



Un bando per favorire la capacità di crescita ed evoluzione delle cooperative sociali

## 1. Elementi di contesto: l'importanza della cooperazione sociale e le sfide del presente

Secondo i dati Istat riferiti al 2015, **le cooperative sociali in attività in Italia** sono 16.125, vi operano 416.097 lavoratori e 43.781 volontari; i dati Euricse stimano il fatturato complessivo 2014 a oltre 12 miliardi di euro, quasi l'1% del PIL italiano. Quello della cooperazione sociale è un sistema solido di imprese che rappresenta un pezzo importante di economia italiana.

Le cooperative sociali di tipo A sono impegnate nella produzione di servizi socio-assistenziali, socio-sanitari ed educativi, con un fatturato di quasi 9 miliardi di euro – in prevalenza derivante da appalti pubblici, confermando un ruolo importante di queste imprese come gestori di welfare. Secondo alcune stime, almeno la metà dei servizi oggi è gestito da cooperative. Le cooperative sociali di tipo B si occupano della gestione di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nei settori, sono meno numerose - circa tremila - e il loro fatturato totale ammonta a circa due miliardi di euro.

In Piemonte, sempre secondo i dati Istat, le cooperative sociali sono 801, vi operano 43.624 lavoratori e 2.591 volontari.

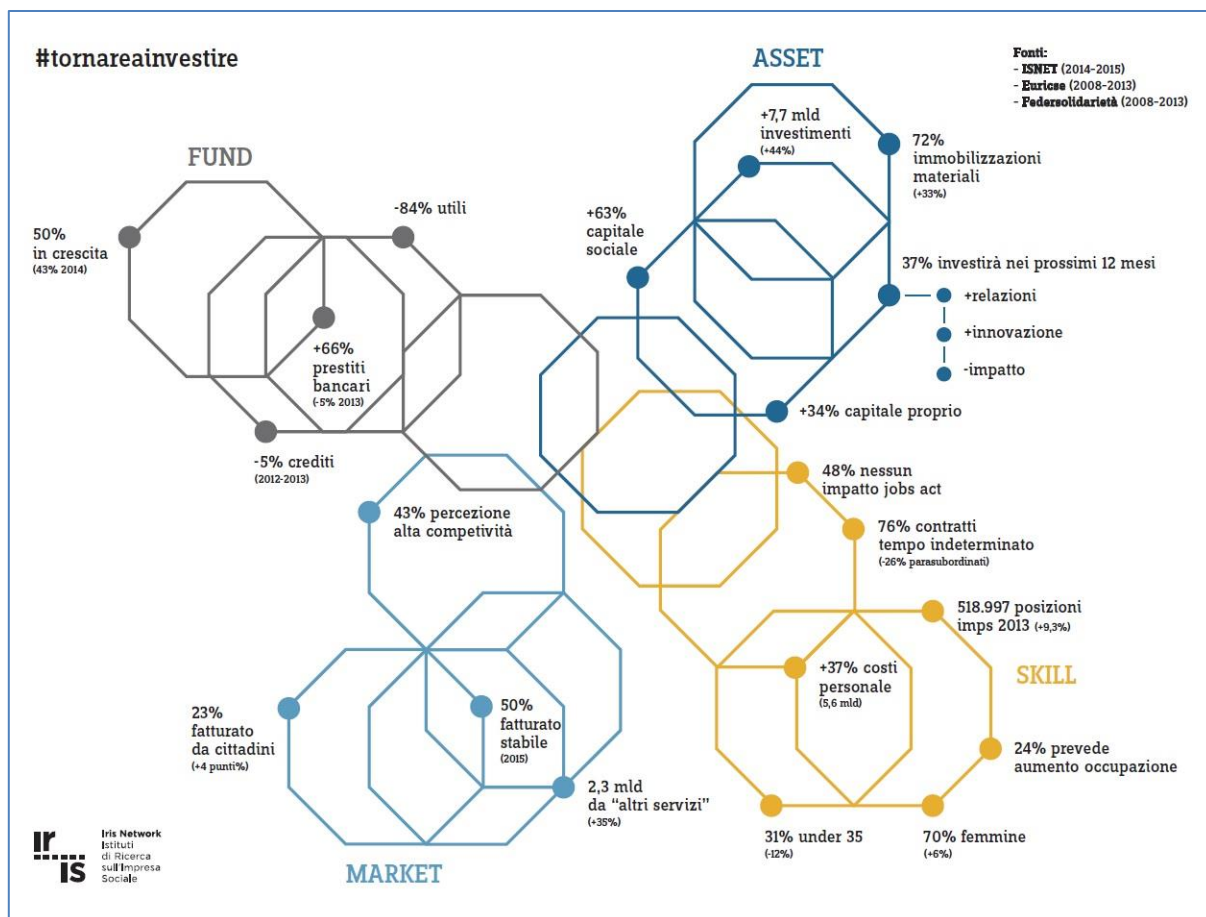
Secondo il rapporto Euricse su “La cooperazione Italiana negli anni della crisi”, l'analisi della dinamica del settore cooperativo in Italia segnala la crescita sostenuta del settore già negli anni precedenti la crisi. Sia i dati censuari sia quelli del Registro delle imprese confermano che il numero di cooperative, il fatturato e gli occupati sono cresciuti con continuità già a partire dagli anni '90 e, almeno a partire dal 2000, a tassi superiori a quelli delle imprese di diversa natura, sia private che pubbliche.

