



Università Commerciale
Luigi Bocconi

9 Gennaio 2024

Progetto “Dai un Senso al Profitto” Collaborazione tra Università Commerciale L. Bocconi e Umana Persone

Ricerca e sviluppo in Italia oggi

A cura di Jacopo Travanti e Sofia Pisu

Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare alla gentile collaborazione di Giorgio Fiorentini, Flaviano Zandonai, Fabio Diana, Marco Imperiale, Gaetano Giunta, che hanno condiviso con noi le loro esperienze e i loro consigli.

Siamo inoltre grati al supporto e alla guida di Elena Bellio, Gianna Vignani, Massimo Campedelli e Anna Rita Spadini.



UMANA
PERSONE

IMPRESA SOCIALE RICERCA E SVILUPPO

Glossario

• Introduzione	3
• Il progetto “ <i>Dai Un Senso Al Profitto</i> ”	3
• La rete <i>Umana Persone</i>	3
• Obiettivi del lavoro	4
• Metodologia	5
• Analisi della letteratura	6
• Interviste	7
• <u>CERGAS Bocconi</u>	7
• <u>Consorzio nazionale CGM</u>	10
• <u>Fondazione Easy Care</u>	13
• <u>Fondazione Con il Sud</u>	17
• <u>Fondazione Messina</u>	20
• Analisi delle interviste e principali <i>Takeaways</i>	25
• <u>Apertura alla conoscenza esterna</u>	25
• <u>Applicare R&S per il benessere del territorio</u>	26
• <u>Rapporto con il settore pubblico</u>	26
• <u>Finanziamenti europei</u>	27
• <u>Ingresso del terzo settore nel mondo dei servizi privati</u>	28
• Conclusione	29
• Bibliografia	30

Introduzione

Il progetto “*Dai Un Senso Al Profitto*”

L'iniziativa “*Dai Un Senso Al Profitto*” organizzata dal *CERGAS Bocconi (Centre for Research on Health and Social Care Management)* ha come obiettivo stimolare gli studenti di economia ad avere un impatto sociale tramite un'esperienza di lavoro alternativa con imprese sociali e aziende for profit con focus sociale. Ogni edizione permette agli studenti selezionati di partecipare a diversi progetti ed ottenere il riconoscimento del lavoro svolto in termini di stage. In particolare, il nostro progetto è volto a implementare una mappatura delle realtà maggiormente consolidate e riconosciute in Italia che si interessano alla ricerca e allo sviluppo per le imprese sociali nell'ambito di una iniziativa di espansione delle *operations* da parte di *Umana Persone*, la rete che abbiamo affiancato per il progetto.

La rete *Umana Persone*

Umana Persone è un contratto di rete (D.L. 10 Febbraio 2009, n.5 e s.m.i.) di cooperative sociali attualmente composto da 10 soci e operativo dal 2016 nell'ambito dell'innovazione sociale nella regione Toscana. Ha acquisito nel 2019 la qualifica di impresa sociale (D. legs. 112/2017) e, dunque, è a tutti gli effetti ente del terzo settore iscritto al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore. Secondo l'ultimo report annuale riferito all'anno 2022, la rete UP ha registrato un fatturato aggregato di €116.192.420 con ben 4350 addetti. L'obiettivo della rete è individuare e progettare attività per contribuire alla crescita del paese tramite percorsi di sviluppo sia in settori tradizionali che innovativi per le imprese sociali. Da statuto, le principali sono la Ricerca e Sviluppo per l'innovazione dei sistemi di erogazione dei servizi, per l'innovazione organizzativa e tecnologica, per l'innovazione sociale, nonché per l'adeguamento alle novità normative che possano arrecare vantaggi e benefici alle imprese sociali in genere. Queste attività si possono suddividere in 7 cantieri, ovvero progetti sviluppati da UP e riguardanti:

1. Mercati Privati;

2. Digitalizzazione e Tecnologie Assistive;
3. Finanza Sociale per l'imprenditoria sociale;
4. Riforma del Terzo Settore ed Evoluzione dei Rapporti con la Pubblica Amministrazione;
5. Sviluppo Organizzativo ed Innovazione nell'Offerta;
6. Bilancio Sociale e di Sostenibilità;
7. Formazione.

Obiettivi del lavoro

Il presente progetto ha come obiettivo riconoscere e mappare le realtà che svolgono attività di Ricerca e Sviluppo (R&S) per le imprese sociali e comprenderne mission, valori, forme giuridiche e di governance. Attraverso l'analisi dei soggetti erogatori di attività riconducibili alla R&S per le imprese sociali, l'individuazione delle aree di attività in cui ciò si realizza nelle sopradette realtà e la comparazione dei metodi di ricerca e delle modalità operative delle stesse, è stata delineata una mappatura degli enti impegnati in R&S per il terzo settore in Italia. Ognuno di questi è impegnato in attività differenti e pertanto delinea una diversa modalità di R&S per soddisfare le proprie necessità. Sono presenti, infatti, centri studi legati a università private e perciò propendenti ad un tipo di ricerca più teorica con un'impronta accademica, reti di cooperative interessate a sviluppare processi innovativi per fornire nuove soluzioni ai propri soci o ancora organizzazioni che si interessano a R&S per identificare nuove soluzioni a ridotto impatto ambientale per le aziende che affiancano. Inoltre, sono presenti varie differenze a livello territoriale, organizzativo e di *mission*, le quali influenzano tendenze e criticità che serviranno da spunto per definire le prospettive future delle attività di ricerca e sviluppo per il terzo settore. Tutte queste informazioni sono state raccolte e inserite nel presente documento che, insieme agli allegati, costituisce una base di conoscenza per tutti coloro che hanno interesse a comprendere più approfonditamente cosa significa fare ricerca e sviluppo per il terzo settore in Italia oggi.

Metodologia

Il progetto è stato diviso in varie fasi. Inizialmente, Umana Persone ha fornito una presentazione esaustiva della propria *mission*, delle attività svolte e dei *deliverables* richiesti del progetto. Poi, tramite l'aiuto del Professor Fiorentini, coordinatore del progetto ed esperto di aziende sociali ed imprese non-profit, abbiamo definito le principali realtà attualmente impegnate in R&S per il terzo settore in Italia. Al fine di raccogliere le informazioni più rilevanti riguardanti la storia, i soggetti target a cui sono indirizzate le attività, le aree tematiche principali alla base dei progetti e gli obiettivi verso cui orientano il loro operato, abbiamo effettuato una ricerca ed analizzato approfonditamente le realtà indicate tramite i siti web e i bilanci di esercizio e sociali. Dunque, è stata creata una griglia generale su Microsoft Excel contenente tutti i dati raccolti in modo da avere una visione generale sul panorama italiano per gli enti impegnati in R&S (vedi allegato). Basandoci sulla griglia e con il supporto e l'indirizzo della rete UP abbiamo ulteriormente ristretto il nostro campo d'interesse, identificando le 5 realtà che in seguito sarebbero state intervistate. I criteri di selezione considerati sono stati: l'impatto delle attività di ricerca e sviluppo; l'innovatività delle attività svolte; e la disponibilità a partecipare all'intervista. Per ottenere informazioni in modo efficiente, abbiamo messo a punto uno schema semi-strutturato per le interviste, definendo le domande chiave da porre per ottenere una panoramica completa ed esaustiva delle attività degli enti. Dopo averli contattati, abbiamo fissato le interviste, durante le quali abbiamo investigato ancora più a fondo *mission* e *vision* dell'ente, gli snodi di sviluppo principali della propria storia, la propria concezione e messa in pratica di attività di R&S, ed il proprio *modus operandi*. Inoltre, abbiamo richiesto una prospettiva su eventuali criticità e difficoltà riscontrate e le prospettive di sviluppo future. Per motivi di chiarezza e limiti di spazio, le risposte alle interviste sono state riadattate e selezionate. Infine, abbiamo rielaborato le informazioni raccolte e attraverso le nostre conoscenze e abilità personali abbiamo redatto il presente report. Di seguito viene riportata una breve analisi della letteratura riguardo a R&S per meglio comprendere come adottarla per sviluppare l'innovazione. Poi, verranno presentate le interviste e,

infine, una breve analisi presenterà le tendenze di maggior rilievo per orientare le strategie di sviluppo future.

