



Ministero dello Sviluppo Economico

INVITALIA

PROGETTI DI FRONTIERA PER LE COOPERATIVE

STUDI DI FATTIBILITÀ
PER UNA COLLABORAZIONE
INNOVATIVA TRA SISTEMA PUBBLICO
E MOVIMENTO COOPERATIVO

WWW.MISE.GOV.IT

STUDIO DI FATTIBILITÀ PER LA PROMOZIONE E IL RAFFORZAMENTO DELLA PRESENZA DELLE COOPERATIVE SOCIALI DI INSERIMENTO LAVORATIVO IN SETTORI COMPLESSI E/O AD ALTO PROFILO ATTRAVERSO LA CREAZIONE DI STRUMENTI INNOVATIVI DI FILIERA



SOCIAL DESIGN NETWORK



Studio di fattibilità
Bando Invitalia – CIG 6458680F54

1. PREMESSA	4
2. IL PERCHE' DEL PROGETTO	5
2.1. La motivazione delle Cooperative	5
3. LA METODOLOGIA.....	8
4. L'ANALISI SVOLTA.....	11
4.1. Analisi di contesto.....	11
4.1.1. <i>Le imprese sociali di inserimento lavorativo nel contesto italiano</i>	<i>11</i>
4.1.2. <i>La specializzazione delle cooperative sociali di inserimento lavorativo.....</i>	<i>12</i>
4.1.3. <i>I sistemi nazionali e regionali di innovazione e le strategie</i>	<i>13</i>
4.1.4. <i>Le buone pratiche internazionali e nazionali</i>	<i>17</i>
4.2. Analisi di mercato	22
4.2.1. <i>Background del settore</i>	<i>22</i>
4.2.2. <i>Il mercato potenziale</i>	<i>23</i>
4.2.3. <i>Il design nelle strategie di innovazione delle imprese</i>	<i>23</i>
4.3. Analisi delle imprese promotrici	24
4.3.1. <i>La struttura aziendale e le competenze</i>	<i>24</i>
5. IL MODELLO SOCIAL DESIGN NETWORK.....	27
5.1. Chi siamo.....	27
5.2. Buone pratiche.....	29
5.2.1. <i>Il design come veicolo di sostenibilità, qualità e benessere diffuso – il progetto TUTTI MATTI PER L'ARTE della Cooperativa il Quadrifoglio di Firenze</i>	<i>29</i>
5.2.2. <i>La comunicazione e la creazione di un Brand per qualificare il prodotto delle Cooperative di inserimento lavorativo: il marchio "Piede Libero" della Cooperativa Ulisse di Firenze</i>	<i>31</i>
5.3. La scelta della Rete : il concept proposto dal Gruppo di Lavoro.....	32
5.4. Le Azioni oggetto della rete	34
5.5. La COLLEZIONE PILOTA	35
5.6. Caratteristiche del modello	36
5.6.1. Innovazione	37
5.6.1.1. <i>Design come fattore strategico di innovazione e sostenibilità sociale.....</i>	<i>37</i>

5.6.2. Il valore sociale.....	38
5.6.2.1. Valore Aggiunto Sociale dell'inserimento lavorativo.....	38
5.6.2.2. Il valore dello scambio tra profit e non profit	40
5.6.2.3. La sostenibilità sociale come driver per la competitività.....	42
5.7. Le Dimensioni della RETE	43
5.7.1. Dimensione giuridica	43
5.7.2. Dimensione organizzativa	44
5.7.2.1. Modello organizzativo e organigramma	45
5.8. Canali di distribuzione e commercializzazione	47
5.8.1. SOCIAL DESIGN NETWORK: caratteristiche del marchio e modalità di adesione	47
5.8.2. Strategia di commercializzazione e promozione	50
5.9. Dimensione economica	53
5.9.1. La collezione e i prodotti	53
5.9.2. Proiezioni finanziarie	56
6. BUSINESS MODEL, SOSTENIBILITA' DEL MODELLO E INIZIATIVE DI IMPLEMENTAZIONE	62
6.1 Business model.....	62
6.2. Sostenibilità: il PARTNER CoopFOND	65
6.3. Iniziative di implementazione	65

1. PREMESSA

Il progetto nasce dalla volontà di individuare percorsi nuovi e possibili che consentano alle cooperative di inserimento lavorativo impegnate nel settore manifatturiero e dell'artigianato artistico di entrare in mercati complessi.

L'analisi delle realtà cooperative coinvolte e la loro forte volontà di mantenere l'approccio economico e sociale che li connota in quanto cooperative di inserimento lavorativo – modello di impresa in cui l'assetto organizzativo ed il processo produttivo sono funzionali a dare valore ed opportunità alla persona che produce l'oggetto - ha orientato il gruppo di lavoro nell'esplorazione di un modello innovativo capace di coniugare:

- valore sociale del prodotto e del processo produttivo;
- responsabilità sociale delle imprese;
- valorizzazione delle tradizioni artigianali locali il "saper fare";
- valorizzazioni della partnership come elemento strategico;
- sostenibilità sociale, economica ed ambientale.

Il tipo di innovazione esplorato come fattore di incremento della capacità competitiva delle cooperative è l'innovazione Design driven,; tale tipo di innovazione è stata preferita all'innovazione determinata da un incremento della domanda o da un miglioramento delle tecnologie disponibili perchè non si limita all'introduzione di migliorie di tipo funzionale e prestazionale a prodotti e servizi esistenti ma è capace di adottare una lettura del prodotto/servizio che contempla sia la dimensione dell'utilità che la dimensione simbolico linguistica dello stesso riuscendo ad intervenire sul significato che le persone attribuiscono ad un oggetto e sulle ragioni che ne determinano l'acquisto.

Il termine Design, dal latino de + signare che significa fare qualcosa, distinguerlo con un segno, dargli significato, designarlo in relazione ad altre cose, possessori, utilizzatori, pare infatti il termine giusto per indicare il processo di cambiamento che le cooperative vogliono intraprendere affinché lo "stigma" che ancora oggi si accompagna alle produzioni artigianali di persone svantaggiate si trasformi in un segno che qualifica e dà valore al prodotto amplificandone il significato simbolico per l'acquirente.

Ma le innovazioni per realizzarsi hanno bisogno di condizioni normative che li agevolino e di realtà territoriali particolarmente coese ed orientate ad operare insieme per il raggiungimento di obiettivi condivisi pertanto nel contesto dello studio si è ritenuto fondamentale esplorare i sistemi locali di ricerca ed innovazione e le strategie di sviluppo ad essi correlate per comprendere se tali contesti possono favorire il processo di innovazione delle cooperative sociali coinvolte.

Il documento si sviluppa in tre parti dapprima si descrive la motivazione che ha spinto le cooperative sociali ad essere parte del progetto, quindi si procede con la descrizione della metodologia adottata e delle Analisi realizzate riportando i dati emersi dalle stesse in termini di fabbisogni, competenze ed aspettative delle cooperative quindi si passa a presentare il modello Social Design Network descrivendone i prodotti costitutivi, il valore sociale e declinandolo nelle quattro dimensioni: giuridica, organizzativa, tecnica ed economica. Nell'ultima parte si passa all'illustrazione delle strategie di promozione, comunicazione e replicabilità.

2. IL PERCHE' DEL PROGETTO

2.1. La motivazione delle Cooperative

Il presente studio di fattibilità ha come protagonista un gruppo di cooperative di inserimento lavorativo operanti nel settore manifatturiero e dell'artigianato artistico collocate in diverse Regioni italiane (Friuli Venezia Giulia, Toscana, Emilia Romagna, Campania e Piemonte) che a fronte di una sempre più difficile sostenibilità economica delle loro attività imprenditoriali hanno deciso di innovare i loro processi organizzativi in un'ottica di rete avviando la creazione di una rete aperta alle cooperative stesse ma anche agli artigiani locali, alle imprese profit, alle Università ed agli Enti di ricerca in un'ottica di valorizzazione dei territori di appartenenza.

Consorzio C.O.S.M. – Regione Friuli

Il Consorzio C.O.S.M. ha ritenuto importante e utile essere Capofila e soggetto coordinatore del presente Studio di Fattibilità perché da un lato voleva avviare un processo di confronto con gli attori pubblici nazionali e regionali sul come si può costruire congiuntamente un ecosistema che abiliti le cooperative sociali di inserimento lavorativo ad innovare i propri processi produttivi e di commercializzazione riuscendo a rafforzare la propria presenza in mercati complessi, dall'altro essendo cosciente della debolezza del settore in termini di capacità produttiva, pur a fronte di eccellenze in termini di prodotto e competenze artigianali, voleva rafforzare la rete di attori in grado, attraverso le loro conoscenze, di condividere e tracciare un percorso reale di sviluppo.

