

Collana  
Forum del Terzo Settore

Cantieri ViceVersa 2022  
*Network finanziari per il Terzo Settore*  
Autori Vari

---

Soggetto Promotore  
Forum per la Finanza Sostenibile  
Forum del Terzo Settore

Progetto copertina Idea Comunicazione  
Progetto grafico e impaginazione Giuseppe Mezzina

© 2022 logo fausto lupetti editore  
Direzione e redazione  
Via del Pratello, 31-40122 – Bologna – Italy  
Tel. 0039 051 5870786  
Viale Abruzzi, 84-20131 – Milano – Italy

[www.faustolupettieditore.it](http://www.faustolupettieditore.it)

Distribuzione Messaggerie Libri  
Anvur - editore registrato  
(Agenzia Nazionale di Valutazione  
del sistema Universitario e della Ricerca)

ISBN: 9788868743338

# Cantieri ViceVersa 2022

---

*Network finanziari per il Terzo Settore*

Chiara Cremasco, Anna Crocetti,  
Francesco Gentili, Gabriele Guzzetti,  
Ludovica Piergiovanni, Giuseppe Pitotti, Tommaso Tropeano

logo fausto  
lupetti  
editore



# Indice

## **Prefazioni**

Claudia Fiaschi, delegata al progetto Cantieri ViceVersa,  
Forum Nazionale del Terzo Settore 7

Francesco Biciato, Direttore Generale,  
Forum per la Finanza Sostenibile 10

**La “Cantieri ViceVersa Summer School 2022” 12**

**Le 4 sessioni di lavoro 15**

**Capitolo 1 - Il credito 16**

L'evoluzione dello scenario 16

I temi di approfondimento 19

Il ruolo del credito 21

Bibliografia 25

Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione  
della Summer School 26

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Capitolo 2 - Gli strumenti assicurativi</b>                                                | 30 |
| Lo scenario                                                                                   | 30 |
| I numeri                                                                                      | 31 |
| Il contesto europeo                                                                           | 33 |
| Sintesi dei commenti emersi dai tavoli<br>di discussione della Summer School                  | 35 |
| <b>Capitolo 3 - Risorse donative</b>                                                          | 38 |
| Il “mercato” delle donazioni in Italia                                                        | 38 |
| Dono e Donazione: un legame istituyente                                                       | 39 |
| La composizione delle entrate del <i>Non Profit</i><br>e il necessario “ <i>funding mix</i> ” | 40 |
| Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione<br>della Summer School                  | 44 |
| <b>Capitolo 4 - L'Equity</b>                                                                  | 48 |
| Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione<br>della Summer School                  | 51 |
| Cantieri ViceVersa 2022                                                                       | 55 |
| Governance del progetto                                                                       |    |
| Ringraziamenti                                                                                | 58 |

## Prefazione

---

Claudia Fiaschi, delegata al progetto Cantieri ViceVersa,  
Forum Nazionale del Terzo Settore

Siamo alla quarta edizione di Cantieri ViceVersa. L'edizione del 2022 ha provato ad ampliare i confini della sua azione, definendo con maggior dettaglio, ma anche implementando, gli elementi sostanziali distintivi dell'iniziativa.

La struttura dei Cantieri è rimasta la stessa, ma Cabina di Regia e partner scientifici del progetto hanno provato a costruire con maggior cura il programma della Summer School.

Sono stati arricchiti i contenuti delle sessioni plenarie oltre che di quelle tematiche, si sono creati spazi prima, durante e dopo le singole iniziative per favorire la discussione e il confronto sia nei momenti formali che in quelli informali tra i partecipanti che nel corso degli ultimi tre anni sono più che raddoppiati.

Una crescita di interesse che lascia ben sperare per gli obiettivi di promozione culturale sui temi della finanza come strumento di impatto per il Terzo Settore e per quelli di costruzione di un sistema di relazioni fra gli attori in gioco, lato offerta e lato domanda.

Le principali novità che hanno contraddistinto l'edizione 2022 hanno riguardato soprattutto:

- **Il coinvolgimento di operatori finanziari istituzionali**

Oltre ai consueti operatori finanziari protagonisti delle precedenti edizioni (banche, compagnie assicurative,

fondazioni, fondi di investimento e intermediari finanziari), al fine di accrescere l'autorevolezza e l'efficacia delle iniziative di Cantieri, alla Summer School di Parma hanno partecipato esponenti di ABI, di ANIA, di ACRI oltre a organizzazioni istituzionali come Poste Italiane e Invitalia. Se, con il coinvolgimento dei primi tre istituti di rappresentanza, l'intenzione è stata quella di provare a dare avvio a confronti e discussioni su temi condivisi da tutti gli operatori finanziari, nel caso di Poste Italiane e Invitalia si è cercato di proporre o intercettare strumenti e prodotti finanziari complementari e integrabili a quelli offerti dagli operatori finanziari "classici".

- **Il Protagonismo delle grandi reti di Terzo Settore**

Sebbene l'intenzione di coinvolgere il più possibile le grandi reti aderenti al Forum del Terzo Settore risalga alla prima edizione, quest'anno la partecipazione di esponenti e rappresentanti delle organizzazioni di "secondo livello" è risultata davvero notevole. Oltre 20 grandi reti di Terzo Settore con più di 40 rappresentanti hanno preso parte ai lavori di Cantieri, animando le sessioni plenarie e i tavoli di lavoro, dando avvio a un confronto interno al Forum che ci auguriamo prosegua e produca risultati concreti. In questo modo crediamo che la scalabilità dei tanti progetti illustrati e presentati e l'avvio di "progettazioni di comunità" possano avere lo slancio auspicato.

- **Le prospettive aperte dal contesto della programmazione istituzionale**

Oggetto dei lavori dei Cantieri è stata la discussione sulla Social Taxonomy in corso in Europa e sulla programmazione istituzionale nazionale – PNRR e SEE – nella consapevolezza che questi elementi di cornice, combinati con gli



effetti della riforma del TS, costituiranno il campo di gioco dei prossimi anni di operatori finanziari, Terzo Settore e istituzioni pubbliche per progettare il cambiamento e sperimentare soluzioni integrate a impatto sociale.

Le due sessioni plenarie sono state dedicate proprio a questi temi nella convinzione che una conoscenza approfondita sulle nuove direttrici ESG dell'economia, su Next generation EU e Social Economy Action Plan, possa produrre un effetto moltiplicatore tra i partecipanti ai Cantieri e nelle loro reti di relazioni, sollecitando sperimentazioni che mettano la finanza e i suoi strumenti al servizio delle progettualità sociali emergenti degli enti di Terzo Settore.

Quanto fatto sino ad oggi per noi è prezioso e, nonostante alcuni elementi di questa esperienza si vadano nel tempo consolidando, ci consideriamo solo all'inizio di un percorso culturale e di sperimentazione che ci auguriamo possa divenire un appuntamento di interlocuzione stabile e duraturo per costruire insieme crescente progresso e benessere delle nostre comunità.

## Prefazione

---

Francesco Bicciato, Direttore Generale,  
Forum per la Finanza Sostenibile

L'esperienza maturata durante i primi quattro anni del progetto Cantieri ViceVersa ci ha messo di fronte a un'evidenza e cioè che il mondo del Terzo Settore e quello della Finanza Sostenibile sono pronti a dialogare e a collaborare su progetti di comune interesse. L'organizzazione della *Summer School* in queste ultime due edizioni ha contribuito a consolidare ulteriormente questo rapporto e ad accelerare il raggiungimento dei reciproci obiettivi.

La sfida iniziale è stata quindi senz'altro vinta; ora è necessario proseguire, innovare, mettere a terra nuovi cantieri di idee e progetti per trovare – grazie anche alla maggiore consapevolezza da parte degli attori della finanza sostenibile – soluzioni finanziarie innovative a sostegno del Terzo Settore, allo scopo di migliorare l'efficacia della sua azione all'interno del tessuto sociale ed economico del Paese. Le questioni sociali continuano infatti ad acquisire sempre più rilevanza, e non solo a livello nazionale.

Anche la Commissione Europea ne ha preso atto e, sulla scia della già avviata tassonomia ambientale, sta lavorando alla tassonomia sociale con l'obiettivo di includere gli aspetti sociali nella strategia di finanza sostenibile dell'Unione Europea a sostegno della giusta transizione. La speranza è che questo processo non si arresti e che, attraverso un linguaggio comune, il sistema finanziario sarà incoraggiato a supportare le imprese più sostenibili a livello

sociale, orientando al contempo gli investitori finali in tale percorso. La comunità degli investitori sostenibili è attiva da tempo su questo fronte: il loro lavoro dimostra che il conseguimento di obiettivi sociali non limita, ma anzi promuove, gli investimenti.

Siamo certi che solo un'azione di sistema potrà dare un contributo per portare il nostro Paese fuori dalla crisi attuale coniugando una crescita sostenibile e una riduzione delle disuguaglianze.

Cantieri ViceVersa può diventare lo strumento idoneo per facilitare il raggiungimento di questi obiettivi.

# La “Cantieri ViceVersa Summer School 2022”

---

a cura di Anna Crocetti e Francesco Gentili

Al termine della seconda edizione del progetto, la Cabina di Regia di Cantieri ViceVersa, sulla base delle indicazioni ricevute dai partecipanti, decise di imprimere un cambio di rotta nel tentativo di aumentare ancor di più l'efficacia del progetto oltre al numero dei partecipanti. Venne così organizzata nel 2021 la prima “Cantieri ViceVersa Summer School”: un evento che, a seguito delle restrizioni imposte dalla pandemia di Covid-19, tentò di concentrare in un unico momento i numerosi eventi che avevano contraddistinto le prime due edizioni, garantendo così un dialogo prolungato e più approfondito tra i partecipanti.

