



# Le persone prima del profitto

**Manuale di Economia Sociale**

FONDAMENTALI  
per Caritas Europa



Scritto da Julia Sonnleitner (Caritas Vienna) e Antonio Fantasia (Segreteria di Caritas Europa), redatto da Shannon Pfohman (Segretaria di Caritas Europa).

Publicato a novembre del 2018 da Caritas Europa, Rue de la Charité 43, 1210 Bruxelles, Belgio.

**Hanno contribuito al manuale i membri della Caritas Europa Task Force per l'economia sociale elencati di seguito:**

**Caritas Austria:** Florian Pomper (presidente della Task Force)

**Caritas Inghilterra e Galles (CSAN):**  
Dan Belloso

**Caritas Finlandia:** Larissa Franz

**Caritas Francia (Secours Catholique):**  
Irene Valdelomar Zurera

**Caritas Italia:** Tiziana Ciampolini

**Caritas Lussemburgo:** Daniela Ragni

**Caritas Serbia:** Marina Kostić

**Caritas Spagna:** Ruben Requena Morcillo

Un ringraziamento speciale va ad Alberto Puyo (Caritas Spagna), Debuquois Patrick (Caritas Belgio) e ai membri del gruppo di sostegno e direzione (Advocacy Steering Group) di Caritas Europa per il loro grande contributo.



Questo manuale è stato sostenuto economicamente dal programma dell'UE per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020). Per ulteriori informazioni si invita a consultare:

<http://ec.europa.eu/social/easi>

Le informazioni contenute in questo manuale non rappresentano necessariamente la posizione ufficiale della Commissione Europea.

Caritas Europa si riserva il diritto di non essere responsabile per la correttezza e la completezza delle informazioni fornite in questo manuale. Richieste di risarcimento relative ai danni causati da qualsiasi informazione fornita, inclusa qualsiasi informazione incompleta o incorretta, saranno rifiutate.

# Contenuti



<b>Prefazione</b>	<b>4</b>
<b>Cosa si può trovare in questo manuale?</b>	<b>5</b>
<b>Che cos'è l'Economia Sociale per Caritas?</b>	<b>6</b>
<b>Parte 1: Perché Caritas promuove l'Economia Sociale</b>	<b>8</b>
<b>1.1. In che modo l'Economia Sociale contribuisce alla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica e sostiene i principi di Caritas</b>	<b>9</b>
<b>1.2. I benefici delle imprese di Economia Sociale per le organizzazioni Caritas</b>	<b>11</b>
<b>1.3. 1.3 In che modo l'Economia Sociale contribuisce a una società più sostenibile e coesa</b>	<b>16</b>
1.3.1. L'Economia Sociale e il modello sociale Caritas	17
1.3.2. L'Economia Sociale e l'Agenda 2030	20
1.3.3. L'Economia Sociale e il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali	<b>24</b>
<b>Parte 2: Come Caritas lavora sull'Economia Sociale nella pratica</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Promuovere un ecosistema in cui le imprese sociali si possano sviluppare</b>	<b>27</b>
2.1.1. Far funzionare l'ecosistema	30
2.1.2. Il ruolo dei governi nello sviluppo di un ecosistema	32
2.1.3. Il ruolo delle organizzazioni Caritas	33
<b>2.2. Avviare e gestire un'impresa di Economia Sociale</b>	<b>33</b>
2.2.1. Analisi	<b>42</b>
2.2.2. Far funzionare l'impresa: sviluppare un business plan	<b>44</b>
<b>Quali sono i prossimi passi?</b>	
<b>Riferimenti</b>	

# Prefazione

**Questo manuale apre la strada con energia al futuro di Caritas e alla visione sociale dell'economia, un'economia incentrata sull'uomo.**

Questo manuale è molto speciale per me e mi sta particolarmente a cuore. Quando nel 1992 ho cominciato a lavorare per Caritas Spagna ero all'interno del "Programa de Economía Social", all'epoca sotto la guida di Pancho Salinas, il quale tra gli anni 80 e l'inizio degli anni 90 ha guidato un movimento con cui Caritas ha creato alcune migliaia di cooperative in tutta la Spagna, offrendo uno schema di impiego partecipativo per migliaia di persone disoccupate. Successivamente ho lavorato con Andrés Aganzo, un collega meraviglioso, proveniente dal mondo del Movimento dei Lavoratori Cattolici, che ha iniziato a sistematizzare e promuovere le prime imprese per l'integrazione sociale e a fare lavoro di advocacy per una loro cornice legislativa. Il mio ruolo in quella sistematizzazione era quello di esaminare le esperienze europee: in quel modo ho scoperto, come dei tesori, le esperienze e il lavoro incredibili realizzati da Caritas Svizzera, Caritas Lussemburgo (Co-Labour), Caritas Germania, Caritas Italiana, Secours Catholique, ecc.

Oggi, dieci anni dopo l'inizio della grande crisi finanziaria del 2008, il numero di persone disoccupate, lavoratori poveri e vittime dello sfruttamento lavorativo è ancora troppo alto. Inoltre, i conflitti sociali, le disuguaglianze e le divisioni sono sempre più visibili. La crisi finanziaria, le sue radici, ma anche le sue conseguenze, hanno dimostrato che la dignità delle persone, il loro benessere e il diritto all'inclusione sociale e alla partecipazione nella società hanno avuto un ruolo secondario nei nostri paesi. "Si tende a dare priorità alla speculazione e alla ricerca del profitto economico, che però dimentica di tenere in considerazione il contesto, tralasciando gli effetti sulla dignità umana e l'ambiente naturale". Di conseguenza, è diventato evidente che gli interventi

per combattere la povertà non possono più essere realizzati allo stesso modo come si faceva prima della crisi finanziaria. Abbiamo invece bisogno di un nuovo approccio, un nuovo paradigma, e un nuovo modo di ripensare l'economia, la tutela sociale e la coesione sociale.<sup>2</sup>

Pur essendo radicata nella lunga tradizione di Caritas, l'Economia Sociale si sta reinventando, adattandosi alla nuova realtà con uno stile nuovo, fresco e dinamico. L'Economia Sociale ci sfida a ripensare in modi diversi la nostra economia – i processi e le istituzioni attraverso cui soddisfiamo i nostri bisogni. Le organizzazioni di Economia Sociale e le imprese sociali mettono le persone prima del profitto. Esse investono sulle persone, sulle loro capacità e sulla loro creatività, e le valorizzano creando lavori di qualità e offrendo formazione. Esse danno priorità agli obiettivi sociali e ai valori sociali. Negli ultimi anni, molte organizzazioni membri di Caritas Europa hanno assunto personale (soprattutto femminile) e hanno investito risorse finanziarie per trovare soluzioni innovative per il contrasto alla povertà e per avviare, gestire e promuovere imprese di Economia Sociale come modo di affrontare globalmente ed efficacemente le cause della povertà. L'impatto generato dal loro lavoro dimostra che un'economia più inclusiva, sociale e incentrata sull'essere umano è possibile.

Lo scopo del presente manuale è quello di condividere le informazioni e le buone prassi, e di diffondere la conoscenza delle imprese di Economia Sociale all'interno della rete Caritas. Leggete, ispiratevi, innovate, create nuove iniziative e non dimenticate di parlare a tutti del vostro successo, di spiegare con esempi concreti che l'economia è al servizio delle persone, soprattutto di quelle escluse dal mercato di lavoro.

**Jorge Nuño Mayer**  
Segretario generale



# Cosa si può trovare in questo manuale?

**Questo manuale è per tutti coloro che vogliono approfondire le loro conoscenze sull'Economia Sociale.**

In particolare, la prima parte di questo libro è stata pensata per i direttori e gli amministratori di Caritas. Essa mostra come gli investimenti su e la promozione delle Imprese di Economia Sociale possano sostenere il lavoro e la visione di Caritas (abbiamo preso in considerazione la Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, i principi di Caritas e il modello sociale di Caritas). Inoltre, questa parte spiega come le Imprese di Economia Sociale contribuiscano a garantire servizi sociali sostenibili e politiche sociali: abbiamo tenuto in considerazione alcuni quadri di riferimento sia a livello globale che europeo, come, ad esempio, gli Obiettivi per lo Sviluppo Sostenibile dell'ONU e il Pilastro Europeo

dei Diritti Sociali.

La seconda parte è rivolta in particolare agli esperti Caritas e si basa sull'esperienza acquisita nei vari paesi in cui Caritas sta già lavorando sull'Economia Sociale. Questa sezione spiega come Caritas lavora nella pratica e analizza gli aspetti più importanti da tenere presenti quando si investe, si avvia e si sviluppa un'Impresa di Economia Sociale.

All'interno del manuale si trovano inoltre 16 box di approfondimento che descrivono, in relazione a quanto spiegato nel testo principale, esperienze concrete portate avanti da Caritas nei diversi paesi. Questi box permettono al lettore, da un lato, di capire meglio l'argomento trattato attraverso un esempio pratico e, dall'altro, di conoscere meglio la varietà di Imprese di Economia Sociale di Caritas in tutta Europa.



⋮ Parole chiave che descrivono il D'ins Restaurant di Barcellona. Foto di Antonio Fantasia.

# Che cos'è l'Economia Sociale per Caritas?

**Le Imprese di Economia Sociale (IES) mettono le persone prima del profitto. Rispondono in maniera innovativa ai bisogni sociali, economici e ambientali della società che non sono stati affrontati in maniera adeguata dal settore privato o pubblico.**

Allo stesso tempo, le Imprese di Economia Sociale devono generare profitto. Infatti, esse operano secondo le logiche di mercato, fornendo beni e servizi e mirando a soddisfare il cliente. La differenza principale rispetto alle altre è che le Imprese di Economia Sociale investono il loro profitto in obiettivi sociali anziché generare utili individuali, per esempio:

- Creando spazi di partecipazione e di condivisione di idee all'interno di un'Impresa di Economia Sociale.
- Promuovendo cooperazione, consapevolezza e partecipazione nella comunità.
- Rafforzando i rapporti fra i residenti, la comunità locale e la società nel senso più ampio, promuovendo inoltre, allo stesso tempo, la responsabilità collettiva.
- Contribuendo alla tutela dell'ambiente.

L'Economia Sociale è un modo innovativo e più efficace di rispondere ai bisogni sociali rispetto agli approcci tradizionali. Essa attiva sinergie multilivello per cercare soluzioni ai problemi di interesse collettivo, insieme ad azioni specifiche indirizzate a individui e famiglie vulnerabili. Questo facilita un approccio che va oltre la prospettiva assistenziale, attivando pratiche di reciprocità e, allo stesso tempo, producendo valore sia sociale sia economico:

- Alcune persone vengono attivate, imparando ad avviare la propria impresa. Altri beneficiano

dell'accesso a lavori di maggiore "qualità" e sviluppano un senso di appartenenza.

- Le comunità diventano più coese, dato che le imprese di Economia Sociale possono facilitare lo sviluppo di politiche locali inclusive e contribuiscono alla costruzione del bene comune.
- La società intera ottiene dei vantaggi dalle idee e dalle soluzioni innovative che rispondono ai bisogni sociali e contribuiscono a un cambiamento di mentalità.

Tutto questo richiede una partecipazione attiva di persone e gruppi alle iniziative di Economia Sociale, oltre che una collaborazione fra diversi stakeholders pubblici e privati. La combinazione di politiche sociali, del lavoro e di sviluppo economico è dunque una grande innovazione per le nostre società e per le organizzazioni Caritas. Queste ultime sono impegnate attivamente nella creazione di diversi tipi di progetti di Economia Sociale in tutta Europa<sup>3</sup>.

Inoltre, le imprese di Economia Sociale contribuiscono al rimodellamento del sistema economico globale attraverso una delle loro caratteristiche principali: invece di rendere conto agli azionisti (shareholders), esse sono responsabili nei confronti di un insieme di portatori di interesse (stakeholders), e seppur fornendo beni e servizi a segmenti di mercato ben definiti, non stanno in realtà "sul mercato". Sapendo infatti che una grossa fetta dei profitti attuali non è il risultato della vendita di beni e servizi, ma di fusioni, acquisizioni e di altre operazioni di borsa più o meno complesse, questa caratteristica rende le imprese di Economia Sociale immuni a tali pratiche "predatorie" e tossiche.

“

**Il benessere dell'essere umano inteso come individuo e come membro di una comunità è lo scopo ultimo dell'economia.**

**Papa Giovanni Paolo II,  
Sollicitudo rei Socialis, 1987**



# Parte 1: Perché Caritas promuove l'Economia Sociale

## Introduzione

Le disuguaglianze economiche e sociali richiedono decisioni urgenti allo scopo di creare un nuovo ordine economico, ecologico e sociale. In un momento di cambiamento di paradigma come quello che stiamo vivendo oggi, abbiamo bisogno di una dose in più di coraggio e creatività per attivare nuovi processi di sviluppo globale che permettano agli individui, in particolare quelli più vulnerabili, di migliorare la propria situazione. Questo coraggio è necessario per poter sviluppare un'economia che promuova un mondo e una qualità di vita migliori, affinché il benessere sia distribuito in maniera più equa.

In questo senso è particolarmente importante implementare profonde riforme strutturali. Per fare ciò, bisogna rafforzare diverse forme di solidarietà, basate sul senso di comunità, e lavorare per la ricerca del bene comune in vista di un futuro più sostenibile per l'intero pianeta e per la sua popolazione. Questo significa anche implementare riforme strutturali che non siano legate soltanto al lavoro di volontariato e a interventi di beneficenza. Il fattore fondamentale per realizzare questa prospettiva è un dialogo positivo fra società, stato e mercato, attraverso la definizione di una relazione proficua fra il principio di solidarietà e quello di sussidiarietà. Il primo – la solidarietà – pone le basi per la struttura armoniosa di società coese e inclusive. Il secondo – la sussidiarietà – è lo strumento con il quale si raggiunge questo obiettivo.

Per poter implementare profonde riforme strutturali, non è sufficiente un impegno a migliorare leggermente la situazione sociale ed economica dei più vulnerabili: l'economia deve essere invece trasformata ad ogni livello. Bisogna trovare e concretizzare soluzioni che generino un vero impatto sulla società. Questa è la strada suggerita dall'Esortazione Apostolica Evangelii Gaudium e dall'enciclica Laudato Si'. La Chiesa, per vocazione, è chiamata ad avere un ruolo guida nell'avviare e sostenere processi di cambiamento sociale per migliorare le condizioni di vita degli esseri umani, sia a livello spirituale sia materiale.

