

NUOVE MISSION CHI HA SCELTO DI FARE BUSINESS CON OBIETTIVI DI INTERESSE SOCIALE

## Aumentano i manager della Buonissima spa

**L**a crisi non le ha messe in difficoltà. Anzi, facendo emergere nuovi bisogni a cui né il mercato né il welfare pubblico riescono a rispondere, ne ha incoraggiato lo sviluppo. Tanto che nel 2009 hanno raggiunto quota 15 mila, con 350 mila occupati e un fatturato complessivo di 10 miliardi di euro. Sono le imprese sociali, organizzazioni che producono e vendono beni o servizi (i settori di attività vanno dall'assistenza alla formazione, al turismo) e realizzano ricavi, ma non mirano a realizzare profitti, bensì a raggiungere obiettivi di interesse generale mantenendo l'equilibrio dei conti. L'avanzo di gestione, quando c'è, viene destinato per la maggior parte all'attività statutaria. Secondo i suoi teorici, hanno tre caratteristiche comuni: «Svolgono un'attività economica, cioè producono beni o servizi, non hanno scopo di lucro e non si pongono l'obiettivo di massimizzare l'interesse dei proprietari ma il benessere sociale», spiega Carlo Borzaga, docente di politica economica a Trento e presidente di Iris Network, rete di istituti di ricerca sull'impresa sociale che in settembre ha presentato il primo rapporto sul settore. Dalla ricerca emerge che solo 500 sono registrate ufficialmente come imprese sociali (fattispecie introdotta dalla legge 118/2005, che vieta di distribuire utili). In realtà, secondo Borzaga, rientrano in questa definizione fondazioni, cooperative sociali e associazioni che svolgono attività di impresa. Molte vivono dei propri ricavi, alcune contano anche sulle donazioni. Nel mondo «profit» c'è chi si sta convincendo che questa terza via sia vincente: in novembre, per esem-

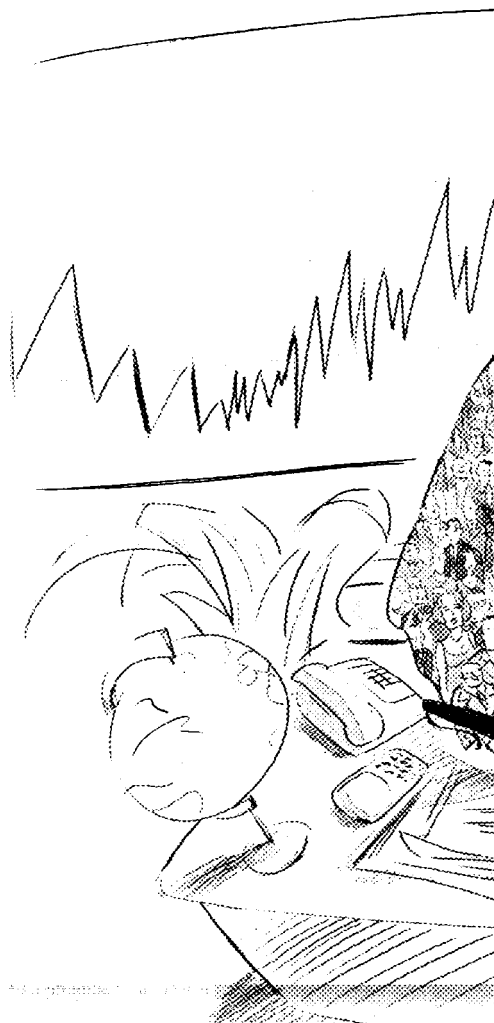
pio, è nato a Milano il movimento Make a change, che per promuovere lo sviluppo di imprese a scopo sociale ha lanciato una business plan competition. Tra i fondatori ci sono consulenti come **Andrea Rapaccini** (Mbs Consulting), professionisti dell'executive search come **Daniela Bollino** (Key 2 People), manager come **Roberta Silva** e **Lamberto Mancini** (rispettivamente Kraft Italia e Cinecittà Studios).