La sfida è stata vinta e si è deciso di replicare il format anche per l'edizione 2022, organizzando una tre giorni nella città di Parma.

Durante la Summer School 2022 si sono incontrate oltre 120 persone, provenienti dal mondo dell'associazionismo, del volontariato, dell'imprenditoria sociale, oltre che rappresentanti di banche, compagnie assicurative, dei fondi di investimento, Fondazioni di origine bancaria e numerosi altri esperti di finanza sostenibile e Terzo Settore.

L'evento è stato suddiviso in 6 sessioni di lavoro, alternate da numerosi momenti di confronto informale.

La prima e l'ultima sessione hanno costituito i momenti di apertura e chiusura della Summer School: la prima si

è concentrata sul rapporto tra finanza sostenibile e Terzo Settore in una prospettiva europea, con un focus specifico sulla tassonomia europea sociale. La seconda sessione, invece, ha avuto l'obiettivo di illustrare il PNRR, le opportunità per il Terzo Settore e le modalità con cui gli strumenti finanziari privati potranno integrare tali risorse. In ultimo, è stato offerto un aggiornamento sulla Riforma del Terzo Settore.

Le quattro sessioni centrali, come in occasione della prima Summer School, si sono soffermate su quattro strumenti finanziari: il credito, gli strumenti assicurativi, le risorse donative e l'equity. Ognuna delle quattro sessioni è stata gestita da un coordinatore esperto che ne ha definito il perimetro di discussione e gli obiettivi. L'intenzione, infatti, è stata quella di rendere possibile una discussione che, partendo da un *position paper* condiviso nelle settimane precedenti l'inizio delle sessioni, elaborasse delle proposte ed evidenziasse delle criticità nell'attuale quadro relazionale fra ETS e operatori finanziari.

Ogni sessione, della durata di circa due ore, è stata aperta da una breve relazione del coordinatore che, dopo aver illustrato brevemente i contenuti del *position paper* e circoscritto così il campo di discussione, ha introdotto due ospiti a cui è stato chiesto di raccontare un'esperienza emblematica sull'utilizzo, di successo o di insuccesso, innovativo o tradizionale, dello strumento oggetto della sessione. Al termine della prima parte, i partecipanti sono stati invitati a prendere parte ai tavoli di discussione, composti ciascuno da un massimo di 20 persone. Operatori finanziari e rappresentanti del Terzo Settore si sono così confrontati sulle tematiche esposte nel *position paper* evidenziando elementi critici e proposte di intervento, con la guida e il supporto di un gruppo di giovani ricercatori.

La Summer School ha ospitato anche un intervento della vicepresidente dell'Emilia Romagna, Elly Schlein, che ha rimarcato la necessità di un confronto e dialogo continuo fra operatori finanziari e sociali, evidenziando esperienze virtuose di cui si è resa protagonista la regione da lei amministrata.

Le pagine che seguono illustrano i risultati emersi dalla discussione e dal confronto animatosi in occasione dei tavoli di lavoro organizzati a Parma, per ciascuno dei quattro strumenti finanziari sopra citati.

# Le 4 sessioni di lavoro

# Capitolo 1- Il credito

---

a cura di Francesco Abbà

## L'evoluzione dello scenario

Nel corso delle varie edizioni di Cantieri ViceVersa sono state individuate e approfondite le quattro principali fonti che connotano il fabbisogno di finanziamento per lo sviluppo delle organizzazioni di Terzo Settore: credito, apporto di capitale di rischio (*equity*), risorse donative, garanzie e assicurazioni.

Approfondire le caratteristiche e l'andamento di tali fonti è utile non solo per individuare le condizioni di sostenibilità e di sviluppo degli enti di Terzo Settore, ma anche per metterne in luce gli elementi di identità non solo da un punto di vista strettamente normativo, ma piuttosto nei confronti degli apportatori di risorse.

La capacità di intercettare e di *mixare* diverse fonti di finanziamento rappresenta infatti un importante banco di prova per dimostrare, nei fatti, in quale misura siano effettivamente riconosciute quelle finalità “civiche, solidaristiche e di mutualità” che definiscono la missione distintiva del Terzo Settore rispetto alle istituzioni pubbliche e alle imprese di capitali.

Rispetto a questa impostazione generale, Cantieri ViceVersa ha fin qui agito in un'ottica di tipo inclusivo, cercando cioè di coinvolgere principalmente enti di Terzo Settore e loro reti che, per svariate ragioni, non hanno avuto fin



qui modo di sfruttare appieno il mix di risorse appena citato, in particolare per quanto riguarda risorse di natura finanziaria e apporto di capitale di rischio.

Si tratta di un tema particolarmente rilevante considerando che, in termini generali, le risorse crescono in termini di ammontare complessivo e al tempo stesso tendono a differenziarsi in termini di prodotti e di attori che le mettono a disposizione: dalle fondazioni agli istituti di credito, dai fondi d'investimento agli istituti di garanzia e società di assicurazioni.

Inoltre, per tutte le fonti citate, si manifestano, ormai in forma matura, forme di finanziamento “dal basso” trainate dalla trasformazione digitale (*crowdfunding*, *social lending*, ecc.) che peraltro appaiono sempre meno come una “disintermediazione” in quanto vengono sempre più incorporate nelle strategie e nei modelli di business dei finanziatori istituzionali: dalle fondazioni agli istituti di credito fino ai fondi *equity* arricchendo così il mix di risorse anche lungo l'asse *top down* e *bottom up*.

In sintesi, nel corso degli ultimi anni l'ecosistema dell'offerta di risorse per lo sviluppo del Terzo Settore si è notevolmente arricchito anche in termini di capacità strategica e di accompagnamento, ma nonostante questi sforzi il Terzo Settore, anche nei segmenti più strutturati di natura imprenditoriale, non sembra cogliere pienamente queste opportunità. Si tratta infatti di risorse che, va ricordato a scanso di equivoci, sono destinate a incrementare la capacità di questi soggetti di rispondere in modo adeguato a sfide di cambiamento sociale e ambientale sempre più impegnative e urgenti.

Per favorire una più efficace convergenza tra domanda e offerta che eviti (o limiti) i rischi di colonizzazione e promuova invece una *cross-fertilization* tra ruoli e funzioni per

generare elementi di apprendimento comune da porre alla base di nuovi modelli di “prosperità inclusiva”, Cantieri ViceVersa ha inteso agire su due principali leve.

La prima, già ampiamente attuata, riguarda le modalità di coinvolgimento dei partecipanti alle sessioni di lavoro di Cantieri sul lato della domanda puntando sulla capacità di *scouting* delle reti aderenti al Forum Terzo Settore: l’obiettivo è stato quello di individuare quadri, dirigenti o, comunque, figure apicali con competenze economico finanziarie che, grazie al percorso dei Cantieri, possono ulteriormente arricchire le proprie conoscenze non solo in termini strettamente gestionali. La partecipazione a Cantieri ViceVersa, infatti, si sta sempre più rivelando una palestra per una nuova leadership del Terzo Settore, maggiormente in grado di operare all’interno di ecosistemi più ampi e variegati rispetto a qualche anno fa e quindi con più capacità di interloquire, negoziare e co-progettare con soggetti anche molto diversi per tipologia di attività svolta, approccio metodologico e cultura di riferimento: si tratta, infatti, di un insieme di soggetti ben diverso rispetto ai gruppi dirigenti del Terzo Settore di qualche anno fa, decisamente più orientati ad “autoprodurre” il proprio sviluppo attingendo soprattutto a risorse interne o ottenute “a corto raggio”.

Una seconda leva individuata dalla Cabina di Regia di Cantieri ViceVersa, e che invece si vorrebbe attivare a partire dalla Summer School, consiste nell’individuazione di alcuni temi trasversali; l’intenzione è quella di evitare che le “verticalità” sopra citate a livello di fonti di finanziamento procedano eccessivamente in senso tecnico-specialistico, limitando così la capacità di agire quella mixité che non è costituita solo dalla somma delle diverse fonti bensì dalla ricerca intenzionale di complementarità e rafforzamenti reciproci che ne sappiano incrementare il valore in senso “produttorio”.

## I temi di approfondimento

Dopo un'ampia discussione, la Cabina di Regia ha concordato di proporre i seguenti tre temi trasversali con il compito di ricomporre in un quadro di unitarietà e di senso le risorse per lo sviluppo del Terzo Settore.

Ognuno di questi è stato descritto sia in termini di crescita di specifiche competenze, sia in termini di ri-orientamento strategico.

1. **Accesso**, inteso in senso gestionale come capacità di analisi organizzativa rispetto ai propri fabbisogni di sviluppo e di assorbimento e impiego delle risorse eventualmente ottenute oppure, in senso strategico, come capacità di “abitare” e interloquire in ecosistemi d'innovazione e relative risorse economico-finanziarie e di *know how*.
2. **Ibridazione e trasformazione**, intese in senso stretto come capacità di gestire processi di gestione del cambiamento organizzativo che tendono a derivare da investimenti legati allo sviluppo e non solo alla gestione ordinaria, mentre in senso più ampio si tratta di “allenare” mentalità aperte al cambiamento non solo a livello apicale, ma anche nelle più ampie compagini sociali che connotano la governance degli enti di Terzo Settore.
3. **Valutazione/misurazione di impatto**, anche in questo caso si tratta di accedere alle “*technicalities*” di modelli di valutazione centrati su obiettivi intenzionali e misurabili di trasformazione sociale che riguardano le comunità di riferimento, ma anche di costruire competenze di interlocuzione con enti finanziatori e soggetti tecnici della valutazione in modo da co-definire le “re-

gole del gioco” valutativo e migliorare le capacità di apprendimento da parte di tutti gli attori coinvolti.

