno.

#### Best practice

*Un prerequisito per incontrare potenziali investitori è quello di avere già una rete (network) di relazioni locali che possano fungere da “spin-off” per lo sviluppo di nuove relazioni.*

## **4 - Metodo di lavoro**

### 4.5 - Best practices summary

*Per le Cooperative Sociali, conoscere bene il proprio territorio, non solo dal punto di vista economico e sociale, ma anche nel dettaglio dei propri potenziali interlocutori, è un fattore chiave per impostare i propri piani strategici. L'osservazione è tanto più rilevante in quanto, tradizionalmente, vi è una grande distanza comunicativa e relazionale tra le cooperative sociali e coloro che detengono capitali.*

*Le cooperative sociali debbono comunicare di più verso l'esterno ed essere meno autoreferenziali. Cosa comunicare: la propria realtà, ciò che fanno e, non ultimo, gli strumenti attraverso i quali possono essere aiutate.*

*Le cooperative debbono migliorare il modo di comunicare, utilizzando linguaggi e strumenti più vicini alla "lingua" parlata dai loro potenziali interlocutori, quindi con un accento più spiccatamente manageriale, evidenziando anche l'impatto sociale del proprio operato.*

*Risulta assolutamente importante avere una fotografia il più nitida possibile della reale situazione delle imprese coinvolte in un progetto di miglioramento, sia dal punto di vista delle capacità manageriali in generale, sia da quello della comunicazione verso l'esterno e di rapporto con il proprio territorio.*

*Pare opportuno implementare adeguati strumenti di misurazione del proprio impatto sociale.*

*Affiancare il management esistente con esperti esterni al fine di portare nuove conoscenze all'interno della struttura organizzativa, la quale abbia il compito di mediare il know how acquisito con la propria specifica vision.*

*Pare opportuno avere una persona dedicata, anche se part time, a coordinare le attività di comunicazione della cooperativa.*

*I nuovi media non sono più nuovi, ma fanno parte integrante del media mix di ogni impresa.*

*Il bilancio sociale può, e deve, essere uno strumento di comunicazione che catalizza l'attenzione sia degli stakeholder interni, sia di quelli esterni. Inoltre può diventare un potente strumento di coinvolgimento.*

*Imparare ad utilizzare efficacemente gli strumenti comunicativi "tradizionali", dove per "tradizionali" si intendono anche i social network, senza dare per scontato che le imprese sociali siano ben conosciute da potenziali investitori/donatori.*

*Implementare l'utilizzo della misurazione dell'impatto sociale sulle attività caratteristiche dell'impresa sociale, sia come strumento di comunicazione, sia come strumento di coinvolgimento degli stakeholders.*

*Conoscere bene il proprio territorio di riferimento realizzando una analisi approfondita dello stesso, senza dare nulla per scontato.*

*Gli item di conoscenza del territorio e delle imprese devono essere concreti, precisi e centrati sullo scopo dell'azione che si vuole perseguire. La fase di studio deve essere il più analitica ed oggettiva possibile. La collaborazione accademica in questa fase è perlomeno auspicabile.*

*E' importante condividere la volontà di affrontare i problemi rilevati, sia internamente alle imprese, sia relativamente ai rapporti con l'esterno.*

*Gli strumenti da utilizzare per colmare il gap culturale-formativo del management debbono rispondere alle reali esigenze delle imprese coinvolte. Un'attenzione particolare va posta nel coinvolgimento delle Imprese Sociali interessate.*

*Oltre ad una analisi "statica" del territorio e delle imprese, occorre un'analisi della rete delle relazioni, evidenziando quelle esistenti, quelle potenziali e, di conseguenza, quelle desiderabili.*

*La costituzione di un gruppo di lavoro efficace ed efficiente è un prerequisito indispensabile alla realizzazione di un progetto complesso. Probabilmente non è possibile definire ex ante la frequenza degli incontri e, su questo punto, occorre preventivare una certa flessibilità.*

*Un prerequisito per incontrare potenziali investitori è quello di avere già una rete (network) di relazioni locali che possano fungere da "spin-off" per lo sviluppo di nuove relazioni.*