Ma chi sono gli imprenditori-manager che stanno già contribuendo alla crescita del business sociale italiano? Molti ci approdano dopo un lungo percorso nel profit. Come **Luciano Balbo**, 60 anni, ex dg di Finnova e fondatore di B&S Private equity, che nel 2002 ha fatto il salto verso la cosiddetta *venture philanthropy*, all'epoca un'assoluta novità per l'Italia: «Ho applicato al sociale il metodo del *venture capital*: noi offriamo fondi ma anche esperienza e competenza manageriale. Affianchiamo l'impresa per portarla alla sostenibilità economica», spiega Balbo, che è tra i soci fondatori di Make a change e della Società italiana di filantropia (vedere box a pagina 56). «Il modello è quello del *quasi mercato*: gli utenti pagano le prestazioni, ma il prezzo è inferiore a quello richiesto dalle altre aziende. L'obiettivo è aiutare quell'area grigia che si trova in condizioni di fragilità economica e non trova risposte nel welfare pubblico».

### UNA SAPA PER LE NEOAZIENDE

Il primo passo è stata Fondazione Oltre, che raccoglie donazioni e le eroga sotto forma di seed finance, il capitale iniziale di una start-up. Nel 2006 il progetto si

Gestiscono alberghi e cliniche, fanno gli esattori fiscali, finanziano start-up. Ma senza scopo di lucro. Modello: il «quasi mercato»

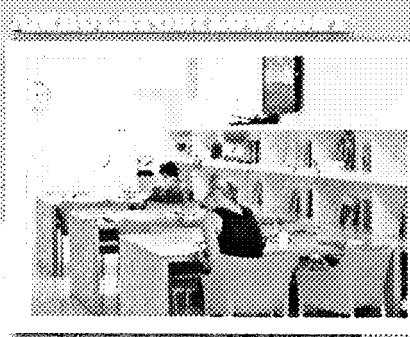




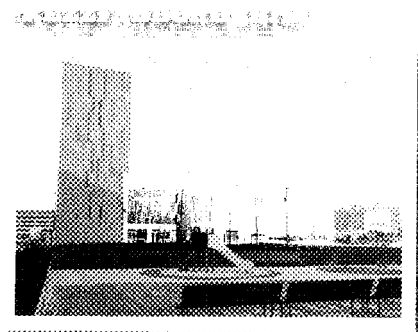
Iniziativa a Londra di Last minute market nel dicembre scorso



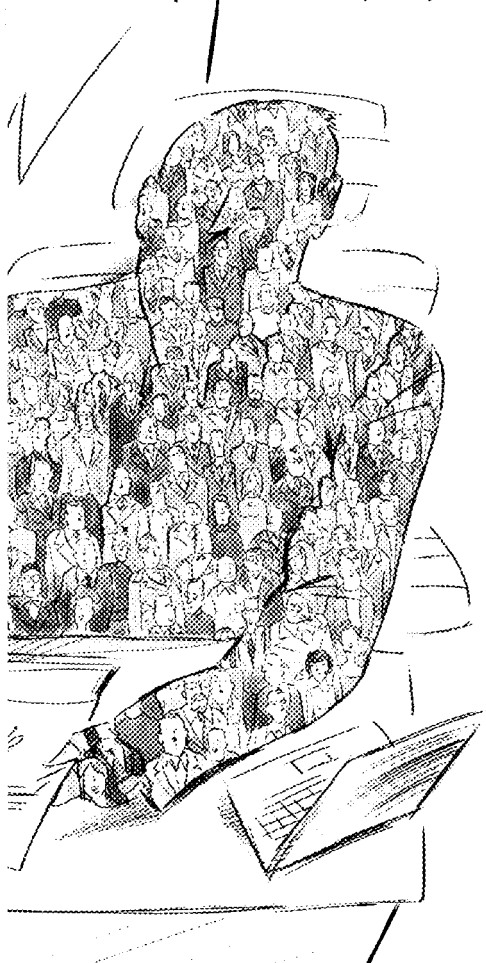
La prima filiale di Banca etica in via Tommaseo a Padova



Sala d'attesa del Centro medico Santagostino di Milano



Esempio di social housing nel quartiere Gallaratese (Milano)



è sviluppato con Oltre venture, una sapa che supporta le neo aziende dal punto di vista economico, organizzativo e consulenziale: «La fondazione fa da incubatore, la sapa ha i muscoli finanziari: finora ha raccolto 8 milioni di euro da altre fondazioni (Crt, Magnoni, De Benedetti Cherasco), da gruppi come De Agostini e da famiglie imprenditoriali come i Seragnoli e gli Zamboni». I capitali di Oltre venture sono entrati finora in dieci società. I settori vanno dal microcredito all'housing sociale temporaneo ai servizi socio-sanitari: ambulatori low-cost che offrono prestazioni di alta qualità in aree in cui l'offerta pubblica è carente, dall'odontoiatria al disagio psicologico. L'ultimo nato, nel marzo scorso, è il Centro medico Santagostino di Milano: staff di oltre 80 specialisti, tempi di attesa brevissimi, visite a prezzi più alti del ticket ospedaliero ma inferiori del 30-40% rispetto al mercato.