La Cabina di Regia ha inoltre individuato un elenco di *topics* che sono stati oggetto di approfondimento nel corso della Summer School e che vengono presentati di seguito “clusterizzandoli” rispetto ai temi trasversali appena descritti.

### Accesso

**a)** Accesso al credito degli ETS (no Rea) e delle imprese sociali fragili e vulnerabili, a fronte di una tendenza del mercato che in questi anni ha agito soprattutto strategie di “*cherry picking*” volte a ricercare e finanziare le “eccellenze” del settore sia in termini di solidità economico/patrimoniale che d’impatto sociale generando così maggiori segmentazioni interne al settore stesso.

**b)** Gli strumenti di garanzia, guardando sia a quelli ordinari (garanzia pubblica/Confidi) che agli strumenti ibridi attivati (es. fondazioni a livello territoriali) influenzando così in modo crescente le dinamiche di evoluzione e *matching* di domanda e offerta soprattutto nel breve periodo.

**c)** Il ruolo del Fondo Europeo per gli Investimenti (FEI) attraverso un sistema di garanzie sugli investimenti che contribuisce sempre più a sostenere e indirizzare l’ecosistema nazionale di finanza sociale e a impatto.

### Ibridazione / trasformazione

**d)** La “migrazione e il passaggio” di parte degli Enti di Terzo Settore che richiedono / richiederanno qualifica di impresa sociale guardando anche ai loro fabbisogni in termini finanziari grazie anche a iniziative a supporto promosse dalle reti di rappresentanza e coordinamento.

e) Esperienze di sinergia/partnership tra *grant* e credito, con la quota donativa che svolge un ruolo importante come garanzia per l'accesso alle risorse finanziarie e, più in generale, come quota riconoscimento dell'autenticità degli obiettivi d'impatto sociale perseguiti.

### Valutazione/impatto

f) Il ruolo e in senso lato l'impatto della tassonomia ESG applicata al mondo assicurativo e al sistema dell'offerta di risorse finanziarie per il Terzo Settore e l'economia sociale, onde evitare il paradosso della difficile accessibilità a risorse certificate in tal senso per organizzazioni sociali, soprattutto di piccole dimensioni, che a livello di missione sono pienamente *compliant* rispetto a questi standard.

g) L'evoluzione delle piattaforme digitali di raccolta fondi nei confronti di enti di Terzo Settore e impresa sociale sui versanti *debt*, *grant* ed *equity* e, particolare non secondario, sui servizi di supporto non finanziari (formazione, consulenza, ecc.).

### Il ruolo del credito

A fronte delle evoluzioni descritte in apertura del *paper* e dell'agenda di lavoro della Summer School di Cantieri ViceVersa si possono proporre nei punti seguenti alcune considerazioni rispetto al ruolo esercitato dal credito, in particolare da quello bancario. Si tratta infatti della principale componente di finanziamento per il Terzo Settore, in particolare per l'impresa sociale, sia in termini di ammontare di risorse impiegate, sia in termini di *expertise* accumulata nel corso del tempo, considerato il ruolo ormai "storico" assunto da alcuni *players* della finanza sociale.

Un primo ambito di azione è legato allo scenario pan-

demico e al modo in cui quest'ultimo esaspera alcune tendenze osservate nel medio periodo. La prima riguarda la progressiva riduzione del credito bancario nonostante gli sforzi provenienti in termini di innovazione di prodotto e di capacità di supporto. La seconda tendenza riguarda il permanere di una situazione di sottocapitalizzazione dei soggetti di Terzo Settore e d'impresa sociale ormai atavica. Rispetto a queste dinamiche i sistemi di supporto e "*recovery*" messi in campo durante la pandemia hanno consentito a molte organizzazioni sociali di "comprare tempo" da utilizzare però non solo per "efficientare la macchina" ma soprattutto per identificare nuovi ambiti di investimento che la stessa pandemia ha contribuito a evidenziare in modo altrettanto netto (es. digitalizzazione). Da questo punto di vista si pone quindi un duplice problema. Il primo, ormai classico per Cantieri ViceVersa, riguarda il miglioramento delle condizioni per l'accesso alle risorse finanziarie, in particolare per i soggetti meno strutturati e performanti. Il secondo, che diventa ancor rilevante nella fase attuale, riguarda la riduzione della dipendenza dal credito bancario da parte di soggetti più consolidati, affinché possano attingere a risorse (come quelle di *equity* e quasi *equity*) più portate a sostenere investimenti anche su innovazioni "di rottura". Questa esigenza chiama quindi la necessità di ricercare un migliore allineamento tra risorse a debito e apporto di capitale di rischio innescando in questo modo anche un circuito virtuoso di maggiore capitalizzazione.

Un secondo importante ambito di azione riguarda la crescita delle competenze manageriali delle organizzazioni di Terzo Settore e d'impresa sociale, in particolare per quanto riguarda le questioni finanziarie. La progressiva crescita e differenziazione della domanda, soprattutto grazie all'avvento di fondi d'investimento a impatto sociale,

sta ulteriormente sollecitando la crescita delle competenze gestionali, sia da parte di enti di Terzo Settore in transito verso l'impresa sociale (ad esempio in tema di solidità e capacità di sostenere operazioni a medio lungo termine di natura imprenditoriale), sia per quelle realtà già consolidate ma che si vogliono indirizzare verso il mercato dei capitali dotandosi a tal fine di una struttura professionale e manageriale adeguata (ad esempio rispetto a peculiarità normative e regolamentari).

Terzo e ultimo ambito di approfondimento riguarda il complesso degli strumenti finalizzati a rafforzare il patrimonio delle organizzazioni sociali, attraverso apporti che si collocano anche nell'ambito dell'ecosistema cooperativo (ad esempio CFI), oppure anche filantropico, attraverso fondazioni private che localmente si sperimentano come veri e propri investitori su imprese sociali all'interno di iniziative di sviluppo territoriali. Nello stesso contesto si può collocare anche il "ritorno di fiamma" per la finanza pubblica agevolata soprattutto grazie a iniziative come Italia Economia sociale gestita da Invitalia. Il "*redesign*" di questa misura dovrebbe infatti consentire ai soggetti del Terzo Settore e dell'economia sociale (oltre che delle imprese culturali e creative) di accedere a condizioni generali interessanti per durata, prezzo e possibilità di ibridazione con risorse donative. La complessità attuativa di questa misura necessita però di intermediari efficaci e di procedure semplificate pena il rischio di un parziale utilizzo delle risorse destinate (oltre 200 milioni di euro) e quindi di un orientamento del *policy maker* (il Ministero dello sviluppo economico) a non rinnovare la misura a fronte di una scarsa capacità di assorbimento da parte dei soggetti beneficiari.

Queste, e probabilmente altre, tendenze chiamano in causa il ruolo degli istituti di credito che nel corso del

tempo si sono sempre più specializzati in finanza sociale. Nonostante questi sforzi si rilevano infatti alcuni elementi inerziali di questo importante sistema di offerta quali:

- tendenza a omologare l'offerta di risorse e di servizi non finanziari correlati;
- carenza di competenze e formazione specialistica sull'innovazione in termini di forme giuridiche, servizi e attività, posizionamento di mercato, reti;
- debolezza del presidio del territorio, in particolare rispetto alle regioni del Sud;
- il rispetto dei ruoli, considerando un eccesso di protagonismo sul fronte dell'offerta che di fatto non "capacita" le organizzazioni beneficiarie ma le rende piuttosto "dipendenti dal percorso".

La possibilità di affrontare questi snodi grazie anche a iniziative come Cantieri ViceVersa può consentire di rilanciare il ruolo del credito a supporto di un nuovo protagonismo del Terzo Settore e dell'impresa sociale dopo il "tempo sospeso" della pandemia, aiutandolo ad affrontare sfide sempre più impegnative del nuovo scenario. In primo luogo, in un'offerta di credito e finanza caratterizzata soprattutto da strumenti a breve (autoliquidante), vi è la necessità di incrementare strumenti finanziari a medio – lungo termine (anche con durate pluridecennali) ad esempio su beni in concessione / diritto di superficie ma senza totale proprietà.

In secondo luogo, è necessario incrementare l'efficacia e la semplicità d'uso di sistemi di valutazione/*scoring/rating* dell'impatto agendo nelle seguenti direzioni: i) il tema degli enti di Terzo Settore e imprese sociali senza rating perché vulnerabili e/o rischiose; ii) il tema degli enti di Terzo Settore senza rating perché privi di rendiconto economico



finanziario valutabile; iii) salvo alcuni istituti di credito non vi sono sistemi di *rating/scoring* dedicati; iv) valutazione di impatto associata al credito sino ad oggi caratterizzata da una logica premiante sui costi e /o erogazione di donazioni.

## Bibliografia

- AaVv (2021), Cantieri ViceVersa 2020. Network finanziari per il Terzo Settore, Bologna, Fausto Lupetti Editore.
- Abbà F., Addarii F., Zandonai F. (2021), “L’impatto che manca alla finanza impact”, Vita, 24 febbraio 2021.
- Abbà F., Venturi P., Zandonai F. (2019), “Dalla negoziazione alla convergenza. Linee guida per un uso intelligente della finanza nell’impresa sociale”, Aiccon, I Quaderni dell’economia civile, n. 7.
- Aiccon, Intesa SanPaolo (2021), Osservatorio su finanza e Terzo Settore. Indagine sui fabbisogni finanziari. Cooperazione e impresa sociale, X Edizione, luglio 2021.
- Borzaga C., Musella M. (a cura di) (2020), L’impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza, Trento, Iris Network.
- Terzjus (a cura di) (2021), Riforma in movimento. 1° Rapporto sullo stato e le prospettive della legislazione sul Terzo settore in Italia. Terzjus Report 2021, Napoli, Editoriale Scientifica.

## Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione della Summer School

a cura della Fondazione Sodalitas

- Il Terzo Settore non è un “monolite” indifferenziato. È necessario, oltre che utile per chi finanzia, esserne consapevoli costruendo delle soluzioni su misura e adatte a ogni fattispecie. È, dunque, necessario che il Terzo Settore ne sia consapevole in modo da poter costruire il mix di finanziamento più adatto alle esigenze specifiche.
- A livello territoriale è molto importante adottare un approccio “olistico” privilegiando le reti tra ETS e operatori delle comunità; l’esistenza di queste reti rende “più sostenibile” il territorio a livello di coesione sociale riducendo, inoltre, i rischi di chi fornisce finanziamenti al Terzo Settore.

### Accesso al credito e valutazione del rischio

- Per quanto riguarda la valutazione del rischio legato a finanziamenti, può essere utile un’analisi delle esperienze virtuose: sia preso a esempio, tra gli altri, il “contenitore” di esperienze sviluppato da una nota fondazione volto a raccogliere lo “storico” delle attività degli ETS; questo può aiutare a valutare il patrimonio immateriale legato alle persone e alle competenze degli operatori di Terzo Settore oltre a un’efficace valutazione dell’impatto sociale generato.
- Un altro elemento importante in merito alla valutazione dei rischi è il tema della governance, della leadership, della cultura della organizzazione e dei processi organizzativi che stimolano e presidiano i comportamenti delle persone. Le competenze su cui viene posta

l'attenzione dei rappresentanti dell'offerta, eccessivamente focalizzate su profili di natura finanziaria, dovrebbero affiancarsi alla valutazione della capacità di gestione e di organizzazione degli ETS.

- Allo stesso tempo, la capacità di “raccontarsi” da parte della domanda e quella di “ascoltare” da parte della offerta diventano cruciali quando la valutazione del rischio va oltre quella della valutazione prevalentemente finanziaria, legata agli asset.
- La poca flessibilità nel trattamento di ipotesi di fornitura di credito al Terzo Settore è generalmente imputabile alla inadeguata conoscenza delle specificità di questo mercato, che viene assimilato a quello delle PMI.
- Il Terzo Settore, invece, ha dimostrato di aver sviluppato un modello di creazione proprio, basandosi su elementi non sovrapponibili a quelli dell'economia *for profit*.
- Deve essere valutata l'ipotesi di ribaltare l'assioma che predilige il finanziamento del progetto rispetto al finanziamento del soggetto. Valutare i rischi di un progetto richiede anche competenze tecniche specifiche; gli operatori finanziari dovrebbero, invece, essere in grado di sviluppare competenze relative ai meccanismi organizzativi e alla valutazione delle competenze disponibili all'interno di uno specifico ETS.
- Si stanno rendendo disponibili strumenti per facilitare l'inclusione creditizia, Fondi di solidarietà e sviluppo, mix tra finanziamento bancario e prestiti di comunità. È opportuno avviare una discussione affinché tali strumenti aumentino la loro diffusione e utilizzo da parte di operatori finanziari ed ETS.

## Competenze

- Le competenze, sia tecniche che personali e comportamentali, rappresentano l'elemento strategico grazie a cui sviluppare un incontro positivo ed efficace tra operatori finanziari ed ETS; occorre, però, svilupparle, investire su di esse. A tal proposito, sarà rilevante anche quanto riusciranno a fare le Reti di rappresentanza e Coordinamento del Terzo Settore. Organizzazioni intermedie, come la rete dei CSV, dei Forum regionali e organizzazioni come la Fondazione Sodalitas, possono fornire competenze e percorsi di analisi e condivisione per supportare lo sviluppo di un mercato della finanza sociale efficace ed evoluto.
- Dal punto di vista del finanziatore, disporre di conoscenze e competenze sia del mercato delle PMI, sia del Terzo Settore, è un potente elemento distintivo. Alcuni elementi possono risultare simili laddove non sovrapponibili, come ad esempio le metriche per la misurazione dell'impatto; altri possono essere molto diversi, come, ad esempio, la valutazione dei processi organizzativi e la rilevanza dei valori e delle motivazioni. Conoscere i due mercati significa anche (soprattutto?) conoscerne e valorizzarne le differenze.

## Impatto sociale

- Per la misurazione dell'impatto sociale la tassonomia è ancora debole; traendo ispirazione da quanto realizzato nel settore "ambientale" è ancora difficile trovare la "CO<sub>2</sub> del Sociale". Attualmente l'offerta usa ancora metriche, tassonomie, strumenti di valutazione molto diversi tra di loro e spesso "proprietary"; questo rende difficile lo sviluppo di un "mercato" evoluto e con aspettative di comportamento condivise tra domanda

e offerta. Una sfida importante sarà quella di trovare metriche e sintassi comuni tra valutante e valutato.

- È possibile immaginare che le recenti prassi riguardanti bilanci sociali, bilanci di sostenibilità, *non financial reporting*, ecc., introdotti per le aziende *for profit*, sia grandi che medie, aiuteranno nello sviluppo di una cultura che faciliti l'incontro tra domanda e offerta nel mercato della Finanza Sociale.

### Alcuni aspetti rilevanti

- La situazione attuale del Terzo Settore è mediamente di buona liquidità: durante la pandemia di Covid-19 vi è stata una forte agevolazione dei finanziamenti con tassi molto bassi e gli investimenti, sempre a causa della crisi Covid, in genere non sono ancora stati realizzati. Ora ci troviamo di fronte a una grossa e repentina discontinuità provocata dalla guerra in atto e la conseguente crisi energetica; l'inflazione sta partendo e i tassi cresceranno in modo difficilmente prevedibile. Questo, con ogni probabilità, porterà a rendere sempre più necessari, accanto al credito, gli investimenti in *equity*.

## Capitolo 2 - Gli strumenti assicurativi

---

a cura di Pietro Negri

### Lo scenario

A seguito della Conferenza delle Parti sul clima, tenuta a Parigi nel 2015 (COP21), è cresciuta notevolmente la sensibilità del settore assicurativo verso le tematiche relative al *climate change* al fine di comprendere meglio quale ruolo possa essere svolto in tale ambito, sia nell'esercizio dell'attività tipica di copertura dei rischi che nelle scelte d'investimento, come investitori istituzionali di medio-lungo termine. Gli obiettivi, seppur parzialmente raggiunti alla recente COP26 di Glasgow, rafforzano ancor di più tale ruolo e impegnano il settore assicurativo in un difficile e complesso processo di trasformazione dei propri processi produttivi.

Il mutato scenario derivante da due crisi economiche verificatesi negli ultimi venti anni, dalla pandemia di Covid-19 e, da ultimo, dalla guerra in Europa, inoltre, ha acuito ancor di più le disuguaglianze economiche e sociali generando nuovi bisogni e esigenze che il tradizionale intervento pubblico solo in parte riesce a colmare. Nel difficile momento storico che stiamo attraversando, acquista sempre maggior rilevanza il sostegno a una transizione “giusta e inclusiva” verso sistemi economico-sociali più sostenibili e resilienti nei quali gli interessi delle comunità, dei soggetti più fragili e delle minoranze sociali, trovino spazio e considerazione adeguati.

Se, da un lato, tali cambiamenti rendono ancor più gravoso il compito di chi governa le imprese assicurative, facendo emergere l'esigenza di sviluppare tecniche sempre più affinate per identificare, misurare, monitorare e mitigare i rischi e per definire scelte coerenti nell'ambito di una efficiente gestione dell'azienda, dall'altro, la necessità – e l'opportunità – di rispondere a bisogni crescenti e sempre più complessi costringe il settore a scelte strategiche innovative che “guardino al futuro”, imparando a dialogare sempre più e sempre meglio con interlocutori nuovi, che acquisiscono una rilevanza man mano più manifesta e determinante nel quadro sociale e economico di riferimento.

Le difficoltà degli ultimi anni, di fatto, hanno portato imprese ed individui a una maggiore consapevolezza della propria vulnerabilità, dei rischi a cui sono esposti, della necessità di proteggersi. Tutto ciò rappresenta un'occasione unica per il settore assicurativo, che trova interlocutori più aperti al dialogo e ha la possibilità di dimostrare il valore aggiunto delle proprie proposte, sviluppando nuovi modelli di protezione, basati su consulenza e coperture mirate, utilizzando meglio la tecnologia e ridefinendo il rapporto con la clientela.

## **I numeri**

Nel corso dell'ultimo anno, il settore assicurativo nel nostro Paese si è dimostrato solido: secondo dati diffusi dall'ANIA, il 2021 è stato un anno di crescita con un volume di premi raccolti che ha superato i 140 miliardi (+3,8%), dopo il calo del 3,9% registrato nel 2020. In un contesto in cui il PIL è aumentato in termini reali del 6,6%, anche il mercato assicurativo ha registrato uno sviluppo positivo che ha riguardato sia i premi dei rami Vita (+4,5%) sia i premi dei rami Danni diversi dalla R.C. Auto

(+5,6%). L'incidenza dei premi totali (Vita e Danni) sul PIL è diminuita lievemente rispetto al 2020 attestandosi al 7,9%. In particolare, nel settore del risparmio, anche per il 2021 si conferma il ruolo centrale delle polizze Vita che continuano a essere una delle forme più importanti di impiego e che rappresentano circa il 18% (come nel 2020) dello stock di attività finanziarie delle famiglie italiane.