# 1.1 In che modo l'Economia Sociale contribuisce alla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica e sostiene i principi di Caritas

## Nei secoli, la Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica ha sviluppato un considerevole insieme di insegnamenti e riflessioni su questioni di economia e politica.

Essa costituisce un insieme di valori e una fonte di ispirazione che danno forma ai processi decisionali delle società contemporanee verso il bene comune. Nella tradizione Cattolica, il benessere dell'essere umano inteso come individuo e come membro di una comunità è lo scopo ultimo dell'economia<sup>4</sup>. Ciò sottolinea l'importanza di sviluppare un'economia di mercato responsabile e sostenibile, che contribuisca incommensurabilmente al benessere dell'umanità, soprattutto per i poveri del mondo<sup>5</sup>.

Tuttavia, è ampiamente riconosciuto che le attività economiche debbano funzionare all'interno di una struttura morale olistica: onestà e responsabilità, rispetto della dignità umana, equità e una visione dello sviluppo degli individui e delle comunità integrale e autentico, che va oltre il puro profitto materiale<sup>6</sup>. Staccandosi dal modo tradizionale di pensare l'economia e mettendo le persone prima del profitto, l'Economia Sociale sposa interamente questo quadro morale. Essa sviluppa modelli in cui l'iniziativa, la creatività, il profitto e il comportamento coraggioso degli imprenditori possono contribuire alla fioritura delle persone e delle comunità communities<sup>7</sup>.

Combinare le dimensioni individuale e comunitaria dell'Economia Sociale è quindi in linea con i principi della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica (DSC). È un'espressione concreta della "complementarietà fra persona e società che la DSC ha sempre cercato di promuovere; è la sintesi fra la difesa dei diritti individuali e la promozione del bene comune"<sup>8</sup>. La Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica porta avanti una seria preoccupazione rispetto a come le risorse economiche vengono suddivise, rispetto alla disuguaglianza, rispetto al male che si provoca al creato e rispetto allo sfruttamento delle persone per il profitto economico. In larga misura, l'Economia Sociale condivide le stesse preoccupazioni e punta a proteggere gli stessi valori fondanti<sup>9</sup>.

### BOX 1. L'Economia Sociale e la DSC: Il tema della XVII edizione delle Giornate di Teologia della Carità

#### Spagna

Nell'aprile del 2017 la Confederazione delle Caritas Spagnole ha organizzato la XVII edizione delle Giornate di Teologia della Carità sul tema "Aprire le strade per un'economia più solidale e inclusiva". L'evento si è tenuto a Santiago de Compostela dove si sono riuniti alcuni esperti e teologi internazionali per parlare dell'impegno per un'economia maggiormente incentrata sull'uomo e della sua correlazione con la Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica. Caritas Spagna organizza le Giornate di Teologia della Carità ogni quattro anni; l'evento ha lo scopo di guidare il lavoro delle Caritas diocesane alla luce della Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica.

Articoli, dibattiti ed esperienze portati al convegno vengono tradizionalmente raccolti e pubblicati in lingua spagnola: "Abriendo caminos a una economía más solidaria e inclusiva" sulla Revista de teología y pastoral de la caridad.

Per maggiori informazioni:

<https://www.caritas.es/producto/abriendo-caminos-una-economia-mas-solidaria-e-inclusiva/>



La tabella seguente raffronta i principi Caritas e i corrispondenti obiettivi dell'Economia Sociale.

## L'Economia Sociale e i principi Caritas

Principi Caritas	Contributo dell'Economia Sociale
<b>Il bene comune</b>	Dando priorità agli obiettivi sociali, l'Economia Sociale aiuta ad affrontare in maniera innovativa bisogni sociali, economici e ambientali nella società. Quindi, può soddisfare quei bisogni che sono stati trascurati o affrontati in maniera inadeguata dal settore privato o pubblico.
<b>Solidarietà e inclusione</b>	L'Economia Sociale investe nelle persone, nelle loro capacità e nella loro creatività e le valorizza, con particolare attenzione a quelle più emarginate. Inoltre, promuove cooperazione, consapevolezza e partecipazione nella comunità.
<b>Sostenibilità</b>	L'Economia Sociale contribuisce in maniera positiva ai tre pilastri dello sviluppo sostenibile (sociale, economico, ambientale). Inoltre promuove un sostegno a lungo termine e un'inclusione più sostenibile.
<b>Dignity</b>	L'Economia Sociale promuove condizioni di lavoro e stipendi dignitosi e offre soluzioni su misura per i propri dipendenti. Investe sulle competenze e le capacità della persona, tenendo conto anche della sua situazione personale. Questo approccio dà forza alle persone nel loro percorso verso l'indipendenza, l'auto-sostenibilità e una maggiore autostima.
<b>Reciprocità</b>	L'Economia Sociale attiva sinergie che cercano soluzioni ai problemi di interesse collettivo. Questo permette di andare oltre la prospettiva assistenziale, di attivare prassi di reciprocità e di generare valore sia sociale sia economico.
<b>Trattare le cause della povertà, non soltanto i suoi sintomi</b>	L'Economia Sociale cerca di capire, influenzare e promuovere cambiamenti strutturali oppure di affrontare le barriere sistemiche che ostacolano il cambiamento. Questo richiede una comprensione più ampia delle politiche e dei processi che colpiscono le persone emarginate e di come rendere il contesto favorevole allo sviluppo e alla promozione dell'Economia Sociale.
<b>Sussidiarietà e pluralità</b>	L'Economia Sociale promuove il dialogo fra stakeholders diversi. Rafforza le relazioni fra i residenti, la comunità locale e la società nel senso più ampio, promuovendo, allo stesso tempo, la responsabilità collettiva.

## 1.2 I benefici delle imprese di Economia Sociale per le organizzazioni Caritas

**Le Imprese di Economia Sociale rappresentano le forze motrici di una società migliore. Possono aiutare a contrastare alcuni problemi come la povertà, l'esclusione sociale e le questioni ambientali – ad esempio l'inquinamento o la gestione dei rifiuti –, in modo da contribuire ad implementare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.**

Ovviamente una nuova impresa non deve avere lo scopo di occuparsi di tutti e 17 gli obiettivi ONU in una volta sola. È compito dei responsabili delle IES definire le loro priorità principali. Eppure, la sostenibilità finanziaria dovrebbe essere un obiettivo intrinseco comune a tutte le imprese. Il business privato esula dalla normale attività delle organizzazioni sociali, così come un'agenda sociale solitamente non è contemplata dal "business-as-usual". Un'impresa di Economia Sociale, invece, intraprende attività commerciali con uno scopo sociale.

### BOX 2. Sostenere la dignità e le competenze dei beneficiari: AUTOFFICINA SOLIDARAUTO

#### Francia

Le officine Solidarauto combattono l'isolamento sociale e la disoccupazione aumentando la mobilità delle persone con difficoltà sociali e/o economiche. La mobilità è un elemento chiave per migliorare l'inclusione sociale delle persone che vivono in povertà. Avere una macchina può, quindi, essere un primo passo verso maggiori opportunità (per esempio di impiego), soprattutto in aree rurali.

Questa rete di officine è accessibile alle persone con difficoltà economiche per riparare la propria macchina o per noleggiarne o comprarne una di seconda mano. I prezzi vengono stabiliti in base al reddito dei beneficiari. È possibile inoltre fornire loro supporto economico grazie al partenariato con altri progetti e istituzioni finanziarie.

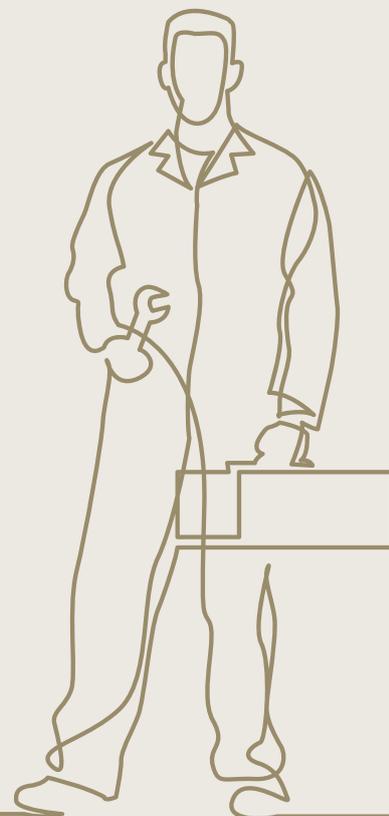
Solidarauto esiste grazie alle donazioni di

auto. Le macchine vendute alle persone in difficoltà sono state donate e vengono aggiustate da un team di professionisti. Inoltre i donatori ricevono a loro volta una riduzione fiscale. Questo modello, il cui principio fondante è basato sulla solidarietà, permette il consumo responsabile dando una seconda vita alle macchine.

Solidarauto offre anche, proprio come in una qualsiasi officina, normali prezzi di riparazione o di manutenzione, ma con un valore aggiunto: le persone che decidono di farsi riparare la propria auto presso Solidarauto sanno di contribuire alla mobilità delle persone in difficoltà.

Caritas Francia supporta fortemente la diffusione di queste officine.

Maggiori informazioni su:  
<http://solidarauto.org/>



## Sostenere la dignità e le competenze dei beneficiari

Le imprese sociali possono offrire un ulteriore elemento di inclusione potenziando i punti di forza e le competenze individuali attraverso l'adozione di un approccio al contempo esigente e di supporto. Per esempio, le imprese sociali hanno bisogno di competere con successo con le imprese "normali". Quindi, una IES offre un'opportunità notevole, specialmente per le persone che hanno un certo livello di disponibilità al lavoro e un alto potenziale di inclusione nel mercato del lavoro. Lavorare in un ambiente al contempo esigente e di supporto dà loro la possibilità di sviluppare nuove abilità e autostima, mentre l'impresa stessa è competitiva sul mercato in modo simile alle altre aziende.

## Inclusione di persone disoccupate nel mercato del lavoro

Le IES offrono una nuova ulteriore possibilità di formazione e impiego alle persone disoccupate. Queste imprese possono colmare il vuoto tra i tradizionali programmi di formazione professionale e il normale mercato del lavoro. I posti di lavoro e la formazione in un'impresa sociale possono essere visti come un passo intermedio per le persone che hanno completato con successo i tradizionali programmi di formazione professionale, ma che ancora hanno difficoltà a trovare un posto nel mercato del lavoro. Un'impresa sociale offre loro la possibilità di acquisire esperienza professionale in un ambiente molto simile a quello del normale mercato del lavoro e, conseguentemente, di avere migliori possibilità di trovare un buon impiego.



⋮ Lavorando in uno dei Auto Garages Solidar in Francia. Foto di Elodie Perriot



⋮ Produzione di biciclette per l'inclusione sociale a Girona, Spagna. Foto di Antonio Fantasia.

### BOX 3. Creare nuove alleanze e promuovere l'inclusione per i disoccupati: Fondazione Formacio i Treball e scuola-ristorante D'INS

#### Spagna

Più di 1.000 aziende nel settore della moda, della finanza, del catering e della ristorazione collaborano con la Fondazione Formacio i Treball per offrire opportunità alle persone a rischio di esclusione sociale. Le aziende possono collaborare in diversi modi, per esempio assumendo persone o appaltando servizi, pagando borse di studio per la formazione o venendo coinvolte in progetti di volontariato aziendale. Il partenariato con le aziende contribuisce a raggiungere l'obiettivo principale della Formacio e Treball: accompagnare, potenziare e rafforzare l'autonomia di tutti i beneficiari per aiutarli a trovare occupazione nel normale mercato del lavoro e ottenere nuove opportunità.

Promosso dalla Caritas Diocesana di Barcellona nel 1992, con la convinzione che il lavoro sia il modo migliore per combattere l'esclusione sociale, Formacio i Treball promuove modelli sostenibili di grande impatto sociale, unitamente alla redditività e a una visione economica e ambientale.

Alcune IES per l'inserimento lavorativo fanno parte di questa Fondazione oppure sono collegate ad essa, come ad esempio il ristorante-scuola D'INS. L'impresa è stata fondata alla fine del 2013, con il supporto di ÀREAS (azienda-leader nel settore della ristorazione), combinando un ristorante e una scuola, dove le persone disoccupate potevano acquisire una formazione e un'esperienza lavorativa.

Con il tempo, D'INS ha consolidato il suo spazio ristorante nell'area Diagonal-Besòs così come i propri servizi di catering. Dal 2016 D'INS ha anche ottenuto uno spazio all'Universitat Politècnica de Catalunya, denominato D'INS Campus, che comprende una caffetteria specializzata in cucina fast food di qualità.

Maggiori informazioni su:  
<https://www.formacioitreball.org/>,  
<http://dinsescola.org/>  
e nei materiali video prodotti da Caritas Europa su <https://bit.ly/2pzDTn7> e su <https://bit.ly/219CL2i>

Vedere anche Box 14 sull'ritorno sociale degli investimenti

## Promuovere il dialogo, attivare un supporto aggiuntivo e creare nuove alleanze

I cambiamenti sociali contemporanei spingono Caritas ad aggiornare il proprio ruolo nella società, a optare per un approccio collaborativo e a creare alleanze con diversi stakeholders pubblici e privati. Le IES possono aprire nuove possibilità per il dialogo e la cooperazione con altre imprese, con le comunità locali e con i beneficiari stessi. Queste alleanze portano al rafforzamento dei beneficiari e delle comunità locali, che diventano co-autori e fattori di cambiamento capaci di arricchire le risorse disponibili per accrescere le opportunità sociali ed economiche per le persone.

## Riconoscimento del ruolo di modello per altre imprese e ONG

Offrendo esempi di successo che combinano un alto impatto sociale con la sostenibilità finanziaria, le IES possono essere viste come pioniere di un nuovo modo di fare impresa in una prospettiva incentrata sulla persona. Esse fungono da modelli di buone prassi che possono ispirare sia grandi aziende, sia start-up e imprenditori, ad avviare la propria impresa sociale oppure a sviluppare imprese esistenti secondo un approccio maggiormente incentrato sulla persona.

## Ulteriore credibilità per il lavoro di advocacy

Gestire le nostre IES, inoltre, migliora la credibilità del lavoro di advocacy di Caritas per arrivare a un'economia più incentrata sull'uomo. Le IES di proprietà di e gestite da Caritas ci offrono un'esperienza di prima mano su che cosa significa fondare e gestire un'impresa con successo dal punto di vista sia economico sia sociale. Agire sul campo in prima persona ci dà una conoscenza approfondita delle sfide pratiche legate alla gestione di una IES e rafforza la nostra credibilità nel dibattito pubblico sulla necessità di un'Economia Sociale.