Analisi della letteratura

La nostra ricerca è stata sviluppata partendo da una definizione teorica del concetto ricerca e sviluppo e della sua concezione nella letteratura esistente. Esistono infatti varie tipologie di ricerca e sviluppo. In primo luogo, la *Ricerca Basica*, o pura, è finalizzata a creare nuova conoscenza e una migliore comprensione di fenomeni di più o meno recente scoperta. In generale, viene attuata in università, laboratori e centri di ricerca. In secondo luogo, la *Ricerca Applicata* viene svolta con il fine di derivare conoscenza pratica a partire da quella teorica, anche se non necessariamente condurrà allo sviluppo di applicazioni a fini commerciali. Infine, vi è lo *Sviluppo*, volto ad applicare i risultati di ricerca basica e applicata al fine di sviluppare nuovi prodotti e processi da commercializzare. Viene naturalmente svolto da aziende ed industrie con fini commerciali.

La prima analisi teorica su R&S venne effettuata da Joseph Schumpeter, il quale, nel suo libro *“La Teoria dello Sviluppo Economico”* del 1911 sviluppò per la prima volta un modello basato sulla produzione di innovazioni da parte degli imprenditori, rinominato *Schumpeter Mark I*. Questo modello presuppone come principio dello sviluppo economico la scienza, la quale è esogena e generata principalmente da istituzioni terze come università e centri di ricerca. L'imprenditore invece rappresenta l'innovatore che è in grado di trasformare la ricerca scientifica in prodotti e servizi destinati al mercato. Pertanto, piccole aziende sono capaci di entrare e stravolgere interi mercati tramite le innovazioni concepite e sviluppate dagli imprenditori, oppure di sviluppare nuovi mercati, catturando profitti e creando crescita economica per la società. Esempi tipici sono i settori delle biotecnologie e dei macchinari tecnologicamente avanzati. Espandendo la sua teoria, Schumpeter nel 1942 pubblicò *“Capitalismo, Socialismo e Democrazia”*, proponendo un secondo modello, denominato *Schumpeter Mark II*. Quest'ultimo teorizza come la ricerca scientifica possa anche essere internalizzata dalle aziende, le quali, in seguito ad un processo di ricerca e sviluppo interno, producono prodotti e servizi innovativi in grado di catturare la maggior

parte dei profitti e sostenere la crescita economica della società. Tuttavia, solo grandi aziende possono permettersi un processo continuo e sostenuto di R&S, divenendo le maggiori fonti di innovazione e stabilendo oligopoli. Questi creano delle barriere di ingresso nel mercato, impedendo ad altre aziende di entrare e permettendo agli oligopolisti di mantenere ampi profitti che verranno nuovamente investiti in R&S per ricominciare il ciclo. Questa struttura caratterizza principalmente settori ad alta intensità di capitale come *automotive* e aviazione.

Per concludere, i modelli di Schumpeter hanno delineato una dicotomia che può risolversi in maniera differente a seconda del settore. Infatti, l'innovazione può essere trainata sia da piccole aziende che attuano un processo di R&S non strutturato ma dipendente dall'intuito dell'imprenditore, sia da grandi aziende con vaste risorse ed una organizzazione strutturata volta ad attività di R&S continui. Pertanto, alcune volte l'innovazione è stimolata dalla competizione, mentre altre da monopoli od oligopoli.

Il risultato di questa teorizzazione si può suddividere in due ulteriori modelli che possono essere adottati dall'azienda per svolgere ricerca e sviluppo: un *modello lineare* ed un *modello a catena*. Il *modello lineare* è valido per alcune tecnologie e presuppone un passaggio sequenziale tra la scoperta scientifica, ricerca applicata per derivarne applicazioni pratiche, lo sviluppo di prodotti per il mercato e la loro distribuzione. Negli ultimi anni questo è stato in gran parte soppiantato dal *modello a catena*, il quale è più rappresentativo delle moderne strutture innovative. Infatti, esso inizia con la definizione di un mercato potenziale, una progettazione analitica, ulteriore raffinamento del prodotto e test dettagliati, fino alla raffinazione finale del design, alla sua produzione e alla distribuzione. La novità è rappresentata dalla presenza di ricerca e sviluppo e feedback costante ad ogni anello della catena per massimizzare innovazione e funzionalità.

Interviste

CERGAS Bocconi

Interlocutore: **Giorgio Fiorentini**

Breve presentazione dell'ente e snodi principali del suo sviluppo

CERGAS è un centro di ricerca che nasce con un focus sulla gestione dell'assistenza sanitaria e, in un secondo momento, ha abbracciato anche i servizi socioassistenziali. È una realtà abbastanza longeva, nasce nel 1978 quando Elio Borghonovi venne contattato da due ricercatori che, in seguito all'esperienza negli USA e in particolare all'MIT, si resero conto che in Italia non esistevano centri che facessero una valutazione economica e finanziaria delle attività di tipo sanitario tramite analisi costi e benefici. Per fare in modo che questo approccio venisse introdotto al personale sanitario c'era bisogno dei medici. Attraverso la formazione, il focus è stato spostato sull'aspetto economico della sanità e dell'assistenza, riconoscendo che anche il mondo sanitario è composto da aziende le cui attività hanno un valore economico oltre che sanitario. Il primo grande obiettivo di Cergas era quello di dare *skills* di management ai medici. Poi, la tendenza si è invertita e gli economisti hanno iniziato a insegnare skills manageriali senza che i medici come tramite. Un altro progetto importante è stata la valutazione economica dei prezzi dei farmaci tramite un'analisi costi-benefici. Oggi il Cergas è il più grande centro di ricerca della Bocconi e uno dei primi centri di ricerca per fatturato a livello europeo.

Un altro aspetto importante sono le persone: è necessario trovare delle collaborazioni per sostenere la verticalità e approfondire l'expertise su nuovi fronti. Per far ciò è necessario un buon management e un'impalcatura giuridica che possa mettere insieme tutto questo.

Collaborate in maggior misura con partner internazionali o nazionali?

Più internazionali perché la Bocconi spinge verso l'internazionalizzazione e ciò funziona bene in ambito sanitario. CERGAS però ha anche il filone dell'amministrazione pubblica, dunque sotto questo aspetto, per uniformità, si preferisce una collaborazione italiana. Inoltre, Cergas accoglie molti lavoratori provenienti da realtà europee ed extra europee.

Qual è il vostro concetto di R&S? Qual è l'obiettivo con cui fate R&S?

La ricerca consiste nella sedimentazione di tanti momenti che si stabilizzano per stare uno sull'altro, lo sviluppo invece si basa sui risultati della ricerca per verificare la sua ipotesi. Il CERGAS si occupa di ricerca applicata, prendendo da ciò che esiste gli elementi più

importanti su cui trovare nuove vie di sviluppo. Si parla sempre di sviluppo finalizzato a risolvere un problema, rispondendo a una domanda o a un bisogno. La ricerca pura invece è qualcosa di elitario che non tutti si possono permettere. Ricerca e sviluppo devono andare di pari passo: la ricerca deve avere qualche risvolto pratico ed essere percepita, altrimenti rischia di involversi perché si produce qualcosa di troppo complicato che non viene compreso. Il risvolto pratico serve a comprendere a cosa serve ciò che si è scoperto. Le attività di R&S dovrebbero istituzionalizzarsi, ponendo un calmierino verso la libertà della ricerca, in modo tale da essere finalizzata alla ricerca dei risultati. Ci deve essere una casa dove si fa R&S che faccia da hub rispetto alle varie situazioni.