Nel perdurare di uno scenario con tassi di interesse particolarmente bassi o, addirittura, negativi e di incremento dell'inflazione, sono cresciute soprattutto le polizze vita di ramo III (Polizze Linked) e i prodotti "multiramo" (derivanti dalla combinazione di una componente assicurativa tradizionale a rendimento minimo garantito di ramo I con più opzioni di investimento Unit-Linked), in conseguenza di un generalizzato recupero dei mercati finanziari e borsistici che hanno segnato – soprattutto nella seconda metà dell'anno – una crescita delle quotazioni superiori a quelli antecedenti la crisi pandemica.

Anche i Rami Danni sono risultati in crescita dell'1,8% rispetto al 2020 per un volume di 34,1 miliardi tornando a un volume di raccolta uguale a quello del 2019, anche grazie a una generalizzata ripresa economica e da una maggiore spinta nell'offerta di prodotti innovativi da parte delle imprese. I rami che hanno registrato una variazione positiva, superiore alla media, sono stati i seguenti: Incendio (+5,7%), Altri danni ai beni (+6,3%), Corpi veicoli terrestri (+6,5%), Tutela legale (+7,7%) e i rami Credito e Cauzione i cui premi variano nel complesso del +11,5%. Hanno mostrato tassi di crescita inferiori alla media, ma comunque positivi, i rami: Infortuni (+3,4%), i rami Trasporti (+5,0%), R.C. generale (+5,2%), Malattia (+5,4%), Perdite pecuniarie (+5,5%), Assistenza (+5,6%).



## Il contesto europeo

In questo contesto prosegue l'opera normativa dell'Unione Europea volta a definire un nuovo ecosistema che favorisca sempre più investimenti orientati alla sostenibilità, ambientale e sociale, a sostegno di un'economia sempre più dipendente da fonti energetiche rinnovabili e caratterizzata da un modello produttivo di tipo circolare. Molti spunti di rilievo si ritrovano nel "Piano d'azione per l'economia sociale" dell'UE, ambito nel quale il nostro Paese – con la progressiva affermazione del Terzo Settore, in grado di intervenire sempre più e sempre meglio non solo nei "fallimenti del mercato" ma anche anticipando bisogni non ancora considerati – si colloca in una posizione innovativa e originale, sia a livello normativo che di visione strategica.

Sebbene il ruolo degli assicuratori trovi ampio spazio nella Tassonomia ambientale UE (Tassonomia delle attività ecosostenibili<sup>1</sup>), non solo come partecipanti ai mercati finanziari, ma anche – nel ruolo tradizionale – come sottoscrittori di rischi, nella bozza di Tassonomia sociale<sup>2</sup> il settore assicurativo viene citato ancora molto poco.

Eppure, una conoscenza più approfondita dei dati di valutazione dei rischi e la conseguente innovazione negli investimenti e nella definizione di prodotti assicurativi e finanziari, sono necessari per far crescere un sistema economico più equilibrato e al passo coi tempi, in grado di rispondere a una domanda crescente di sostegno e protezione, che vede gli ETS sempre più presenti e attivi sui territori.

---

1 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852&from=EN>

2 [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf)

Le evidenze attuali impongono una visione diversa rispetto al passato e le metodologie utilizzate per implementare processi interni di assessment assicurativo e finanziario si diversificano da impresa a impresa: il settore assicurativo, tuttavia, mantiene un ruolo rilevante e peculiare da svolgere e può costituire il *trait d'union* tra Terzo Settore e clienti *retail* e istituzionali, sempre più attratti da investimenti che abbiano caratteristiche o obiettivi di sostenibilità ambientale e sociale.

### Spunti di discussione per i tavoli di lavoro della Summer School

In tale contesto, la relazione con il mondo assicurativo appare ancora in chiaroscuro con diversi ambiti ancora da migliorare e innovare.

1. Come definire, ad esempio, in termini assicurativi e finanziari – e su quali basi dati e statistiche – prodotti e servizi a sostegno di ETS in piena evoluzione giuridica e organizzativa?
2. Come supportare tale trasformazione, utilizzando l'innovazione tecnologica e il sostegno alla crescita di competenze e professionalità adeguate?
3. Come valorizzare la misurazione dell'impatto sociale (e ambientale) generato dagli ETS, soprattutto a livello territoriale?
4. Come valutare l'utilizzazione di beni “comuni”, a volte pubblici, da parte degli ETS, sotto il profilo assicurativo e finanziario?

## Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione della Summer School

a cura della Fondazione Sodalitas

### Problematiche

- Si riscontra per il Terzo Settore la necessità “culturale” di evidenziare e comprendere meglio l’importanza della conoscenza, valutazione e misurazione di rischi, con particolare riferimento alle direzioni finanziarie degli ETS (processo di *Risk Assessment*).
- È necessario sviluppare un’offerta assicurativa che, da un lato, garantisca un adeguato ritorno economico e, dall’altro, permetta di misurare i benefici prodotti dall’impatto sociale generato dalla attività degli ETS. Per poter realizzare questo, è fondamentale costruire partnership tra finanza, assicurazioni, enti locali, ecc.
- Le specificità del Terzo Settore richiedono che la mutualità e le sue regole peculiari vengano rispettate e, possibilmente, ancor più considerate.

### Opportunità

- In alcuni contesti, le problematiche degli ETS presentano forti analogie con quelle delle PMI, soprattutto per quel che concerne la necessità di rafforzare presenza e azione sui territori.
- Il supporto della “tecnologia” può rendere economicamente sostenibile il processo di personalizzazione dei prodotti assicurativi per adattarli alle specifiche esigenze del diversificato mondo del Terzo Settore.
- Il settore assicurativo può ispirarsi ad alcune evidenze già presenti nell’ambito bancario che, su questi aspetti, sembra essere ad un livello più avanzato di maturità e consapevolezza.

- Sviluppare un confronto aperto e collaborativo tra Assicuratori ed ETS per colmare il “vuoto normativo” tra obblighi assicurativi esistenti (es: responsabilità civile/infortunio/malattia) e altre forme assicurative; dunque, non indicazioni “stringenti”, ma confronto continuo per sviluppare un’offerta che risponda alle esigenze del TS con un costo della copertura sostenibile.

### **Soluzioni e strumenti di finanziamento**

- Sviluppo di nuovi Fondi di Garanzia, come quelli già esistenti nel settore creditizio a supporto della filantropia strategica, in grado di mitigare e contenere le “punte di rischio” più rilevanti e favorire l’innovazione, la mutualità e, di conseguenza, l’offerta.
- Sviluppare banche dati settoriali che aiutino a comprendere meglio la realtà e la operatività degli ETS, sulle quali basare strumenti “nuovi” di valutazione.
- Coprogettazione e confronto per supportare l’innovazione di prodotto e la migliore valutazione dei rischi.
- Prevedere azioni (corsi, seminari, etc.) per sviluppare all’interno del Terzo Settore una sensibilità sulle tipologie di rischio (alcune in rapida evoluzione a causa di cambiamenti socioeconomici e politici in atto) e valutare quali di queste rientrano effettivamente nelle coperture di polizza.
- Sono disponibili sul mercato prodotti “*all risk*” (RC, infortuni, legale, patrimoniale, ecc.) specificamente disegnati per il Terzo Settore.
- Analogamente è disponibile il servizio di fidejussioni per la partecipazione a gare indette dalla PA e cauzioni.

## Alcuni aspetti rilevanti

- Occorre portare innovazione nei prodotti e nell'offerta di servizi assicurativi per agevolare una graduale trasformazione dell'intervento assicurativo da mero strumento di ristoro economico dei danni a vera e propria "*tutorship*" e accompagnamento degli ETS per favorire l'ulteriore sviluppo del ruolo del Terzo Settore nel welfare del Paese.
- La diseguaglianza nei redditi e nell'accesso ai servizi di welfare è un fenomeno negativo per la crescita economica e per la coesione sociale. Ciò è dannoso anche per i mercati finanziari e assicurativi; lo sviluppo di un Terzo Settore sostenibile che aiuti a mitigare questi fenomeni è quindi essenziale per tutti.
- L'assicurazione dai rischi dovrebbe diventare una priorità di *policy* anche per il Terzo Settore. Per favorire questo servirebbe un rinnovato patto sociale che favorisca i partenariati pubblico-privato per il trasferimento dei rischi con una innovazione dei prodotti e della distribuzione assicurativa.
- La misurazione dell'impatto sociale generato dalla attività degli ETS dovrebbe diventare uno strumento imprescindibile per la comprensione dei rischi e la definizione di prodotti assicurativi più adeguati ed economicamente sostenibili.
- Il Terzo Settore può attirare "capitali pazienti" che però sono poco disponibili ad assumersi rischi di default da parte dell'ETS finanziato. Certi operatori di filantropia strategica, Fondazioni di origine bancaria, fondi di garanzia, già operanti, coprono un certo numero di casi. Una presenza anche del mondo assicurativo sarebbe auspicabile.