## Accrescere l'autonomia

La maggior parte dei servizi sociali e dei progetti sociali esistenti sono finanziati, almeno in parte, da sponsor pubblici o privati (come ad esempio le fondazioni). In queste situazioni, le organizzazioni Caritas hanno spesso un'autonomia limitata nella definizione dei progetti. I donatori influenzano molto spesso la progettazione e l'implementazione dei progetti sociali definendo linee guida specifiche e indicatori di valutazione. Ciò non avviene invece con i fondi ricavati dalla vendita di beni o servizi sul mercato. In questo senso, un'impresa sociale può offrire una più ampia autonomia nel modo in cui un progetto viene pensato e realizzato

### BOX 4. Promuovere il dialogo, attivare un supporto aggiuntivo e creare nuove alleanze: il riciclo dei cellulari (Magdas Recycling)

#### Austria

Magdas Recycling è un'impresa sociale che raccoglie, smista e ricicla telefoni cellulari usati. Fa parte del gruppo di imprese sociali "Magdas" di Caritas Vienna. In collaborazione con partner molto forti nei settori dei media e della logistica, Caritas raccoglie più di 400.000 telefoni cellulari usati ogni anno, li controlla uno per uno, li ricicla e ne rivende il maggior numero possibile. Magdas Recycling offre posti di lavoro a 8 dipendenti poco qualificati. Questi lavori hanno dimostrato di essere un importante valore aggiunto ai progetti

formativi già esistenti di Caritas per i disoccupati di lungo termine: le persone che hanno completato i progetti formativi di Caritas infatti molto spesso continuano a lottare per trovare un impiego dignitoso nel normale mercato del lavoro. Magdas Recycling offre invece a queste persone la possibilità di fare un passo intermedio: esse trovano un impiego temporaneo, più esigente e stimolante rispetto ai programmi formativi, ma comunque meno impegnativo rispetto a molti impieghi nel normale mercato del lavoro. Facendo questo passo intermedio, i dipendenti acquisiscono

maggiore esperienza pratica e autostima e, allo stesso tempo, accrescono le loro possibilità di trovare lavoro.

Maggiori informazioni su:  
<http://www.magdas.at/recycling/>



## Fonti di finanziamento aggiuntive

La gestione di un progetto sociale nella forma di una Impresa di Economia Sociale offre anche nuove fonti di finanziamento. Vendendo beni o servizi sul mercato, un'Impresa di Economia Sociale ottiene delle entrate aggiuntive che possono essere viste sia come alternativa sia come supplemento alle forme più tradizionali di finanziamento, come sovvenzioni, finanziamenti pubblici,

### BOX 5. Promuovere il dialogo, attivare un supporto aggiuntivo e creare nuove alleanze: ECO HABITAT

#### Francia

La rete ECO HABITAT è stata fondata nel 2015, a partire dal fatto che molte famiglie che vivevano in situazioni di povertà energetica<sup>10</sup> non potevano intraprendere lavori di ristrutturazione per l'isolamento e il miglioramento termico delle proprie case/abitazioni, cosa che avrebbe permesso loro di ridurre le spese per l'energia.

ECO HABITAT accompagna questi individui nel definire e implementare progetti per migliorare le proprie case, contando su una rete composta di volontari, imprese artigiane che utilizzano materiali ecologici, comunità e partner finanziari. La rete collabora a stretto contatto con l'Agenzia Nazionale per l'energia e l'ambiente (Ademe) e agisce come facilitatore mettendo in contatto tutti gli attori coinvolti nel miglioramento nella riqualificazione delle abitazioni (operatori, autorità locali, partner finanziari, istituzioni, associazioni, imprese edili, ecc.) per collaborare in progetti specifici, fatti su misura.

La rete promuove tre azioni principali:

- Azione sociale: migliorare le condizioni di vita delle persone in difficoltà, aiutandole a trovare un ulteriore supporto economico per le spese non coperte dagli aiuti pubblici;
- Azione economica: oltre al supporto economico alle persone in difficoltà, l'azione ha un impatto anche sul sostegno alle imprese edili della regione e a tutte le altre imprese legate all'isolamento e al miglioramento termico delle abitazioni;
- Azione ecologica: promuovere l'uso di materiali ecologici e quindi contribuire allo sviluppo sostenibile.

Maggiori informazioni su:

<http://www.reseau-ecohabitat.fr/>

sponsorizzazioni o donazioni. Queste entrate costituiscono quindi una fonte di finanziamento aggiuntiva e aiutano a ridurre le relazioni di dipendenza esistenti. Bisogna comunque sottolineare che nella maggior parte dei casi i proventi commerciali non arrivano subito e che – come in qualsiasi altra impresa – c'è sempre una componente di rischio. Inoltre, ci può essere bisogno di investimenti iniziali nella fase di start-up, prima che l'impresa riesca a crescere. Di solito, ci vuole del tempo prima che possa essere generato un significativo reddito di mercato. Di conseguenza, un'Impresa di Economia Sociale offre l'opportunità di fonti di finanziamento aggiuntive, ma questo dipende anche dagli investimenti iniziali, da un buon business plan, nonché dalla pazienza e dalla voglia di assumersi dei rischi.

Il capitolo seguente darà un'idea di che cosa bisogna valutare quando si decide di fondare un Impresa di Economia Sociale, e introdurrà i principali contenuti di un business plan. Ci sono molti modi per iniziare una IES con successo e le sezioni seguenti vi aiuteranno ad aumentare la vostra consapevolezza rispetto a comuni decisioni critiche.

### BOX 6. Risorse di finanziamento aggiuntive: Lavanderia sociale ELIO

#### Serbia

Nel comune di Šabac, in Serbia, Caritas gestisce alcuni servizi sociali, tra cui le visite domiciliari e un centro diurno per persone con disturbi mentali e difficoltà di apprendimento. La lavanderia sociale ELIO, finanziata da Caritas, è un'impresa sociale auto sostenibile che genera fondi da reinvestire in servizi sociali mirati. ELIO offre opportunità di impiego alle donne che appartengono a gruppi sociali emarginati. I servizi sono inoltre gratuiti per le persone vulnerabili, specialmente per i beneficiari del servizio di visite domiciliari di Caritas Šabac.

Le lavanderie ELIO non solo permettono alle donne emarginate di avere accesso a un lavoro, ma sostengono economicamente anche altri servizi sociali gestiti da Caritas nella regione. Oltre alla componente sociale, questo servizio di lavanderia è anche sostenibile a livello ambientale, avendo fatto delle scelte consapevoli riguardo l'uso dei detersivi e dei macchinari utilizzati.

Maggiori informazioni nel video fatto da Caritas Europa al:

<https://bit.ly/2xAO13r>

## 1.3. In che modo l'Economia Sociale contribuisce a una società più sostenibile e coesa

### 1.3.1 L'Economia Sociale e il modello sociale Caritas

Caritas Europa ha ampiamente analizzato i modelli sociali Europei alla luce delle crescenti disuguaglianze, della povertà, e del bisogno di sistemi sociali resilienti per poter prevenire e ridurre la persistente trasmissione intergenerazionale della povertà.

In risposta, abbiamo identificato un Modello Sociale Caritas, che suggerisce strategie per affrontare queste sfide. Famiglia, mercati del lavoro inclusivi e tutela sociale sono i tre elementi essenziali per la costruzione di Modelli Sociali Europei equi e resilienti, che contrastino l'ineguaglianza, la povertà e l'esclusione sociale<sup>11</sup>.

L'Economia Sociale ha un ruolo concreto nell'implementazione del Modello Sociale Caritas:

- Promuove il diritto alla vita familiare, favorendo approcci basati sull'equilibrio lavoro-famiglia, nonché sostenendo e riconoscendo il valore del lavoro di assistenza familiare.
- Promuove mercati del lavoro inclusivi e offre opportunità di impiego alle persone più vulnerabili, fornendo formazione professionale, percorsi di reinserimento lavorativo per disoccupati di lungo termine, servizi di consulenza e il riconoscimento di competenze informali e qualifiche professionali.
- Promuove i diritti dei lavoratori, garantisce paghe adeguate, l'accesso alle prestazioni sociali e il coinvolgimento attivo dei dipendenti.
- Contribuisce a garantire tutela sociale fornendo servizi di qualità adeguati e accessibili.

#### BOX 7. Economia Sociale ed equilibrio lavoro-famiglia: Pulizie Magdas

##### Austria

Nel 2017 Caritas Vienna ha dato vita a "Magdas Services", un'impresa sociale che offre servizi di manutenzione degli impianti e di pulizia per uffici. A metà del 2018, 80 impiegati lavorano per Magdas Services in più di 30 strutture. L'impatto sociale della Magdas Services va oltre l'offerta di impiego a persone con limitate possibilità nel mercato del lavoro: Magdas Services offre condizioni di lavoro favorevoli a chi ha famiglia, con orari di lavoro durante il giorno. Solitamente, nella maggior parte delle imprese di pulizia di Vienna gli orari di lavoro iniziano molto presto la mattina o nel tardo pomeriggio/la sera presto, il che rende

difficile conciliare lavoro e famiglia. Inoltre, Magdas Services offre agli impiegati consulenza sociale gratuita per supportarli nel superamento di problemi personali. I consulenti sociali danno anche sostegno per l'integrazione lavorativa – ad esempio rispetto al miglioramento di abilità linguistiche, al team building e allo sviluppo personale. Nel reclutamento, Magdas Services si concentra sulle persone disoccupate di lungo termine, i rifugiati, i migranti e le persone disabili.

Maggiori informazioni su:  
<http://www.magdas.at/en/magdas-services/>





⋮ Equilibrio tra orario di lavoro e vita familiare; Servizi Magdas a Vienna, Austria. Foto di Aleksandra Pawloff.

### 1.3.2 L'Economia Sociale e l'Agenda 2030

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs)<sup>12</sup> rappresenta un rinnovato impegno globale non solo per eliminare la povertà e la fame, ma anche per ottenere la tutela sociale universale, la riduzione delle disuguaglianze e la sostenibilità ambientale. Questi obiettivi richiedono cambiamenti fondamentali nel modo in cui le nostre economie funzionano. L'Agenda 2030 riconosce il bisogno di un approccio olistico e l'importanza di strategie alternative di sviluppo e modelli economici che promuovano sostenibilità e inclusività.

L'Agenda 2030 sottolinea anche il bisogno di arrivare a "[...] uno sviluppo sostenibile nelle sue tre dimensioni - economica, sociale e ambientale - in una maniera equilibrata e integrata [...]"<sup>13</sup>. Questo approccio equilibrato sta al cuore dell'Economia Sociale. Esso può giocare un ruolo cruciale nella realizzazione dell'Agenda 2030 e degli SDGs, promuovendo uno sviluppo inclusivo e sostenibile attraverso concrete innovazioni sociali, istituzionali e tecnologiche. Le Imprese di Economia Sociale inoltre aiutano a

realizzare la visione complessiva di trasformazione (SDG 17) dell'Agenda 2030: un advocacy e un dialogo politico che coinvolgano le Imprese di Economia Sociale sono importanti per assicurare la coerenza delle policy. Le connessioni fra le Imprese di Economia Sociale e gli SDGs sono evidenziate nella tabella seguente pubblicata dalla task force per l'Economia Sociale e Solidale delle Nazioni Unite<sup>14</sup>. Quest'ultima porta la nostra attenzione al suo potenziale come modello alternativo di sviluppo e come strumento per affrontare le cause strutturali di uno sviluppo escludente e insostenibile.<sup>15</sup>



## L'Economia Sociale e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile<sup>16</sup>

SDG	Obiettivi	Motivazione
<b>Eliminazione della povertà, uguaglianza e buona amministrazione</b>		
<b>SDG 1:</b> Povertà Zero	1.2; 1.4	Le Imprese di Economia Sociale (IES) danno importanza alla protezione sociale, al soddisfacimento dei bisogni basilari e a una governance partecipata. L'Economia Sociale può contribuire a questi obiettivi attraverso il lavoro equo, rafforzando i diritti alle risorse economiche, facilitando l'accesso ai servizi e all'assistenza sociale, la sicurezza alimentare e l'emancipazione economica delle donne.
<b>SDG 10:</b> Ridurre le disuguaglianze	10.1; 10.2	
<b>SDG 16:</b> Pace, giustizia e istituzioni solide	16.6; 16.7	
<b>Fame, cibo e agricoltura</b>		
<b>SDG 2:</b> Fame zero	2.3; 2.4; 2.5	Molte attività delle IES si concentrano sull'agricoltura e sull'approvvigionamento di cibo attraverso produttori organizzati in cooperative, comunità agricole urbane, commercio equo e reti alimentari alternative.
<b>Servizi e assistenza sociale</b>		
<b>SDG 3:</b> Salute e benessere	3.3; 3.7; 3.8; 3.c	Molte IES offrono servizi e assistenza sociale quali servizi sanitari, assistenza agli anziani, assistenza ai bambini e sostegno ai disabili. L'istruzione e la formazione costituiscono un altro campo importante per le IES.
<b>SDG 4:</b> Istruzione di qualità	4.1; 4.2; 4.4; 4.5; 4.6; 4.7	
<b>Gender equality</b>		
<b>SDG 5:</b> Uguaglianza di genere	5.4; 5.5; 5.a	La partecipazione attiva nelle IES ha grandi effetti di spill-over in termini di emancipazione femminile e avanzamento di richieste nell'ambito pubblico e domestico.