Un altro esempio: nel dicembre 2004 ha chiesto un sabbatico e non è mai tornato in azienda Ugo Bressanello, 43 anni, ex ad di Excite Europa e vicepresidente di Tiscali Italia: «Dopo un bel percorso professionale ho scelto di che cosa occuparmi da grande: con mia moglie e alcuni amici ho messo in piedi Domus de Luna, fondazione che si occupa di minori in difficoltà». Da allora Bressanello lavora come volontario. Ma i bracci operativi della fondazione (la comunità di accoglienza Casa delle stelle onlus e Ddl servizi, che fa attività di prevenzione del disagio nelle scuole e nel carcere minorile) hanno 15 dipendenti a tempo indeterminato e una ventina di collaboratori a progetto. «E io in futuro conto di garantirmi una remunerazione grazie a MoltoMedia, una srl che sviluppa progetti web 2.0 per conto di Mediaset. Per ora tutti gli utili vengono reinvestiti in

Ddl». Quali strumenti del profit ha applicato all'impresa sociale? «La progettualità (le fondazioni donatrici finanziano singoli progetti), la rendicontazione trasparente (i bilanci sono certificati e pubblicati su internet), la capacità di fare benchmarking e di lavorare con altre realtà per raggiungere obiettivi specifici: l'anno scorso abbiamo contribuito alla nascita di Ispertanza onlus, federazione di 28 fondazioni che ha ottenuto l'inserimento nella finanziaria regionale di una norma sui diritti dei minori ospiti di comunità», conclude Bressanello.

## LA DIVISIONE CHE GUADAGNA

Viene dal profit (ma ci è rimasto pochissimo) anche Marco Roveda, 58 anni. Già a fine anni '70 ha abbandonato l'edilizia per diventare un pioniere della bioagricoltura italiana con Fattoria Scaldasole, venduta alla Plasmon nel 1998. Poco dopo ha reinvestito tutto in Lifegate, che nel 2008 gli ha procurato il premio Social entrepreneur of the year della fondazione svizzera Schwab (creatura dell'executive chairman del World Economic forum, Klaus Schwab). Motivazione: aver lanciato il messaggio che «si può fare del bene attraverso il profitto se c'è uno stretto collegamento tra utili ed etica». Ma Lifegate, che punta a sbarcare in Borsa, non è un'impresa sociale in senso stretto: «Facciamo utili attraverso una divisione dedicata, che vende energia rinnovabile e offre servizi di compensazione delle emissioni di CO<sub>2</sub>», spiega l'imprenditore. «Le divisioni Planet e People non hanno invece scopo di lucro: si occupano di diffondere valori e consapevolezza e di organizzare la community dei lifegaters, che ci seguono attraverso la radio, il portale di eco-cultura e il Lifegate magazine». L'obiettivo finale è quindi «un equo profitto, necessario

come motore e propellente delle idee, coniugato però con il rispetto delle persone e del pianeta».

**Sergio Urbani**, 37 anni, ne ha spesi dieci, subito dopo la laurea, nel settore della finanza straordinaria. Ma la crisi l'ha guardata dall'esterno: dopo esperienze in Bankers Trust International, Deloitte & Touche e Abn Amro corporate finance, nel 2004 ha scommesso sul lancio del primo fondo immobiliare etico italiano. «Fondazione Cariplo cercava qualcuno che lavorasse allo studio di fattibilità e poi alla fase attuativa. All'inizio sono stato scartato: la retribuzione precedente era troppo alta. Ma ho accettato uno stipendio inferiore pur di dedicarmi a un progetto umanamente ricco», racconta Urbani, che oggi è consigliere delegato della fondazione Housing sociale e ha seguito passo dopo passo la nascita del fondo chiuso Abitare sociale 1 (che tra gli investitori vede, oltre a Cariplo, Cassa depositi e prestiti, Banca Intesa, Generali, Bpm, Regione Lombardia). «Ora stiamo decollando: a Crema è già partita la costruzione, a Milano sono stati scelti i vincitori del concorso di progettazione. Si tratta di realizzare alloggi a prezzi calmierati ma anche di creare le condizioni per un'alta qualità di vita, lavorando insieme a cooperative e associazioni che forniscono servizi sociali».