CERGAS è impegnato per sviluppo del sistema sanitario pubblico in Italia, facendo ricerca su temi di tipo economico (principalmente analisi costi-benefici e formazione dei medici) e analisi quantitativa di elementi legati alla salute, dunque lo sviluppo indiretto e diretto delle linee di farmaci e altri prodotti.

Qual è la metodologia con cui fate R&S?

CERGAS utilizza sia tender nazionali che internazionali, mentre alcune metodologie di ricerca sono determinate nel bando o nel tender. Rispetto alle imprese, la metodologia dipende dai progetti che vengono da loro stesse finanziati e dal fine.

Quali criticità avete incontrato nelle vostre attività di R&S?

La sfida principale è quella di non piegare la ricerca al committente. Tuttavia, questo è possibile solo quando gli investimenti fatti in passato permettono di ottenere una certa indipendenza economica dagli investitori. D'altra parte, spesso è difficile ottenere i finanziamenti: bisogna avere la capacità di mostrare in itinere i risultati che si raggiungono per dare un senso all'attività e motivare gli investitori a credere nel progetto e nel fine.

Quali saranno le principali sfide future?

Le sfide del futuro si possono ricondurre a varie tematiche:

- Tecnologia: bisogna rimanere al passo con le innovazioni tecnologiche e avere dei programmi digitali aggiornati.
- Persone: è necessario ci siano personalità in grado di poter sfruttare questi programmi.
- Risorse economiche e finanziarie: indipendenza economica è necessaria per produrre ricerca di qualità.
- Libertà dal punto di vista politico: a questo proposito, CERGAS rifiuta progetti con imprinting politico o ricerche che mirano ad essere state usate politicamente.
- Curiosità e capacità di lettura dei contesti.

In futuro, le attività di R&S del terzo settore saranno accentrate/aggregate o rimarranno individuali?

Ci devono essere degli accentramenti altrimenti il terzo settore non riuscirebbe a farcela da solo. Coloro che saranno capaci di mettere insieme, di fare massa critica, intervenire e avere potere contrattuale saranno anche quelli che avranno maggiore successo.

Un esempio di progetto che avete portato avanti?

Uno dei progetti principali che sono stati portati avanti ha come focus l'analisi dei PDTA (Percorsi Diagnostico Terapeutici Assistenziali, n.d.r.), ossia percorsi organizzativi del paziente all'interno delle strutture. Nel PDTA ci sono sia aspetti organizzativi che altri riguardanti i materiali usati. Bisogna riuscire a gestire tutte le relazioni con gli stakeholder interni e i loro interessi, che in certi casi possono essere contrastanti. Il modello è quello delle soft skills, bisogna avere una base tecnica ma anche una capacità dialettica che permetta di affrontare nel migliore dei modi le difficoltà e i processi. Attraverso il costante monitoraggio dei processi si capiscono gli interessi in ballo rispetto al raggiungimento di un certo tipo di obiettivo. Non c'è un vero e proprio modello fisso da applicare.

Consorzio Nazionale CGM

Interlocutore: **Prof. Flaviano Zandonai – Open Innovation Manager**

Breve presentazione dell'ente e snodi principali del suo sviluppo:

CGM (Consorzio Gino Matterelli, n.d.r.) è un consorzio nazionale di imprese sociali, una rete che associa consorzi e cooperative sociali a livello territoriale per poi connetterli ad un'agenzia nazionale. Ha ricoperto un ruolo importante per strutturare la componente imprenditoriale del terzo settore e un'infrastruttura di sviluppo basata su network locali, essendo stato fondato nel 1987, durante lo stadio nascente del terzo settore.

In un secondo periodo, il CGM si è rivolto verso uno sviluppo verticale, sostenendo la nascita di società specialistiche che si pongono al fianco dell'architettura di rete tra agenzie nazionali e consorzi territoriali. Queste seguono determinate aree di business, più specifiche, come ad esempio la parte finanziaria con CGM Finance, o l'inserimento lavorativo per persone svantaggiate, con Consorzio Mestieri, o ancora il mondo sanitario con Welfare Italia, che prevedeva una serie di poliambulatori gestiti da imprese sociali a livello territoriale. Anche recentemente si continua su questa linea: l'ultima società è stata creata con un focus sul welfare digitale per creare nuove piattaforme.

Nella fase attuale si sta ridefinendo il tema della rete: il modello dell'aggregazione locale delle imprese sociali è andato in crisi, ci sono meno consorzi, le cooperative sociali preferiscono autogestirsi e non aderire alla rete. Dunque, CGM non è più solo una rete di reti ma piuttosto collega direttamente le imprese locali al fulcro nazionale.

Qual è il vostro concetto di ricerca e sviluppo?

Storicamente, la R&S è stata usata come mezzo per mantenere, ampliare e gestire la rete di imprese sociali sia a livello locale che nazionale. Oggi, ciò è svolto dall'*Open Innovation* (approccio strategico e culturale per creare valore tramite l'assimilazione dall'esterno e la condivisione di idee, soluzioni, strumenti e competenze tecnologiche per individuare i principali trend di mercato e intercettare nuove opportunità, n.d.r.).

A questo proposito possono essere evidenziate tre macro-fasi:

1. Ricerca e sviluppo fondativa: volta a definire le caratteristiche governative della rete e i modelli di governance dell'impresa sociale. Seguendo l'esempio della ricerca accademica, contribuisce a creare la base culturale dell'impresa sociale, farla conoscere, e capire come funziona, anche attraverso attività di formazione.

2. Ricerca incentrata sui settori di attività dell'impresa sociale, sulle dinamiche di sviluppo, welfare locale, assistenza sociale. È volta a comprendere cosa fa e che cosa è l'impresa sociale.
3. Open innovation: mira a costruire percorsi di innovazione ricercando partnership nel mondo dell'innovazione sociale e tecnologica, anche al di fuori del terzo settore.

Si parla di ricerca applicata, in quanto CGM ha abbandonato la ricerca puramente teorica che ha caratterizzato la prima fase e che era stata usata per definire il pensiero dell'impresa sociale. Adesso il focus è su partnership per lo sviluppo delle attività, dei servizi e di nuove forme organizzative in percorsi di co-innovazione.

Qual è la metodologia per sviluppare Open Innovation?

Possono essere identificate tre fasi:

- *Assessment* organizzativo e pianificazione strategica: l'investimento è incorporato in piani di sviluppo dell'innovazione per assicurare che l'innovazione possa essere assorbita dall'azienda e inserita nelle operazioni. L'obiettivo è creare punti di contatto, matching tra ricerca e innovazione.
- *Co-design* dell'innovazione: con l'azienda e gli intermediari di innovazione si definiscono le strategie di innovazione.
- Ricerca di eventuali investitori.

Si tratta di un processo flessibile che in questo momento si applica solo all'open innovation, ma non si escludono ulteriori utilizzi. Questo punta a ottenere da ogni fase un risultato che possa essere utile all'azienda, in modo tale che anche se il processo nella sua interezza non venisse portato a termine, si avrebbe comunque qualche punto di partenza per futuri progetti o analisi

Quali criticità avete incontrato nelle vostre attività di R&S?

Gli ostacoli principali sono di tipo organizzativo e gestionale: spesso mancano comunicazione o continuità nelle attività e nei dialoghi. Questa problematica è stata aggravata anche dal lavoro a distanza. D'altra parte, possono insorgere anche problemi

di *effort*, poiché può essere complicato impegnarsi a mantenere il focus sul raggiungimento dell'obiettivo e dunque la volontà dell'azienda di investire. È anche una questione di *mindset*: spesso le imprese sono legate a un'idea di innovazione che proviene dall'interno, è necessario diffondere un'apertura mentale a nuovi metodi.