SDG	Obiettivi	Motivazione
<b>Lavoro, infrastruttura e crescita inclusiva</b>		
<b>SDG 8:</b> Lavoro dignitoso e crescita economica	8.3; 8.4; 8.5; 8.9; 8.10	Sempre più governi riconoscono il ruolo delle IES nel creare posti di lavoro a seguito alla crisi finanziaria globale. Le IES contribuiscono anche a combattere la crescita del lavoro precario e l'incapacità del settore formale tradizionale di svolgere il suo ruolo di assorbire il surplus di manodopera, come per esempio quella proveniente dalle aree rurali.
<b>Quality of life in human settlements</b>		
<b>SDG 11:</b> Città e comunità sostenibili	11.1; 11.2; 11.3; 11.4; 11.6; 11.a	La qualità di vita nei centri abitati aumenterà con la cittadinanza attiva legata alle IES. Questa è la chiave per promuovere sistemi di amministrazione partecipativa, essenziali per il rinnovamento della comunità e lo sviluppo inclusivo nei centri urbani, nei paesi e nelle città.
<b>SDG 6:</b> Garantire disponibilità e gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico sanitari per tutti	6.1; 6.2; 6.3; 6.b	
<b>Foreste, oceani ed ecosistemi costieri</b>		
<b>SDG 15:</b> Vita sulla terra	15.1; 15.2; 15.3; 15.5	Le IES non solo coinvolgono organizzazioni e processi decisionali collettivi portando alla tutela di foreste, oceani ed ecosistemi costieri, ma si impegnano anche nella promozione di un'agricoltura e una gestione delle risorse naturali sostenibili.
<b>SDG 14:</b> Vita marina	14.2; 14.4; 14.b	
<b>Produzione e consumo sostenibili e cambiamento climatico</b>		
<b>SDG 7:</b> Energia accessibile e pulita	7.2; 7.a	L'Economia Sociale aiuta a combattere il cambiamento climatico in particolare affrontando la questione dell'economia circolare (ossia nello specifico il riciclo e il riutilizzo), della riduzione dei rifiuti e delle perdite post-raccolto. Le IES hanno anche il ruolo cruciale di trasformare i modelli di consumo e fanno parte di un cambiamento culturale che cerca di affrontare tendenze associate al consumismo e al consumo eccessivo, come pure il compromesso fra la crescita economica e la sostenibilità ambientale.
<b>SDG 12:</b> Consumo e produzione responsabili	12.2; 12.3; 12.5; 12.6; 12.8	
<b>SDG 13:</b> Lotta al cambiamento climatico	13.1; 13.3	

Investing in Social Economy Enterprises helps Caritas to play a contributing role to the 2030 Agenda and its transformative principles:

- Non lasciare nessuno indietro. Arrivare alle persone e ai gruppi più difficili da raggiungere è la linea guida delle azioni di Caritas sul campo. Concentriamo i nostri sforzi sulle persone più escluse e vulnerabili, cosa che è al cuore della nostra missione. Applicare questo potenziale allo sviluppo delle IES può essere straordinario dato il nostro radicamento nelle comunità e la capillarità delle nostre azioni.
- Partecipazione e dialogo. Considerando il nostro radicamento, siamo nella giusta posizione per permettere un coinvolgimento delle comunità locali nello sviluppo delle IES, contribuendo al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.
- Universalità. Il mandato di Caritas è universale e lo sviluppo delle IES può allo stesso modo assumere un approccio universale. La maggior parte delle Caritas nazionali copre una vasta gamma di problemi, raggiungendo i più esclusi ovunque ci sia povertà ed esclusione, che si tratti di un sobborgo di Madrid o della periferia di Nairobi.
- Diritti umani. La dignità umana è al centro del nostro lavoro, proprio come nell'agenda dei diritti umani. Le IES possono contribuire a garantire i diritti sociali basilari nelle comunità locali, come l'istruzione o la salute, ma anche accompagnare le comunità nella loro lotta per i diritti umani<sup>17</sup>.



### 1.3.3 L'Economia Sociale e il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali

Il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali (EPSR)<sup>17</sup> è un impegno politico europeo e fa da guida ai Paesi Membri e alle istituzioni dell'UE. Il suo scopo è rafforzare l'acquis sociale e garantire diritti più effettivi agli Europei. L'obiettivo di questo pilastro è contribuire al progresso sociale sostenendo mercati del lavoro e sistemi di benessere equi. Si basa su 20 principi, strutturati in tre categorie:

- Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro, che riguarda aspetti di equità relativi a istruzione, competenze e formazione continua, uguaglianza di trattamento e pari opportunità per donne e uomini, disuguaglianza, accesso a beni e servizi, povertà e mobilità verso l'alto, condizioni di vita e gioventù;
- Mercati del lavoro dinamici e condizioni di lavoro dignitose, che riguarda la struttura della manodopera, le dinamiche del mercato del lavoro, e il reddito;
- Sostegno pubblico/Tutela sociale ed inclusione, che riguarda risultati equi nella fornitura di servizi e nelle reti di sicurezza sociale attraverso l'aiuto pubblico e/o la tutela sociale

Rendere il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali una realtà per i cittadini è una responsabilità comune. Anche se la maggior parte degli strumenti che contribuiscono al Pilastro sono nelle mani degli Stati Membri dell'UE, nonché dei partner sociali e della società civile, le istituzioni dell'Unione Europea possono aiutare a costruirne la cornice e a orientarlo.

Le IES, in particolare quelle che si concentrano sul miglioramento delle opportunità di occupazione per le persone escluse dal mercato del lavoro, contribuiscono pienamente, per la loro stessa natura, all'implementazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. Esse sostengono una serie di principi elencati nella tabella seguente. Inoltre, si impegnano in un intenso lavoro di advocacy per rendere effettivi i diversi diritti del Pilastro Europeo a livello nazionale e locale.

La tabella dimostra il ruolo cruciale che l'Economia Sociale gioca nel sostegno all'implementazione del Pilastro Europeo dei Diritti Sociali<sup>18</sup>:

“

**Caritas sostiene  
migliaia di persone nella  
loro ricerca di vie per  
uscire dalla povertà e  
dall'esclusione, gestendo  
centinaia di iniziative di  
Economia Sociale in tutto il  
continente Europeo.**

**Caritas Europa, 2017**



## L'Economia Sociale e il Pilastro Europeo dei Diritti Sociali

Principio	Motivazione
<b>Pari opportunità e accesso al mercato del lavoro</b>	
<b>1. Istruzione, formazione e apprendimento continuo</b>	L'economia sociale (SE) offre qualifiche e "training on-the-job" alle categorie svantaggiate e promuove formazione continua.
<b>2. Uguaglianza fra uomini e donne</b>	La promozione dell'uguaglianza fra uomini e donne rimane una priorità nel settore dell'Economia Sociale.
<b>3. Pari opportunità</b>	Occupando e rafforzando le persone appartenenti a categorie svantaggiate e emarginate, l'Economia Sociale contribuisce alla riduzione delle disuguaglianze. L'Economia Sociale mira a includere e integrare le persone che soffrono di vari problemi sociali e professionali, sostenendo i più svantaggiati nell'ingresso nel mercato del lavoro e nell'ottenere l'accesso a servizi e opportunità.
<b>4. Sostegno attivo all'occupazione</b>	Le Imprese di Economia Sociale offrono opportunità di impiego attraverso una solida attività economica e una formazione sul campo, e contribuiscono a uno sviluppo economico e sociale sostenibile nel territorio in cui operano. Vengono progettati percorsi personalizzati per i dipendenti delle IES, sostenendoli e rafforzandoli attraverso un lavoro o una qualifica all'interno dell'impresa.
<b>Condizioni di lavoro dignitose</b>	
<b>5. Lavoro sicuro e personalizzato</b>	L'Economia Sociale offre soluzioni personalizzate per i lavoratori, sviluppando le loro capacità e competenze e tenendo in considerazione allo stesso tempo la loro situazione personale. Si possono quindi sviluppare diverse soluzioni di sostegno, come ad esempio qualifiche, formazioni professionali, orari di lavoro adeguati, ecc.

Principio	Motivazione
<b>Condizioni di lavoro dignitose (cont.)</b>	
<p><b>6. Salari</b></p>	<p>L'Economia Sociale lotta contro il fenomeno del "lavoratori poveri", offrendo remunerazioni dignitose. Un lavoro e, quindi, un salario, può dare la possibilità alle persone più svantaggiate di ritornare a condizioni di vita e a una quotidianità adeguate.</p>
<p><b>7. Dialogo sociale e coinvolgimento dei lavoratori</b></p>	<p>La maggior parte delle IES realizzano una gestione partecipativa, che prevede un forte coinvolgimento dei lavoratori nei processi decisionali.</p>
<p><b>8. Equilibrio lavoro-vita</b></p>	<p>Mettendo le persone al centro, le Imprese di Economia Sociale cercano di adattare il loro modo di operare al benessere dei lavoratori. Opportunità di lavoro flessibili oppure servizi specifici sviluppati all'interno delle imprese sono un esempio di soluzioni innovative progettate dall'Economia Sociale per favorire l'equilibrio lavoro-famiglia.</p>
<p><b>9. Ambiente di lavoro sano, sicuro e adatto e protezione dei dati</b></p>	<p>Le Imprese di Economia Sociale creano ambienti lavorativi che tengono in considerazione i bisogni delle persone svantaggiate. Quanto alla salute e alla sicurezza sul posto di lavoro, le IES non solo soddisfano gli standard, ma ragionano insieme con i lavoratori su comportamenti e soluzioni per la sicurezza sul luogo di lavoro, attraverso la gestione partecipativa.</p>
<b>Protezione sociale e inclusione</b>	
<p><b>10. Inclusione delle persone con disabilità</b></p>	<p>I gruppi-target delle IES possono includere anche persone con disabilità. Sono stati realizzati anche diversi partenariati fra le IES e i lavoratori protetti. Infatti, è cruciale offrire opportunità di occupazione e accompagnamento sociale a tutti.</p>

# Parte 2: Come Caritas lavora sull'Economia Sociale nella pratica

## Introduzione

Fino a questo punto abbiamo trattato dell'importanza dell'Economia Sociale e di come quest'ultima sia legata alla Dottrina Sociale della Chiesa Cattolica, ai principi di Caritas e al modello sociale di Caritas, all'Agenda 2030 dell'ONU e al Pilastro Europeo dei Diritti Sociali. A partire da questa prospettiva generale, ci occupiamo adesso di come le organizzazioni Caritas possono avere un ruolo attivo nella trasformazione dell'economia esistente in un'economia sociale e incentrata sull'uomo. Questa trasformazione è guidata soprattutto da nuove forme di impresa (Imprese di Economia Sociale) il cui scopo ultimo è creare un impatto sociale positivo anziché massimizzare il profitto.

Caritas sostiene migliaia di persone che cercano una strada per uscire dalla povertà e dall'esclusione portando avanti centinaia di iniziative di Economia Sociale su tutto il continente europeo. Mentre lo scopo ultimo della promozione di un'economia più umana è comune a tutte queste iniziative, la realtà dimostra che le organizzazioni Caritas mettono in campo una varietà di azioni concrete che sostengono lo sviluppo dell'Economia Sociale.

## **Siccome le organizzazioni Caritas operano a livello regionale, nazionale e sovra-nazionale, ci sono molti fattori interni ed esterni in gioco che includono:**

- Il sistema di welfare locale e nazionale e le disposizioni legali che permettono, sostengono o spingono organizzazioni non-governative a offrire servizi sociali e a creare e gestire direttamente imprese sociali.
- Il ruolo della Caritas nazionale in quanto organizzazione caritativa: in alcuni paesi Caritas offre servizi sociali specifici; in altri, agisce come attore politico con un lavoro di advocacy, in altri ancora combina entrambe le azioni.
- La storia e la presenza della Chiesa cattolica in certi paesi è un altro fattore da prendere in considerazione. Avere una presenza capillare di parrocchie in un intero paese oppure essere una chiesa minoritaria può ovviamente influenzare il modo con cui Caritas promuove le imprese sociali.
- La disponibilità di fondi nazionali pubblici o privati che sostengono e promuovono le imprese sociali è un fattore importante.
- Un altro aspetto da prendere in considerazione è il riconoscimento culturale e politico delle imprese sociali come modo per creare una comunità che co-organizza delle iniziative e produce coesione sociale.

Le organizzazioni Caritas possono avere un ruolo attivo nella transizione verso l'Economia Sociale, sia fondando proprie imprese sociali, sia sostenendo altri nel fondare e far crescere le proprie IES. La varietà di iniziative che Caritas mette in atto può essere raggruppata in due principali tipi di azione:

### **1. Promuovere un ecosistema in cui le Imprese di Economia Sociale si possano sviluppare::**

Caritas sostiene i contesti e gli attori pubblici che facilitano la gestione efficace ed efficiente di risorse collettive, stimolando così il dialogo tra diversi stakeholders e incoraggiando l'innovazione che aiuta a creare un ambiente favorevole per far fiorire l'Economia Sociale.

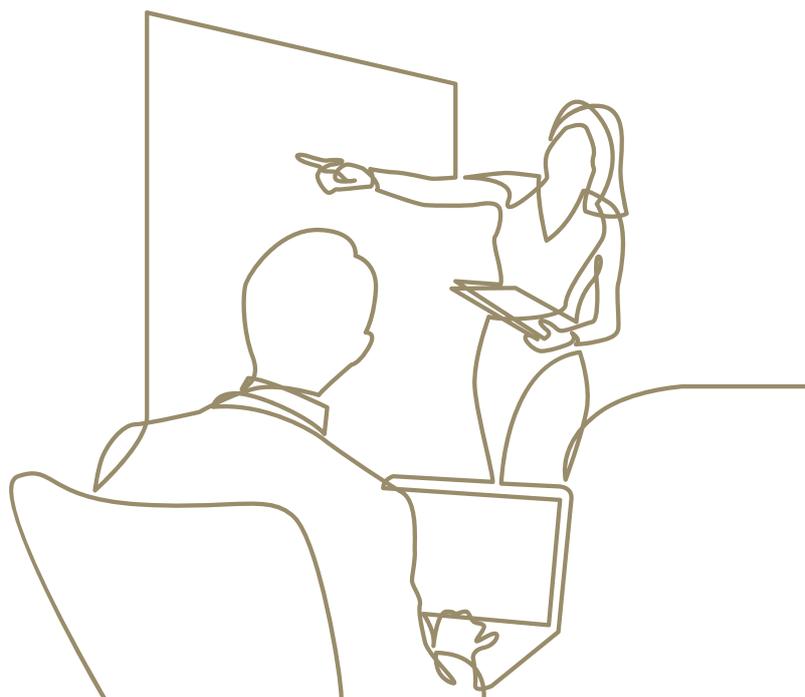
### **2.2.Creando direttamente e gestendo imprese sociali:**

Le Imprese di Economia Sociale vengono finanziate e/o gestite direttamente da Caritas, da una

fondazione o da un altro ente legato a Caritas. L'obiettivo principale è rispondere in maniera innovativa a bisogni sociali specifici (ad esempio, l'integrazione lavorativa delle persone disoccupate di lungo termine), vendendo allo stesso tempo un prodotto e creando un utile che viene re-investito nelle imprese sociali stesse o in altre imprese sociali o in servizi. In sostanza, ci sono tre opzioni: re-investire per crescere, re-investire per diversificarsi in altri settori o investire in altri progetti.

Questi due tipi di azioni sono complementari, sia che promuovano un ecosistema sia che creino direttamente un'impresa sociale. Gestire direttamente una IES di successo può anche avere l'effetto di incoraggiare attori pubblici e privati a creare nuove opportunità normative e finanziarie per le IES e ad investire per un migliore ecosistema in cui le IES possano svilupparsi. Viceversa, stimolare il dialogo tra diversi stakeholders e lavorare per un ambiente favorevole porterà alla creazione di nuove opportunità per far sviluppare le IES. Queste opportunità possono poi permettere a Caritas di avviare e gestire direttamente Imprese di Economia Sociale.