## SANITÀ ACCESSIBILE

**Johnny Dotti**, 46 anni, è invece tra quelli che nell'ambito della cooperazione sociale hanno costruito tutta una carriera. Dal 1999 al 2002 consigliere delegato e fino all'anno scorso presidente del gruppo cooperativo Cgm, la più grande rete italiana di imprese sociali (un'ottantina di consorzi locali e 1.200 coop sociali per un totale di 40 mila addetti), Dotti guida ora Welfare Italia servizi, nuova società di Cgm dedicata ai servizi di assistenza socio-sanitaria a prezzi accessibili: «Partiremo da 130 centri di sanità leggera che contiamo di aprire nei prossimi cinque

## DAI CAMPI DI CALCIO ALLE COMUNITÀ TERAPEUTICHE

### E POI CI SONO I FILANTROPI ALLA BILL GATES

Nelle fasi iniziali l'impresa sociale ha bisogno di quelli che Luciano Balbo chiama «capitali pazienti e responsabili», accompagnati da know how manageriale e servizi di consulenza professionale. Il modello è quello della filantropia alla **Bill Gates**. E i protagonisti italiani la stanno promuovendo attraverso la Società italiana di filantropia, che dal 2008 finanzia all'università Bocconi una cattedra in Social entrepreneurship e un'unità di ricerca su impresa sociale e philanthropy management. I fondatori sono, oltre a Balbo, **Vincenzo Manes** (presidente e amministratore delegato di Intek), che guida

la fondazione di venture philanthropy Dynamo, **Ruggero Magnoni** (ex vp Lehman Brothers Europe, oggi in Nomura), impegnato nella fondazione Magnoni e presidente di Laureus Italia onlus, e **Paolo Colonna** (presidente e ad della società di private equity Permira Associati), che ha co-fondato la cooperativa sociale Il Volo e l'associazione progetto Panda. «Fondazione Magnoni finanzia iniziative di imprenditorialità sociale in grado di produrre risorse economiche che a loro volta vanno a sostenere progetti di utilità generale», racconta Magnoni. «Quella che si chiama Un campo nel cortile, per esempio, prevede la

anni», anticipa. «I primi 11 sono già attivi come progetti pilota, e da febbraio avranno il nostro marchio (il modello sarà quello del franchising di servizi, ndr). A regime, coinvolgeremo 4 mila medici». Lobiiettivo? «Diventare leader italiani in questo settore: la sanità si sta trasformando sempre più in un business, ma se si elimina la componente speculativa e si costruisce una rete capillare si può far fronte alla domanda delle famiglie, contenere i prezzi e garantire agli specialisti stipendi di mercato». Il business plan è stato preparato con il contributo pro bono di McKinsey. E ci hanno

creduto Intesa Sanpaolo e Banco Popolare, che pur essendo i principali finanziatori hanno accettato un modello di governance che lascia il controllo a Cgm: grazie a un sistema di sovrapprezzi differenziati la loro partecipazione al capitale sociale non potrà superare la soglia del 32%.

Ha una lunga esperienza da imprenditrice sociale anche **Renate Goergen**, nata in Germania e da 35 anni in Italia: sotto la sua guida è nato il «franchising sociale» per il settore alberghiero, che ora sta facendo scuola nel Nord Europa. «Alla base c'è l'esperienza iniziata a metà anni '80 all'hotel Tritone di Trieste, gestito da una cooperativa per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate», racconta. «Grazie ai finanziamenti del progetto comunitario Equal è arrivata poi l'occasione per replicare l'esperimento su scala nazionale. Così sono nati l'associazione Le Mat e, nel 2006, il marchio europeo di franchising Le Mat». Oggi le coop sociali di tipo B (quelle che svolgono attività industriali o commerciali) affiliate sono 20, attive in Veneto, Umbria e Sarde-