Un'altra criticità è rappresentata dalla difficoltà di raggruppare imprese simili per degli investimenti comuni: non è facile convincere le imprese ad aggregarsi sia per problemi di natura fiduciaria sia perché le imprese sociali in generale si sono indebolite.

Un esempio di progetto che avete portato avanti?

Human Tech è il principale progetto in cui siamo impegnati insieme a *Entopan Innovation*. È un programma aperto e di proprietà e rappresenta una iniziativa "a sportello" rivolta alle Imprese Sociali che prevede un percorso di open innovation e accelerazione, disegnato su misura per supportare le imprese sociali nei percorsi di transizione digitale ed ecologica (n.d.r.). Per fare ciò, si cercano i partner tecnologici e i centri di ricerca che possano aiutare a sviluppare le tecnologie: si tratta di un approccio sartoriale che parte dal fare e si basa anche sulle prospettive di innovazioni delle aziende. *Human Tech* è un'attività interna ma potrebbe costituire una società a sé stante se raggiungesse un livello di sviluppo tale da permetterlo. Oltre a *Human Tech*, CGM partecipa anche in altri contesti di open innovation come partner: *Mind* (Milano), *Torino Social Impact*, *Foundation Open Factory* (Trentino, Padova, Verona) con il co-intermediario *Enis*.

Quali sono le principali sfide future che vi vedete affrontare?

La sfida principale è interna e consiste nel riuscire a coinvolgere più imprese possibili in Human Tech. C'è bisogno di più imprese sociali interessate a fare Open Innovation, che abbiano voglia di fare investimenti e che siano interessate e attive.

Fondazione Easy Care

Interlocutore: **Fabio Diana – Consigliere**

Breve presentazione dell'ente e snodi principali del suo sviluppo:

Fondazione Easy Care è una fondazione non-profit che da più di dieci anni studia i mutamenti sociali che si verificano nelle società moderne, crea modelli di policy e di welfare e promuove la discussione su questioni sociali contemporanee. Le attività svolte sono portate avanti da quattro soggetti nati da un'unica iniziativa globale del 2008 a fronte di un'attività di ricerca e consulenza portata avanti insieme al CERGAS Bocconi in un tavolo di lavoro con il professor Fiorentini, mirando a sviluppare modalità innovative per la cooperazione sociale per affrontare il mercato dell'offerta privata di servizi. Per mantenere le caratteristiche etiche di principio della cooperazione e dell'impresa sociale, il sistema è diventato di proprietà di una Fondazione di partecipazione, trasferendo poi i vari filoni di mercato in società separate. Dal 2022 è il soggetto con natura giuridica iscritta al registro presso la prefettura di Reggio Emilia, è autorizzato a lavorare sull'intero territorio nazionale. Nel frattempo, la Fondazione ha fatto due esperienze importanti:

1. L'organizzazione dei *Social Cohesion Days*, tre giorni per parlare di obiettivi raggiunti e scenari futuri per una società coesa tramite dibattiti, workshop e desk informativi (n.d.r.);
2. L'istituzione dell'*Osservatorio Internazionale per la Coesione e l'Inclusione Sociale*, composto da una serie di professori e ricercatori universitari di importanti università italiane volto alla produzione e diffusione di articoli scientifici e rapporti divulgativi sul tema della coesione sociale (n.d.r.).

La fondazione, in questo momento, è focalizzata sull'innovazione fra i propri soci, allargando la base sociale e provando a trascendere i tradizionali servizi alla persona.

Qual è la vostra idea di ricerca e sviluppo?

Il nostro è un nuovo approccio al consorzio di cooperative sociali, considerando le sfide attuali legate a modelli teorici obsoleti e normative come il codice degli appalti. L'obiettivo è creare una struttura che intercetti settori promettenti per l'innovazione, amplificando le iniziative delle cooperative. La cooperazione sociale, vista come impresa a proprietà collettiva, si differenzia dalle organizzazioni non cooperative, facendo dell'innovazione e dello sviluppo una parte essenziale del proprio business per mantenere o recuperare un

ruolo di sussidiarietà nei confronti dei servizi pubblici, specialmente in un contesto in cui la regolazione è limitata e l'opinione pubblica è sensibile a certi temi.

Quali ostacoli o criticità riscontrate nelle vostre operazioni di ricerca e sviluppo?

Una sfida significativa è rappresentata da startup e imprese che, nonostante l'iniziale entusiasmo, spesso falliscono nel breve periodo, evidenziando la difficoltà di concretizzare e consolidare l'innovazione. Inoltre, in alcuni settori specifici, le regolazioni non riconoscono l'importanza della ricerca e sviluppo, rendendo difficile il suo svolgimento e limitandone l'impatto. Nell'ambito delle imprese e della cooperazione sociale, l'ostacolo principale emerge dalla rigidità delle stazioni appaltanti e dalle procedure che, una volta recepite, tendono a ridurre l'innovazione originaria, creando difficoltà nell'introduzione di sviluppi significativi. La società e gli acquirenti di servizi e beni dalle imprese sociali spesso mostrano una limitata capacità di accogliere in tempi utili le innovazioni proposte, evidenziando una carenza nel sistema di regolamentazione.

Quali sono stati i vostri progetti più significativi?

Il progetto più significativo che abbiamo sviluppato è il modello di servizi dedicato alla persona nel contesto della domanda privata dei servizi, un'innovazione che risale al 2009. Questo modello si differenzia perché non siamo semplici fornitori di servizi, ma piuttosto come consulenti al fianco delle famiglie. Questo approccio è ancora distintivo nel mercato, dove la maggior parte degli attori si comporta come negozi di servizi anziché consulenti. La nostra peculiarità si riflette sia nel target di riferimento, orientato non solo all'utente ma alla famiglia nel suo complesso, sia nel rapporto con l'utente stesso, pensato per essere di medio-lungo termine anziché esclusivamente volto all'immediato. Questa innovazione, nonostante le sfide incontrate, rimane un elemento distintivo nel nostro campo.

Avete una metodologia prestabilita per effettuare R&S?

No, non abbiamo una metodologia prestabilita ed è un errore. Cerchiamo di avvicinarci e arricchirci attraverso persone che possano contribuire, anche se non sempre ci riusciamo.

Quindi, siamo più orientati all'operatività che alla ricerca accademica. Tuttavia, è vero che molta innovazione nelle nostre aziende proviene da progetti di ricerca finanziati attraverso la partecipazione a bandi europei o da fondazioni come la Fondazione Cariplo. Quindi, prendiamo spunto da analisi di scenari per condurre la ricerca rispetto alla nostra attività. Oggi la ricerca parte dalle esigenze specifiche dell'organizzazione in quel momento o dalle opportunità che si presentano. Ad esempio, se sorge un interesse o l'azienda è coinvolta in qualcosa, si inizia la ricerca in quel contesto specifico.

Quali sono i fattori che possono essere più determinanti per orientare le vostre future strategie di ricerca e sviluppo e apportare un impatto sempre maggiore?

Certamente l'impatto del COVID ha modificato il contesto operativo. Per orientare le future strategie di R&S e massimizzarne l'efficacia, emerge la necessità di condividere questa ricerca in modo coerente con gli obiettivi della società in cui operiamo. Per esempio, nonostante tecnologie avanzate per l'assistenza alle persone fragili, la loro implementazione in Italia è ancora limitata. Ciò sottolinea l'importanza di rendere la ricerca e lo sviluppo più coerenti e condivisi con il contesto operativo, affinché l'innovazione possa essere efficacemente messa in pratica. Nelle imprese sociali manca spesso la fase di industrializzazione, creando uno scollamento tra ricerca e pratica che deve essere risolto.

Crede che il settore pubblico possa sopperire a questa mancanza?