Il "Quadrifoglio" Società Cooperativa Sociale – Regione Toscana

L'interesse della cooperativa per il progetto Social Design Network deriva dall'attività della Legatoria Lo Scoiattolo, e in particolare dal progetto "Tutti matti per l'arte": una linea di produzione per la realizzazione di sketchbook, agende, rubriche telefoniche, quaderni, diari per la scuola, matite, ricettari, etc.. I prodotti, realizzati artigianalmente, sono resi unici dalle illustrazioni donate da artisti contemporanei, più o meno emergenti, di livello nazionale e internazionale. Da circa tre anni la cooperativa investe sui prodotti di legatoria adottando strategie commerciali, di comunicazione e un'ottimizzazione del processo produttivo per rispondere alla domanda di mercato. Rilevante per la rete sono sicuramente i ragionamenti fatti dall'azienda in termini di qualità e design del prodotto, avvalorato dal contributo di artisti – affermati o emergenti - che riconoscono il valore sociale dei prodotti per cui donano le proprie illustrazioni; ragionamenti che hanno costituito la base per lo sviluppo di collaborazioni proficue con il mondo Universitario, con le Associazioni di utenti e con le Imprese profit quali, tra le altre, UNIFI, IED, COSVIG, LA NUOVA TINAIA ONLUS, CORSINI BISCOTTI, etc. Vi si affianca una politica di brand già avviata che fa leva sulla qualità, piuttosto che sul valore sociale del prodotto, e una rete commerciale diffusa all'interno della Regione Toscana con sperimentazioni in atto anche in altri territori. Lo studio, per la nostra esperienza in particolare, si inserisce in un percorso piuttosto avanzato che già prevede, tra le altre cose, l'alta qualità del prodotto, standardizzazione dei processi di produzione, requisiti necessari alla grande distribuzione, continuo ampliamento della rete di vendita e fidelizzazione del cliente andandone ad implementare l'efficacia. La definizione di un marchio che possa tutelare e valorizzare questo tipo di produzioni e una filiera che ne rafforzi il significato rendendo chi vi partecipa consapevole di quanto questo possa accrescere l'esperienza e la capacità di reazione di tutti, è fondamentale per giungere a un risultato che possa essere

concreto e per certi versi “istituzionalizzato” con tutto ciò che questo ne consegue. In prospettiva l’attività che ci ha visti coinvolti per circa 9 mesi ha già reso possibile e consoliderà rapporti atti alla prosecuzione nel percorso condiviso ipotizzato in maniera puntuale ed organizzata dettando a tutti coloro i quali sceglieranno di partecipare tempi e modalità in un’ottica di rafforzamento del settore e di sviluppo di nuove politiche sociali.

Ulisse Cooperativa Sociale Onlus – Regione Toscana

L’interesse della cooperativa per il progetto *Social Design Network* deriva dal progetto *Piedeliberò*, nato dalla collaborazione con l’agenzia di pubblicità fiorentina Cantoni Associati. *Piedeliberò* è l’evoluzione del progetto Milleunabici per la riparazione e restaurazione delle biciclette abbandonate provenienti dai depositi del Comune di Firenze da parte dei detenuti dell’Istituto penale di Sollicciano e dell’Istituto penale minorile Meucci. *Piedeliberò* prevede un’operazione di re-design del prodotto attraverso la scelta di colori e accessori, un *brand* che renda il prodotto riconoscibile e una strategia di comunicazione di ampio raggio che fa leva sull’unicità del prodotto, il suo valore sociale e il supporto di *testimonial*. Il *brand* con il tempo ha incluso altri prodotti, come felpe, *t-shirt* e *shopper*. Rilevante per la rete è l’attenzione alla qualità e al design delle biciclette *Piedeliberò*, la politica di *brand* avviata, la diffusione e la conoscenza sul territorio del marchio e la strategia di comunicazione -online e offline- che fa leva sia sulla qualità del prodotto sia sul suo valore sociale.

Brikke e Brakke Cooperativa Sociale – Regione Toscana

Rilevante per la rete è l’attenzione della cooperativa alla qualità e al design dei prodotti, valorizzata anche dalla direzione di un artista e comunicatore visivo del territorio e la capacità di rete con altre realtà sociali. Infatti, allo spazio dei Laboratori Blu Cammello, che ospita anche esposizioni nel campo delle arti visive, si è affiancato il PAC 180, il Parco di Arte Contemporanea realizzato nel giardino storico del Centro residenziale psichiatrico Franco Basaglia di Livorno, dove dal 1995 nella prima settimana del mese di luglio si svolgono le "Serate Illuminate" manifestazione culturale che riunisce artisti, poeti, scrittori e musicisti.

Open Group Cooperativa Sociale – Regione Emilia Romagna

L’interesse della cooperativa in *Social Design Network* nasce dal laboratorio protetto “*Marakanda*”, struttura che accoglie circa venti persone adulte con disabilità medio lieve e che si caratterizza per uno speciale indirizzo artistico grazie all’interazione tra gli ospiti e gli studenti dell’Accademia delle Belle Arti di Bologna. Nel laboratorio sono presenti: *atelier* di pittura, scultura e ceramica, l’attività di falegnameria, il laboratorio di stampa digitale (su stoffa, tele e terrecotte) e il laboratorio di cucito. Rilevante per la rete è l’attenzione della cooperativa alla qualità e il design dei prodotti *Marakanda*, così come una politica di *brand* avviata, una strategia di commercializzazione online (attraverso il portale *Blomming.it*) e offline (attraverso il punto vendita della cooperativa) e la presenza di un’agenzia di comunicazione interna che opera attraverso diversi canali mediatici.

Arte e Libro Società Cooperativa Sociale Onlus – Regione Friuli Venezia Giulia

La dimensione artigianale e l’unicità di ogni prodotto sono la caratteristica della cooperativa, così come l’alto profilo di competenze tecniche e creatività per la realizzazione della vasta gamma di

articoli e la possibilità di personalizzazione dei manufatti. Ad oggi Arte e Libro non ha avviato sperimentazioni in termini di comunicazione, promozione, distribuzione e commercializzazione dei propri prodotti, qui risiede dunque il suo maggiore interesse nello sviluppo del progetto, inoltre i suoi prodotti sono compatibili con quelli delle altre cooperative del GdL e la sua partecipazione ha permesso la verifica e la validazione del modello su cooperative con caratteristiche simili.

Noncello Società Cooperativa Sociale – Regione Friuli Venezia Giulia

L'interesse della cooperativa in Social Design Network nasce per la presenza all'interno della stessa dei Laboratori di ceramica, falegnameria con alte potenzialità di sviluppo in termini di connotazione del segno e del prodotto e sui quali la Cooperativa intende investire affinché divengano un sistema in grado di reggersi su logiche produttive configurandosi dal punto di vista economico come modello ad economia mista in cui si integrano le risorse provenienti dal soggetto pubblico (es.: borse lavoro salute mentale ex L.R. 72/80 art. 15, FAP-salute mentale e borse lavoro dipendenze), le risorse provenienti dalle altre attività della Cooperativa: gestione dell'orto sociale presso la località "Il Guado", gestione del "Piccolo Ristoro al Parco" e le risorse provenienti dalla riattivazione in chiave comunitaria di alcuni "luoghi" significativi della città di Pordenone. Altro elemento di interesse è la presenza presso la Cooperativa della ciclofficina "Community Bike" nata nel 2013 e volta a recuperare/riciclare le bici usate attraverso interventi di manutenzione. Le biciclette, conferite come donazione da privati o recuperate attraverso i depositi comunali, sono recuperate attraverso la ciclofficina sociale in cui persone disabili si occupano della manutenzione e restauro personalizzato delle bici stesse, per poi rivenderle al pubblico. Nell'ambito dello stesso progetto è stata attivata una rete con altre realtà del territorio operanti per l'integrazione lavorativa di migranti e con l'Associazione Tetra Paraplegici Friuli Venezia Giulia per la manutenzione delle carrozzine. A supporto delle attività in termini di marketing e commercializzazione la cooperativa ha predisposto un logo, una pagina Facebook e un catalogo prodotti cartaceo distribuito in vari punti della città. Sebbene il progetto non presenti particolari elementi innovativi, i prodotti sono compatibili e complementari rispetto a quelli delle altre cooperative del Gruppo di Lavoro e il coinvolgimento della Cooperativa Noncello permette la verifica e la validazione del modello su cooperative con caratteristiche simili.

Era Cooperativa Sociale – Regione Campania

Social Design Network ben si sposa con il progetto "Che Follia" promosso dalla cooperativa sociale Era. Si tratta di un punto vendita per la promozione e la condivisione di modalità alternative di vivere il mondo del lavoro, la cui *mission* principale è fornire occasioni di crescita e valorizzazione delle fasce di fragilità che con enorme difficoltà riescono a entrare nel contesto produttivo. *Che Follia* è nato come punto vendita delle produzioni artigiane realizzate in collaborazione con i centri diurni di salute mentale e farmacodipendenze dalla ASL Napoli1, e si propone come nodo di una rete fatta di esperienze, soggettività e imprenditorialità che affonda le proprie radici nell'intervento sociale e nelle iniziative di inserimento lavorativo di persone in difficoltà. Un progetto che mira a coinvolgere e tenere insieme più esperienze del non profit che affollano il panorama nazionale, insieme al mondo del lavoro, della cultura e dell'arte, per mettere insieme competenze e professionalità, per generare nuove proposte e realtà produttive. Rilevante è il modello di rete adottato all'interno del progetto e la strategia per la valorizzazione dei prodotti delle organizzazioni appartenenti e per la commercializzazione degli stessi. Il punto vendita è,

infatti, vetrina per sensibilizzare e informare il territorio sulle attività di prevenzione della salute mentale e servizi alla persona erogati dalle organizzazioni.