*Ove non esistano co-finanziamenti esterni, pare opportuno procedere step-by-step, in modo da accrescere l'interesse delle imprese coinvolte,*

*aumentando la loro disponibilità ad investire nel progetto di ricerca a formazione.*

*Un metodo, valido soprattutto nel caso di un'azione consortile, consiste nel coinvolgere nelle fasi iniziali le imprese che si dimostrino più sensibili e che possano divenire opinion leader per la prosecuzione del progetto aumentando il coinvolgimento di tutti gli attori.*





## 5 - Conclusioni

### 5.1 – Il progetto

Il progetto è stato realizzato per proporre un **modello di relazione tra le imprese sociali e i detentori di capitali** al fine di colmare il gap tra potenziali investitori e i progetti di sviluppo delle imprese sociali.

Il più importante risultato raggiunto è stato quello di un **cambio di mentalità del management aziendale**, soprattutto relativamente (i) alla percezione della propria impresa nel contesto territoriale di appartenenza e (ii) alla esistenza, e conoscenza diretta, di potenziali stakeholder quali potenziali investitori.

La fase di **training** ha prodotto una iniezione di competenze, in parte nuove, per la Direzione aziendale che ora si è arricchita di un bagaglio conoscitivo su temi importanti quali la preparazione di business plans, il marketing, la comunicazione e gli strumenti finanziari alternativi, rispetto a quelli usati tradizionalmente.

Il **coaching** ha visto proporre, da parte delle cooperative coinvolte, progetti reali sui quali la direzione stava già lavorando, ma che non erano ancora entrati nella fase lavorativa. Quindi l'accompagnamento proposto nell'ambito del progetto ha permesso un immediato cambiamento di rotta nell'approccio da seguire per progettare progetti di nuove attività o ampliamento di servizi esistenti, a seconda dei casi.

Infine, gli **incontri diretti** tra imprese sociali e detentori locali di capitali, realizzati grazie alla presenza di Cassa Padana come partner di progetto, hanno permesso di stabilire relazioni dirette che hanno prodotto sia (i) proposte di cofinanziamento su progetti specifici che le cooperative avevano nel cassetto, sia (ii) partnership su progetti innovativi, individuati incrociando le rispettive competenze.

Gli incontri tra cooperative e nuovi stakeholder ed il cambio di mentalità indotto da una visione più ampia del proprio contesto, promettono di avere una durata pluriennale e quindi di rappresentare una ricaduta del progetto sul lungo periodo.

Una **criticità** è rappresentata dal fatto che non tutte le imprese partecipanti hanno mostrato la stessa recettività rispetto alle proposte fatte in itinere: questo dipende sia dal background pre-esistente nelle rispettive Direzioni, sia dalla struttura organizzativa delle imprese stesse.

Sostanzialmente **il progetto ha seguito esattamente il programma** previsto, anche se alcune piccole variazioni sono state apportate per migliorare il raggiungimento degli obiettivi e per adattarsi alla compressione dei tempi di realizzazione indotta dall'inizio posticipato delle attività di ricerca indotte dal ritardo nella firma del contratto.

Le attività del **comitato di coordinamento** sono state le prime ad essere implementate.

Le **attività di ricerca**, che erano previste prima dell'inizio della formazione, si sono in parte sovrapposte temporalmente alle lezioni frontali. Questo ha incrementato notevolmente le attività di coordinamento per il comitato, in quanto ha dovuto raccogliere informazioni preliminari dai ricercatori al fine di fare il fine tuning dei percorsi formativi rivolti alle imprese sociali. Infatti, parte dei risultati della ricerca erano volti a conoscere meglio il territorio e quindi a scegliere item particolari sui quali sviluppare il **training**. Ex post possiamo affermare che l'attività di coordinamento è stata all'altezza del compito.

Un'altra criticità indotta dalla compressione dei tempi è stata quella che per i mesi da febbraio a luglio le cooperative hanno avuto quasi tutte le settimane una intera giornata di formazione per ogni settimana lavorativa. Questo ha creato, verso la fine, una certa "stanchezza" nei partecipanti.