Nel corso della crisi, inoltre, la dinamica delle varie forme cooperative è stata piuttosto diversa da quella delle altre imprese: le analisi presentate confermano la loro funzione anticiclica, anche perché esse rispondono largamente a una domanda mediata dal settore pubblico. Ma non è questa la sola ragione: l'impresa sociale mostra una notevole capacità di resilienza dettata dall'alto grado di solidarietà interna e, non si deve sottovalutare, di attaccamento ideale alla missione.

Si tratta pertanto di un **modello di impresa che sta rispondendo al contesto di criticità**: se, nella sostanza, si è trattato fino a oggi dell'unico vero modello di impresa sociale italiana, oggi che la riforma del Terzo Settore amplia le forme e le possibilità di impresa sociale, esso, grazie alla risorsa “cooperativa”, continua a proporsi come una soluzione interessante e costruttiva.

La propensione all'investimento in senso ampio costituisce una variabile cruciale per accompagnare l'evoluzione delle imprese sociali. Investire e attrezzarsi per le imprese sociali in questo momento è di fondamentale importanza, perché sta mutando radicalmente il quadro della domanda di beni e di servizi che incorporano valore sociale.

A partire da questa consapevolezza, uno sguardo complessivo e ricco di stimoli, per l'impresa sociale, ai possibili percorsi per valorizzare le proprie risorse è l'infografica “tornare a investire” di IRIS Network presentata in occasione del Workshop sull'impresa sociale nel 2015, basato su un mix di dati forniti da Euricse, Federsolidarietà e Isnet combinando sia dati di performance (giro d'affari, patrimonio, utili d'esercizio) sia informazioni di *sentiment*, legate cioè alle percezioni dei singoli imprenditori sociali rispetto alle evoluzioni e agli scenari futuri.



L'infografica individua quattro macro aree:

- I. i mercati in cui queste imprese producono e scambiano i loro "beni di utilità sociale" (*Market*): l'evoluzione dei mercati – sempre più determinati dalla risposta alla domanda di cittadini e non di terzi pagatori come la Pubblica Amministrazione – determina uno spostamento degli investimenti per curare una relazione diretta con soggetti che sono portatori di bisogni e, in alcuni casi, anche di risorse che possono essere ricombinate in processi di co-produzione;
- II. le competenze su cui possono contare (*Skills*): la valorizzazione del capitale umano è legata non solo alla creazione di posti di lavoro attraverso contratti stabili (sfida in gran parte vinta), ma soprattutto a incrementare il coinvolgimento e la produttività a fronte di costi di gestione che diventano sempre più pesanti e che rischiano di limitare gli ingressi di lavoratori giovani. Un dato, quest'ultimo, da tenere in grande considerazione perché l'occupazione giovanile è una sfida-paese e perché l'età giovanile fa spesso rima con innovazione e cambiamento;
- III. le risorse economiche alle quali possono accedere per finanziare i loro investimenti (*Fund*): le risorse economiche devono, letteralmente, "fare i conti" con un incrocio pericoloso segnato, da una parte, dalla riduzione ormai al lumicino dei margini di gestione e, dall'altra, dal primo segno meno dell'accesso al credito bancario dopo anni di crescita, a cui fa riscontro un decremento dei crediti verso gli enti pubblici. Segno di un utilizzo della leva finanziaria più in senso difensivo che di vero e proprio investimento;
- IV. il patrimonio di risorse (di varia natura) che hanno accumulato nel corso del tempo (*Asset*): emerge che soprattutto le cooperative sociali sono imprese che già investono (oltre 7 miliardi negli anni della crisi).