## Capitolo 3 - Risorse donative

---

a cura di Paolo Venturi

### Il “mercato” delle donazioni in Italia

Restituire un’istantanea del fenomeno delle donazioni in Italia risulta al momento un esercizio complesso vista la presenza di varie fonti informative che utilizzano diverse – o integrate – basi di dati, nonché la mancanza di un’interpretazione univoca dei principali concetti impiegati. Complessivamente la *gift economy* in Italia vale oltre 8 miliardi di euro l’anno. Questo dato tiene insieme le erogazioni delle sole Fondazioni di origine bancaria pari nel 2020 a circa 950 milioni di euro (in aumento del 4,3% rispetto all’anno precedente, secondo i dati Acri), le donazioni da persone fisiche pari a 5,68 miliardi di euro pre-pandemia (dati Vita Non Profit), e le donazioni da aziende, che nel periodo pre-pandemico si attestavano a oltre 800 milioni, secondo Fondazione Italia Sociale. Su quest’ultimo dato, il recente report sul *Corporate Giving*, elaborato da Dynamo Academy e SDA Bocconi su un campione di 116 aziende italiane, suggerisce una crescita notevole nel 2020, in cui le aziende hanno donato in media il 3,4% dell’utile di imposta, contro l’1,6% del 2019. Secondo i dati del monitoraggio 2021 di BVA Doxa sulla base di circa 2mila interviste in 108 comuni, il 36% degli italiani dichiara di aver fatto una donazione a un’organizzazione *non profit*. Interessante notare il “ringiovanimento” della popolazione dei donatori, con la fascia 35-54 anni che diventa la prima per nu-

mero di donatori e quella 15-34 anni che sale dall'11% al 24 %, complice sicuramente l'adozione crescente di strumenti digitali per la raccolta da parte delle organizzazioni. In ambito digitale, infatti, le cose sono profondamente diverse, come ci ricorda l'ultimo report di "DONARE3.0" (Promosso da PayPal e Rete del Dono e realizzato da BVA Doxa).

Dai dati diffusi, si evidenzia come le donne e le generazioni più giovani siano i donatori più assidui: l'84% degli stessi dichiara di aver fatto almeno una donazione nel 2021. Interessante il trend positivo di "*Millennials*" e "Gen Z" che, nel 2021, confermano il balzo in avanti del 2020 che li aveva visti crescere dal 79% all'84%. Non solo, cresce anche la percentuale di Millennials (61%) che dona a più associazioni, mentre i più adulti prediligono donare a una sola associazione. Il futuro per le donazioni appare positivo, il 25% dei *millennials* ha affermato di voler donare di più in futuro, seguiti dalla Generazione X al 18%. La salute prima di tutto.

Per gli internauti, 'Salute e ricerca scientifica' (54%) conferma il primato come l'area più scelta dai donatori, mentre cresce l'area 'emergenza e protezione civile' (35%), seguita da 'tutela dell'ambiente e degli animali' (28%) e 'assistenza sociale' (24%). Cresce inoltre la sensibilità verso la 'tutela dei diritti e della pace' (15%).

### **Dono e Donazione: un legame istituyente**

La rilevanza e il valore del "mercato" del *funding* pone una questione su cui occorre riflettere ossia il rischio di assimilare il dono alla donazione. È un rischio molto rilevante e "costoso" nelle organizzazioni che operano all'interno di un orizzonte d'interesse generale. Il dono è una "relazione", mentre la donazione è "l'oggetto" di questa relazione. Quando la donazione non ha un fondamento relazionale

(senso) si assimila ad uno scambio di equivalenti e perciò si svuota della sua diversità. Fare questa precisazione è molto importante poiché la sostenibilità di molte organizzazioni *non profit* è legata alle donazioni e al *fundraising* “*donation based*”. In queste organizzazioni la tentazione può essere quella di sostituire “la tecnica” con la “maieutica” con la conseguenza non solo di impoverire l’identità delle ONP ma anche di indebolire la sostenibilità. La consapevolezza della distinzione tra dono e donazione è centrale, tanto più in un’epoca in cui le piattaforme tecnologiche che si ispirano a paradigmi “*peer to peer*”, sono in grado di costruire con una precisione incredibile, interazioni strumentali orientate a ottenere donazioni, senza curarsi del dono, ossia della relazione. La donazione diventa risorsa (dal latino “*resurgere*” ri-sorgere; «finalizzata» alla generatività) solo quando è legata al dono ossia alla relazione e al valore sociale che persegue.

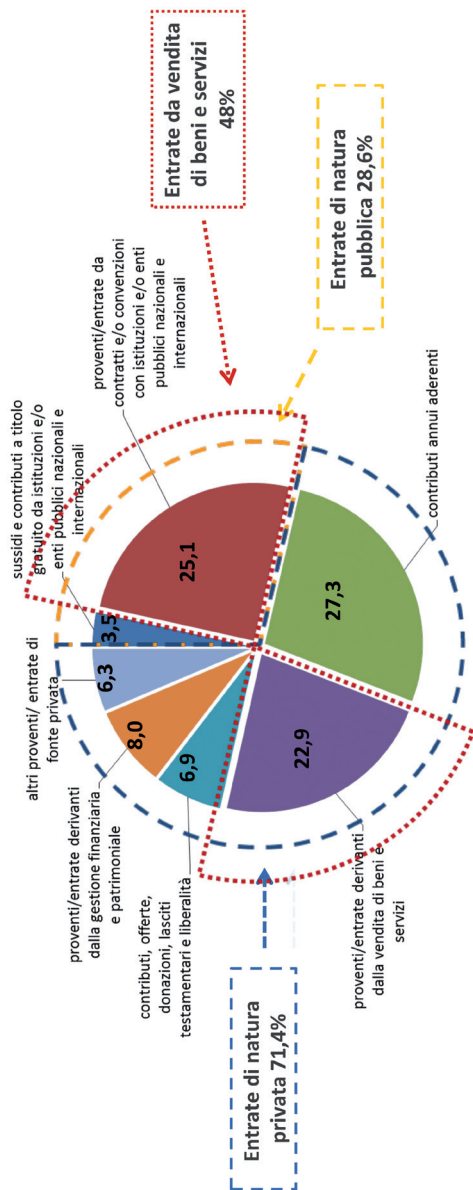
### **La composizione delle entrate del *Non Profit* e il necessario “*funding mix*”**

Se guardiamo la composizione delle entrate delle ONP vediamo che il flusso delle donazioni ha due grandi canali: il primo è quello delle quote associative degli aderenti (circa il 28%) e il secondo è formato da contributi privati come donazioni, offerte, lasciti (6,9%) e da contributi da istituzioni pubbliche (circa il 3,5%). Un quadro questo che mostra come le istituzioni *non profit* come aggregato, oltre ad essere istituzioni private, sono anche fortemente indipendenti, dal punto di vista della sostenibilità, dalla PA. Il Terzo Settore italiano prospera, infatti, dentro un ambiente in cui si intersecano e si integrano, donazioni, scambi di beni e servizi d’interesse generale, proventi da gare e affidamenti pubblici, erogazioni di enti filantropici o pubblici e vendita di beni e servizi.



## La composizione delle entrate

Entrate delle istituzioni non profit per voci di bilancio - Anno 2015 (composizione percentuale)



La donazione è la principale leva di sostenibilità per la quasi totalità delle associazioni e per le grandi organizzazioni “*fundraising oriented*”, mentre per il resto del Terzo Settore rimane una risorsa rilevante all’interno di una strategia diversificata. In altri termini possiamo dire che le strategie di sostenibilità sono sempre più ibride e richiedono processi di aggregazione e articolazione di risorse diversificate (*funding mix*) in cui la donazione è solo una parte delle risorse necessarie per la sostenibilità della mission. È sempre più frequente vedere la donazione legarsi ad altre fonti come quelle della finanza e dell’*equity* generando così forme inedite di sostenibilità: soluzioni nate dalla presenza di una pluralità di attori diversi che contribuiscono ad uno scopo comune (es. fondazioni, banche, cittadini, imprese, investitori, Fondi Eu, ecc).

|               |         |                                 |
|---------------|---------|---------------------------------|
| Fonti esterne | Grant   | Community (donazioni)           |
|               |         | Private (filantropia)           |
|               |         | Public                          |
|               | Finance | Community                       |
|               |         | Private (finanza di debito)     |
|               |         | Public                          |
|               | Equity  | Community (equity crowdfunding) |
|               |         | Private                         |
|               |         | Public                          |
|               | Asset   | Community                       |
|               |         | Private                         |
|               |         | Public (beni demaniali)         |

Diventa pertanto indispensabile, per le organizzazioni “*donation oriented*” conoscere e possedere le competenze necessarie per disegnare strategie capaci di “mixare”

le risorse donative (reciprocità) con le risorse provenienti dallo Stato (redistribuzione) e quelle provenienti dalla domanda pagante (scambio). La crescita esponenziale del “*crowdfunding*” e degli strumenti di pagamento digitale sta dilatando e trasformando il mercato delle donazioni: è sempre più frequente, infatti, vedere banche che stimolano la donazione attraverso portali dedicati, oltre a sistemi di pagamento che incorporano uno spazio per le donazioni.

Se pensiamo alle sfide connesse alla sostenibilità del Terzo Settore occorre assumere la complessità come un dato stabile e naturale, un campo aperto su cui agire con l’aspettativa di vedere aumentate le opportunità possibili. Perché ciò accada è necessario un profondo investimento del *Non Profit* sulle competenze e sui modelli organizzativi (*capacity building*). Non basta più un esperto in *fundraising* o un’area *fundraising* (forse non è mai bastata) per garantire la sostenibilità delle organizzazioni “*donation oriented*”, è necessario ridisegnare e potenziare le aree relative al *fundraising*, alla comunicazione sociale, alla rendicontazione e all’impatto sociale con l’intento di renderle più solide e consapevoli della necessità di sfruttare tutte le risorse (esplicithe e latenti) e tutti gli strumenti disponibili (digitali o meno).