Certamente, il settore pubblico potrebbe avere un impatto sulla mancanza di coerenza tra ricerca e pratica. Ci sono stati tentativi di coprogettazione tra imprese sociali e pubblica amministrazione a partire dal 2000, ma tali iniziative sono spesso state ostacolate dalla necessità di rispettare bilanci e limitare la spesa. Di conseguenza, nonostante il settore pubblico concepisca e progetti in base alle proprie esigenze, la collaborazione tra pubblico e privato spesso manca di coerenza nella ricerca e nello sviluppo. La necessità di un ruolo più attivo del settore pubblico è essenziale, soprattutto in Italia, per definire modelli e orientamenti che possano contribuire a colmare questa disparità. Pertanto, ritengo che siano necessari modelli di integrazione tra pubblico e privato che favoriscano il flusso di

risorse in modo più equo. Un possibile approccio potrebbe essere quello di favorire la vendita di servizi da parte del pubblico al privato, anziché l'inverso, come base per possibili innovazioni in questo contesto. Questa, a mio avviso, rappresenta la principale sfida da affrontare.

Fondazione Con il Sud

Interlocutore: **Marco Imperiale – Direttore Generale**

Breve presentazione dell'ente e snodi principali del suo sviluppo:

L'ente è composto da due organizzazioni simmetriche, entrambe con una direzione e tre aree organizzative: attività istituzionali; produzione, comunicazione e relazioni esterne; e amministrazione e finanza. Nonostante la struttura simmetrica, le tre aree operano come un'unica entità. L'ente si definisce come un'azienda, ma non è un'impresa e opera sotto forma di società a responsabilità limitata con titolo di impresa sociale. La Fondazione con il Sud è un ente non commerciale nato per realizzare progetti sociali nel Mezzogiorno d'Italia. È stato creato per affrontare la disparità di risorse destinate alle regioni del Centro-Nord rispetto al Mezzogiorno da parte delle fondazioni di origine bancaria. La Fondazione ha un proprio patrimonio e riceve risorse annuali da queste fondazioni, utilizzate per attività istituzionali tramite la pubblicazione di bandi. Le attività della Fondazione coprono una vasta gamma di ambiti sociali, tra cui beni confiscati, ambiente, cultura e fragilità sociale come detenuti, donne vittime di violenza, immigrati, disabili e attività socioassistenziali. La Fondazione gestisce anche bandi innovativi, come quelli sulle comunità energetiche. Con i Bambini, invece, è un'organizzazione con focus sul territoriale nazionale ed opera nell'ambito educativo, concentrandosi sulla povertà educativa. Finanzia progetti finalizzati a rimuovere le cause della povertà educativa e ad aiutare i minori in condizioni di disagio.

Svolgete attività di Ricerca e Sviluppo?

Noi non realizziamo prodotti o servizi nel senso classico del marketing e delle imprese tradizionali in quanto il nostro ruolo si discosta dalle attività accademiche e commerciali.

In qualità di ente filantropico, ci consideriamo un'entità unica nel panorama italiano. La nostra principale attività consiste nel fare scouting di progetti e soggetti nel territorio che possano generare cambiamento e impatto sociale. Accompagniamo queste realtà, fornendo loro il supporto finanziario e gli strumenti di cui hanno bisogno per operare. Inoltre, valutiamo costantemente l'efficacia di tali progetti nel generare il cambiamento atteso. La nostra attività di ricerca è orientata a garantire che la teoria del cambiamento si adatti all'evoluzione della società e ai bisogni in continua evoluzione nel tempo. La teoria del cambiamento è un processo di apprendimento continuo. Attraverso la valutazione del nostro lavoro e delle iniziative dei nostri partner, traiamo lezioni che vengono utilizzate per sviluppare nuovi bandi e iniziative. Questo processo, sebbene non lineare e spesso caratterizzato da dibattiti interni ed esterni, ci consente di adattarci alle mutevoli esigenze della società. La ricerca, a volte casuale e altre volte commissionata per affrontare bisogni specifici, contribuisce al nostro impegno verso l'innovazione. Finanziamo anche esperienze sperimentali, come nel caso delle comunità energetiche, che successivamente guidano lo sviluppo di iniziative più ampie. Ad esempio, abbiamo finanziato una delle prime comunità energetiche in Italia, con grande successo sia in termini di effetti sociali che di efficacia. Questa esperienza ci ha permesso di apprendere e migliorare, culminando nella recente approvazione di dieci nuove comunità energetiche.

Qual è la vostra mission, e come intendete avere un impatto a lungo termine attraverso la vostra attività?

Premetto che la nostra attività di ricerca e sviluppo rappresenta un continuo lavoro di riflessione su tutti i nostri progetti, che si presentano come cluster con una strategia comune. All'interno di ciascun bando, ogni progetto ha un modello operativo specifico che mira a cambiare aspetti, sia piccoli che grandi, della realtà, urbana e non urbana. Da un lato, la nostra *mission*, consiste nell'effettuare la selezione, l'accompagnamento e la valutazione di progetti di cambiamento sociale. L'obiettivo è diventare, sia da soli che in collaborazione con le numerose realtà con cui collaboriamo, agenti di cambiamento visibili nella società italiana. È ambizioso pensare di poter cambiare l'intera società italiana, ma

ci concentriamo su territori specifici e sull'innescare di processi di cambiamento che riguardino soprattutto le aree di disagio sociale. Ad esempio, facendo riferimento al Fondo Nazionale di Contrasto alla Povertà Educativa Minorile, gestito da "Con i Bambini", l'obiettivo è creare le condizioni affinché, in un arco di 10-15 anni, alcuni territori italiani riducano al minimo le situazioni di disagio che si traducono in povertà educativa. La povertà educativa è complessa e può derivare da condizioni come maltrattamenti o situazioni familiari difficili. Lavoriamo per creare presidi territoriali, comunità educanti, che offrano opportunità per apprendere e acquisire competenze, riducendo il rischio di povertà educativa. Il nostro obiettivo di lungo periodo è che almeno una ventina di territori italiani, con specifici contesti sociali, diventino autonomi ed esemplari in questo senso. In sintesi, ci concentriamo su progetti mirati a migliorare la situazione in territori circoscritti, affrontando le cause della povertà educativa attraverso comunità educanti.

Invece, quali sono le criticità operative e gli ostacoli che incontrate? Crede siano relativi alle relazioni con il pubblico, alle relazioni con i privati o nella mentalità delle persone?

Ostacoli ce ne sono tanti, indubbiamente. Noi diamo un grande valore in particolare a due cose. La prima è l'alleanza pubblico-privato. Nel contesto riguardante minori e altre aree di fragilità sociale, la capacità delle istituzioni pubbliche e private di collaborare è essenziale. La mancanza di questa alleanza impedisce una presa in carico completa delle persone coinvolte. Ad esempio, i bambini passano del tempo a scuola, ma spesso la parte extrascolastica, soprattutto in epoche di depotenziamento dei servizi sociali pubblici, non riesce ad essere integrata. Senza una collaborazione efficace, si rischia di avere situazioni separate e depotenziate. Il secondo aspetto è la presa di consapevolezza e l'abilitazione delle persone coinvolte. Attori sociali come operatori e docenti vivono una crisi di reputazione, autorevolezza, sono mal pagate e precarizzate, rendendo difficile coinvolgerle nei progetti. In questo contesto devono riconoscersi come parte di una comunità che si occupa di un bene comune ed essere abilitati con competenze e strumenti adeguati. Ciò è complesso e non possiamo farlo da soli, ma è cruciale per il cambiamento.

Crede che il dialogo tra il settore pubblico e il terzo settore sia su una buona strada, oppure ancora i meccanismi sono da oliare per attuare questo cambiamento olistico?