Un'ulteriore importante dimensione che IRIS Network inserisce nella riflessione sono le reti (*Network*) all'interno delle quali le imprese sociali agiscono e che contribuiscono a costruire per incrementare l'efficacia e l'impatto delle loro attività.

L'interesse per questi temi ha spinto la Compagnia di San Paolo a partecipare a **Torino Social Impact**, un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private per sperimentare una strategia di sviluppo dell'imprenditorialità a elevato impatto sociale e intensità tecnologica nell'area metropolitana.

## 2. Seed: un bando per sbloccare e accompagnare trasformazioni

La Compagnia di San Paolo, che lavora tradizionalmente con la cooperazione sociale, intende con il Bando Seed aiutare le cooperative sociali a formulare e attuare processi di rinnovamento. Il bando si propone di accompagnare e sostenere piani di rafforzamento strategico-organizzativo e d'innovazione generati all'interno delle cooperative e frutto dell'esperienza, della competenza e delle idealità delle cooperative medesime.

L'**obiettivo generale** è favorire il percorso di un certo numero di cooperative sociali che vogliono migliorare le proprie solidità imprenditoriale, efficienza, redditività e buona governance per giungere a quel livello che, idealmente, potrebbe consentire loro di superare la due diligence effettuata da un impact investor privato (*Investment readiness*). E' insieme una metafora ma anche un vero obiettivo: non bisogna trascurare il fatto che l'attrazione di investimenti privati rappresenta oggi una delle frontiere dell'imprenditorialità sociale e continuerà a farlo. Inoltre, esistono capitali privati disponibili, che spesso rimangono inoperosi più per assenza di opportunità di investimento che per eccesso di prudenza o di aspettative di redditività.

Parallelamente, l'azione ha una *funzione esplorativa e conoscitiva* dello stato attuale delle organizzazioni coinvolte e delle loro esigenze, perché permetterà alla Compagnia di San Paolo di partecipare come osservatore a un gruppo di esperienze di rinnovamento e di indagare la propensione al cambiamento, l'attitudine all'innovazione e la flessibilità del modello imprenditoriale.

**Gli obiettivi specifici** funzionali all'obiettivo generale sono i seguenti:

- promuovere il *rafforzamento organizzativo* dell'impresa come elemento della sostenibilità economica;
- sviluppare nuove *funzioni d'impresa* o rafforzare quelle esistenti, in coerenza con un ben definito progetto di sviluppo;
- favorire la progettazione di nuovi prodotti e servizi, l'*innovazione di processo* e l'ingresso, o la creazione, in *nuovi mercati*;
- sviluppare modelli di transizione generazionale e contribuire alla definizione di nuove figure professionali e dotarle di competenze;
- incoraggiare una cultura permanente dell'innovazione;
- aiutare le cooperative ad *accedere alle opportunità esistenti*, ad esempio promuovendo l'attività dei luoghi dell'ecosistema dell'innovazione sociale torinese, che negli ultimi anni la Compagnia di San Paolo ha contribuito a potenziare;
- incoraggiare le organizzazioni a *misurare i risultati o l'impatto* prodotto e di restituire i dati in maniera aperta e trasparente, come leva reputazionale indispensabile ad accrescere il capitale fiduciario;
- promuovere lo *sviluppo di network, partnership commerciali e reti operative* tra cooperative, soggetti di natura eterogenea e territori diversi, anche con il coinvolgimento di competenze e soggetti del mondo for profit;
- sostenere percorsi finalizzati a sviluppare la *rete internazionale* delle cooperative;
- avviare nuovi processi di *co-programmazione e co-gestione con la pubblica amministrazione*.

**L'intervento della Compagnia di San Paolo ha carattere di sostegno alla generazione di processi di evoluzione e/o innovazione che nascono originalmente e autonomamente all'interno delle cooperative.** L'obiettivo è permettere a quelle imprese sociali che sentano l'urgenza di evolvere, ma che spesso non hanno il tempo, la concentrazione o le risorse per costruire un proprio piano di sviluppo, di farlo con l'aiuto di risorse esterne. Questo bando si rivolge primariamente, pertanto, a quelle cooperative che hanno già elaborato al proprio interno un'idea di cambiamento o sentono come ineludibile la pressione a sviluppare nuovi modi di essere impresa.