### **Spunti di discussione per i tavoli di lavoro della Summer School**

Per queste ragioni, i lavori della sessione “*dono*” hanno provato a rispondere a due quesiti fondamentali:

1. Quali sono le migliori strategie di *funding mix* a base donativa?
2. Come cambia l’organizzazione (ruoli, funzioni, competenze, strumenti) per le sfide della sostenibilità?

## Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione della Summer School

a cura della Fondazione Sodalitas

### Problematiche

- L'ibridazione degli strumenti finanziari è un elemento di successo in grado di garantire stabilità e solidità alle attività svolte dagli ETS e business per gli operatori finanziari; tuttavia, "il dono che diventa *equity*" può spaventare gli ETS impauriti dal rischio di diventare oggetto di approcci eccessivamente "mercaticistici" perché, secondo quanto emerso, in una prospettiva di questo tipo chi dona serba l'auspicio di ottenere "risultati visibili e rapidi" piuttosto che la realizzazione di un positivo cambiamento sociale sul lungo periodo insieme a un equilibrio tra vita e lavoro per gli operatori sociali.
- Le campagne di *fundraising* vengono spesso percepite, da parte degli ETS, come troppo costose; in aggiunta a questo, se realizzate con superficialità (e a poco prezzo), rischiano persino di produrre l'effetto inverso, disincentivando i donatori e veicolando messaggi sbagliati su come il dono verrà impiegato.
- Sebbene il concetto di dono sia intrinseco all'essere umano, è necessario veicolare correttamente i bisogni reali e riconoscibili cui offrire una risposta attraverso il dono, aiutando così a costruire un rapporto tra il donatore e chi, attraverso il dono ricevuto, crea valore sociale.
- Il dono è relazione e, per questo, resta fine a sé stesso se non vi è coinvolgimento del donatore in quanto persona, in modo che possa sviluppare interesse, ap-

profondimento e comprensione dei problemi che si intende risolvere.

### Opportunità

- Il dono è ancora più efficace se inserita in un contesto di comunità che coinvolge il donatore fornendo così supporto alla coesione sociale.
- La co-progettazione a livello territoriale che coinvolge i donatori rende più sostenibile sia il progetto che il soggetto che lo promuove, facilitando così anche l'intervento da parte degli operatori finanziari grazie alla sua capacità di riduzione dei rischi di *default*.
- L'ibridazione degli strumenti, come detto, è un processo da promuovere. Ne sia un esempio la trasformazione del dono in *equity*; sebbene in prima battuta può spaventare gli operatori sociali, tale processo certifica che il donatore crede nel progetto e ha fiducia nell'ETS che lo propone. È anche questo un prezioso indicatore di sostenibilità che rende più facilmente finanziabile le attività promosse.

### Il crowdfunding

- È necessario che le campagne di *crowdfunding* esplicino a priori e in maniera più decisa un obiettivo di raccolta adeguato a realizzare correttamente il progetto; nel caso in cui l'obiettivo prefissato non venga raggiunto, quanto versato deve essere necessariamente restituito ai donatori. I soldi raccolti, infatti, non possono essere destinati ad altro scopo o utilizzati per un progetto sottofinanziato che potrà risultare inefficace o di inadeguata qualità (nella realtà delle principali piattaforme di *crowdfunding* oggi attive, solo il 40% dei progetti raggiunge gli obiettivi di raccolta fondi).

- Sono numerose le banche che incentivano e supportano iniziative di *crowdfunding* come prerequisito per concedere finanziamenti. Sarebbe utile che gli ETS investissero su questo.
- Il *crowdfunding* è anche uno strumento per supportare una cultura di comunità e di coesione sociale (*Community Building*). Se la raccolta fondi è accompagnata da qualche piccolo premio o riconoscimento, in caso di buon esito della campagna, verrà rafforzato il senso di comunità.

### Soluzioni e strumenti di finanziamento

- Alcune banche hanno sviluppato un approccio specifico per clienti “*wealth*”, detentori di grandi patrimoni. Vengono offerti, nel mix di investimenti e di strumenti di gestione finanziaria, anche servizi di intermediazione filantropica, con l’obiettivo di disegnare un’architettura di donazione in linea con i desideri e le motivazioni dei donatori. In questi casi può essere utile anche il supporto di conoscenze e competenze da parte di strutture intermedie di consulenza, servizio e supporto (come, ad esempio, il sistema dei CSV e dei Forum regionali, la Fondazione Sodalitas, ecc.).
- Da parte degli investitori “*wealth*” viene privilegiato un approccio di cd. filantropia strategica: ad esempio, questi grandi clienti, assumendosi la copertura di rischi di *default*, garantiscono benefici di altre fonti di finanza sociale, operando così con un effetto leva sulla mobilitazione di risorse generale.
- I Titoli di Solidarietà, disciplinati dal Codice del Terzo Settore, se promossi e utilizzati con maggior intensità, possono rivelarsi in grado di aiutare e stimolare il coinvolgimento delle comunità.

## Alcuni aspetti rilevanti

- Risulta strategico lo sviluppo di cultura e competenze condivise e complementari tra chi sollecita donazioni (la domanda) e chi le offre (l'offerta).
- Per quanto concerne la domanda, un aspetto importante per facilitare l'incontro con l'offerta è la evoluzione degli aspetti organizzativi e in generale di "*capacity building*". Ne sia un esempio, in ambito di *governance*, la distinzione tra l'aspetto gestionale degli strumenti finanziari, affidati a un gruppo di persone con competenze tecniche e professionali specifiche (servizi alla persona, logistica, risorse umane, tecnologia, ecc.) che operano con metodologie di controllo dei processi operativi, e l'aspetto valoriale delle operazioni presidiati dalle figure di vertice e dagli organi "politici".
- È fondamentale che gli operatori finanziari siano consapevoli dell'enorme valore che gli strumenti donativi possono garantire se inseriti in modo sinergico e non invasivo in un percorso di costruzione di comunità e di rafforzamento della coesione sociale, considerando anche la rilevanza di cui, nel Terzo Settore, godono i valori e le motivazioni personali, prestando dunque particolare attenzione all'impatto sociale generato (efficacia) piuttosto che la mera efficienza nelle gestioni operative.

## Capitolo 4 - L'Equity

---

a cura di Massimo Giusti

Dall'esperienza maturata nei tavoli di lavoro della Summer School di Cantieri ViceVersa 2021 era emerso come centrale per gli Enti del Terzo Settore il tema dell'approccio consapevole alla capitalizzazione tramite strumenti *equity*.

Il Terzo Settore sta attualmente vivendo una considerevole fase espansiva e manifesta la necessità di beneficiare di nuovi strumenti di raccolta finanziaria, adeguati alle iniziative di trasformazione sociale che intende mettere in atto.

Tuttavia, sul tema degli strumenti *equity* l'universo degli ETS ha sempre manifestato un certo scetticismo. Tali strategie di capitalizzazione non sono infatti mai state prese diffusamente in considerazione, se non attraverso gli strumenti di cui il movimento cooperativo si è dotato nel tempo (CFI, Fondi Mutualistici o di mutuo aiuto). Queste evidenti criticità sono state tendenzialmente attribuite alla limitata *investment readiness* degli Enti del Terzo Settore, oltreché alla loro comprensibile diffidenza verso modalità di investimento che tradizionalmente perseguono la creazione di valore economico come obiettivo principale.

Gli Enti del Terzo Settore, di fronte alla disponibilità di strumenti quali il *grant*, spesso non si sono posti come priorità la ricerca di strumenti di capitalizzazione in grado di sviluppare e scalare le proprie iniziative nel lungo periodo. Lo sviluppo del Terzo Settore mostra però ora più che mai il bisogno di perseguire strategie di capitalizzazione che



non si affidino esclusivamente alla raccolta di donazioni e che vadano a rafforzare la propria struttura finanziaria.

In questo contesto, l'importante crescita della finanza sostenibile ha aperto nuove opportunità di finanziamento anche per il Terzo Settore, il quale ha nel proprio DNA la volontà di occuparsi di temi legati alla sostenibilità e all'impatto sociale e ambientale. Il rafforzamento della propria struttura finanziaria anche grazie alla differenziazione degli strumenti di raccolta di capitale è per il Terzo Settore ormai una priorità, vista la necessità di occuparsi del proprio sviluppo nel lungo termine.

In questo senso, gli investimenti sostenibili possono rivelarsi decisivi per sostenere le nuove esigenze manifestate dal Terzo Settore. In particolare, nell'ultimo decennio si sono affacciati nel nostro Paese soggetti di varia natura (tra cui fondi di investimento chiusi, SGR, SICAV) che hanno ampliato il lessico ed il vocabolario finanziario degli stessi Enti di Terzo Settore. Si sono sempre di più avvicinati al Terzo Settore anche soggetti che prima non esistevano, o che hanno riadattato e attualizzato in tal senso la propria *mission*; questo fenomeno è già stato osservato anche nel mondo del credito. Ciò che nel passato è emerso, come differenza sostanziale tra il mondo del credito e quello dell'*e-equity*, è che questi ultimi strumenti spesso mostrano una maggiore propensione al dialogo con il soggetto investito, in particolare relativamente alla definizione degli obiettivi di impatto dell'iniziativa. Come emerso nei tavoli di lavoro della scorsa edizione di Cantieri ViceVersa, è però necessario che gli investitori che offrono tali strumenti adattino le proprie procedure operative e modalità di intervento alle peculiarità del Terzo Settore.