Siamo su una strada, ma non posso dire con certezza se sia quella giusta. Lo scopriremo camminando. Personalmente, auspico che sia una strada positiva. Stiamo facendo molte esperienze significative che consentono progressi, soprattutto nel Sud Italia. Tuttavia, ci sono ancora molte sfide da affrontare. C'è una notevole autoreferenzialità e unilaterale da entrambe le parti, oltre a una diffidenza diffusa. Quindi, nonostante i progressi, c'è ancora molto lavoro da fare per consolidare un dialogo efficace e costruttivo.

Quali strategie future avete intenzione di intraprendere?

Attualmente la Fondazione è focalizzata sull'innovazione e sull'evoluzione dei propri modelli produttivi, sperimentando innovazioni su vari fronti, cercando di valutarle e migliorarle. Ciò è stato in parte motivato dalla necessità di introdurre elementi come la valutazione di impatto. Il livello di apertura delle istituzioni pubbliche alle proposte innovative della fondazione potrebbe essere determinante per il successo di tali iniziative perché la vera differenza si fa quando le politiche pubbliche riconoscono e adottano tali innovazioni. C'è ancora molto lavoro da fare per implementare efficacemente le innovazioni proposte dalla fondazione e produrre un reale cambiamento.

Fondazione Messina

Interlocutore: **Prof. Gaetano Giunta – Segretario Generale**

Breve presentazione dell'ente e degli snodi principali del suo sviluppo:

La Fondazione Messina è un'organizzazione di comunità che si distingue dalla maggior parte delle fondazioni erogative italiane per la sua scelta di non sostenere progetti e iniziative frammentari. Al contrario, mira ad erogare politiche permanenti e strategie complesse, impegnandosi in un approccio duraturo. Queste azioni sono incentrate su due snodi principali: contrastare i processi di cambiamento climatico e affrontare le disuguaglianze a livello economico e sociale adottando strategie evolutive. Le dinamiche socioeconomiche sono intrinsecamente caotiche, con traiettorie che possono divergere.

La Fondazione Messina interviene quando i territori sono pronti a vivere transizioni di fase, come nei cambi generazionali, e supporta quei territori che sono caduti sotto una soglia devastante di povertà. La Fondazione ha principalmente operato nel territorio di Messina e, in misura minore, in altre zone della Sicilia. L'approccio guida della Fondazione si basa su un algoritmo evolutivo anziché su una pianificazione rigida. Questa filosofia si traduce nel nuovo piano strategico decennale basato su un fondo permanente destinato a finanziare strategie e policy di lunga durata adattate alle specificità di ciascuna regione, non limitandoci alla Sicilia ma includendo anche il bacino del Mediterraneo, con coinvolgimento persino a Betlemme.

Quali sono la vostra mission e vision?

La Fondazione ha scelto di non erogare progetti limitati nel tempo, nello spazio e soprattutto settoriali, ma di erogare policy complesse capaci di contrastare le disuguaglianze e i processi di mutamento climatico. L'obiettivo è sperimentare, modellizzare e valutare nuovi paradigmi economico-sociali, della conoscenza, tecnologici ed energetici, nonché nuovi modelli di governance territoriale. La Fondazione sta sperimentando approcci che introducono vincoli esterni alla logica di massimizzazione del profitto, l'unico algoritmo considerato dagli approcci mainstream dell'economia. Questi vincoli includono la progressiva espansione della libertà delle persone più fragili, la costruzione di capitale e coesione sociale nei territori, la sostenibilità ambientale e la ricostruzione di bellezza. Le policy della Fondazione sono ispirate esplicitamente a teorie della complessità. La ricerca scientifica è di grande valore per la Fondazione, sia per esplorare nuovi modelli economico-sociali che per condurre valutazioni interconnesse. La Fondazione investe anche nella ricerca modellistica e di simulazione numerica dei sistemi socioeconomici, ad esempio, attraverso uno studio empirico socioeconomico e uno studio modellistico basato sulla meccanica quantistica. Tutta la ricerca scientifica e tecnologica della Fondazione è finalizzata a comprendere come la transizione ecologica e la giustizia sociale possano coesistere in modo coerente attraverso processi di innovazione tecnologica. Un esempio tangibile è la creazione di un hub energetico prototipale, che

promuove la redistribuzione equa dell'energia, incentivando comportamenti ambientali positivi e contrastando la povertà energetica. Un altro promuove la produzione di bioplastica a partire da scarti di birrifici. Questi progetti promuovono la redistribuzione di ricchezza e finanziamenti circolari, oltre alla ricerca e sviluppo sulla transizione energetica e programmi di contrasto della povertà educativa nei territori coinvolti.

Crede che possiate rappresentare un modello da essere esportato in altre città?

La consapevolezza che i modelli economici e sociali devono essere ricchi di biodiversità è fondamentale. Un pensiero unico non è utile, in quanto la diversità di approcci favorisce la ricchezza e la capacità di evoluzione delle società. Pur non credendo nell'automatica replicabilità delle esperienze, la Fondazione ha visto una crescente attenzione e interesse sia a livello nazionale che internazionale per avere sostenuto la nascita di esperienze ispirate al suo modello teorico in diversi territori, sia in Sicilia che nel resto d'Italia. È stata oggetto di osservazione da parte di organismi internazionali, tra cui le Nazioni Unite, l'Ocse e la Commissione europea, che la considerano come un modello su cui riflettere per la replicabilità in contesti simili. Tuttavia, questa non è automatica, poiché ogni territorio ha caratteristiche uniche legate alle competenze e alle relazioni delle comunità locali. È pertanto importante generare una metamorfosi basata su logiche di complessità, integrando il concetto di limite nelle attività svolte e favorendo le logiche ecosistemiche dei territori.

Come finanziate le vostre attività?

La Fondazione evita la partecipazione a gare pubbliche in cui vi è un solo vincitore mentre tutti gli altri escono sconfitti. Invece, la Fondazione si impegna in bandi di ricerca nazionali e, soprattutto, europei. Questa strategia si traduce in un autofinanziamento considerevole attraverso i fondi generati dal rendimento del proprio patrimonio investendo in economia reale. Dunque, le modalità di finanziamento sono: (1) Autofinanziamento: in larga misura utilizzando i proventi generati dal proprio patrimonio, in particolare dagli investimenti nell'economia reale; (2) Cofinanziamento, associandosi a pool privati e pubblici, con una

prevalenza di risorse provenienti da fondazioni private. I finanziamenti pubblici sono spesso derivati direttamente dai fondi comunitari.

Quali sono le prospettive future? Credete in progetti di collaborazione internazionale?

La Fondazione Messina partecipa attivamente a diverse reti internazionali, consolidando partnership e prospettive future. Da anni è socia della Federazione europea delle banche etiche e cooperative, membro della rete europea per l'economia sociale (REV), e fa parte del F20, un club di fondazioni che operano in modo innovativo, contribuendo alle discussioni del G20. La Fondazione collabora con numerose organizzazioni delle Nazioni Unite, promuovendo l'elaborazione di idee e ipotesi che influenzano le politiche pubbliche. Nel suo piano strategico e nella conseguente modifica statutaria, la Fondazione ha previsto la creazione di fondi permanenti, seguendo la logica che ha guidato le sue azioni nei territori di origine, come Messina e l'area dello stretto. Questi fondi permanenti, generando risorse attraverso il loro rendimento, sono destinati a finanziare policy territoriali anziché progetti frammentati. La proiezione internazionale è un elemento costitutivo della Fondazione, con l'avvio di fondi a Betlemme, in Palestina, e progetti in corso per aprire ulteriori fondi nell'area del Medio Oriente e Nord Africa, come quello in Tunisia. La collaborazione con organizzazioni internazionali consente uno scambio reciproco di conoscenze. Questi approcci, una volta distillati in aspetti replicabili, possono diventare strumenti di disseminazione altrove, diffondendo nuovi approcci innovativi.

Quali sono gli ostacoli da affrontare?