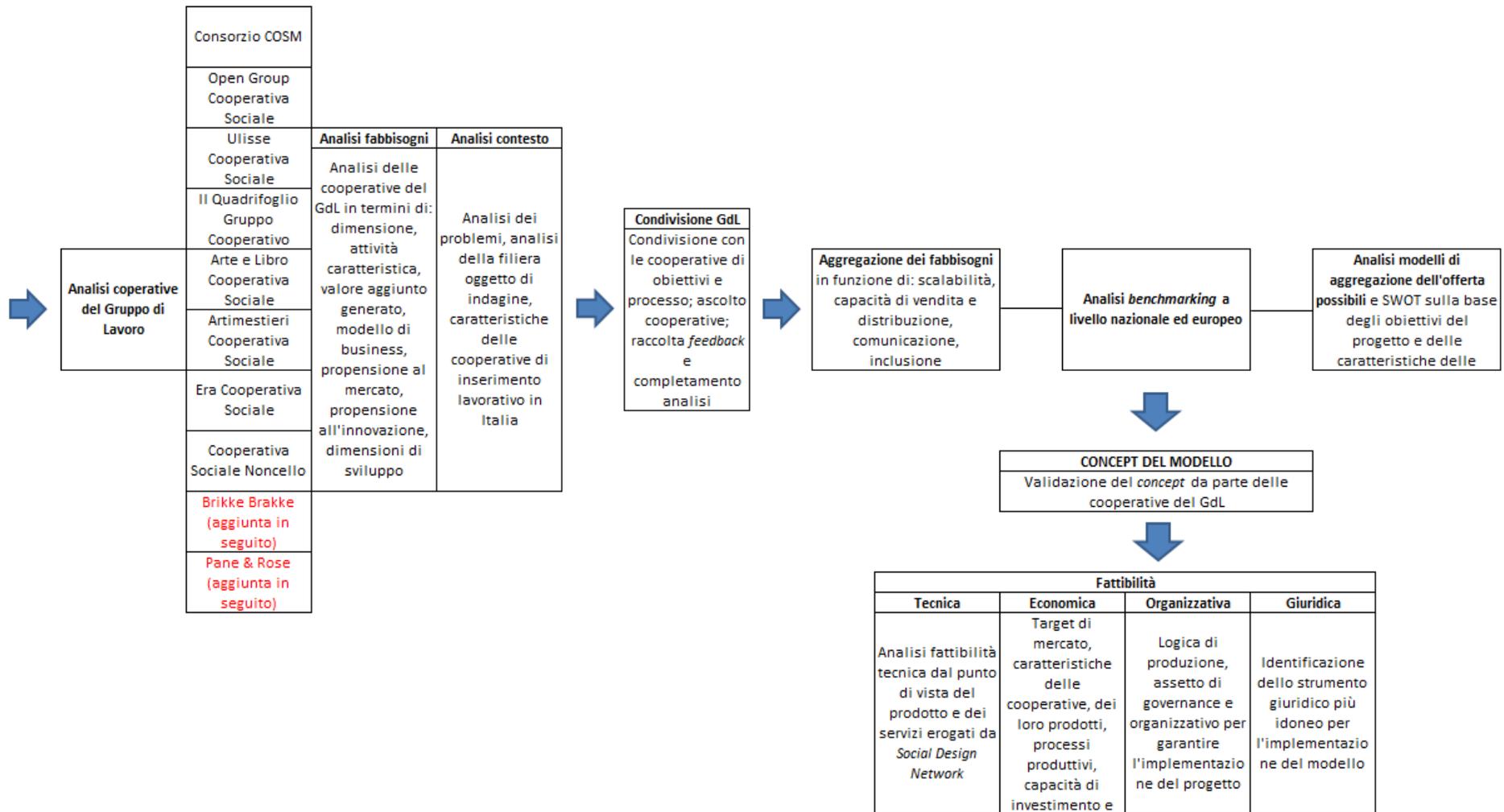
Artimestieri Cooperativa Sociale Onlus – Regione Piemonte

L'attenzione alla qualità di *Social Design Network* e una strategia commerciale nazionale e integrata sono gli elementi che maggiormente hanno spinto la cooperativa a prendere parte ai lavori. Nonostante le piccole dimensioni, Artimestieri vende i propri prodotti a livello nazionale ed europeo attraverso il supporto del loro ufficio tecnico commerciale interno. Per la vendita, oltre al punto vendita della cooperativa, Artimestieri ha predisposto sei negozi *online*, uno proprio e altri cinque su piattaforme specializzate per la vendita di materiali per la casa e prodotti di bioedilizia. Tali accordi commerciali per la vendita e distribuzione dei prodotti sono un *benchmark* per la validazione delle ipotesi del modello.

3. LA METODOLOGIA

È necessario premettere che, essendo *Social Design Network* un progetto innovativo e non basato su sperimentazioni già in atto a livello nazionale ed essendo le cooperative del Gruppo di Lavoro operanti in diverse parti del Paese e non in diretta connessione tra loro, il presente studio ha necessitato una fase di analisi approfondita volta all'individuazione della strada e delle azioni più idonee per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e un processo di condivisione degli obiettivi e del progetto piuttosto complesso che si vede rappresentato nel sottostante schema.

Fig. 1: Piano di lavoro adottato dal progetto.



Nei primi mesi del progetto sono stati analizzati da parte del Gruppo di Lavoro (GdL) i fabbisogni delle cooperative coinvolte in termini di valorizzazione dei propri prodotti e delle competenze del proprio personale. A tal fine AICCON, in accordo con il capofila del progetto, ha elaborato un questionario volto a raccogliere informazioni sulle cooperative del GdL, con particolare riferimento ad elementi economici, relazionali, commerciali e di innovazione (*Allegato B*). Tali dati sono stati integrati da un'analisi *desk* delle filiere individuate (artigianato artistico e filiera "casa") e della cooperazione di inserimento lavorativo tramite l'interrogazione di *database* specifici per fornire le basi per l'analisi di mercato su cui è stato costruito il presente studio di fattibilità.

In fase iniziale è stato inoltre convocata una riunione interna al GdL con un triplice obiettivo:

- Condivisione con le cooperative coinvolte, protagoniste dello studio e delle azioni progettuali da esso derivanti, degli obiettivi del progetto e del processo, così come presentato in fase di offerta;
- Ascolto delle cooperative e raccolta dei *feedback* e dei bisogni, avviare la discussione per meglio individuare gli aspetti comuni e i possibili percorsi di collaborazione;
- Definire il piano di lavoro in termini di tempo, responsabilità e risorse.

Al fine di aumentare la rilevanza dello studio e allargare la compagine dei beneficiari, il GdL ha raccolto l'adesione al progetto di ulteriori due cooperative (Brikke Brakke e Lister), portandole a dieci.

In secondo luogo, è stata effettuata un'analisi di *benchmarking* a livello nazionale, europeo ed internazionale di modelli di aggregazione di filiera che vedano coinvolte le organizzazioni del Terzo settore al fine di favorirne l'accesso al mercato e la competitività in settori complessi. Si è contemporaneamente proceduto con l'analisi dei diversi modelli di aggregazione dell'offerta possibili, evidenziandone punti di forza e punti di debolezza nella possibile applicazione alle cooperative del GdL. Si sono in particolare presi in considerazione modelli di rete, modelli imprenditoriali e modelli per la realizzazione di *brand* di filiera. Tale fase è stata fondamentale per la definizione del modello e, soprattutto della sua dimensione organizzativa, fornendo importanti elementi di stress del *concept* proposto.

La pluralità di modelli proposta e le caratteristiche di ognuno sono stati incrociati con i dati derivanti dall'analisi dei fabbisogni delle cooperative e dall'analisi di *benchmarking* al fine di individuare quelli che meglio rispondono ai fabbisogni rilevati. In seguito, attraverso un *focus group*, sono stati condivisi i ragionamenti teorici effettuati con l'intero GdL, e in particolare con le cooperative coinvolte, identificando il modello presentato in questo documento.

Una volta individuato il modello e le sue caratteristiche, il GdL ha proceduto con la valutazione della fattibilità giuridica, organizzativa, tecnica ed economica.

La **dimensione giuridica** si è individuata a partire dall'analisi dei diversi modelli di aggregazione dell'offerta, identificando lo strumento giuridico più idoneo per l'implementazione del modello scelto, il contratto di rete.

Dal punto di vista **organizzativo**, è stata definita una logica di produzione coerente con le capacità delle imprese e le aspettative del mercato e un assetto di *governance* e organizzativo in grado di garantire:

- Quantità e continuità della produzione: costanza nella quantità dei pezzi prodotti sulla base delle strategie di mercato individuate;
- Qualità: costanza nella qualità delle produzioni, pur nella varietà dei pezzi prodotti;
- Efficacia nell’attivazione di rapporti con il settore profit, il settore delle ricerca e la grande distribuzione
- Efficacia nell’implementazione della strategia di comunicazione.

Gli **aspetti tecnici** sono stati approfonditi sia dal punto di vista del prodotto che dei servizi erogati all’interno del modello di filiera. Si è innanzitutto definita una bozza di Disciplinare che esplicita le modalità e criteri che devono essere utilizzati per la valutazione dell’idoneità delle organizzazioni ad adottare il modello ed entrare nella rete di imprese. È stato in seguito creato un *brief* della prima condizione condivisa tra le cooperative del GdL, volto a comprendere le potenzialità e la sostenibilità dell’interazione tra le organizzazioni e i loro processi produttivi. Per quanto riguarda i servizi si sono invece analizzate le diverse opzioni di commercializzazione e le potenzialità dei diversi canali, soffermandosi in particolar modo su quelli online. Si sono inoltre presi in considerazione gli elementi per un’efficace strategia di comunicazione e promozione delle collezioni condivise del gruppo. La dimensione tecnica è approfondita al capitolo 8.

Infine, la **fattibilità economica** è stata verificata a partire dall’identificazione del target di mercato dei prodotti identificati, alle caratteristiche delle cooperative aderenti, dei loro prodotti, processi produttivi e le risorse e competenze che sono disposte a condividere all’interno del progetto, così come la loro capacità di investimento e i costi per l’implementazione del modello.

4. L’ANALISI SVOLTA

4.1. Analisi di contesto

4.1.1. Le imprese sociali di inserimento lavorativo nel contesto italiano

Le imprese sociali di inserimento lavorativo (Work Integration Social Enterprises – WISEs) sono presenti in gran parte degli Stati Membri dell’Unione Europea con caratteristiche, principi e forme legali differenti. In Italia esse assumono prevalentemente la forma di cooperativa sociale di tipo B, secondo la Legge 381/91. Tali organizzazioni possono svolgere qualsiasi tipo di attività in differenti settori, ma devono necessariamente impiegare una percentuale di soggetti svantaggiati; secondo la norma si tratta di invalidi fisici, psichici e sensoriali, ex-degenti di istituti psichiatrici, soggetti in trattamento psichiatrico, tossicodipendenti, alcolisti, minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, condannati ammessi alle misure alternative alla detenzione.