Per le cooperative sociali, inoltre, generare impatto presuppone la consapevolezza di essere parte di un ecosistema, che si compone di una pluralità di soggetti e di relazioni tra loro. Assumere questa prospettiva, oltre ad accrescere nel tempo il potenziale di impatto delle azioni cooperative che possono essere messe in campo, permette di alimentare anche lo sviluppo di processi di innovazione che vanno "oltre le mura" dell'impresa stessa, per aprirsi all'ecosistema e alle sue componenti istituzionali e per dare vita a *percorsi di innovazione aperta*.

In questo senso, la Compagnia promuove un approccio all'innovazione in grado di fare leva su risorse sia interne che esterne alla cooperativa sociale, valorizzando la relazione con i soci, gli utenti e le comunità, già solida per statuto e valori, per trasformarla in potenziale di innovazione.

Il bando Seed si articola in due fasi.

## I. PRIMA FASE DEL BANDO SEED

### 3. Presentazione della manifestazione di interesse

Nella prima fase (call for ideas) potranno presentare la manifestazione di interesse le cooperative sociali che:

- I. *abbiano già identificato* i propri bisogni e, almeno in linea di massima, un'ipotesi di soluzione;
- II. *pur non avendo già elaborato* una soluzione a esigenze di cambiamento organizzativo o strategico, abbiano comunque individuato chiaramente uno o più bisogni/problemi/esigenze per i quali ricercano soluzioni, suggerimento e supporto.

Potranno, quindi, presentare la manifestazione di interesse le cooperative sociali che percepiscono una necessità e/o hanno già elaborato un'idea di cambiamento in relazione, a titolo esemplificativo, ai seguenti ambiti:

- attivare processi innovativi nelle dinamiche di produzione e nell'erogazione dei servizi, migliorare i prodotti e crearne di nuovi, migliorare l'ecosostenibilità di prodotti e servizi;
- sfruttare le opportunità della tecnologia anche grazie a collaborazioni con il mondo dei maker e, più in generale, con il mondo del digitale;
- analizzare la propria capacità di leggere nuovi mercati sui quali provare ad aprirsi e aumentare la capacità di stare sul mercato in modo efficiente;
- avviare nuove filiere di attività, ampliare le categorie di beneficiari o aumentarne in modo significativo il numero;
- costruire una strategia di marketing e/o potenziare quella esistente;
- aumentare l'efficacia dei propri sistemi informativi;
- rivedere il proprio modello organizzativo interno, esplorare la possibilità di variare la forma societaria o la *governance* interna, avviare processi di rinnovamento del management;
- procedere a vere e proprie fusioni, attivare collaborazioni, stringere accordi commerciali con altre cooperative sociali;
- aumentare la propria capacità di coltivare la dimensione relazionale con altri soggetti (clienti, fornitori, università, imprese, start-up) come fattore strategico per portare avanti processi di innovazione, avviare un dialogo con gli attori della filiera per innovare la produzione del valore, aumentare la capacità di coinvolgere la comunità di riferimento;
- qualunque altra esigenza ritenuta rilevante dalla cooperativa sociale e coerente con gli obiettivi del presente bando.

## 4. Destinatari

a. Il bando Seed è rivolto alle **cooperative sociali** con sede nella Città metropolitana di Torino o nella provincia di Alessandria che intendano avviare percorsi di rafforzamento e/o cambiamento, in forma singola o in partenariati. Ogni cooperativa sociale potrà essere parte di una sola richiesta di partecipazione.

Ogni cooperativa sociale dovrà dimostrare di possedere i seguenti requisiti:

- avere generato ricavi in uno degli ultimi tre esercizi pari ad almeno 200.000 € / anno;
- avere almeno 3 persone (*full-time equivalent*) stabilmente impiegate (soci o dipendenti) al momento della presentazione della manifestazione di interesse;
- essere stata costituita prima del 31 dicembre 2015.

In caso di partenariato, la cooperativa sociale capofila sarà l'ente che presenta la manifestazione d'interesse e che sarà interpellato per le comunicazioni inerenti al progetto, comprese le operazioni di rendicontazione.

Tutti i partner dovranno essere compatibili con i criteri di eligibilità della Compagnia di San Paolo come da Statuto, Regolamento e Linee attuative del Regolamento:

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Statuto/Statuto>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Regolamento-per-le-Attivita-Istituzionali>

<http://www.compagniadisanpaolo.it/ita/la-Fondazione/Linee-applicative-del-Regolamento-per-le-Att-Istituz>

Per evitare duplicazioni di intervento, non sono ammesse alla manifestazione d'interesse le cooperative sociali già coinvolte nel progetto pilota di rafforzamento dell'economia carceraria sostenuto dalla Compagnia di San Paolo.