La Fondazione ha affrontato sfide significative nella sua fase iniziale, caratterizzata da dinamiche organizzative complesse, note come "dinamiche a catastrofe". Queste dinamiche implicano una rottura degli schemi e una complessità crescente iniziale, rendendo più difficile l'affermazione. Tuttavia, man mano che la Fondazione si è affermata e ha superato resistenze conservative, ha guadagnato forza e autonomia, semplificando il percorso operativo e consolidando il suo impatto nei territori in cui opera. A livello burocratico, la Fondazione ha dovuto affrontare sfide particolarmente impegnative durante la realizzazione del primo grande programma, mirato al superamento degli

ospedali psichiatrici giudiziari. Questi istituti erano luoghi terribili che combinavano la violenza strutturale delle carceri con quella dei manicomi, violando sistematicamente i diritti umani in maniera legalmente giustificata. La Fondazione ha incontrato una forte resistenza da parte di settori conservatori, specialmente in alcuni ministeri chiave come l'Interno e la Giustizia, che hanno ostacolato le politiche innovative di rieducazione e reinserimento lavorativo. Ad esempio, durante la primavera siciliana successiva alle stragi di Capaci e via D'Amelio, la Fondazione ha affrontato momenti difficili mentre liberava e trasformava spazi occupati dalla criminalità organizzata. Tuttavia, ogni vittoria su queste sfide ha rafforzato la Fondazione, dimostrando che politiche basate sulla libertà e democrazia possono essere efficaci.

Quali fattori possono sbloccare le dinamiche sociali che permettono lo sviluppo?

La Fondazione promuove un approccio incentrato sulla territorialità, riconoscendo che, mentre il mondo può essere organizzato in settori, le comunità operano al di là di tali schematizzazioni. Affrontare le dinamiche sociali per favorire lo sviluppo di una zona richiede una ricomposizione sociale e una sinergia tra diversi attori e prospettive, mirando a generare un impatto duraturo e positivo sulle dinamiche sociali e sullo sviluppo delle comunità coinvolte. Alcuni fattori chiave per sbloccare queste dinamiche includono:

1. Ricomposizione Sociale:

1.1 Interesse Comune: coinvolgimento di organizzazioni di advocacy e non-profit che condividono una visione comune e riconoscono l'urgenza di cambiare approccio per preservare il pianeta e contrastare diseguaglianze disumane.

1.2 Approccio Inclusivo: promozione di un approccio che rispetti le diversità delle comunità e dei soggetti coinvolti.

1.3 Finanza Orientata all'Economia Reale: utilizzo degli strumenti finanziari verso l'economia reale, contribuendo alla transizione ecologica.

2. Creazione di Valore Aggiunto:

2.1 Impatto Sociale: sviluppo di soggetti economici che creano valore aggiunto.

2.2 Cittadinanza alle Persone Fragili: Inclusione attiva delle persone più fragili nelle dinamiche economiche, garantendo loro opportunità e sostenibilità.

3. Ricomposizione dei Saperi:

3.1 Approccio Integrato: Ricerca di luoghi in cui i saperi si ricompongono, superando l'iper-specializzazione e comprendendo l'impatto culturale, sociale ed economico delle tecnologie e delle conoscenze prodotte.

3.2 Sistemi Territoriali Positivi: Costruzione di sistemi territoriali che promuovono positività sia a livello sociale che di conoscenza.

Analisi delle interviste e principali *Takeaways*

Le interviste permettono di delineare un quadro generale delle realtà che effettuano R&S in Italia. Di seguito vengono riportate le principali tematiche riscontrate e possibili soluzioni tramite *takeaways* generali.

Apertura alla conoscenza esterna

La prima considerazione riguarda la consapevolezza condivisa che per ottenere risultati significativi sia necessario cercare nuove conoscenze ed esperienze ed aprirsi alla collaborazione esterna sotto varie forme, come quella di rete, open innovation, spin-off ed espansione internazionale. Infatti, presupponendo la crescita come unico modo di apportare un contributo significativo non solo localmente ma anche in maniera più diffusa, ogni ente considerato ha intrapreso, in maniera differente, percorsi di crescita che l'hanno portato ad andare oltre al mero servizio alla comunità e al territorio, condividendo conoscenze e portando crescita e sviluppo in altre aree bisognose. Pertanto, in un'era in cui il modello dell'aggregazione locale delle imprese sociali è andato in crisi e in cui le cooperative sociali preferiscono autogestirsi piuttosto che aderire a reti, CERGAS, Consorzio CGM, Fondazione Easy Care, Fondazione Con il Sud e Fondazione Messina presentano varie strade di crescita:

1. CERGAS: espansione internazionale, utile in caso di metodologia di R&S e servizi facilmente replicabili e non legati a fattori esogeni come il territorio;
2. Fondazione Con il Sud: progetti di sviluppo in tutto il territorio del Mezzogiorno e istituzione di *Con I Bambini* (spin-off);
3. Fondazione Easy Care: organizzazioni dei *Social Cohesion Days* e istituzione dell'*Osservatorio Internazionale per la Coesione e l'Inclusione Sociale*;
4. Consorzio CGM: consorzio nazionale costituito da enti locali praticante servizi di Open Innovation rivolti ad aziende, enti pubblici e del terzo settore;
5. Fondazione Messina: fondazione attiva principalmente in maniera locale ma che si è espansa in varie aree del Mediterraneo e ha avviato diversi spin-off.

Applicare R&S per il benessere del territorio

La R&S necessita di essere indirizzata a generare prodotti e servizi innovativi che contribuiscano allo sviluppo del territorio, al benessere condiviso e all'attenuazione delle diseguaglianze socioeconomiche. Pertanto, è necessario uno sviluppo pratico, efficace e contestualizzato in seguito ad un'attività di ricerca applicata ai bisogni identificati. Inoltre, per far sì che i risultati delle attività di R&S siano realmente recepiti e possano servire il fine con che ha guidato la loro realizzazione, è necessario che le imprese sociali abbiano una cultura organizzativa e un adeguato standard di competenze-skills interne. Pochi enti sono in grado di effettuare ricerca basica a causa di costi elevati, necessità di capitale umano altamente specializzato e tempi lunghi, con il rischio di produrre output con limitati risvolti pratici. Un esempio virtuoso per la creazione di output di valore da tutto il processo di R&S è rappresentato da Consorzio CGM, che, dopo due fasi di Ricerca teorica, con il suo programma di *Open Innovation* mira a costruire percorsi innovativi ricercando partnership nel mondo dell'innovazione sociale e tecnologica, anche al di fuori del terzo settore. In questo modo, infatti, è possibile unire le forze per creare maggior valore e rendere i servizi degli enti sostenibili ed efficaci.

Rapporto con il settore pubblico

Un'importante difficoltà riscontrata in modo particolare da Fondazione Con il Sud riguarda il difficile rapporto tra enti del terzo settore e settore pubblico. Infatti, per apportare un efficace e duraturo effetto su territorio e persone, è necessaria una collaborazione complementare. Per esempio, i bambini necessitano non solo di adeguata istruzione, ma anche di servizi extrascolastici che integrino la formazione scolastica durante il pomeriggio in modo da non abbandonare a sé stessi i bambini in situazioni difficili. Inoltre, gli attori sociali coinvolti come operatori sociali e docenti sono difficili da coinvolgere in quanto mal pagati e precarizzati. In generale si rileva che a fronte di difficoltà e richieste di intervento volte a risolvere situazioni sociali complesse, non sempre il settore pubblico possiede la flessibilità, le risorse, e talvolta nemmeno la volontà, di intervenire tempestivamente per garantire la propria presenza e risolvere tali problemi. Pertanto, le istituzioni devono tornare a essere più presenti nella vita delle comunità e dei territori, quantomeno sostenendo l'azione di enti locali. Tuttavia, è chiaro che, per garantire un equo e diffuso benessere sociale, non basta la crescita esponenziale di soggetti non-profit nei campi in cui il sistema pubblico si è ritirato sempre più come quello sociale ed assistenziale. Per un rilancio del sistema di *welfare state* in ottica moderna, è fondamentale riflettere sul ruolo di supporto che il settore pubblico deve mantenere nei confronti degli enti del terzo settore per garantire che abbia strumenti adeguati a monitorare e garantire la salute e la prosperazione dei territori e delle comunità.