Nei paragrafi seguenti osserveremo più da vicino i due diversi tipi d'azione, oltre che i processi e i passi che è necessario fare per portarle avanti con successo. Di seguito riportiamo le linee guida basate sulle nostre esperienze sul campo, che possono aiutare le organizzazioni Caritas a sviluppare e rafforzare il proprio lavoro sull'Economia Sociale.



## 2.1. Promuovere un ecosistema in cui le imprese sociali si possano sviluppare

**In biologia, un ecosistema viene definito come insieme sistemico fatto di diversi organismi viventi che interagiscono fra di loro e con l'ambiente. Possiamo utilizzare questa definizione anche per descrivere il sistema che può permettere alle imprese sociali di svilupparsi. Un ecosistema è determinato da 4 elementi chiave:**

1. la relazione fra i suoi membri;
2. la cooperazione per raggiungere risultati;
3. il contesto in cui si inseriscono le relazioni e la cooperazione;
4. a diversità dei suoi membri.

Gli ecosistemi si basano sul dialogo e sulla cooperazione (e non sulla competizione, come nei tradizionali sistemi economici) per arrivare a un risultato comune. In base a questa prospettiva, valori sociali ed economici non possono essere generati da un singolo elemento, ma richiedono partecipazione e coordinazione di diversi tipi di attori. Infatti, possiamo considerare un ecosistema come una comunità. In un tale ecosistema, Caritas può giocare un ruolo chiave.

È importante non confondere il concetto di ecosistema con quello di rete. Una rete è un sistema composto da parti simili che sono collegate fra di loro per permettere la comunicazione o azioni coordinate fra le sue diverse parti. La priorità della rete è la comunicazione interna; la priorità dell'ecosistema è di generare risultati in un dato contesto.

### BOX 8. Sensibilizzare e fare advocacy per un migliore quadro normativo sull'Economia Sociale: Il progetto ELBA.

#### Europa Sud Orientale

Una delle componenti principali del progetto ELBA è lo sviluppo di un adeguato ecosistema per l'Economia Sociale nell'Europa Sud Orientale, attivando le comunità locali, promuovendo il dialogo fra stakeholders diversi e facendo pressione sulle istituzioni nazionali per ottenere un quadro normativo che permetta alle imprese di Economia Sociale di fiorire.

Il progetto prevede varie attività di advocacy e sensibilizzazione a livello nazionale e regionale (come conferenze, fiere, ecc.), realizzate in 7 paesi diversi. Come risultato, nel 2016 il governo del Kosovo ha deciso di fare un disegno di legge sulle Imprese di Economia

Sociale e ha incaricato la rete Caritas di rivedere la proposta di legge. Per poter svolgere questo importante compito, Caritas ha ingaggiato esperti dalla Federazione Italiana delle Cooperative (Federcooperative) e consulenti sulla legislazione italiana dal settore del no-profit.

Il progetto ELBA è cominciato nel 2015, come proposta condivisa dalle organizzazioni Caritas dell'Europa Sud Orientale per lo sviluppo dell'Economia Sociale e di iniziative di innovazione sociale nella regione, come strumento per promuovere nuove forme di inclusione sociale degli individui più vulnerabili. Oltre alle attività di advocacy descritte sopra, altre attività hanno incluso corsi di formazione e laboratori, oltre che uno

studio sulle imprese sociali esistenti e progetti che potenzialmente possono essere trasformati in imprese sociali. È stato inoltre creato un fondo per supportare economicamente l'avvio e la crescita delle Imprese di Economia Sociale (in modo simile a quanto descritto nel BOX 10 - SOCIETIES).

Sono coinvolte in questo progetto le organizzazioni Caritas dei seguenti paesi: Albania, Austria, Bosnia e Erzegovina, Bulgaria, Francia, Grecia, Italia, Kosovo, Montenegro, Serbia, Spagna, e Stati Uniti.

Per ulteriori informazioni scrivere a: [project.elba@gmail.com](mailto:project.elba@gmail.com)

## 2.1.1. Far funzionare l'ecosistema

Per poter costruire un tale ecosistema e farlo funzionare, è importante prendere in considerazione tre elementi chiave (stakeholders, cooperazione e innovazione) e sviluppare delle azioni attorno ad essi.

### a. Conoscere i tuoi stakeholders

In un ecosistema è possibile identificare numerosi e diversi attori – stakeholders che agiscono secondo propositi molteplici e non completamente convergenti<sup>19</sup> – e classificarli in base ai loro ruoli e funzioni per raggiungere i risultati finali:

- Beneficiari diretti e indiretti: persone, enti pubblici o privati che sono il target di un prodotto (consumatori) oppure un servizio (utenti). Questi possono anche essere coinvolti nella creazione di un prodotto e nella prestazione di un servizio.
- Partner: persone, enti pubblici o privati che condividono la stessa visione e producono beni e servizi funzionali alla produzione di altri beni e servizi. Possono essere potenziali membri di una rete/consorzio.
- Fornitori di risorse (in senso ampio): persone, enti pubblici o privati che possono produrre e/o fornire materiali utili, fondi e prestazioni lavorative (es. risorse umane, finanziarie, immobiliari).

### b. Creare cooperazione orientata al risultato

Le Imprese di Economia Sociale devono competere con altre imprese tradizionali, nello stesso settore o in un settore simile, che offrono un prodotto o un servizio simile.

Inoltre, le Imprese di Economia Sociale generano un impatto sociale. Per essere sostenibili su un mercato ancora più complesso, è essenziale creare una cooperazione sistematica e sinergie tra le IES.

Quando un consumatore o un utente delle IES è consapevole di ricevere un'esperienza etica, in combinazione con un prodotto o un servizio di qualità, le Imprese di Economia Sociale possono avere un vantaggio competitivo sulle imprese tradizionali e concorrenti.

In più, una IES individuale avrà vantaggi se legata a un ecosistema che condivide gli stessi valori etici. Quest'aggregazione basata su valori comuni produrrà valore aggiunto per i prodotti e i servizi sviluppati da ciascuna impresa.

## BOX 9. Sensibilizzare e fare advocacy per una cornice legislativa migliore sull'Economia Sociale: ULESS

### Lussemburgo

ULESS (Federazione lussemburghese per l'economia sociale e solidale) è stata creata nel 2013. Il suo obiettivo è duplice: è stata pensata sia per mettere insieme tutti gli attori attivi nel settore dell'Economia Sociale in Lussemburgo, sia per diventare l'interlocutore privilegiato di tutti gli organismi ufficiali e di governo legati allo sviluppo del settore. Caritas Lussemburgo è uno dei membri fondatori di ULESS. Sin dall'inizio, il ruolo di presidente dell'organizzazione è stato ricoperto da un rappresentante di Caritas Lussemburgo. Attraverso il suo impegno costante nell'associazione, Caritas Lussemburgo ha contribuito fortemente alla formazione e al consolidamento del concetto di Economia Sociale in Lussemburgo negli ultimi anni.

Sono state organizzate diverse conferenze e prodotte varie pubblicazioni per sensibilizzare sul tema dell'Economia Sociale e fare advocacy per un migliore quadro normativo in suo favore. Nel 2015 ULESS ha contribuito ampiamente alla Presidenza Lussemburghese dell'UE e nel 2017 la collaborazione fra ULESS, il Ministero del Lavoro del Lussemburgo e l'Organizzazione Internazionale del Lavoro ha reso possibile l'organizzazione di una Summer School internazionale sull'Economia Sociale in Lussemburgo. Uno dei principali risultati raggiunti finora da ULESS è stato il suo contributo nel far passare un documento al Parlamento Lussemburghese a Novembre del 2016, per poter creare un nuovo soggetto giuridico che riconosce le imprese a impatto sociale (SIS). Garantendo alle imprese un certo numero di benefici quando esse contribuiscono ad aumentare il benessere sociale attraverso la tutela e sviluppo della coesione sociale (aiutando le persone in situazioni economiche e/o sociali fragili e lottando contro le disuguaglianze e l'esclusione ecc.), il nuovo atto inizia a riconoscere e incoraggiare la pratica della solidarietà sociale nell'economia del Lussemburgo. ULESS rappresenta direttamente e indirettamente 300 imprese di Economia Sociale e 20.000 lavoratori, ed è diventata rappresentata dell'Economia Sociale a livello nazionale.

Maggiori informazioni su:  
<https://www.uless.lu/en/>

Costruire un ecosistema funzionante è un'attività complessa che richiede un dialogo costante fra attori nuovi e molto diversi fra loro. Questo è il motivo per cui esistono gruppi o reti più o meno formalizzati (strutture consortili, federative o ibride) nelle aree in cui le Imprese di Economia Sociale sono sviluppate. Questi gruppi sono in grado di coordinare attività, rappresentare interessi e scalare le innovazioni.

È importante avere chiari i seguenti concetti per poter costruire cooperazione all'interno di un ecosistema:

### 1. Che tipo di cambiamento vogliamo ottenere?

Why do we think that our interventions are beneficial to the change we want to achieve?

- Perché pensiamo che i nostri interventi siano positivi per il cambiamento che vogliamo ottenere?
- Questi interventi porteranno a cambiamenti su larga scala?
- Quali alleanze dobbiamo costruire per poter generare un impatto significativo?
- Quali strategie dobbiamo mettere in campo?
- Quali azioni sono necessarie?

### 2. Qual è l'impatto desiderato?

- Definire l'impatto e i passaggi da seguire è il primo compito da portare a termine per mettere in atto un cambiamento..

### 3. Chi sono i soggetti-chiave necessari per sviluppare partenariati all'interno della propria rete?

- Chi può generare risorse umane e finanziarie?

- Chi può sviluppare modelli di servizio di interesse collettivo?
- Chi è in grado di accelerare la produzione e il trasferimento delle risorse?
- Chi sono i beneficiari che traggono vantaggi dall'ecosistema e che a loro volta sono interessati a contribuirvi?

### c. Essere innovativi

Quando si crea un sistema che promuove imprese di Economia sociale, la componente innovativa è fondamentale. Il processo, il prodotto o il servizio stesso, o addirittura i nuovi strumenti possono essere innovativi

- Innovazione nel processo: creare nuove forme di dialogo fra i soggetti dell'ecosistema (vedi l'esempio di SOCIETIES nel box 10).
- Innovazione nel prodotto o nel servizio: introdurre una nuova idea per un nuovo prodotto o servizio sostenibile che determina nuovi schemi di comportamento fra gli attori (vedi l'esempio di FA BENE nel box 11)..
- Nuovi strumenti: fornire un'infrastruttura aperta (ad esempio una piattaforma fisica o digitale) che offre open source le competenze tecniche per sviluppare imprese di Economia Sociale, dà visibilità al prodotto e al servizio e inoltre gioca un ruolo di aggregatore per altri potenziali stakeholders (vedi l'esempio di SEID's Hub nel box 12).

## BOX 10. Innovazione nel processo: SOCIETIES

### Europa Sud Orientale

All'interno del progetto SOCIETIES, è stato creato un fondo di €450.000 per sostenere economicamente (attraverso uno schema di sub-finanziamento) l'avvio e lo sviluppo delle imprese di Economia Sociale che promuovono l'inclusione e il potenziamento economico delle persone disabili e con disturbi mentali. Fino ad ora, il fondo ha sostenuto 25 IES in Albania, Bosnia ed Erzegovina, Kosovo, Montenegro e Serbia. SOCIETIES (Support Of CSOs In Empowering Technical skills, Inclusion of people with disabilities and EU standards in South East Europe [Sostegno alle Organizzazioni della Società Civile nel rafforzare le abilità tecniche, l'inclusione

dei disabili e gli standard europei nell'Europa Sud Orientale] è un progetto regionale quadriennale che ha lo scopo di rafforzare le reti, le OSC e le organizzazioni locali nel rafforzare competenze e conoscenze tecniche per poter influenzare i processi legislativi e promuovere politiche di inclusione sociale. Il progetto è finanziato dalla Commissione Europea, nel contesto del programma di sostegno alle reti regionali e tematiche di organizzazioni della società civile.

Caritas Albania, Bosnia ed Erzegovina, Kosovo, Montenegro e Serbia sono i principali partner in questo progetto.

Maggiori informazioni su:  
[www.projectsocieties.org](http://www.projectsocieties.org)



### BOX 11. Innovazione nel prodotto o nel servizio: FA BENE

#### Italia

Fa BENE è un'iniziativa per raccogliere cibo fresco e di qualità, invenduto o donato dai clienti nei mercati rionali di Torino, Italia. Questo cibo viene poi distribuito alle famiglie con difficoltà economiche. Il cuore innovativo di FA BENE è la reciprocità: le famiglie che ricevono il cibo si impegnano a ricambiare, dando il proprio contributo, in base alle proprie abilità e aspirazioni, al quartiere a cui appartengono. Le attività di reciprocità possono essere: aiuto durante gli eventi pubblici, manutenzione straordinaria e pulizie delle aree verdi e delle strade, supporto alle attività sociali (es. con persone disabili), la cucina di comunità, ecc...

La reciprocità implica riconoscere i beneficiari non solo come persone in difficoltà, ma anche come risorse che possono mettere il loro proprio tempo e le proprie abilità a disposizione della comunità, rafforzando allo stesso tempo la propria autostima. In questa maniera la reciprocità ricostruisce legami sociali e sostiene la comunità perché la percezione del benessere collettivo cresce attraverso la cura del bene comune da parte dei propri abitanti. Caritas Italiana è uno dei partner principali del progetto FA BENE.

Maggiori informazioni su:  
<http://www.fabene.org/>



### BOX 12. Nuovi strumenti: SEID's Hub

#### Regno Unito

SEIDs Hub (incubatore) è un 'Social Enterprise Community Centre' (Centro Sociale per Imprese Sociali) che offre un'opportunità unica di usufruire di risorse, ispirazione e collaborazione per coloro che hanno un'idea per impresa sociale fattibile e che desiderano ampliare e sviluppare. L'incubatore offre alla comunità delle IES uno spazio di co-working, con il supporto dello staff dell'Hub, mentor d'impresa, laboratori, opportunità di formazione formale e informale ed eventi di rilievo.