**b.** La cooperativa sociale / il partenariato si dovrà avvalere di un **professionista esterno di provata competenza** che svolgerà il seguente ruolo: sulla base delle esigenze espresse dalla cooperativa sociale / dal partenariato, dovrà essere in grado di accompagnare gli enti in un percorso di approfondimento delle esigenze e in un *check-up strategico-organizzativo*, inteso come attività di analisi finalizzata a identificare aree critiche e spazi di miglioramento. Il *check-up* rappresenterà la fase preliminare necessaria ad avviare un piano di rafforzamento strategico-organizzativo e/o d'innovazione.

Il professionista esterno potrà essere una società di consulenza, un centro/ente di innovazione sociale oppure un consulente persona fisica; deve avere comprovata esperienza nelle specifiche tematiche strategiche/organizzative segnalate dalla cooperativa / dal partenariato; deve, preferibilmente, provenire dalla consulenza strategica e operativa generale, in modo da massimizzare il valore dell'accompagnamento fornito alle cooperative sociali nel loro percorso di approfondimento dei bisogni percepiti e delle idee progettuali identificate e nel *check-up* strategico-organizzativo previsto. Rappresenta elemento preferenziale l'esperienza pregressa maturata sia nel settore for profit sia nel terzo settore.

Non esiste limitazione geografica alla sede lavorativa del professionista esterno.

Il professionista esterno che assumerà l'incarico agirà come fornitore della cooperativa sociale singola/capofila ed emetterà fattura per il pagamento alla Compagnia di San Paolo, al termine dell'incarico e dopo l'elaborazione del documento conclusivo.

Le cooperative che non hanno individuato un professionista possono rivolgersi al **Centro per l'Innovazione Sociale SocialFare** ([socialfare.org](http://socialfare.org)), che costruirà insieme a loro una proposta strutturata.

La persona di riferimento è la dott.sa Roberta De Stefanis ([roberta.destefanis@socialfare.org](mailto:roberta.destefanis@socialfare.org)).

Il professionista esterno dovrà predisporre un *piano di lavoro sintetico*, che dovrà essere allegato alla manifestazione di interesse, comprensivo di:

1. breve analisi dei bisogni espressi dalla cooperativa sociale richiedente / dal partenariato e delle eventuali idee presentate come potenziale soluzione al bisogno;
2. durata prevista per la realizzazione delle attività di consulenza;
3. previsione di massima dell'impegno complessivo richiesto ai membri della cooperativa sociale / del partenariato, anche in termini di tempo (giorni/uomo);
4. indicazione delle figure professionali della cooperativa sociale / del partenariato da coinvolgere, necessarie o utili alla migliore riuscita delle attività.

## 5. Modalità di presentazione delle domande

Per essere ammesse alla valutazione, le manifestazioni di interesse dovranno essere inviate all'indirizzo [seed@compagniadisanpaolo.it](mailto:seed@compagniadisanpaolo.it) entro e non oltre il **15 settembre 2018**, specificando nell'oggetto "*Bando Seed 2018*", e dovranno comprendere i seguenti documenti:

- la "Manifestazione di interesse", scaricabile dalla sezione "Bandi" del sito [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it), da compilare in tutte le sue parti e far firmare al legale rappresentante della cooperativa sociale singola/capofila e al professionista esterno;
- in caso di partenariato, per ciascuna cooperativa sociale partner, la "Scheda partner", scaricabile dalla sezione "Bandi" del sito [www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it), da compilare e far firmare al legale rappresentante;
- l'atto costitutivo della cooperativa sociale (in caso di partenariato, di tutte le cooperative sociali);

- gli ultimi tre bilanci della cooperativa sociale (in caso di partenariato, di tutte le cooperative sociali);
- copia dell'ultimo verbale di revisione della cooperativa sociale (in caso di partenariato, di tutte le cooperative sociali);
- il *piano di lavoro sintetico* redatto in forma libera secondo le indicazioni sopra riportate, firmato dal professionista esterno e controfirmato dal legale rappresentante della cooperativa sociale singola/capofila;
- breve profilo del professionista esterno e cv del referente che accompagnerà la cooperativa sociale / il partenariato nell'attività di analisi. Nel caso di consulente persona fisica, oltre al cv andrà presentata una descrizione delle sue competenze ed esperienze.