Le cooperative sociali di inserimento lavorativo rappresentano quindi una risposta al problema della formazione dell’inserimento/reinserimento dei soggetti svantaggiati nel mercato del lavoro. Al di là di quanto previsto per legge, la realtà dimostra che le cooperative sociali di tipo B, soprattutto negli ultimi anni, accolgono anche altre tipologie di svantaggio non certificate, senza che ciò sia riconosciuto da particolari normative o comunque senza particolari incentivi di tipo economico per tali inserimenti (Chiaf, 2013). Basti pensare a quelle persone razionate dal mercato del lavoro ordinario a causa della loro bassa produttività ed esposti alla disoccupazione di lungo periodo, come nel caso dei lavoratori over-cinquanta o dei giovani. A queste tipologie di soggetti sono state progressivamente orientate politiche pubbliche occupazionali, che hanno tuttavia dimostrato crescenti limiti e difficoltà (Depedri, 2012) a causa di un insufficiente livello di

“prossimità” ai bisogni. Mentre la relazionalità e la prossimità al territorio e agli altri attori sociali che in esso operano sono insiti nella natura del movimento cooperativo.

Nel 2014 le cooperative sociali di tipo B erano 3.232, a cui si aggiungono 1.261 cooperative di tipo A e B, per un totale di oltre 100 mila occupati (Euricse, 2016). Per quanto riguarda l’inserimento lavorativo, si rileva che nel corso del 2011 le cooperative sociali hanno occupato 30.534 lavoratori svantaggiati¹, pari al 27,1% degli occupati in cooperative sociali di tipo B e, più in generale, al 6,8% degli occupati totali nelle cooperative sociali (Carini e Costa, 2014). Pur rappresentando solo lo 0,3% dell’occupazione nazionale, le cooperative sociali di tipo B occupano il 7,5% delle persone con disabilità (Federsolidarietà-Confcooperative, 2010).

Proprio per riconoscere il ruolo attivo di queste organizzazioni sia nelle politiche del lavoro che in quelle di welfare, lo Stato le ha riconosciute giuridicamente, concedendo loro vantaggi di natura fiscale e sostegno attraverso interventi diretti degli enti pubblici; basti ricordare che la Legge 381/91 prevede che gli stessi, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione, possano stipulare convenzioni con le cooperative sociali di tipo B per la fornitura di beni e servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi il cui importo stimato sia inferiore a determinati importi. Questo ha determinato, dal 1991 ad oggi, una crescita dei rapporti con la Pubblica Amministrazione, soprattutto nei settori della manutenzione del verde e delle pulizie, come si evince anche dalle realtà esaminate dal presente studio e parte del Gruppo di Lavoro. Tuttavia, a seguito della crisi e delle restrizioni economiche che le pubbliche amministrazioni stanno subendo, diviene sempre più importante per le cooperative sociali l’apertura al mercato, la differenziazione dei propri clienti e l’introduzione di logiche imprenditoriali più marcate. Questa tendenza è dimostrata anche dai dati dell’ultimo Censimento dell’Industria e dei Servizi che evidenzia come l’inserimento lavorativo in cooperative sociali di soggetti svantaggiati sia un’attività prevalentemente market (84,1% di istituzioni market, a fronte di una quota nazionale pari 30,6%) ma finanziata sia da soggetti pubblici (in una quota pari al 46,2% di istituzioni che erogano il servizio, a fronte di un valore nazionale pari a 8,2%) sia da soggetti privati (in una quota pari 37,9% di istituzioni che erogano il servizio, a fronte di una quota nazionale pari a 22,4%) (Lori e Stoppiello, 2014). Infatti, le entrate delle cooperative sociali di tipo B da contratti con Enti Pubblici sono il 54,5%; il 52,5% nelle cooperative di tipo misto (Borzaga, 2014).

4.1.2. La specializzazione delle cooperative sociali di inserimento lavorativo

La cooperazione sociale di inserimento lavorativo si caratterizza da sempre per la capacità di creare contesti socio-occupazionali e di inclusione, capaci di affrontare da un’altra prospettiva la questione lavoro: parlare di lavoro inteso come elemento essenziale per la costruzione dei diritti di cittadinanza, per accrescere il potere contrattuale delle persone, per favorire l’ingresso nel circuito produttivo e per sostenere l’emancipazione delle stesse, deve considerare i limiti e le opportunità reali che il contesto ci pone. La riduzione degli spazi occupazionali a seguito della crisi, si è affiancata ad una progressiva espulsione dal mercato del lavoro, in particolare delle persone più fragili, spesso incapaci di resistere in un sistema sempre più competitivo, caratterizzato da un progressivo innalzamento della produttività attesa.

¹ Lavoratori o soci svantaggiati di cooperative sociali ex art. 4, comma 3, della Legge 8/11/1991 n. 381, ai quali si applica l’esonero totale dei contributi previdenziali e assistenziali (circ. Inps n. 296/92). Per un’analisi più completa andrebbero aggiunti tutti i lavoratori con queste caratteristiche assunti dalle cooperative sociali con modalità diverse (borse lavoro, tirocini, ecc.).

La cooperazione sociale di inserimento lavorativo si qualifica proprio per la sua capacità di creare contesti socio-occupazionali e di inclusione che producono benessere per le persone in condizione di svantaggio, consentendo non solo l'accesso ad opportunità lavorative reali, ma anche la possibilità di essere parte di un'organizzazione, in quanto socio. La sfida che questa forma di impresa sociale si pone, parte dal riconoscimento del diritto per i gruppi vulnerabili di accedere al ciclo produttivo per attivare percorsi che ne garantiscono la piena inclusione nella comunità di appartenenza, in una logica del doppio prodotto sociale e imprenditoriale. Sostenere l'importanza del lavoro in questa visione passa anche attraverso un supporto a quei luoghi che offrono opportunità reali di inserimento lavorativo; luoghi in cui l'intera organizzazione a tutti i livelli persegue questa mission, ricomponendo quotidianamente le contraddizioni e le criticità legate al perseguimento che il doppio prodotto sociale ed imprenditoriale presuppone.

4.1.3. I sistemi nazionali e regionali di innovazione e le strategie

Il Piano Nazionale della Ricerca

Il governo italiano ha elaborato un programma nazionale per la ricerca che stabilisce gli obiettivi nazionali delle politiche e le linee strategiche d'azione.

Il Piano Nazionale Ricerca – Programma dei finanziamenti per la ricerca per il periodo 2016-2018, prevede, tra le altre, l'Azione 2: società, ricerca a Innovazione sociale che riveste un particolare interesse nel contesto del presente Studio. L'elemento di potenziale interesse per le cooperative coinvolte è rappresentato in particolare dall'Intervento c. Innovazione Sociale e finanza di impatto sociale che si articola nelle seguenti possibili attività:

- finanziamento delle misure di agevolazione istituite dal Ministero dello Sviluppo Economico, destinate alle Startup Innovative a Vocazione Sociale, come definite dal Decreto Legge n. 179 del 18 ottobre 2012, convertito con Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 e come riconosciute dal successivo regolamento di cui alla circolare 3677/C del 20 gennaio 2015 dello stesso Ministero dello Sviluppo Economico;
- istituzione di un sistema di voucher, destinati a Startup Innovative a vocazione sociale ovvero alle imprese sociali di cui al Decreto Legislativo n. 155 del 24 marzo 2006 o alle cooperative sociali, e finalizzati alla acquisizione di conoscenze, competenze, soluzioni applicative presso Università o Enti Pubblici di Ricerca Italiani;
- finanziamento per lo sviluppo di modelli di analisi di grandi basi di dati (big data) finalizzati alla rilevazione ed alla identificazione di problemi sociali emergenti;
- formazione e interventi di capacity building per Comuni e Amministrazioni Locali che intendano promuovere azioni per la nuova imprenditorialità sociale, proponendo modelli di finanziamento o procurement innovativo.

Tale intervento prevede una significativa dotazione finanziaria che ammonta a 21 milioni di euro per il triennio.

Friuli Venezia Giulia

La Regione Friuli Venezia Giulia presenta un significativo sistema di ricerca ed innovazione formato da 50 centri di ricerca pubblici e privati e 4 Parchi Scientifici e Tecnologici (Area Science Park, Friuli Innovazione Polo tecnologico di Pordenone e Friuli Innova) che hanno il compito di condurre, promuovere e coordinare le attività del mondo della ricerca e del mondo delle imprese. Il governo regionale da sempre impegnato a sostenere la ricerca e l'innovazione ha definito tra le proprie priorità per il periodo di programmazione dei Fondi strutturali 2014-2020 l'incremento delle relazioni tra il sistema della ricerca ed il sistema delle imprese elemento giudicato fondamentale per migliorare il trasferimento di conoscenze tra enti di ricerca e imprese, in particolare le PMI che presentano una bassa propensione all'investimento in innovazione. Nella propria Strategia di specializzazione intelligente la Regione Friuli Venezia Giulia afferma di voler rispondere in modo integrato ai bisogni emersi dal territorio, sia in termini di "superamento" degli ostacoli, sia di messa a frutto dei vantaggi competitivi per superare le debolezze presenti, facendo leva sulla valorizzazione dei tre principali elementi di forza che la caratterizzano:

- a) la vocazione manifatturiera innovativa;
- b) la presenza di un'offerta scientifica di eccellenza;
- c) la capacità di produrre capitale umano qualificato.

Il processo di ascolto e coinvolgimento del territorio e di scoperta delle relative vocazioni imprenditoriali, cd. Processo di scoperta imprenditoriale, ha portato all'individuazione all'interno della Strategia regionale di una specifica area di specializzazione dedicata ai settori della creatività, cultura e turismo denominata "CULTURA, CREATIVITA' E TURISMO"². I dati che emergono dal confronto con il territorio hanno infatti evidenziato che tali settori presentano una forte potenzialità di sviluppo e di interconnessione con il terziario avanzato e l'ICT, in particolare per quanto riguarda i settori dell'architettura, del design e della grafica applicati alla filiera del sistema casa, ma anche tutte le tecnologie applicate in modo trasversale e con svariati utilizzi nei settori dello spettacolo in generale.