Le **attività formative** si sono svolte secondo il programma (i programmi dettagliati sono stati forniti negli allegati del IV Quarterly Report).

Le **attività di disseminazione** si sono svolte secondo il programma, aggiungendo due appuntamenti internazionali, anche se non previsti originariamente.

## 5 - Conclusioni

### 5.2 – I Partners

Possiamo considerare due ordini di partner all'interno del progetto: quelli “ufficiali”, inclusi nell'agreement, e quelli che hanno collaborato dall'esterno per il successo delle attività in corso d'opera.

Partner ufficiali.

1. **Cassa Padana.** E' stato il principale partner di progetto fin dalle prime fasi. Ha contribuito in modo determinante alla realizzazione del progetto con il proprio personale ed ha contribuito anche alla individuazione e scelta dei partner Koinon e Socialis. Inoltre il suo supporto, tramite le filiali presenti in Valle Camonica, è stato insostituibile per individuare i soggetti che poi sono stati intervistati e che hanno permesso la realizzazione delle interviste, base per le ricerche sul campo. Il ruolo iniziale di questo partner si è evoluto e sviluppato durante lo sviluppo del progetto fornendo utile supporto oltre quanto strettamente previsto nell'agreement. In Luglio ha favorito l'incontro tra il Consorzio e SEFEA e nell'estate del 2015, due cooperative hanno avviato una fase di analisi aziendale con Cassa Padana, ponendo le basi per una collaborazione più durevole.
2. **Socialis.** Socialis ha realizzato due delle ricerche in programma, quella di analisi di contesto sui potenziali investitori e capitali dormienti e quella sulla misurazione dell'impatto sociale. Per le cooperative e per il Consorzio è stata un'ottima occasione per conoscere un potenziale partner per progetti futuri. In effetti, in autunno le cooperative B del Consorzio hanno ipotizzato di realizzare per loro stesse, stimolate dal lavoro fatto durante il progetto, una misurazione puntuale del loro impatto sociale al fine di migliorare la loro comunicazione attiva verso le Pubbliche Amministrazioni.
3. **Koinon.** Koinon ha organizzato e realizzato, grazie anche all'ampia rete di

collaborazioni con formatori di alto livello, la maggior parte dei percorsi formativi rivolti alle cooperative. Questo ha permesso di aumentare il rapporto di fiducia nei confronti di questo ente formatore, anche in previsione di collaborare per i futuri piani formativi del consorzio e delle cooperative stesse.

Partner “esterni” al progetto.

1. Tra i partner esterni primari va citato per primo l'**Incubatore di impresa** di Civate Camuno che ha collaborato nelle primissime fasi iniziali di ideazione ed è stato determinante nel grande evento degli incontri *one2one*, sia per l'organizzazione, sia per la comunicazione, tra cooperative ed i potenziali investitori.
2. Il secondo partner importante, sempre per l'evento *one2one*, è l'associazione degli industriali **Assocamuna** che ha sensibilizzato i propri soci per ampliare il parco dei potenziali investitori con i quali far incontrare le cooperative.
3. Infine si deve citare la **Comunità Montana di Valle Camonica** che ha contribuito a realizzare il seminario del 19 Giugno rivolto alle Pubbliche Amministrazioni locali sul tema degli appalti pubblici (public procurement) nei confronti delle imprese sociali.

## 5 - Conclusioni

### 5.3 – I risultati

L'insegnamento principale derivato da questa esperienza è stato che conviene, nella fase di progettazione, lasciare degli spazi aperti alla **flessibilità della programmazione**. Sicuramente se non avessimo avuto questo atteggiamento mentale fin dall'inizio, le nuove prospettive che si sono aperte durante l'esecuzione del progetto, non avrebbero avuto modo di svilupparsi. Esempi di questi cambiamenti in corso d'opera sono gli eventi di **disseminazione transnazionali** e il seminario per le **Pubbliche Amministrazioni** locali.

Un risultato concreto a livello locale è stata la **grande visibilità** di cui ha goduto il consorzio come effetto sia della organizzazione degli eventi (effetto mediatico), sia dei nuovi rapporti aperti con realtà istituzionale ed imprenditoriali della valle (ampliamento del network di riferimento).