Inoltre, a seguito della crescita di popolarità dei temi della sostenibilità e dell'impatto sociale e ambientale all'in-

terno dei mercati finanziari, può verificarsi il rischio che si verifichino fenomeni quali il *greenwashing*, il *socialwashing*, o l'*impactwashing*.

In questo contesto, le recenti e importanti novità normative in tema di finanza sostenibile, tra cui la *Sustainable Finance Disclosure Regulation* (SFDR), promossa dall'Unione Europea ed entrata in vigore nel marzo 2021, stanno svolgendo un ruolo fondamentale in tema di trasparenza delle informazioni. In quest'ottica, si presenta la necessità che gli Enti del Terzo Settore collaborino con gli investitori per un allineamento sui principi dello sviluppo sostenibile che si traduca poi in strategie di investimento coerenti. Le proposte sul tema degli strumenti *equity* nell'ambito del Terzo Settore devono essere inserite in un quadro più complessivo di sviluppo dell'impresa sociale di Terzo Settore, visto come uno degli strumenti più innovativi da affiancare a quello di un quadro finanziario a più livelli – ovvero che coinvolge strumenti di *grant* laddove esistenti e necessari, ma anche il debito classico con intermediari creditizi. Questo era un aspetto già fortemente emerso nei tavoli di lavoro di Cantieri ViceVersa 2021, nei quali si era sottolineato il potenziale strategico insito nelle forme di partenariato tra strumenti diversi. Modalità di intervento ibride di questo genere sono indubbiamente una strategia da esplorare per gli Enti del Terzo Settore.

Alla luce del contesto qui delineato, durante la Summer School è risultato di fondamentale rilevanza esplorare i punti necessari per favorire l'adozione di strumenti *equity* nelle strategie di capitalizzazione degli Enti di Terzo Settore.

## Spunti di discussione per i tavoli di lavoro della Summer School

All'interno del contesto qui brevemente delineato, è risultato di fondamentale rilevanza esplorare alcuni punti che sono necessari per favorire l'adozione di strumenti *equity* nelle strategie di capitalizzazione degli Enti di Terzo Settore:

1. Quanti e quali soggetti del lato offerta hanno completato o stanno completando le procedure per offrire al mercato strumenti specializzati?
2. Quanti e quali soggetti dal lato domanda hanno iniziato a cercare, richiedere o predisporre piani di capitalizzazione di lungo periodo?

## Sintesi dei commenti emersi dai tavoli di discussione della Summer School

a cura della Fondazione Sodalitas

### Problematiche

- L'esigenza di misurare l'impatto appesantisce l'attività richiesta all'ETS. Lo sviluppo di un rapporto di fiducia codificato con l'ente finanziatore snellirebbe molto il processo.
- Veicoli di finanziamento in quota capitale sono ancora complessi e richiedono una evoluzione culturale; è necessaria, perciò, una forte maturazione da parte dell'ETS.
- Per aspirare ad attrarre partecipazione in *equity* è necessario che l'ETS operi con delle attività che generano ampi margini economici e questo spesso non è possibile.
- Si conferma la preoccupazione per il realizzarsi di comportamenti "*washing*" (*greenwashing*, *socialwashing*, *impactwashing*).

## Opportunità

- L'apporto di capitale esterno sotto forma di *equity* incoraggia e induce l'ETS a sviluppare una cultura di lungo periodo e di attenzione alle attese dei partner esterni; rende inoltre pressante la necessità di affrontare una evoluzione della governance e dell'organizzazione con una maggiore attenzione ai processi operativi.
- Il portatore di capitali può anche supportare l'ETS con conoscenze e competenze per lo sviluppo della cultura gestionale sopra descritta.

## Soluzioni e strumenti di finanziamento

- Esempi di banche che sempre più si pongono il problema, per lo sviluppo della loro presenza sul mercato in fase di sviluppo della finanza sostenibile, di essere in grado non solo di valutare i rischi legati a una possibile partecipazione in *equity* in un ETS, ma anche di fornire un supporto di competenze organizzative, direttamente o attraverso organizzazioni, *For Profit* o *Non Profit*, esperte in questo campo.
- La disponibilità di competenze e conoscenze di tipo organizzativo sono ancora più importanti nei casi in cui il cliente dell'istituto bancario appartenga alla categoria "*wealth*" e nel mix di investimento ci sia spazio per soluzioni di filantropia strategica.
- Rilevante può essere il ruolo delle Fondazioni di comunità che, essendo intimamente legate al territorio, sono in grado di decidere le priorità e selezionare i progetti e gli ETS di maggior valore sociale da finanziare. Le Fondazioni di comunità possono essere un veicolo interessante anche per partecipazioni da parte della finanza sociale e della filantropia strategica.
- Il rischio legato al "*washing*" è rilevante in particolare

per quanto riguarda il “*social*” e l’“*impact*” perché, a differenza del “*green*”, molti indicatori non sono facilmente traducibili in misurazioni oggettive (Kg, M3, composizioni chimiche, CO<sub>2</sub>, ecc.), ma devono necessariamente includere valutazioni di merito. È possibile sviluppare e condividere metodologie e griglie di osservazione che permettano di realizzare valutazioni affidabili e poco dipendenti da chi fa la valutazione; in ogni caso, lo sforzo di misurazione dell’impatto supporta lo sviluppo di una cultura condivisa su questa materia.

- Uno strumento che può supportare la misurazione dell’impatto sociale è l’introduzione, accanto al processo di controllo di gestione e di reporting mensile o trimestrale, di un reporting sintetico annuale sull’andamento degli indicatori legati al raggiungimento di risultati di Impatto Sociale.
- Un altro strumento per la prevenzione del “*washing*” è quello dell’investimento nella *governance* e nell’etica (*Business Ethics*) della organizzazione. Tutti i fenomeni di opportunismo e di non trasparenza messi in atto all’interno di una organizzazione sono sempre noti non solo a chi le mette in atto, ma a un significativo numero di persone. Lo sviluppo e la condivisione di strumenti che supportino una cultura contraria a comportamenti opportunistici permettono di farli emergere e di scoraggiarli; tra questi sono rilevanti un codice etico non imposto dall’alto ma sviluppato dal basso con il contributo di tutti i livelli organizzativi e un canale di *speak-up* protetto. Ma quello che conta soprattutto è il comportamento e l’esempio del team di leadership, che deve per primo confermare le intenzioni dichiarate dando l’esempio. Su questi aspetti il Terzo Settore è

avvantaggiato rispetto alle organizzazioni for-profit in considerazione dei suoi valori e della sua cultura. Questi aspetti possono essere valorizzati nei confronti di chi può offrire partecipazioni in *equity*.

### Alcuni aspetti rilevanti

- Lo sviluppo di una cultura condivisa tra domanda e offerta è, nel caso dell'*equity*, ancora più rilevante che per gli altri strumenti finanziari. L'investimento in conoscenza e ascolto reciproco, cercando di comprendere almeno sinteticamente i valori, le attese e i metodi di lavoro della controparte è molto importante per il successo di un intervento in partecipazione di capitale da parte di una organizzazione finanziatrice in un ETS.
- Fondamentale è la creazione di fiducia reciproca per superare i pregiudizi esistenti da entrambe le parti; occorre coerenza e prevedibilità nei reciproci comportamenti.
- La cultura valoriale del Terzo Settore è di per sé un indicatore di affidabilità e sostenibilità di cui i finanziatori possono tenere conto nella valutazione del rischio. È altresì necessario che da parte della Offerta di finanziamento si sia consapevoli che la necessaria attenzione alla realizzazione di Impatto Sociale non deve prescindere dal rispetto dei Valori del Terzo Settore e della qualità della vita lavorativa di chi vi opera.
- Da parte del Terzo Settore è importante che l'adozione di una organizzazione basata sui processi, che supporti la rendicontazione e la responsabilità (*accountability*) dei singoli ruoli, venga riconosciuta come un supporto per la realizzazione della propria missione e non come qualcosa che potenzialmente potrebbe far trascurare i Valori in favore di una priorità verso i risultati economici.

# Cantieri ViceVersa 2022

*Governance* del progetto

## Cabina di Regia:

---

Francesco Abbà

Francesco Biciato

Mario Calderini

Anna Crocetti

Giuseppe Di Francesco

Claudia Fiaschi

Francesco Gentili

Massimo Giusti

Pietro Negri

Francesco Stocco

Paolo Venturi



## **Main Partner**

---

Assimoco

Intesa Sanpaolo

Invitalia

Poste Italiane

Unicredit

## **Partner**

---

Acri

CSVnet

Banco BPM

Fondazione Con il Sud

ITAS Mutua

## **Partner Scientifici**

---

AICCON - Università di Bologna

CGM Finance

Cooperfidi Italia

Finance&Sustainability

Fondazione Sodalitas

Tiresia - Politecnico di Milano

## Ringraziamenti

---

Come per le precedenti edizioni, il ringraziamento principale è rivolto ai Partner e ai Main Partner dell'iniziativa, senza cui il progetto e, di conseguenza, questo report non avrebbero visto la luce.

Ci preme ringraziare i ricercatori di Tiresia-Politecnico di Milano per il coordinamento e la moderazione dei tavoli di lavoro durante la Summer School di Parma.

Un ringraziamento doveroso va ai tanti partecipanti che hanno animato le giornate della Summer School, il cui soggiorno è stato organizzato con cura esemplare da Gianni Brienza che merita un doveroso plauso.

Infine, un grazie speciale è riservato al dott. Giuseppe Pitotti e alla Fondazione Sodalitas per il prezioso lavoro di raccolta e organizzazione dei resoconti dei tavoli di lavoro e la predisposizione dei quattro capitoli attorno a cui ruota il presente report.

*La Cabina di Regia*