Lo staff dell'incubatore supporta la progettazione e il testing delle idee imprenditoriali, definendo il business concept e accompagnando i clienti dall'idea all'impatto. SEIDs - Social Enterprise Ideas Development (sviluppo delle idee di imprenditoria sociale) è la strategia di innovazione sociale e impresa di Caritas Westminster. La strategia consiste nei seguenti elementi:

- Sviluppare prodotti e servizi che possano essere lanciati sul mercato;
- Creare partenariati con altre IES e aziende;
- Procurare servizi e prodotti dalle IES; e
- Fondare un incubatore di IES per rafforzare e far crescere opportunità di IES.

Maggiori informazioni su:  
<https://www.seids.org.uk/home.php>



## 2.1.2. Il ruolo dei governi nello sviluppo di un ecosistema

Le Imprese di Economia Sociale possono trovarsi a fronteggiare numerosi ostacoli che impediscono il loro sviluppo. I governi hanno il potere e la responsabilità di eliminare queste barriere e possono essere di grande aiuto nella creazione di ecosistemi nei quali le Imprese di Economia Sociale possono crescere. Per lo sviluppo delle imprese di Economia Sociale devono verificarsi cinque condizioni principali che possono essere supportate dai governi nazionali:

1. Una cornice legislativa e normativa sulle IES che garantisca coerenza e trasparenza;
2. L'accesso a finanziamenti di vari tipi e da varie fonti;
3. L'accesso ai mercati, in particolare attraverso appalti pubblici;
4. Strutture di sostegno all'imprenditoria; e
5. Formazione e ricerca, includendo la cooperazione nei processi di policy making attraverso partenariati.

Prendere in considerazione e rispondere alle seguenti domande vi aiuterà a identificare policy, condizioni e strutture di supporto necessarie allo sviluppo di Imprese di Economia Sociale nel vostro paese. Riflettendo su queste domande e risposte, dovrete capire meglio i fattori che sostengono al meglio lo sviluppo di un'Impresa di Economia Sociale, e come il vostro ecosistema locale debba essere disegnato.



⋮ Raccolta di cibo fresco e di qualità nei mercati rionali; progetto FA BENE a Torino, Italia. Foto di Laura Cantarella.

## Domande-guida per analizzare l'ecosistema esistente nel vostro paese

### a. Identificate la definizione di una IES nel vostro paese, le politiche e il quadro normativo. A questo proposito, alcune domande utili sono:

1. C'è una policy di riferimento oppure una normativa e specifica relativa alle IES nel vostro paese? Quali sono i suoi elementi chiave?
2. È possibile identificare alcune regole relative alle IES nella normativa ordinaria? Se sì, quali sono i suoi elementi chiave?
3. Esistono gruppi che promuovono una normativa adeguata in questo senso? Se sì, quali sono e cosa rappresentano?
4. Nel vostro paese esiste un processo giuridico che permette l'implementazione delle attività sociali?

### b. Individuate il sostegno pubblico alle imprese di Economia Sociale. Le domande da porsi sono le seguenti:

1. C'è interesse da parte delle istituzioni pubbliche a sostenere lo sviluppo delle IES nel vostro paese? Se sì, quali sono gli elementi chiave?
2. Quali sono i meccanismi di sostegno pubblico alle IES (fondi o iniziative per le start-up, fondi di garanzia, fondi per l'occupazione di gruppi vulnerabili, abbinamento fra investitori e imprenditori, sostegno alla progettazione del business plan e alla creazione di reti internazionali, corsi universitari o altro tipo di formazione professionale)?
3. Elencate gli esperti di ricerca scientifica e i gruppi di ricerca sul tema di vostro interesse nel vostro paese. Sono stati organizzati negli ultimi tre anni convegni/conferenze sul tema? È possibile consultare gli atti di queste conferenze o gli esperti?
4. Quali sono i programmi attuali di supporto dell'UE e come sono stati applicati nel vostro contesto?

### c. Identificate le reti di IES nel vostro paese. Potrebbe essere utile capire:

1. Quali sono le principali reti di IES e di inclusione sociale nel vostro paese, relative al vostro tema specifico.
2. Quali sono i siti web con buone prassi che potrebbero essere replicate nella vostra regione

### d. Analizzate il mercato dell'investimento sociale:

1. Identificando gli investitori nelle Imprese di Economia Sociale.
2. Elencando le fondazioni che possono offrire sovvenzioni/fondi e identificando i loro criteri di finanziamento.
3. Creando la mappa di attori chiave nel vostro paese per il sistema delle IES, individuando i loro nomi e livelli (locale, nazionale, internazionale).

### e. Map Social Economy Enterprises that exist in your country and consider:

1. Is there any database of existing SEEs in your country?  
(Check ministries, agencies, chambers of commerce, other NGOs, etc.)

## 2.2. Avviare e gestire un'impresa di Economia Sociale<sup>20</sup>

### 2.2.1. Analisi

I numerosi benefici delle Imprese di Economia Sociale per le organizzazioni Caritas descritti sopra possono darvi la fiducia necessaria per prendere in considerazione l'idea di intraprendere voi stessi azioni per avviare un'impresa di questo tipo. Le due sezioni che seguono, sull'analisi del mercato e sul business plan, forniranno ulteriore assistenza, sottolineando cosa deve essere preso in considerazione prima di iniziare. Questa guida è pensata per sostenervi più in dettaglio nella vostra riflessione sull'avvio di un'impresa.

#### Le vostre motivazioni e la definizione della mission

La definizione della mission riguarda ciò che intendete ottenere nel lungo periodo. Dovete valutare perché vorreste avviare un'impresa di Economia Sociale e in che modo questa è legata ai valori e alla mission della vostra organizzazione. Rispondere alle seguenti domande è un buon punto di partenza:

- Quello che state considerando è uno dei principali problemi sociali che la vostra organizzazione vuole affrontare?
- Una IES sarà migliore rispetto all'approccio caritativo tradizionale?
- I beneficiari sono il target principale dell'impresa sociale immaginata oppure lo scopo dell'impresa è sostenere l'organizzazione caritativa? Entrambi gli approcci sono legittimi, però avranno come risultato strutture diverse..

È importante riconoscere le vostre motivazioni e ragioni nell'avviare una IES. Dovrete gestire una serie di richieste diverse, spesso con risorse molto limitate. È per questo che la valutazione delle vostre motivazioni è un fattore su cui dovrete spendere molta energia all'inizio del vostro percorso. Nello scegliere gli obiettivi sociali che vorreste affrontare, cercate di non risolvere troppi problemi allo stesso tempo; piuttosto concentratevi su uno solo e ordinate gli altri in una scala d'importanza.

#### Analisi del mercato

Uno dei primi passaggi è capire il contesto in cui intendete operare. Definite "le regole del gioco" come, ad esempio, il quadro legislativo, le normative, le tasse e il panorama politico. Per poter individuare le richieste del mercato e il raggio di opportunità, dovete prima definire i vostri clienti nel modo più preciso possibile. In base alle vostre risorse e al metodo che preferite, potete approfondire questo aspetto facendo voi stessi una ricerca sul campo oppure esaminando i risultati che altri hanno trovato (desk research). Le vostre ricerche dovrebbero dare come risultato una valutazione realistica delle caratteristiche e del numero dei vostri clienti. Idealmente, dovrete co-progettare il prodotto o il servizio insieme agli utenti finali individuati. In questa maniera potete ottenere un quadro ancora più realistico a) del prodotto o servizio che volete vendere, b) della storia della vostra impresa di Economia Sociale che deve essere comunicata (vedete Marketing e comunicazione).

In secondo luogo, siccome operate in un contesto competitivo, dovete avere un'idea molto chiara di cosa offrono gli altri. Cercate di scoprire le esperienze delle altre imprese: quali sfide hanno affrontato e quali aspetti le hanno portate al successo? Definire che cosa distingue il vostro approccio o la vostra organizzazione da altri è l'elemento cruciale della vostra progettazione.<sup>21</sup>

In un contesto dove sempre più fornitori vendono la stessa cosa, diventa difficile trovare un elemento che renda unico il vostro prodotto o servizio, distinguendolo veramente dagli altri. Comunicare la vostra motivazione, cioè spiegare il perché di ciò che fate, può contribuire a distinguervi da altri fornitori. L'impatto sociale che create è un asset potente che attrae clienti e investitori (vedete anche il paragrafo dedicato a Marketing e comunicazione). Riassumendo, quando analizzate il mercato, non sopravvalutate le dimensioni e assicuratevi di individuare eventuali concorrenti.<sup>22</sup>

#### Rischi

Prima di avviare un'impresa di Economia Sociale,

dovete prestare attenzione a cosa può andare male e come mitigare questi rischi. Una matura consapevolezza dei rischi e di come pensate di gestirli contribuirà a rendere la vostra impresa più attraente per gli investitori. Una delle sfide per le IES è coinvolgere e rafforzare i beneficiari da una parte, e generare un profitto dall'altra. Le difficoltà di trovare un equilibrio tra la missione sociale e il profitto possono provocare uno slittamento dal cuore delle attività sociali alla componente commerciale. Questo potrebbe avere un impatto negativo sui clienti e, il personale potrebbe andarsene a causa della cultura aziendale. D'altro canto, uno dei rischi principali, comune alle IES, è di non essere sostenibili oltre il punto di investimento iniziale.

### **Partenariati e collaborazione**

Valutate la vostra rete e verificate quali risorse sono già disponibili. Prendete in esame tutti le risorse e il capitale umano dell'organizzazione, così come anche quello all'esterno di essa. Potete trovare un grande numero di alleati potenziali, quindi provate a esaminare strategicamente quali partenariati sono critici e quali utili (vedere anche la sezione sull'Ecosistema).

## **2.2.2. Far funzionare l'impresa: sviluppare un business plan**

Un business plan vi aiuterà ad esaminare tutte le aree principali di business di cui avete bisogno per poter fondare un'Impresa di Economia Sociale. Esso contiene aspetti quali: la descrizione del prodotto o servizio che intendete vendere, come pensate di implementare l'attività e come gestire le risorse. Vi aiuterà a prevedere in anticipo i rischi. Inoltre è un modo per comunicare la vostra idea d'impresa e il

suo valore sociale agli altri, ai finanziatori, ai partner, agli investitori. Per poter avere un'idea su che cosa contiene un business plan, abbiamo abbozzato quelli che consideriamo gli elementi più importanti. Per scrivere il vostro business plan, potete utilizzare il modello riportato sotto. È stato compilato usando un esempio ipotetico di Impresa di Economia Sociale che produce prodotti da forno e crea opportunità di impiego per le persone escluse dal mercato di lavoro. Potete trovare una vasta gamma di modelli anche online <sup>23</sup>.

### **La vostra idea imprenditoriale, prodotto o servizio**

Iniziate con la vostra idea imprenditoriale e con l'obiettivo sociale della vostra impresa. Spiegate perché volete avviare un'Impresa di Economia Sociale, chi ne trarrà beneficio, chi saranno i vostri clienti e cosa intendete vendere. Dimostrate di aver analizzato il mercato e che c'è domanda per il vostro prodotto o servizio. In questo dovete trovare un equilibrio fra la vostra motivazione e l'impatto sociale che volete creare da una parte, e la dimostrazione del fatto che siete realisti riguardo alla domanda del vostro prodotto dall'altra. Calcolate quale sarà il prezzo del vostro prodotto e il costo della vostra impresa.<sup>24</sup>

A questo punto, dovete considerare perché i clienti vorranno comperare da voi piuttosto che da altri concorrenti. Offrire un buon prodotto è uno dei mezzi più potenti per fare marketing. I clienti potenziali diventeranno clienti una tantum se vengono attratti dalla vostra impresa solo per il suo fine sociale, ma poi realizzano che quello che offrite non soddisfa le loro aspettative di un buon prodotto.



## Social Business Plan Canvas: un esempio

### Partner

#### Implementazione:

- B & C Architecture Studio
- Esperti volontari

#### Finanziamento:

- Sponsor per l'attrezzatura da cucina professionale
- Governo (aiuto statale per la ristrutturazione del locale)

#### Comunicazione:

- Rete Slow Food
- Media/la stampa
- Ufficio del turismo

#### Commercializzazione:

- Fornitori locali
- Collaborazione con aziende di ristorazione per le mense
- Ristoranti
- Rete di viticoltori

#### Inserimento professionale:

- Agenzia nazionale per l'impiego
- Agenzie del lavoro private

### Attività

**Produzione** di pasta fresca di qualità fatta interamente a mano.

**Vendita** di pasta (in loco, da asporto, e consegna su richiesta)

**Vendita** di pasta ad altri negozi.

**Organizzazione** di laboratori di cucina, laboratori per turisti.

### Prodotto o servizio

#### Tutti i prodotti a base di farina:

- Pasta fresca, già cucinata o non cucinata
- Sughì da accompagnare alla pasta
- Pizza, palline di pasta e palline di pane, pronti da cucinare
- Torte di compleanno su richiesta
- Dolce del giorno

#### Laboratori di cucina

#### Turismo enologico e gastronomico

- Idee per gruppi di turisti in collaborazione con la rete di viticoltori

Seconda fase: sughì, zuppe, marmellate, altri prodotti da farina, ecc.

### Risorse

- Un manager dedicato alla gestione del progetto
- Personale di coordinamento competente
- Personale multidisciplinare per l'integrazione professionale
- Logistica locale

### Costi della Struttura

#### Costi iniziali di investimento:

- Ristrutturazione del locale
- Attrezzatura da cucina professionale
- Costo degli stipendi

#### Costi operativi

- Capitale di esercizio (acquisto di materie prime)
- Spese di comunicazione/ pubblicità/ marketing

### Fattori chiave di successo

- Un manager con forti competenze di comunicazione e commerciali
- Un team competente e motivato
- Successo nella comunicazione
- Ottima qualità dei prodotti in vendita
- Un buon apprezzamento da parte dei consumatori
- Gestione prudente dei costi di ristrutturazione e installazione dell'attrezzatura

### Fonti di guadagno

#### Vendita di prodotti freschi cucinati

- Ristorazione
- Consegna in zona
- Catering con o senza consegna
- (Privati/ aziende)

## Rapporti con Clienti

- Newsletter
- Carta fedeltà
- Corsi di cucina (pasta) per piccoli gruppi (adulti e/o giovani)
- Eventi
- Attività di team building sulla pasta per aziende

## Segmentazione della clientela

- Impiegati di aziende locali
- Studenti delle scuole superiori
- Residenti dei quartieri vicini
- Macellerie e negozi di gastronomia
- Persone che vogliono sostenere un progetto sociale
- Amanti della buona cucina tradizionale

## Impatto sociale

- Creare impieghi ben retribuiti a lungo termine per persone disoccupate
- Alto livello di soddisfazione degli impiegati
- Sostenere una visione positiva nell'opinione pubblica dei disoccupati di lungo termine, dei loro punti di forza e delle loro potenzialità

## Canali di distribuzione

- Passaparola
- Social media
- Piattaforme online - organizzazione di eventi
- Le app dello Smartphone
- banchi al mercato (mercato di domenica, mercatini di Natale)
- Volantini/ dépliant
- Uffici del turismo

## Precondizioni

- Autorizzazioni ricevute dalle autorità competenti (sicurezza alimentare, autorizzazione all'esercizio, vendita di bevande alcoliche, ecc.)
- Identificazione dell'entità giuridica e della forma legale più adatta al progetto: analisi dei pro e dei contro delle diverse opzioni
- Consultazioni con l'Agenzia nazionale per l'impiego, il Ministero dell'economia, esperti legali, ecc.