Non trattandosi di un progetto transnazionale, gli stakeholder internazionali non sono stati toccati, se non in minima parte (durante i workshop e due incontri di disseminazione). Durante i workshop abbiamo incontrato **molte realtà** dal lato dell'offerta (**supply side**) che tuttavia, essendo in maggioranza straniera, non avranno ripercussioni concrete per il Consorzio. Due realtà, **Make a Cube e Sefea**, sono invece già stati contattati per studiare insieme eventuali partnership nel medio periodo.

Gli eventi di **disseminazione** sono stati organizzati scegliendo attentamente gli **interlocutori** (Università, associazioni no-profit, enti supply demand, banche, associazioni professionali, ecc..) cercando di raggiungere due obiettivi principali.

- Avere la possibilità di un confronto diretto per verificare i risultati che avevamo raggiunto tramite il nostro lavoro;
- incontrare potenziali partner.

Il feedback, come ricordato in altri punti, in generale è stato positivo. Alcuni **esempi**

di ricadute post disseminazione.

- **Sodalitas** si è detta disponibile a fornire consulenza.
- Cassa Padana ha già attivato percorsi di check up aziendale su due cooperative.
- Con l'**Università di Brescia** verranno sicuramente attivate partnership su progetti specifici nel breve termine.
- **Socialis** verrà coinvolta dalla cooperative B del consorzio per gli indici di impatto sociale.
- **Koinon e Confcooperative** sono disponibili a fornire consulenza manageriale e formazione: alcuni nuovi percorsi di consulenza sono già stati attivati.
- Con **Sefea** è in corso una fase esplorativa che prevede eventualmente l'ingresso del consorzio nella loro base sociale.

Infine la redazione del manuale delle buone prassi, come degli altri documenti di ricerca realizzati, potranno rappresentare un contributo concreto per chi volesse intraprendere un progetto simile in **altri territori**. In questo senso, ad esempio, la regione di Karditsa (GR) ha mostrato un particolare interesse.

Relativamente alle **cooperative** coinvolte, che erano i principali soggetti interessati, l'effetto principale è stato quello di una maggiore apertura mentale rispetto al proprio territorio ed una maggiore professionalità manageriale introdotta grazie alla formazione. Questi due aspetti sono quelli che produrranno i maggiori effetti sul **medio e lungo periodo**.

I principali risultati derivati direttamente dal progetto sono:

- una indagine conoscitiva sui potenziali investitori e filantropi presenti in valle che ha permesso alle cooperative di avere un quadro di riferimento più chiaro;
- un quadro di riferimento per il calcolo dell'impatto sociale, sia per le

cooperative di lavoro, sia per quelle di servizi socio sanitari;

- una analisi sul gap tra domanda e offerta;
- Il manuale delle buone prassi, rivolto a chi fosse interessato a replicare il progetto. Questi primi quattro risultati sono fruibili tramite il sito web (<http://www.actsocial.eu/>) e sono stati oggetto di divulgazione durante gli incontri di disseminazione.
- Una formazione manageriale di elevato livello per le direzioni delle imprese sociali;
- una serie di incontri con nuovi stakeholder, nuovi rispetto al panorama di riferimento delle imprese sociali prima del progetto;
- una visione maggiormente orientata all'innovazione ed al medio-lungo periodo, utilizzando strumenti di pianificazione, budgeting e di pianificazione finanziaria;
- maggiori capacità comunicative orientate ad una serie di stakeholder che prima non erano considerati importanti. Questi ultimi risultati daranno risultati duraturi nel lungo periodo per tutte le imprese coinvolte.



## **6 - Suggested useful tools**

Open source / freeware

Make a survey: <https://kwiksurveys.com/>

Plan a meeting: <http://doodle.com/>

Sending email: <http://mailchimp.com/>

Distance communication & conference call: <http://www.skype.com/>

Mind mapping: <https://www.xmind.net/>

Screen sharing: <http://www.screenleap.com/>

Office work: <https://www.libreoffice.org/>

Compress files: <http://www.7-zip.org/>