Analizzando le potenzialità del sistema culturale e creativo in Friuli Venezia Giulia paiono di particolare interesse ai fini del presente studio le seguenti caratteristiche:

- la capacità delle imprese culturali regionali di fare rete infatti il 17,3% delle imprese hanno sottoscritto un contratto di rete contro il 13,8% del dato nazionale e la Regione occupa la quarta posizione dietro Molise, Toscana e Umbria
- l'effetto moltiplicatore del settore culturale e creativo, inteso come capacità di "muovere" le altre attività produttive, che contribuiscono, a monte, alla produzione dei suoi input, e favoriscono, a valle, la veicolazione dei prodotti/servizi fino alla collocazione sui mercati di riferimento. La media italiana è di 1,7, mentre, tra le regioni, la classifica è guidata dal Friuli Venezia Giulia, in cui il moltiplicatore raggiunge quota 2,1, seguito dal Veneto (2,0), dalla Toscana, dalla Lombardia e dalle Marche (allineate su un valore pari a 1,9). In pratica, in Friuli, per ogni euro investito nella cultura c'è un ritorno di 2,1 euro.

² Strategia di specializzazione intelligente della Regione Friuli Venezia Giulia.

Toscana

Il sistema di ricerca ed innovazione della Regione Toscana è ricco di Università, Enti pubblici di ricerca ed infrastrutture di eccellenza, frutto della collaborazione tra alcuni degli istituti di ricerca e delle università suddette e altri soggetti internazionali della ricerca. Gli obiettivi della Strategia di specializzazione intelligente³ Toscana sono finalizzati da un lato al potenziamento delle eccellenze di innovazione, dall'altro, al consolidamento degli elementi di contesto che rendono tali le eccellenze. Il concetto di impresa dinamica, quello di investimento strategico, la sostenibilità di modelli di business che sottendono all'attività di ricerca e innovazione, sono al centro di una strategia regionale orientata a tradurre conoscenza e competenze in produttività e posizionamento competitivo sui mercati globali.

L'area di specializzazione di maggiore interesse ai fini dello studio è l'Area Fabbrica "intelligente" che all'interno delle proprie priorità tecnologiche prevede: la creazione di nuovi modelli ed organizzazioni di impresa sostenibili da un punto di vista economico, sociale e ambientale.

Nei documenti programmatori della Regione l'accento è posto sull'innovazione di prodotto, di processo, organizzativa e commerciale delle imprese, l'industrializzazione dei risultati della ricerca, lo sviluppo e il trasferimento tecnologico, il finanziamento di linee pilota, azioni di validazione precoce dei prodotti e dimostratori. Tutte queste azioni dovranno essere sviluppate in coerenza con la Strategia di Specializzazione Intelligente della Regione Toscana. Le azioni attraverso le quali si mira al raggiungimento di questi obiettivi includono l'aiuto all'acquisto di servizi innovativi e agli investimenti per l'innovazione, il sostegno ai Distretti tecnologici e alle infrastrutture per la ricerca e strumenti di ingegneria finanziaria come i fondi rotativi.

La Toscana fa parte del Cluster nazionale fabbrica intelligente.

Emilia Romagna

La Regione Emilia-Romagna sta investendo molto in ricerca e trasferimento tecnologico nei principali settori dell'innovazione che sostengono lo sviluppo locale sostenibile e l'occupazione. La tradizionale attenzione verso l'innovazione in Emilia-Romagna deriva principalmente da un sistema diffuso, dinamico e interdisciplinare di ricerca (4 Università pubbliche, infrastrutture e servizi di ricerca di primo livello e sedi territoriali dei principali centri di ricerca nazionali) ben integrato nel sistema industriale locale, composto principalmente da piccole e medie imprese. La visione che la Regione esprime in termini di processo di innovazione punta sul:

- rafforzamento della competitività internazionale delle sue produzioni attraverso una forte capacità di innovazione tecnologica e organizzativa, in modo da mitigare la spinta al ribasso sui costi di produzione e in particolare sui salari, e al miglioramento dei suoi fattori di attrattività per investimenti e competenze qualificate;
- sviluppo di nuovi mercati e sostegno di una nuova domanda interna qualificata;
- evoluzione del suo modello socioeconomico verso forme in grado di incorporare l'economia della conoscenza, la società dell'informazione e lo sviluppo sostenibile.

³ Strategia di specializzazione intelligente della Regione Toscana.

Nel contesto della propria Strategia di specializzazione intelligente⁴ la Regione ha individuato all'interno della priorità B come ambito di elevato potenziale e di innovazione sociale nella regione: il sistema delle industrie culturali e creative.

Tale sistema si caratterizza per:

- presenza già maturata e in crescita sul territorio regionale (insieme, intorno al 10% dell'occupazione) e con alcune punte di eccellenza a livello produttivo o di ricerca;
- elevata attrazione per occupazione con elevato grado di formazione tecnico-scientifica, socio-umanistica e/o artistico-culturale;
- forte integrazione con istituzioni pubbliche e private alla base di beni pubblici fondamentali e al terzo settore;
- forte impatto a livello di cambiamento e innovazione sociale;
- ruolo rilevante per supportare l'innovazione e la riconversione delle industrie meno propense alla ricerca e sviluppo (sistema moda e turismo).

La strategia delineata dalla Regione investe in tale area sulla contaminazione delle competenze socio-umanistiche e artistico - culturali con competenze tecnologiche e manageriali per trasformare contenuti in prodotti con valore economico e per generare imprese economicamente sostenibili. L'Emilia Romagna con ASTER fa parte del Cluster nazionale fabbrica intelligente.

Piemonte

Le politiche della Regione Piemonte puntano a incentivare la ricerca vista come fattore di sviluppo, di innovazione e di internazionalizzazione della realtà piemontese, promuovendo la collaborazione tra le diverse realtà esistenti. Il Piemonte può infatti contare su 4 Università, 6 parchi scientifici e tecnologici, numerosi servizi per la ricerca e fondazioni di ricerca e di origine bancaria.

L'innovazione rappresenta per gli attori chiave del sistema regionale (P.A., Imprese, Università ed Enti di ricerca, comunità) un tema di integrazione fra grandi filoni: biotecnologie, nanotecnologie, tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni, sorrette dallo sviluppo di nuove tecniche energetiche e dai nuovi sistemi di produzione. I temi dell'innovazione, dell'economia della conoscenza e dell'ICT sono leve strategiche per lo sviluppo socio-economico regionale e sono considerate elementi abilitanti per la competitività dei settori produttivi, e determinanti per lo sviluppo del comparto produttivo delle Piccole Medie Imprese piemontesi.

Nel contesto della Strategia regionale di specializzazione intelligente⁵ di particolare interesse per il presente studio è l'area Made in Piemonte che comprende i settori: agroalimentare, tessile e abbigliamento e si focalizza su manifattura, tecnologia, ricerca e innovazione continua sul prodotto, sul processo, sui materiali e sui modelli di business. La crisi degli ultimi anni ha indotto il tessuto imprenditoriale regionale ad avviare un processo di ristrutturazione basato sulla valorizzazione qualitativa e sulle innovazioni di prodotto e di processo e di qualificazione complessiva delle risorse di produzione e del personale. Il potere competitivo delle imprese regionali operanti in tale area si contraddistingue per la capacità di realizzare innovazioni radicali nel significato dei prodotti (innovation driven). Le imprese locali eccellenti hanno capacità

⁴ Strategia di specializzazione intelligente della Regione Emilia Romagna.

⁵ Strategia di specializzazione intelligente della Regione Piemonte.

di anticipare e creare i bisogni dei clienti, attuando processi di vera e propria ricerca e non semplice creatività estemporanea. Il design piemontese (italiano) si è affermato basandosi su solide capacità locali, strettamente legate al territorio, all'imprenditorialità della piccola industria e alla creatività dei progettisti. La nomina di Torino quale capitale internazionale del design nel 2008, ne è una testimonianza.

Il Piemonte fa parte del Cluster nazionale fabbrica intelligente.

Campania

Il sistema di Ricerca e innovazione della Regione Campania si articola in sette Università e 40 centri di ricerca pubblici e privati, potendo vantare quindi una buona capacità di produzione di conoscenza a cui si accompagna la presenza di numerosi attori che forniscono servizi a sostegno della ricerca e dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. L'elemento di debolezza che si ravvisa nel sistema campano è tuttavia la mancanza di coordinamento e di integrazione dei servizi all'innovazione che riduce di molto l'accesso delle piccole e medie imprese alle fonti di innovazione tecnologica e organizzativa. Il processo di consultazione pubblica sulla strategia di specializzazione intelligente è stato avviato a marzo 2016 ed è terminato a maggio con il successivo invio del Documento alla Commissione per l'approvazione.

Dal documento di Strategia⁶ esaminato si ritiene di interesse ai fini del progetto l'approccio regionale caratterizzato dall'incrocio delle aree di specializzazione intelligente e relative traiettorie tecnologiche di sviluppo con i bisogni sociali del territorio che ha portato a sostenere lo sviluppo di piattaforme collaborative capaci di promuovere la creazione di reti di attori del sistema P.A., imprese profit e non profit, enti di ricerca valorizzando le vocazioni territoriali.

4.1.4. Le buone pratiche internazionali e nazionali

Nei primi mesi dello Studio il Gruppo di lavoro, in particolare i partner DIESIS, AICCON ed Università di Firenze hanno analizzato le pratiche esistenti a livello internazionale, europeo e nazionale utili alla creazione del modello SOCIAL DESIGN NETWORK.

Il risultato di tale ricerca ha portato ad individuare delle buone pratiche che, pur non sviluppando in modo completo il modello definito nel contesto del presente Studio, presentano interessanti caratteristiche potenzialmente replicabili.