## Vendita di prodotti freschi non cucinati

- Clienti privati nel negozio oppure a attraverso la consegna
- Negozi
- Clienti istituzionali

## Lezioni di cucina

- Lezioni di cucina nei nostri locali
- Turismo enologico e gastronomico per gruppi di turisti in collaborazione con la rete dei viticoltori

### Risorse umane

Fra le risorse di cui avete bisogno – persone, locali e materiali – ci concentreremo sulle persone, in quanto uno degli elementi cruciali. La gestione delle risorse umane (HR) è uno degli aspetti più importanti a cui pensare quando sviluppate il business plan per la vostra impresa sociale. L'HR riguarda il processo di reclutamento delle persone giuste (volontari e impiegati) e la gestione della loro produttività e dei ruoli. Comprende inoltre le azioni messe in campo per motivare i vostri dipendenti, per la loro formazione e sviluppo e per gestire efficacemente l'uscita dei lavoratori dall'organizzazione. Gli stipendi devono essere calcolati in base alla performance finanziaria dell'impresa.

Soprattutto, la persona che guida l'impresa deve avere esperienza comprovata nel settore del prodotto che intendete vendere. Il compito dell'advisory board è garantire che le attività siano in linea con i valori Caritas. Il leader, che deve avere esperienza in quel determinato prodotto o servizio, e i membri del board aiuteranno a collegare la vision dell'impresa con la realtà del mercato e a raggiungere un equilibrio finanziario. È fondamentale creare un team gestionale ben equilibrato, anche nell'ottica di presentare la IES agli investitori.

### Revenue model e finanziamenti

Il revenue model (modello di guadagno) ha a che fare con la domanda su come finanziare il vostro modello di business. Prima di tutto, pensate al capitale di cui avete bisogno nella fase di start-up: quali fonti sono disponibili per il capitale di avvio e come lo investirete? Potete attingere a una varietà di fonti, inclusi donatori, investitori e credito. La questione principale che vi dovete porre è la seguente: i guadagni riusciranno a generare un profitto e attirare investimenti sufficienti a coprire i vostri costi e far crescere le vostre attività? La caratteristica che rende uniche le Imprese di Economia Sociale è il fatto che generano un ritorno sia finanziario sia sociale. Mentre il ritorno economico è facilmente misurabile, dovete trovare il modo per misurare anche il vostro impatto sociale. Le condizioni di credito dei fornitori sono una fonte importante di finanziamento. Quindi, cercate i finanziamenti iniziali per comprare l'attrezzatura di base e per pagare i salari. Se un donatore o investitore "desidera sovvenzionare la metà del costo, la IES acquista valore e diventa meno rischiosa per gli investitori convenzionali"<sup>25</sup>. Per gli investitori (e i fornitori) è importante che l'impatto sociale sia misurato, rendicontato e monitorato con precisione e trasparenza. Per questo motivo, è di grande aiuto integrare nel vostro business plan il concetto di un monitoraggio continuo e una valutazione dell'impatto sociale. Un'altra opportunità per ottenere finanziamenti, oltre a contare su donatori e investitori, è il ricorso alle opzioni di finanziamento europee, nazionali o regionali.

## BOX 13. Gestire le risorse umane: l'Hotel Magdas

### Austria

L'Hotel Magdas offre 88 camere nel centro di Vienna. Lo gestisce un team misto di esperti e rifugiati da tutto il mondo. L'iniziativa è partita da Caritas Vienna, che è il proprietario di questo albergo. È gestito con successo dal 2015 e genera impatto sociale positivo offrendo impiego a rifugiati regolari con limitate possibilità sul mercato del lavoro tradizionale. Uno degli insegnamenti più importanti appresi da questo caso sono l'importanza di avere un equilibrio fra esperti del settore alberghiero e dipendenti responsabili per gli inserimenti lavorativi o per supportare le persone nel lavoro. La sfida consiste nel massimizzare l'impatto sociale

includendo il maggior numero possibile di persone in cerca di lavoro, ma anche assumendo un sufficiente numero di persone formate ed esperte che sappiano gestire bene l'impresa, formare il personale meno esperto e – allo stesso tempo – offrire servizi di qualità agli ospiti. Ci è voluto un po' di tempo per trovare l'equilibrio giusto per l'hotel Magdas: dopo un inizio abbastanza ambizioso nel 2015, con un numero molto piccolo di esperti nel team, l'albergo è adesso stabile e funziona bene, gestito da 14 esperti e 20 rifugiati.

Maggiori informazioni su:  
<http://www.magdas.at/hotel/> e il video fatto da Caritas Europa <https://bit.ly/2MYdUIX>



**BOX 14. Revenue model e finanziamenti: misurare il Ritorno Sociale sull'investimento (SROI) e l'impatto sociale generato**

**Spagna**

Il ritorno sociale sull'investimento (SROI - Social Return on Investment) è un metodo sistematico di incorporare il valore sociale, ambientale, economico e altri valori nei processi decisionali. Aiutando a mostrare il valore economico degli outcome sociali e ambientali, questo modello offre una prospettiva olistica per capire se un progetto di sviluppo, un'impresa sociale o un'impresa tradizionale porta benefici e profitto. Questa prospettiva apre nuove opportunità e rappresenta la base per iniziative innovative che contribuiscono genuinamente al cambiamento sociale positivo e alla riduzione della povertà per tutti.<sup>26</sup>

Come esempio, qui sotto potete trovare come lo SROI è stato utilizzato nel calcolo che la Fondazione Formacio i Treball ha fatto per tutte le sue azioni realizzate nel 2015, misurando qualitativamente gli impatti, i meccanismi e la moltiplicazione dei benefici che si generano a favore dei diversi gruppi di interesse con i quali la Fondazione opera. Questo approccio quantifica inoltre il valore percepito attraverso indicatori e proxy per poter monetizzare il valore generato per i gruppi di interesse menzionati.

La metodologia applicata dà come risultato un valore sociale integrato di €17,357,940<sup>27</sup>.



Valore generale:

[https://www.formacioitreball.org/wp-content/themes/foritreball/pdf/Valor\\_Social/Valor\\_social\\_FIT.pdf](https://www.formacioitreball.org/wp-content/themes/foritreball/pdf/Valor_Social/Valor_social_FIT.pdf)

**Strategia di scaling-up**

Una volta che avete fondato con successo la vostra impresa di Economia Sociale, vorrete incrementare il suo impatto sociale attraverso un processo di up-scaling. Potete far crescere l'impresa, ad esempio, aprendo altre sedi, replicando il vostro modello tramite altre organizzazioni, organizzando un movimento sociale o, addirittura, cambiando le politiche governative. Oltre a rispondere alle domande su come crescere, è fondamentale chiedersi come massimizzare l'impatto investendo e, allo stesso tempo, equilibrando il valore sociale che state cercando di creare, e ripagando i vostri investitori.

**BOX 15. Strategie di scaling-up: MODA-RE**

**Spagna**

Nel 2018 Caritas Spagna ha lanciato un nuovo brand e concept chiamato "MODA-RE", con lo scopo di unire e far crescere le sue imprese tessili di Economia Sociale in tutta la Spagna. Esso gestisce l'intero ciclo degli abiti usati, dalla loro raccolta, classificazione, riutilizzo, riciclo fino alla vendita attraverso la creazione e la promozione di negozi di abbigliamento di seconda mano. Gli obiettivi principali di MODA-RE sono generare occupazione sociale e sostenibile, nonché promuovere il consumo responsabile. Dopo un laborioso processo di coordinamento e trasformazione per raggiungere un quadro comune, 29 Caritas diocesane in Spagna hanno fatto sinergia per creare un processo di riciclaggio di abiti di seconda mano con criteri stretti di sostenibilità e valori etici.

Questo quadro comune garantisce che le imprese di Economia Sociale siano più visibili e la loro azione sia maggiormente riconosciuta dal pubblico. Inoltre possono anche trarre benefici da una strategia nazionale più coordinata. Questi fattori aiutano ciascuna impresa di Economia Sociale a essere più sostenibile economicamente e a crescere sia nel profitto che nella dimensione, rendendo possibile l'impiego di ancora più persone escluse dal mercato del lavoro, il che è lo scopo ultimo di MODA-RE. Insieme con la sostenibilità economica, MODA-RE ha anche stabilito accordi con partner privati del settore della moda per portare avanti l'innovazione tecnologica attraverso progetti di ricerca che hanno lo scopo di ottenere nuove fibre tessili e derivati da abiti usati.

Maggiori informazioni su:

<http://www.modare.org/>

## Marketing e comunicazione

Costruire una comunicazione adeguata della vostra storia per i vostri clienti e investitori (fornitori inclusi) è fondamentale per il vostro brand etico. Come punto di partenza, può essere utile l'approccio ampiamente riconosciuto di "Marketing Mix"<sup>28</sup>, che vi può aiutare a definire la strategia di marketing ideale e a convertirla in un piano d'azione concreto. Clienti e finanziatori si sentiranno ancora più legati alla vostra impresa se li invitate a partecipare, ad esempio consultandoli oppure condividendo le vostre storie con loro. In questo modo loro possono diventare ambasciatori della vostra causa invece di essere soltanto consumatori.

Le strategie di comunicazione e il branding dell'Impresa di Economia Sociale sono essenziali per il suo successo e la sua sostenibilità. Per decidere qual è il brand migliore, potete considerare le domande seguenti:

- La vostra impresa dovrebbe essere presentata al pubblico come un'impresa Caritas?
- Siete disposti a sviluppare un nuovo brand, che sarà la dichiarazione dei valori promossi dalla vostra IES?
- Nel caso di più modelli d'impresa, userete lo stesso brand oppure ne svilupperete uno nuovo per ogni modello?

Le tre possibilità di branding a disposizione sono dunque le seguenti:

1. Il core business e le attività sussidiarie aderiscono al branding di Caritas. L'impresa è sostenuta da Caritas in maniera molto chiara (logo Caritas, ecc).
2. Viene creato un nuovo core brand per la vostra IES - viene sviluppata una strategia di marchio-ombrello per tutte le vostre IES e le loro sussidiarie.
3. Branding personalizzato - ogni IES ha il suo proprio marchio, che non aderisce a una strategia di marchio-ombrello.

Un marchio viene sempre associato a determinati valori. Quindi è essenziale identificare quali valori rappresentano Caritas e quali valori rappresenteranno la vostra impresa sociale. Se i valori sono diversi, è consigliabile sviluppare brand diversi.

## BOX 16 Branding. Le tre strade possibili

Le imprese di Economia Sociale sostenute economicamente da Caritas in Europa dimostrano che tutte e tre le possibilità sono fattibili; la scelta dipende da diversi fattori, come il prodotto/servizio offerto e la particolare strategia di Caritas in un certo paese o regione per quanto riguarda l'Economia Sociale.

1. I vità principale e le sussidiarie aderiscono al branding di Caritas: per esempio, ELIO in Serbia (vedere il BOX 6).

Le lavanderie sociali ELIO generano fondi da reinvestire nei servizi sociali di Caritas (visite domiciliari e centro diurno per disabili) che sono molto ben conosciuti e apprezzati dalla popolazione locale. In questo caso, far vedere che le lavanderie sociali ELIO sono sostenute da Caritas dà un vantaggio competitivo rispetto alle lavanderie tradizionali, dato che la clientela delle ELIO (di solito, popolazione locale) riconosce che la loro scelta aiuta Caritas a fornire un buon servizio sociale alla popolazione.

2.2. Viene creato un nuovo brand per la IES: per esempio Magdas in Austria (vedere BOX 4, 7, 13)

Caritas Vienna ha deciso di dare alla sua impresa sociale un nome che non ha nessun legame con "Caritas". I motivi per usare un nome diverso, non correlato a Caritas, sono stati: evitare il rischio di trasferire un'immagine negativa al brand principale Caritas nel caso di fallimento della IES, evitare potenziali impatti negativi sulle attività di raccolta fondi di Caritas (in certi casi alcuni donatori hanno deciso di ridurre i loro contributi dopo aver visto che Caritas gestisce imprese proprie).

Un'altra motivazione è stato il fatto che i clienti non devono percepire la IES come un progetto sociale, ma come un'impresa normale che offre servizi di alta qualità. Per questo motivo, Caritas Vienna ha dato alla propria impresa il nome di "Magdas", che non è soltanto un nome femminile comune (Magda), ma significa anche "mi piace" in slang viennese.

3. Branding personalizzato - ogni IES ha il suo marchio: MODA-RE in Spagna (vedere BOX 15))

Avere un marchio unico (non legato a Caritas) solo per le imprese di Economia Sociale che lavorano nel settore del riciclo dei tessuti aiuta Caritas a concentrarsi sulle strategie di marketing, pensate in modo specifico per quel settore e rivolte a un target mirato. strategies specifically designed for that sector and addressed to a specific target audience.



⋮ Preparazione di una colazione "world fusion" al Magdas Hotel a Vienna, Austria. Foto di Michael Mazohi.

### Pianificazione finanziaria

Un piano finanziario ben pensato dimostrerà che avete considerato le potenziali difficoltà e che avete un piano per risolverle. Vi aiuta ad essere più precisi nelle vostre previsioni finanziarie e a identificare “buchi” di finanziamento con sufficiente anticipo, cosa essenziale per il successo. Siccome il piano finanziario è la base su cui gli investitori decidono se finanziarvi, è consigliabile avere anche un parere ulteriore sulle vostre previsioni. Ciò permette di individuare problemi che vi sono sfuggiti oppure che non vi erano chiari. Il piano finanziario va di pari passo con un piano di implementazione che illustra le vostre tappe principali (milestones) e gli indicatori di performance. Per sicurezza, benché il piano finanziario sia una previsione e quindi una stima, cercate di essere il più precisi possibile e prevedete anche un budget per costi imprevisti ed emergenze, dato che un fattore critico è la liquidità..