E' possibile allegare altra documentazione ritenuta necessaria o utile. Laddove se ne riscontrasse la necessità, la Compagnia si riserva di richiedere informazioni aggiuntive ai fini dell'istruttoria.

Verrà data comunicazione della ricezione della candidatura.

Informazioni, esigenze di chiarimento e ogni altra richiesta di contatto saranno da indirizzare a [seed@compagniadisanpaolo.it](mailto:seed@compagniadisanpaolo.it)

## 6. Elementi di valutazione della manifestazione di interesse

- a. Capacità di perseguire l'obiettivo generale e gli obiettivi specifici del bando della Compagnia di San Paolo
- b. Rilevanza, coerenza, praticabilità dei cambiamenti auspicati
- c. *Track-record* e potenzialità di sviluppo della cooperativa sociale proponente / del partenariato

## 7. Prima selezione e ammissione al percorso di approfondimento delle esigenze e al check-up strategico-organizzativo

Per l'esame delle manifestazioni di interesse pervenute sarà costituita una giuria di valutazione composta da rappresentanti della Compagnia di San Paolo ed esperti del settore.

La Compagnia di San Paolo pubblicherà entro il **15 novembre 2018** l'elenco delle cooperative sociali / dei partenariati (40 al massimo) che accederanno al contributo destinato ai percorsi di approfondimento delle esigenze e ai check-up strategico-organizzativi.

E' inteso che le manifestazioni di interesse non citate in tale elenco debbano ritenersi non selezionate. L'assenza di citazione è quindi da ritenersi come comunicazione informativa da parte della Compagnia di esito negativo.

## II. SECONDA FASE DEL BANDO SEED

### 8. Formalizzazione della richiesta di contributo per l'implementazione dei piani di rafforzamento strategico-organizzativo e innovazione

Al termine del percorso di approfondimento e del check-up, il professionista esterno dovrà elaborare, entro e non oltre il **30 marzo 2019**, un *documento conclusivo* contenente, se possibile, un piano di rafforzamento strategico-organizzativo e d'innovazione che illustri il cambiamento che la cooperativa / il partenariato intende intraprendere e indichi le azioni e gli strumenti più opportuni per soddisfare il bisogno espresso, per attuare l'idea progettuale identificata o per avviare le attività necessarie alla realizzazione dei cambiamenti e delle innovazioni.

Tutte le cooperative sociali / i partenariati selezionati nella prima fase saranno invitati dalla Compagnia di San Paolo a formalizzare la richiesta di contributo per implementare i propri piani di rafforzamento e innovazione. Le domande dovranno essere presentate attraverso i moduli di Richiesta on Line (ROL) per contributi ordinari disponibili sul sito della Compagnia ([www.compagniadisanpaolo.it](http://www.compagniadisanpaolo.it)). Il titolo dell'iniziativa dovrà essere preceduta da "Bando Seed 2018".

Alla richiesta dovrà essere allegato il *documento conclusivo* elaborato dal professionista esterno al termine del check-up.

Informazioni, esigenze di chiarimento e ogni altra richiesta di contatto saranno da indirizzare a [seed@compagniadisanpaolo.it](mailto:seed@compagniadisanpaolo.it)



Per domande tecniche sul percorso di compilazione on-line è possibile utilizzare l'indirizzo [assistenzarol@compagniadisanpaolo.it](mailto:assistenzarol@compagniadisanpaolo.it)

## **9. Seconda selezione e ammissione al sostegno economico dei piani di rafforzamento e innovazione**

Le richieste di contributo saranno sottoposte alla seconda e ultima selezione. La Compagnia di San Paolo pubblicherà entro il **30 maggio 2019** l'elenco delle cooperative sociali / dei partenariati (20 al massimo) ammessi al sostegno economico dei piani, che saranno implementati grazie alla definizione di set specifici e adeguati di servizi di *non financial support* forniti da un complesso di professionisti selezionati e concordati con le cooperative sociali.

## **10. Risorse**

Il budget complessivo a disposizione del bando è di **700.000 euro**.

La Compagnia sosterrà i percorsi di approfondimento delle esigenze e i check-up strategico-organizzativi per un massimale lordo di **5.000 euro**. La Compagnia sosterrà la successiva implementazione dei piani di rafforzamento strategico-organizzativo e d'innovazione derivante dal check-up con un contributo massimo di **25.000 euro**. Tali massimali valgono sia per il piano presentato dalla cooperativa sociale singola sia per quello presentato da una partnership.

Il bando non è finalizzato al sostegno economico delle attività ordinarie svolte dalle cooperative sociali.