Di seguito una sintetica presentazione delle buone pratiche individuate che sottolinea il modello di rete scelto e il valore della rete per la sostenibilità dell'iniziativa.

Pratiche internazionali

Mission	Design Possivel
Sito	www.designpossivel.org
Attività	Obiettivo del progetto di sperimentazione iniziale era utilizzare il Design come elemento di trasformazione sociale, l'evoluzione in ONG integra a

⁶ Strategia di specializzazione intelligente della Regione Campania versione per la consultazione pubblica.

	tale obiettivo un potenziamento del processo di ricerca e innovazione connesso all'innovazione di prodotto ed un rafforzamento della rete di attori coinvolti nel processo in particolare le imprese profit. Come impresa sociale Design Possivel si concentra sull'offerta di prodotti e servizi sostenibili. Lo sforzo profuso nella creazione di reti consente l'avvio di collaborazioni con: Price Waterhouse Coopers, Petrobras, Mastercard, RedeTv.
Enti promotori	Il progetto prende avvio come progetto di ricerca universitaria e cooperazione internazionale promosso dall'Università presbiteriana Machenzie e l'Università di Firenze. Nel 2008 professori, alunni e collaboratori fondano una ONG e nel 2010 viene costituita una impresa sociale.
Forma Giuridica	Impresa sociale
Modello organizzativo	//
Valore Aggiunto della Rete	La rete con Imprese profit di livello internazionale diventa occasione di sviluppo di un processo che partiva come sociale nel senso che puntava sull'innovazione delle produzioni artigianali locali attraverso un approccio orientato al design per conseguire una trasformazione sociale in termini di inclusione sociale e lavorativa. La rete creata ha garantito il successo del progetto rendendo Design Possivel una buona pratica internazionale di sostenibilità economica, sociale ed ambientale.

Pratiche europee

BUY SOCIAL (UK) Identità sociale e Brand collegati a Marketplace e Agency

Mission	Aiutare le aziende profit e le imprese sociali a collaborare creando, sulla base delle esigenze dell'azienda profit. liste di fornitori individuati tra le imprese sociali che garantiscono i seguenti elementi: 1. avere un procedimento equo, accessibile e aperto per le forniture, 2. operare per accrescere la conoscenza delle imprese sociali attraverso il proprio business, 3. aver formato una buona percentuale di personale agli acquisti di beni e servizi da imprese sociali, 4. lavorare con Social Enterprise UK per trovare imprese sociali che soddisfino le loro esigenze di forniture, 5. impegnarsi a misurare qual è l'impatto nell'acquistare "sociale" - buying social.
Sito	http://www.socialenterprise.org.uk

Attività chiave	<p>Lancio della Campagna Buy Social nel 2012, allo scopo di ampliare il mercato per le imprese sociali nei settori pubblico e privato e grande distribuzione. La campagna invitava gli acquirenti a comprare beni e servizi valutando l'impatto sociale e ambientale legato alle scelte di acquisto.</p> <p>Per sostenere le aziende profit che acconsentivano ad aprire le loro catene di forniture a imprese sociali, Social Enterprise UK ha sviluppato il marchio "We Buy Social", riconoscimento che permette alle aziende di mostrare il loro impegno ad acquistare forniture socialmente responsabili.</p>
Enti promotori	Social Enterprise UK
Forma Giuridica	Impresa sociale
Modello organizzativo	//
Valore Aggiunto della Rete	<p>La creazione di una rete tra Aziende profit ed imprese sociali consente un vantaggio reputazionale per l'Azienda profit infatti inserire nella propria rete di fornitura le imprese sociali consente di accrescere legami con la comunità in cui si opera, soddisfare gli obiettivi aziendali di responsabilità sociale assicurando che, quelle risorse che già si spendono per beni e servizi, rimangano nella comunità in cui si fa attività di impresa.</p> <p>Per l'impresa sociale consente l'inserimento in mercati complessi che garantiscono la sostenibilità economica del progetto imprenditoriale di questo tipo di impresa che si connota per il proprio valore sociale.</p>

Pratiche nazionali

Socially Made in Italy

Mission	Creazione di un distretto produttivo tra i laboratori delle cooperative sociali che si occupano di inserimento lavorativo per le donne in carcere e aumentarne la competitività e il valore.
Attività chiave	<p><i>Creazione di un brand</i> rappresentativo del distretto produttivo riconoscibile.</p> <p><i>Partnership</i> con imprese <i>for profit</i> e marchi dell'alta moda per rendere i laboratori all'altezza del Made in Italy.</p> <p>Definizione di strategia di prodotto, comunicazione e posizionamento delle cooperative partecipanti.</p>
Enti promotori	4 cooperative sociali operanti in 3 Regioni:

	<ul style="list-style-type: none"> - Alice (Lombardia) - Carpe Diem (Lombardia) - Rio Terà dei Pensieri (Veneto) - Filodritto (Sicilia)
Forma Giuridica	Non prevista. Socially Made in Italy è un nuovo brand lanciato nel 2015 con cui si prosegue l'impegno avviato nel 2013 con il progetto Sigillo, un'agenzia nazionale di coordinamento dell'imprenditorialità delle donne detenute promosso dal Dipartimento dell'Amministrazione Penitenziaria e cinque cooperative sociali (Alice di Milano, Camelot, Officina Creativa e 2nd Chance di Lecce e Uno di Due di Torino). Il progetto prevede la sottoscrizione di un Protocollo di Intesa tra le cooperative.
Modello organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Agenzia nazionale di coordinamento che cura le strategie di prodotto, comunicazione, posizionamento sul mercato; - Piattaforma organizzativa per la gestione delle attività e dei rapporti interni ed esterni alla rete.
Valore Aggiunto della Rete	<ul style="list-style-type: none"> - ogni laboratorio ha tra le quindici e le venti persone impiegate dalle cooperative che lo gestiscono, per un totale di circa cinquanta lavoratrici coinvolte nel progetto Socially.

Progetto Quid

Mission	Marchio di moda etica e sostenibile che nasce da tessuti di qualità recuperati localmente per mano di donne con un passato di fragilità. Nella pratica, trasformazione di tessuto di qualità recuperato dalle rimanenze delle aziende locali in capi di abbigliamento attraverso il coinvolgimento di stilisti emergenti e l'inserimento lavorativo di donne con un passato problematico.
Sito web	http://progettoquid.it/progetto/
Attività chiave	<p><i>Creazione di un brand rappresentativo e riconoscibile.</i></p> <p><i>Partnership con imprese for profit e marchi dell'alta moda per il recupero delle materie prime, la creazione di collezioni condivise (co-branding) e le attività di promozione dei prodotti (temporary store per la vendita dei prodotti).</i></p>
Enti promotori	Progetto Quid è una start up nata (come associazione di promozione sociale) nel 2012 dall'idea di 5 ragazzi neolaureati. La cooperativa ha negli anni ricevuto i finanziamenti ed il supporto di: Fondazione Unipolis,

	Fondazione Cattolica, Commissione Europea-Social Innovation Competition.
Forma Giuridica	Cooperativa sociale
Modello organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa; - Team di <i>freelance</i> che si occupa di comunicazione, direzione artistica e gestione finanziaria della cooperativa; - Produzione all'interno del laboratorio Quid e presso cooperative fornitrici esclusive.
Valore Aggiunto della Rete	<ul style="list-style-type: none"> - 12 inserimenti lavorativi in 2 anni di progetto; - Collaborazione con diverse azienda della moda e del Made in Italy (Calzedonia, Intimissimi, Tezenis, DEN Store, Altromercato, Carrera Jeans, etc.)

Dis.Ter – Distretto Industriale Solidale del contoterzismo trentino

Mission	Strutturare una rete di organizzazioni formalizzata che sappia rispondere al contempo ai bisogni sociali di inserimento lavorativo ed alle esigenze produttive del comparto industriale trentino.
Attività chiave	<p>Strutturare una rete del Terzo settore in grado di rispondere in modo competitivo alla esigenze produttive del comparto industriale regionale del Trentino Alto Adige.</p> <p>Terziarizzazione di servizi e lavorazioni ad alta intensità di manodopera da parte delle aziende trentine, aumentando al contempo le possibilità lavorativo/occupazionali per persone deboli e disoccupate, dentro un sistema partecipato e non solo assistenziale.</p>
Enti promotori	<ul style="list-style-type: none"> - Trentino Sviluppo; - Cooperativa sociale Alpi; - Provincia Autonoma di Trento; - Confindustria Trento; - CGIL del Trentino; - CISL; - UIL. <p>Il progetto è inoltre sostenuto dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Trento e Rovereto.</p>
Forma Giuridica	Protocollo tra pubblico, non profit, for profit e parti sindacali.
Modello	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinamento del progetto in capo alla Cooperativa Alpi con il supporto di Trentino Sviluppo;

organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Supporto da parte di Confindustria Trentino per la promozione del progetto tra le sue associate.
Valore Aggiunto della Rete	<ul style="list-style-type: none"> - 20 imprese sociali partecipanti e 6 imprese for profit; - 280 soggetti svantaggiati inseriti in 26 laboratori su tutto il territorio della Provincia Autonoma di Trento (previsione di aumento a 330 nel 2017); - Volume d'affari pari a 1,4 milioni di euro nel biennio 2014-2015; - nuovi investimenti per spazi produttivi, impianti e macchinari per complessivi 2 milioni di euro nel biennio 2016-2017

4.2. Analisi di mercato

4.2.1. Background del settore

La filiera produttiva di riferimento prevalente per il progetto in oggetto, all'interno di quella più ampia inizialmente identificata della: manifattura, artigianato e arredo, è quella dell'artigianato artistico in quanto riferita alla realizzazione di prodotti (oggetti di vario genere), interamente a mano o con l'ausilio di utensili essenziali, che si distingue dalla produzione in serie o tramite macchinari.