### Opportunità di finanziamento<sup>29</sup>

Le Imprese di Economia Sociale hanno bisogno di finanziamenti per diversi obiettivi, in base al settore della loro attività, al modello di business e alla fase di sviluppo. I fondi sono solitamente utilizzati per finanziare il capitale circolante, l'acquisto di beni (proprietà, attrezzature o attività immateriali), oppure per il capitale di crescita (espansione dell'impresa, investimenti nell'innovazione, ecc.).

Il numero di strumenti finanziari pensati per soddisfare i bisogni di finanziamento delle Imprese di Economia Sociale e per colmare la distanza fra ritorno sociale ed economico continua a crescere. In sostanza, ci sono tre tipi di strumenti: contributi (donazioni), capitale di debito (denaro da restituire) e capitale azionario: :

- Le donazioni sono di solito date per il finanziamento di un progetto o attività predefinite e non richiedono restituzioni. Anche se sono attraenti dal punto di vista economico, l'impatto sulle imprese può avere come risultato costi alti per la raccolta fondi e/o per i tempi, e ridotta flessibilità imprenditoriale. Donatori importanti sono le autorità pubbliche a livello regionale, nazionale ed europeo, le fondazioni private, le grandi aziende e gli individui.
- Il capitale di debito, per esempio i mutui bancari, offre un alto livello di flessibilità imprenditoriale e non implica la perdita di proprietà. D'altra parte, questi benefici richiedono in cambio di pagare gli interessi e di dare adeguate garanzie.
- Il capitale da titoli azionari non comporta un rimborso obbligatorio del capitale investito e i dividendi annuali dipendono dal profitto dell'impresa. Questo lo rende da un punto di vista finanziario più attraente rispetto al capitale di debito. Tuttavia, l'investimento in titoli azionari implica una diminuzione della proprietà e la perdita di controllo e di diritti di voto per gli investitori.



☺ Creare comunità solidali divertendosi con FA BENE a Torino, Italia. Foto di Andrea Lavalle.

## Strumenti di finanziamento

Condizioni e Implicazioni per l'impresa sociale		Implicazioni per gli investitori	Strumento
<b>1. Sovvenzioni</b>			
<b>Durata:</b>	Una tantum, a meno che venga ripetuto	A meno che sia totalmente privo di vincoli, l'utilizzo può essere limitato ad attività predeterminate	Rischio del 100%
<b>Pagamenti:</b>	Nessuno	Può avere alti costi di raccolta-fondi e/o di tempo	A meno che non sia dichiarato, nessuna restituzione se i soldi non sono stati spesi oppure spesi nelle voci sbagliate
<b>Rimborso:</b>	Nessuno	Bassa flessibilità imprenditoriale	L'unico ritorno è quello sociale
<b>2. Capitale di debito (finanziamenti da rimborsare)</b>			
<b>Durata:</b>	3-7 anni; fino a 25 anni per acquisto di edifici	Se i pagamenti sono contrattualizzati, richiederanno un modello di finanziamento a basso rischio	L'investimento può essere assicurato attraverso altre forme di attività
<b>Pagamenti:</b>	Pagamento di interessi e rimborso del capitale	Nessuna diluizione della proprietà; ampi diritti per il finanziatore nel caso di inadempienza o ritardo di pagamento	Può ridurre il rischio di perdita
<b>Rimborso:</b>	Si	Flessibilità imprenditoriale entro condizioni generali.	Rischio più alto se non assicurato I pagamenti regolari permettono di tracciare la stabilità finanziaria Ritorno sociale e finanziario
<b>3. Capitale azionario</b>			
<b>Durata:</b>	Illimitata	Diluizione della proprietà	Diritti di voto e possibile controllo
<b>Pagamenti:</b>	Dividendo in caso di profitto	Partecipazione al profitto Impatto della mission?	Partecipazione al profitto
<b>Rimborso</b>	No	Flessibilità d'uso	Liquidità limitata a zero/ mercato secondario A lungo termine Alto rischio se il modello non è provato Di solito "impact first"

# Quali sono i prossimi passi?

**Ci auguriamo che questo manuale abbia aiutato voi e la vostra organizzazione a capire meglio che cos'è l'Economia Sociale, e ad avere una prospettiva più ampia sulle opzioni disponibili per avviare o far crescere un'Impresa di Economia Sociale.**

Questo manuale non è stato pensato per essere esaustivo, ma per dare una panoramica dei vari strumenti che possono essere ulteriormente analizzati e utilizzati dal lettore in base a specifici interessi. In questo manuale sono state descritte alcune iniziative in modo da promuovere l'idea dell'Economia Sociale, e per dare esempi concreti di esperienze pratiche di Economia Sociale in ambito Caritas. Oltre a quelle descritte, Caritas gestisce centinaia di Imprese di Economia Sociale. Inoltre, esistono migliaia di Imprese di Economia Sociale che non sono legate a Caritas, ma sono estremamente valide e interessanti da scoprire. Per ovvie ragioni non potevamo includerle tutte nel manuale; vi invitiamo a fare una ricerca e a mettervi in contatto con loro per avere ulteriori informazioni, non soltanto in termini di differenze geografiche, ma anche riguardo agli approcci e ai bisogni affrontati.

Nella speranza che questo manuale serva come punto di partenza per costruire o migliorare le vostre capacità organizzative nella gestione e promozione di Imprese di Economia Sociale, di seguito indichiamo i prossimi possibili passi.



## Cosa si può fare ora?

- Potete approfondire la vostra conoscenza partendo dalle informazioni e dai link menzionati nelle note a piè di pagina, oppure mettendovi in contatto con i manager delle Imprese di Economia Sociali menzionate in questo manuale;
- Potete valutare le vostre capacità organizzative, i bisogni sociali che possono essere affrontati con un'Impresa di Economia Sociale e il cambiamento che volete ottenere. Potete fare questo usando gli strumenti descritti in questo manuale;
- Nel caso stiate già gestendo un'impresa di Economia Sociale, potete valutare se ci sono margini di up-scaling oppure di diversificazione del vostro portfolio. Anche in questo caso, potete fare questo usando gli strumenti descritti in questo manuale;
- Potete analizzare l'ecosistema nella vostra regione o Stato. Potete approfondire la conoscenza dei vostri stakeholders nonché il quadro normativo relativo alle imprese di Economia Sociale, rispondendo alle "Domande-guida per analizzare l'ecosistema esistente nel vostro Paese".
- Potete cercare ulteriore supporto, assistenza ed expertise. Ci sono molte opportunità di formazione, visite-studio, programmi di accompagnamento, ecc., sia all'interno sia all'esterno della rete Caritas.
- Potete anche cercare partner e investitori per raggiungere la sostenibilità economica, sociale e ambientale;
- Potete rimanere informati sulle iniziative di Caritas Europa relative all'Economia Sociale visitando il sito web: e: [www.caritas.eu](http://www.caritas.eu)

E soprattutto, potete unirvi a noi nel diffondere il messaggio che mettere le persone prima del profitto fa bene a tutti!

“

**Questo lavoro mi ha dato come prima cosa dignità come persona, padre, marito, e soddisfa il mio desiderio di lavorare, perché mi sono sempre sentito un lavoratore.**

**Manolo, autista presso Comparte León, MODA-RE, Spain**



# Note

1. Papa Francesco, 2015, *Laudato Si'*, par. 56. Come Benedetto XVI in *Deus Caritas Est* e in *Caritas in Veritate*, egli critica un'economia guidata dal denaro e dal profitto e lancia un appello per l'economia del dono come compensazione alla crescente finanziarizzazione della società. *Caritas in Veritate*, paragrafo 36. Cfr. anche Congregazione per la Dottrina della Fede e Dicastero per Promuovere lo Sviluppo Umano Integrato, 2018, *Oeconomicae et pecuniariae quaestiones - Considerazioni per un Discernimento Etico Riguardo Alcuni Aspetti dell'Attuale Sistema Economico-Finanziario*.
2. Papa Benedetto XVI, 2009, *Caritas in Veritate*, par. 21: "L'attuale crisi ci obbliga a riprogettare il nostro cammino, a ricollocarci in nuove regole e a trovare nuove forme di impegno, a costruire sulle esperienze positive e a rigettare quelle negative. La crisi diventa così occasione di discernimento, in cui dar forma a una nuova visione del futuro. In questo spirito, con fiducia piuttosto che rassegnazione, bisogna affrontare le difficoltà del momento presente".
3. Vedere anche il video prodotto da Caritas Europa "Cos'è l'Economia Sociale?" su <https://bit.ly/2oAetEa> e la sezione dedicata all'Economia Sociale sul sito di Caritas Europa su <https://www.caritas.eu/policy-work/social-economy/>.
4. La Chiesa Cattolica non ha mai preso parte al dibattito fra liberalismo e socialismo/comunismo, in tutte le loro forme in cui si sono presentati nel XX secolo. Né la Chiesa ha mai presentato la DSC come "la terza strada" fra i due. *Sollicitudo rei Socialis*, 1987, paragrafo 41.
5. "Senza abolirlo, il mercato competitivo dovrebbe essere tenuto entro i limiti che lo rendono giusto e morale, e quindi umano." *Populorum Progressio*, 1967, paragrafo 61.
6. Il Compendio della Dottrina Sociale della Chiesa, pubblicato nel 2004 dal Consiglio Pontificio per la Giustizia e della Pace, ha trattato una vasta gamma di problemi sociali ed economici dalla prospettiva della DSC.
7. <https://www.cordaid.org/nl/wp-content/uploads/sites/2/2016/08/Cordaid-social-entrepreneurship-and-catholic-social-thought.pdf>
8. Giovanni Paolo II, Discorso alle cooperative a Faenza, Italia, 10 Maggio 1986.
9. Queste preoccupazioni emergono dall'"*Oeconomicae et pecuniariae quaestiones, - Considerazioni per un Discernimento Etico Riguardo Alcuni Aspetti dell'Attuale Sistema Economico-Finanziario*", Gennaio 2016: "Ciò che era stato tristemente predetto più di un secolo fa oggi è diventato realtà. Le rendite da capitale possono bloccare e soppiantare il reddito da lavoro, spesso confinato ai margini dei principali interessi del sistema economico. Ne consegue il fatto che il lavoro stesso, con la sua dignità, è sempre più a rischio di perdere il suo valore come "bene" per l'uomo, trasformandosi in un mero mezzo di scambio all'interno di relazioni sociali asimmetriche (par. 15) e "Ciò che è moralmente inaccettabile non è il semplice fare profitto, ma piuttosto sfruttare una disuguaglianza per il proprio interesse, per creare enormi profitti che danneggiano gli altri; o sfruttare la propria posizione dominante per trarre profitti a svantaggio degli altri o arricchirsi danneggiando e distruggendo il bene comune" (par.17).
10. Caritas Francia considera come persone che vivono in povertà energetica quelle che dedicano più del 10% delle loro risorse finanziarie per pagare le bollette dell'energia.
11. Per sapere di più sul Modello Sociale Caritas, leggere la pubblicazione di Caritas Europa: "Social Justice and Equality in Europe" [Giustizia sociale e uguaglianza in Europa] [http://www.caritas.eu/sites/default/files/esm\\_2016.pdf](http://www.caritas.eu/sites/default/files/esm_2016.pdf)
12. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
13. Idem, paragrafo 2.

14. Vedere la tabella completa su UN Task Force on Social and Solidarity Economy, Realising the 2030 Agenda through Social and Solidarity Economy [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Final\\_Position-Paper-SSE-and-SDGs\\_UNTFSSSE.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Final_Position-Paper-SSE-and-SDGs_UNTFSSSE.pdf)
15. UN Task Force on Social and Solidarity Economy, Realising the 2030 Agenda through Social and Solidarity Economy [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Final\\_Position-Paper-SSE-and-SDGs\\_UNTFSSSE.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Final_Position-Paper-SSE-and-SDGs_UNTFSSSE.pdf)
16. [https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights_en)
17. Per una lettura approfondita sul contributo delle SEE al PEDS, guardare la relazione ENSIE: [https://static.squarespace.com/static/53da557be4b0202cfb098951/t/5a1ecb8be4966b13429fe6c1/1511967641117/ENSIE\\_European+Pillar+of+social+rights.pdf](https://static.squarespace.com/static/53da557be4b0202cfb098951/t/5a1ecb8be4966b13429fe6c1/1511967641117/ENSIE_European+Pillar+of+social+rights.pdf).
18. Tiziana Ciampolini (Caritas Italiana) è co-autrice di questo capitolo.
19. Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporations: Concepts, evidence, and implications, *The Academy of Management Review*, p.70.
20. Dan Belloso (CSAN) è co-autore di questo capitolo.
21. Questo è conosciuto sotto l'espressione Unique Selling Proposition (USP), Proposta Unica di Vendita, ossia il beneficio reale o percepito di un prodotto o di un servizio che lo differenzia da altri marchi competitivi e dà al suo acquirente la motivazione logica per preferirlo rispetto agli altri marchi. Cfr. <http://www.businessdictionary.com/definition/unique-selling-proposition-USP.html>
22. Come primo passo, vi suggeriamo di seguire le cinque forze di Porter per analizzare il vostro mercato: Michael E. Porter. "The Five Competitive Forces that Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Gennaio 2008 (Vol. 88, No. 1), pp. 78-93.
23. Ad esempio: [https://medium.com/@kieron\\_75142/superhero-canvas-the-social-business-canvas-for-superheroes-62a101dd5c62](https://medium.com/@kieron_75142/superhero-canvas-the-social-business-canvas-for-superheroes-62a101dd5c62)
24. Cfr. [https://en.wikipedia.org/wiki/Margin\\_\(finance\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Margin_(finance)) su come calcolare e lavorare con i margini.
25. <https://hbr.org/2012/01/a-new-approach-to-funding-social-enterprises>.
26. Maggiori informazioni disponibili sul link: <https://www.betterevaluation.org/it/node/5070>.
- 27.
28. Per sapere di più sul Marketing Mix e la definizione del 4P e del 7P, visitare <http://marketingmix.co.uk/>
29. Cfr. Commissione Europea (2016), *A recipe book for social finance: A practical guide on designig and implementing initiatives to develop social finance instruments and markets* pp. 95- 96; ACT-Group (2018), *Guidelines for Developing ACT Group - Impact Finance and Support Strategy 2018- 2021*.



“  
**Proviamo a costruire  
una società e un sistema  
economico dove le  
persone e il loro bene  
siano al centro, non il  
denaro.**

**Papa Francesco**





Rue de la Charité 43  
1210 Brussels, Belgium  
Tel: +32 (0)2 280 02 80

[info@caritas.eu](mailto:info@caritas.eu)  
[www.caritas.eu](http://www.caritas.eu)