Finanziamenti europei

Un problema direttamente collegato al precedente è rappresentato dalla mancanza frequente di fondi per l'attuazione di progetti a causa delle ben note ristrettezze della spesa pubblica italiana, in particolare per la sfera sociale. Spesso, perciò, si ricorre a finanziamenti privati, i quali tuttavia richiedono sovente di mostrare i risultati dell'attività in modo continuo e possono richiedere utilizzi specifici ed interessati di tali fondi. Tutto ciò mina l'indipendenza economica delle imprese sociali le quali necessitano di libertà operativa. Una prima soluzione riguarda i fondi stanziati dalla Commissione Europea in

merito al Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza per il periodo 2021-2027. Tuttavia, questi non sono l'unica soluzione, in quanto l'UE finanzia vari progetti¹ e programmi con:

1. Sovvenzioni, generalmente vengono richieste da persone che propongono idee per progetti a seguito di un cosiddetto "invito a presentare proposte";
2. Sussidi, gestiti da enti nazionali o regionali;
3. Prestiti, garanzie e capitale, pensati come forme di assistenza finanziaria per sostenere le politiche e i programmi dell'UE;
4. Prestiti a Stati membri dell'UE e a paesi terzi;
5. Premi destinati ai vincitori dei concorsi Orizzonte Europa.

L'Italia si trova al penultimo posto in Europa per l'utilizzo dei fondi strutturali, le risorse messe a disposizione da Bruxelles allo scopo di rafforzare la coesione economica, sociale e territoriale riducendo così il divario fra le regioni più avanzate e quelle in ritardo. Infatti, ha speso solo il 62% dei fondi assegnati dal 2014 al 2020². In particolare, l'Ue mette a disposizione i seguenti fondi strutturali per gli enti pubblici:

1. Fondo europeo di sviluppo regionale – sviluppo regionale e urbano;
2. Fondo di coesione – convergenza economica delle regioni meno sviluppate;
3. Fondo sociale europeo – inclusione sociale e buon governo;
4. Piano di azione europeo per l'economia sociale – vedasi le newsletter della Rete Umana Persone sul tema (<https://umanapersone.it/archivio-newsletter/>)

Questi rappresentano una ghiotta opportunità di finanziamento per progetti a sostegno del territorio e delle comunità, come ha dimostrato Fondazione Messina finanziandosi parzialmente attraverso fondi europei per sviluppare progetti volti all'economia reale.

Ingresso del terzo settore nel mondo dei servizi privati

Un'ulteriore modalità di crescita può essere rappresentata dalla possibilità di attuare R&S applicata per sviluppare servizi da immettere in mercati privati, competendo con aziende di assistenza. L'esempio principale è quello di Fondazione Easy Care, che si

¹ https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes_it

² <https://europa.today.it/economia/italia-penultima-fondi-strutturali-ue.html>

presenta sul mercato come consulente di servizi al fianco delle famiglie invece che mero fornitore di una prestazione a breve termine. Questo approccio innovativo potrebbe rappresentare una sfida non semplice da vincere. Tuttavia, a lungo termine le imprese sociali potrebbero colmare efficacemente il vuoto sociale ed economico lasciato dalla *res publica* nel modello di *welfare state* del XXI secolo, caratterizzato da un graduale ritiro del settore pubblico e da un sempre maggiore ruolo del settore privato, che non sempre riesce a garantire la diffusione del benessere collettivo ed uno sviluppo equo. Poiché non legati alla logica del profitto e maggiormente consapevoli delle esigenze delle comunità e dei territori, le imprese sociali potrebbero essere maggiormente adatte a ricoprire il ruolo di fornitori di servizi, assistenza alla persona e sviluppo del benessere socioeconomico territoriale nella società del futuro.

Conclusione

Il progetto “*Dai un Senso al Profitto*” in collaborazione con Umana Persone presentava come obiettivo riconoscere e mappare le realtà che svolgono R&S in Italia oggi attraverso l’analisi dei siti web, bilanci sociali, ed una serie di interviste con rappresentanti delle realtà maggiormente riconosciute in Italia e all’estero. Ognuna di esse delinea in maniera differente, in modo più teorico oppure più pratico, la propria attività di ricerca e sviluppo per produrre *output* specifici ed efficaci per il contesto in cui opera. La crescente importanza dell’economia sociale nella sfera socioeconomica locale rende necessario adottare un approccio ragionato e condiviso che possa affrontare efficacemente le sfide del presente e del futuro, come la crescente disuguaglianza socioeconomica e territoriale, l’aumento del costo della vita e dei servizi, l’abbandono di soggetti fragili ed una situazione demografica tutt’altro che rasserenante. Il risultato di questo report, redatto principalmente a partire dalle interviste effettuate a CERGAS, Consorzio CGM, Fondazione Easy Care, Fondazione Con il Sud e Fondazione Messina, è volto a guidare una comprensione più approfondita del contesto e delle soluzioni in cui si svolge R&S per il terzo settore. Inoltre, vengono presentate alcune tematiche comuni come l’apertura alla conoscenza esterna, l’applicazione di R&S per il benessere del territorio, rapportarsi con il settore pubblico,

cercare finanziamenti europei e l'ingresso del terzo settore nel mondo dei servizi privati. La consapevolezza dell'esperienza di altre realtà virtuose e i *takeaways* relativi alle tematiche principali che caratterizzano attualmente il terzo settore potranno essere propedeutiche ad una maggiore comprensione del panorama attuale in modo prendere le decisioni migliori nel futuro e migliorare il benessere del territorio e della comunità.

Per noi studenti, partecipare al progetto “*Dai un Senso al Profitto*” ci ha permesso di entrare direttamente o indirettamente in contatto con alcune delle principali realtà che operano nell'ambito di R&S in Italia e i propri esponenti, ampliare la nostra conoscenza nell'ambito, esercitare in senso pratico le nostre soft e hard skills acquisite durante il nostro percorso accademico e accrescere la consapevolezza delle sfide del presente e del futuro che caratterizzano il panorama italiano attuale. Alla fine di questo percorso, possiamo dire di essere stati arricchiti da quest'esperienza che è stata un'occasione di arricchimento non solo dal punto di vista accademico, ma soprattutto sul piano personale.

Bibliografia e Sitografia³

EuropaToday, (2023), *L'Italia non sa usare neppure i soldi che prende dall'Europa*.

Disponibile su: <https://europa.today.it/economia/italia-penultima-fondi-strutturali-ue.html>.

Joseph Schumpeter, (1911), *La Teoria dello Sviluppo Economico*.

Joseph Schumpeter, (1943), *Capitalismo, Socialismo e Democrazia*.

Human Tech, (2023), Sito Web, Disponibile su: <https://www.humantech.zone>.

Newsletter Umana Persone, disponibile su: <https://umanapersone.it/archivio-newsletter/>.

Osservatorio Internazionale Per la Coesione e L'Inclusione Sociale, (2023), Sito Web, Disponibile Su: <https://osservatoriocoesionevole.eu>.

Sito Umana Persone, disponibile su: <https://umanapersone.it/>.

Social Cohesion Days, (2023), Sito Web, Disponibile su: <https://www.socialcohesiondays.com>.

³ Per la lista completa di siti web ed altri documenti consultati per l'analisi completa di tutti gli enti del terzo settore, vedere allegato.

Unione Europea, (2023), *Finanziamenti, sovvenzioni e sussidi dell'Unione Europea*.
Disponibile su: https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_it.