L'artigianato artistico si incardina su valori di saper fare, di perizia tecnica ed esecutiva, di capacità realizzative a forte radicamento locale, in cui spesso la componente di lavorazione manifatturiera e manuale è fondamentale rispetto all'attività progettuale a monte. Il valore intrinseco del prodotto stesso risiede fortemente nelle abilità realizzative e nei materiali utilizzati e nel radicamento territoriale dello stesso.

Poiché l'eccellenza della lavorazione e l'unicità del prodotto sono elementi che distinguono la maggior parte delle cooperative coinvolte nello Studio si ritiene che tale elemento opportunamente veicolato e comunicato, possa risultare un importante elemento di competitività e di sviluppo.

Nel sistema produttivo nazionale inoltre il prodotto artigianale si associa il concetto del Made in Italy la cui spendibilità nel contesto internazionale è molto forte come confermano le strategie di specializzazione intelligente dei territori coinvolti sopra esaminate.

Tuttavia il valore di questi prodotti non si esaurisce dall'essere eccellenze da un punto di vista qualitativo ma nel poter contribuire a cambiare la storia di esclusione delle persone che li creano restituendo alle stesse un lavoro "vero", un valore ed una credibilità agli occhi della comunità di appartenenza.

Pur essendo emerse dall'analisi delle pratiche significative esperienze, soprattutto internazionali, Design Possivel e nazionali, Quid, che di fatto realizzano l'obiettivo di creare una filiera che guarda contemporaneamente al design del prodotto e alla dimensione sociale si ritiene importante investire in tale direzione, anche connettendosi a tali esperienze, per riuscire a dare al fenomeno un dimensione significativa.

L'interesse nei confronti di una filiera a vocazione sociale viene peraltro confermato dal fatto su un campione di 1000 persone, il 51% conosce almeno un brand di prodotti etici e ha acquistato almeno un prodotto negli ultimi 6 mesi, nelle scelte di acquisto il 97% del campione prende in considerazione il processo produttivo e il 61% dei consumatori etici ritiene che una certificazione garantisca di più l'eticità dei prodotti (Fair Trade Italia, 2014).

4.2.2. Il mercato potenziale

Non potendo contare su un mercato strutturato e ben identificabile, la definizione di un mercato potenziale o meglio di un target di consumatore interessato può essere delineata partendo da dall'analisi di prodotti e brand esistenti, da progetti simili di successo, da campagne di comunicazione efficaci al fine di tracciare i confini / i caratteri di un possibile consumatore tipo.

Si tratta di un cliente attento al valore immateriale legato al prodotto, al racconto di cui il prodotto è portatore (da Lanificio Leo che attraverso una progetto aziendale racconta una tradizione produttiva ed il territorio calabrese in cui si situa ai prodotti di LiberaTerra che recuperano attraverso produzioni locali i territori confiscati alla mafia passando per made in Jail cooperativa di rieducazione al lavoro, formazione professionale e culturale di ex detenuti di Rebibbia), che valuta l'apporto del progetto e dunque il buon disegno di un pezzo (per esempio tutta la produzione associata al progetto di Tutti Matti per l'Arte della Cooperativa il Quadrifoglio va in questo senso), che è pronto ad accogliere l'utilizzo di materiali di riciclo e di recupero o di scarti di produzione se concorrono alla realizzazione di un prodotto di valore (si pensi ai prodotti di aziende design da Artecnic a Edra), sensibile ad un comunicazione mirata e ai testimonial, ma anche al risultato sociale del proprio acquisto (La Campagna pubblicitaria "Piede libero" della Cooperativa Ulisse va in tale senso).

Al di là del singolo consumatore è da valutare il mercato costituito dal merchandising, sia istituzione che aziendale come ci insegna l'esperienza dell'Impresa sociale Design Possivel che è riuscita a diventare fornitore di grandi Aziende note a livello internazionale come: Price Waterhouse Coopers, Petrobras, Mastercard, RedeTv.

4.2.3. Il design nelle strategie di innovazione delle imprese

È possibile identificare tre tipi di innovazione:

- Market pull - Nasce da richieste del mercato, dalla comprensione di bisogni (immediati) dei clienti, degli utilizzatori e di altri stakeholder. Un'innovazione che tipicamente implica miglioramenti dell'esistente (raramente il cliente riesce a immaginare alternative che escono dalla propria esperienza di consumo per entrare nella sfera delle nuove possibilità tecnologiche o socio-culturali). Miglioramenti incrementali che possono concernere le prestazioni del prodotto o l'adattamento a linguaggi e modelli socio-culturali esistenti.
- Technology push - Nasce principalmente dall'esplorazione e investigazione di nuove possibilità tecnologiche, e che tipicamente porta, nei casi di successo, a innovazioni a maggiore contenuto radicale sul piano tecnico.
- Design-driven - Nasce dall'esplorazione e comprensione di nei modelli trend socio-culturali, e che tipicamente porta a innovazioni non richieste esplicitamente a priori dai clienti (che agiscono cioè su bisogni latenti e su aspetti emozionali e simbolici). Si tratta di nuove visioni, di concetti e sensi radicalmente nuovi, proposti dalle imprese sulla base di una profonda analisi dell'evoluzione del contesto socio-culturale e dei linguaggi associati.

Ai fini del presente Studio assume particolare significato l'innovazione design-driven, sia di tipo incrementale che radicale, perché soprattutto nell'ultima accezione presenta la forza di generare vantaggio competitivo sostenibile e sviluppo economico.

La capacità di inventare nuovi paradigmi rappresenta infatti uno straordinario motore di sviluppo e crea per le imprese che la applicano valore competitivo andando ad agire sui seguenti tre elementi:

- il profitto: l'innovazione fondata sul design se condotta da persone competenti può aiutare le cooperative di inserimento lavorativo, che per loro natura possiedono la capacità di produrre contenuti che 'fanno presa' sulla sensibilità delle persone, ad affermare i propri prodotti come prodotti unici che si distinguono da una competizione affollata e indifferenziata di manufatti a basso costo innestando un aumento delle vendite;
- Creazione di asset di impresa e territoriali: l'innovazione design-driven contribuisce in modo sostanziale alla creazione di risorse che generano valore nel lungo termine quali:
 - creazione di reputazione: associare l'innovazione di prodotto e processo produttivo ad un brand che ne renda visibili i caratteri, nel nostro caso l'eccellenza del manufatto e il valore sociale, permette all'innovatore se non di evitare le imitazioni, di appropriarsi di una fetta consistente dei profitti;
 - posizione competitiva: l'innovatore, nel nostro caso il gruppo di imprese che ha aderito ad una prima rete nazionale di Social Design, ha l'opportunità di definire le nuove regole del gioco competitivo, in modo che siano costruite su misura per valorizzare le proprie competenze distintive;
 - nuovi standard di tipo simbolico-culturale ed estetico (nuovi segni, colori, materiali, stili): tali standard se apprezzati potranno fare da guida nelle scelte future dei consumatori;
 - conoscenza: colui che innova ed introduce un cambiamento di senso del proprio prodotto per primo riceve riscontri sul pensiero del mercato e può pianificare i propri ulteriori investimenti.
- Investimenti relazionali: nell'innovazione design-driven assume fondamentale importanza, il potere della rete di risorse progettuali attivate. La capacità di aggregare attorno un progetto di innovazione attori diversificati - nel nostro caso: cooperative sociali di inserimento lavorativo, Università ed enti di ricerca, Imprese profit - è infatti il modo per riuscire attraverso investimenti economicamente anche contenuti ma duraturi nel tempo ad avviare processi di innovazione significativi e sostenibili nel tempo.

4.3. Analisi delle imprese promotrici

4.3.1. La struttura aziendale e le competenze

Nel contesto del progetto sono stati indagati i seguenti elementi:

- tipologia di impresa e di prodotto
 1. dimensione identitaria
 2. dimensione organizzativa
 3. collocazione nei mercati di riferimento

- risorse e bisogni

1. canali di commercializzazione e distribuzione
2. rapporti di collaborazione con Aziende profit e strutture di ricerca
3. propensione e capacità di innovazione

riuscendo a definire un quadro di sintesi idoneo ad evidenziare i punti di forza e debolezza del sistema unitamente alle opportunità di sviluppo presenti.

Rimandando allo Studio intermedio per quanto attiene gli esiti dell'analisi SWOT delle cooperative coinvolte vorremmo soffermarci sulle competenze che le stesse esprimono in termini di:

Competenze di produzione

Il Quadrifoglio Soc. Coop. Sociale

- Produzione prodotti di legatoria;
- Processo produttivo artigianale in serie;
- Design del prodotto;
- Valorizzazione prodotti con coinvolgimento artisti emergenti;
- Rete ampia di artisti;
- Design e produzione espositori.

Open Group Cooperativa Sociale

- Competenze per la produzione di una pluralità di prodotti (oggettistica, complementi di arredo);
- Competenza per recupero e riparazione biciclette

Ulisse Cooperativa Sociale Onlus

- Recupero, re-design e riparazione biciclette;
- Design del prodotto.

Era Cooperativa Sociale

- Produzioni artigianali di lavorazione della ceramica, stoffa e legno legate a laboratori protetti

Artimestieri Cooperativa Sociale Onlus

- Produzione di arredo e prodotti bioedilizia da riciclo sughero

Arte e Libro Società Cooperativa Sociale Onlus

- Produzione prodotti di legatoria;
- Lavorazione del cuoio connessa ai prodotti di legatoria.

Noncello Società Cooperativa Sociale

- Recupero e riparazione biciclette;
- Recupero e riparazione carrozzine;
- Produzioni artigianali di lavorazione della ceramica, stoffa e legno legate a laboratori protetti

Brikke Brakke Cooperativa Sociale

- Produzioni artigianali di lavorazione della ceramica, stoffa e legno, vetro, legate create sotto la direzione artistica di artisti e designer locali connotate dal "segno della follia" che rende unico il prodotto

Competenze e infrastruttura di comunicazione

Il Quadrifoglio Soc. Coop. Sociale

- Agenzia di comunicazione interna (Creativity ADV);
- Strategia di brand;
- Design e produzione espositori.

Open Group Cooperativa Sociale

- Agenzia di comunicazione interna attiva su diversi canali mediatici (online, offline, radio);
- Immagine coordinata per una vasta gamma di prodotti;
- Strategia di brand.

Ulisse Cooperativa Sociale Onlus

- Strategia di comunicazione su più canali (online, offline, coinvolgimento testimonial);
- Strategia di brand;
- Accordi commerciali con agenzia di pubblicità.

Infrastruttura di commercializzazione

Il Quadrifoglio Soc. Coop. Sociale

- Punto vendita proprio;
- Accordi commerciali con grande distribuzione.

Open Group Cooperativa Sociale

- Punto vendita proprio;
- Accordo commerciale con Blomming.it per vendita online propri prodotti.

Ulisse Cooperativa Sociale Onlus

- Proprio portale di e-commerce.

Era Cooperativa Sociale

- Proprio punto vendita;
- Rete attiva di organizzazioni non profit sul territorio di Napoli.

Artimestieri Cooperativa Sociale Onlus

- Proprio punto vendita;
- Ufficio tecnico commerciale;
- Canali di distribuzione attivi a livello nazionale ed Europeo;
- Accordi commerciali con 6 piattaforme e-commerce.

5. IL MODELLO SOCIAL DESIGN NETWORK

5.1. Chi siamo

Consorzio Operativo Salute Mentale COSM - CAPOFILA

Il consorzio C.O.S.M. – Consorzio Operativo Salute Mentale di Udine, cooperativa sociale, ai sensi della L.381/91 e della L.R. 20/2006, nasce nel 1993 per espressa volontà di tre cooperative sociali del territorio regionale ed è protagonista attivo insieme all’Azienda sanitaria locale del processo di deistituzionalizzazione dell’Ospedale psichiatrico udinese. Il C.O.S.M. in quanto strumento di aggregazione delle principali esperienze di cooperazione sociale a livello regionale, ha da sempre cercato di fornire un supporto integrato volto a favorire processi di innovazione e sviluppo e di promozione reale di esperienze di economia sociale. Attualmente raggruppa alcune delle realtà più significative a livello regionale ed è costituito da 20 cooperative che sviluppano attività, servizi e progetti che vanno dal terziario in senso ampio all’erogazione e progettazione di servizi socio-educativi ed assistenziali cercando di promuovere forme di welfare plurale, attraverso un reale e concreto rapporto con il territorio.

Il Quadrifoglio Società Cooperativa Sociale

Il Quadrifoglio opera dal 1995 nel territorio del Monte Amiata e nella provincia di Grosseto. La cooperativa di tipo A e B, con 170 lavoratori e 112 soci, si concentra su tre rami d’azienda: Il Quadrifoglio che si occupa di servizi alla persona educativi e assistenziali; Lo Scoiattolo che rappresenta il settore B per favorire l’inclusione sociale dei soggetti svantaggiati; Creativity ADV che offre servizi di grafica e comunicazione. La Cooperativa è uno strumento per avviare processi di imprenditoria partecipata, processi di coesione sociale e fattore di sviluppo a tutela dell’occupazione sia giovanile che femminile, che di persone a bassa contrattualità lavorativa. La sede della cooperativa, recentemente ristrutturata, è di proprietà nel Comune di Arcidosso e vede la compresenza degli uffici e dei laboratori di legatoria, rendendo visibile l’azione de Il Quadrifoglio alle comunità locali e più immediati i rapporti con Enti locali e Istituzioni territoriali. La sede unica ha inoltre accentuato le sinergie tra i diversi settori della cooperativa al fine di sviluppare progetti innovativi.

Ulisse Cooperativa Sociale Onlus

Ulisse è una cooperativa sociale di tipo B che nasce a Firenze nel 1998 grazie alla volontà di organizzazioni e persone del mondo del Terzo Settore, della cooperazione sociale, dell’associazionismo e di Enti pubblici. Finalizzata all’inserimento e all’integrazione lavorativa di persone in condizione di svantaggio, con un’originaria particolare attenzione all’area del disagio psichico, Ulisse offre una pluralità di servizi che vanno dalle pulizie e manutenzioni alla ristorazione, alla riparazione, noleggio, vendita biciclette, manutenzione aree verdi, servizi di segreteria e guardiania.

Brikke e Brakke Cooperativa Sociale

Brikke Brakke è una cooperativa sociale di tipo A e B nata nel 2015 dalla cooperativa sociale Blu Cammello attiva a Livorno dal 1997. Mantenendo come obiettivo prioritario lo svolgimento di attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, Brikke Brakke parte dalla storia della cooperativa Blu Cammello conservando le competenze sviluppate negli anni dai suoi operatori, accrescendo la capacità di realizzare attività artigianali di riconosciuto valore estetico. Negli ultimi anni nell'atelier di pittura della cooperativa si sono formate diverse personalità artistiche, le cui opere sono rientrate nel circuito nazionale ed europeo dell'*outsider art*.

Open Group Cooperativa Sociale

Open Group è una cooperativa di tipo A e B nata nel 2014 dalla fusione di quattro cooperative del territorio bolognese: Voli Group, Coopas e Centro Accoglienza la Rupe. L'organizzazione, che conta 480 lavoratori e 350 soci, opera attraverso otto settori: socioeducativo, sociosanitario, gestione di patrimoni culturali, comunicazione e informazione. Si occupa di disabilità, dipendenze, inserimenti lavorativi di persone svantaggiate, emergenze abitative, sostegno scolastico, integrazione. Opera inoltre in campo culturale offrendo servizi di catalogazione, archiviazione e biblioteche e in quello dell'informazione gestendo l'emittente Radio Città del Capo e Libera Radio la prima web radio sulla legalità e contro le mafie. Può altresì contare su un'agenzia di comunicazione specializzata sui temi della mobilità, sostenibilità e agroalimentare. L'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati si concretizza attraverso laboratori protetti di varia natura e l'attività elettromeccanica. Quest'ultima è rivolta al mercato privato e consiste in lavori per conto terzi per aziende del settore meccanico, servizio di lavanderia industriale, manutenzione e trasporti.

Arte e Libro Società Cooperativa Sociale Onlus

Arte e Libro è una cooperativa sociale a scopo plurimo costituitasi nel 1984 in seno alla Comunità Piergiorgio ONLUS di Udine. La compagine sociale è composta da soci lavoratori, la maggior parte diversamente abili, o provenienti dall'area penitenziaria o dal disagio sociale. Da sempre, la cooperativa collabora con le istituzioni locali per favorire il ricollocamento lavorativo attraverso percorsi di borsa lavoro promossi dal S.I.L., SERT, CSM e dagli uffici di Esecuzione Penale Esterna, volti a mantenere e ampliare le competenze lavorative delle persone inserite in un ambiente "protetto". Arte e Libro si propone, attraverso le sinergie con le realtà del territorio, di partecipare attivamente alla costruzione di modelli di welfare comunitario, favorendo lo sviluppo territoriale di occupazione, nella valorizzazione dei principi cooperativi, sociali in particolar modo.

Noncello Società Cooperativa Sociale

La Cooperativa Noncello nasce nel 1981 da un progetto del Centro di Salute Mentale della Provincia di Pordenone il cui obiettivo era promuovere l'inclusione sociale di cittadini emarginati e dare opportunità alle categorie esposte alla disoccupazione e a situazioni di sfruttamento. Tra i servizi offerti vi sono: gestione delle aree verdi, gestione rifiuti, servizi cimiteriali, movimentazione merci, portierato e front-office e servizi alla persona. Sono inoltre

attivi progetti relativi all’abitare sociale, gestione di servizi di ristorazione, recupero e riparazione di biciclette, floricultura.

Era Cooperativa Sociale

ERA nasce nel 2012 per iniziativa di quattro cooperative storiche già legate al gruppo di imprese sociali Gesco: Il Calderone, Alisei, Alser e L’Aquilone. La Cooperativa si occupa principalmente della gestione – per conto e in stretta sinergia con il servizio pubblico – dei servizi territoriali di salute mentale, farmacodipendenze e fragilità sul territorio napoletano. Opera in strutture pubbliche e private, gestendo servizi residenziali e semiresidenziali, tra cui Servizi intermedi residenziali e Centri diurni riabilitativi nell’area psichiatrica, nell’area delle dipendenze, comunità di accoglienza e centri diurni per anziani. La cooperativa da sempre ha investito particolare attenzione verso l’inclusione sociale e lavorativa attraverso i percorsi di training per l’acquisizione delle competenze necessarie per l’inserimento lavorativo.

Artimestieri Cooperativa Sociale Onlus

Artimestieri è una cooperativa sociale B che dal 1989 produce arredamento naturale e bioedilizia attraverso l’inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. La cooperativa conta oggi sul lavoro di undici soci e sulla collaborazione di una rete di artigiani che credono nella bioedilizia e nel rispetto dell’ambiente. Artimestieri produce e vende sul mercato la propria produzione di derivati dalla lavorazione del riciclo del tappo di sughero, produce e vende sul mercato parquet e arredo ecologico, commercializza prodotti attinenti la bioedilizia: pannelli di sughero e prodotti accessori da impiegare nell’isolamento termico bioedile.

5.2. Buone pratiche

Tra le cooperative del Gruppo di lavoro sono particolarmente interessanti per la finalità del presente Studio due esperienze che di seguito presentiamo nel dettaglio.

5.2.1. Il design come veicolo di sostenibilità, qualità e benessere diffuso – il progetto TUTTI MATTI PER L’ARTE della Cooperativa il Quadrifoglio di Firenze



Il design come veicolo di sostenibilità, qualità e benessere diffuso. E’ da questo concetto che parte e cresce l’esperienza di Tutti Matti per l’Arte. L’innovazione di prodotto come strumento per giungere ad una società più giusta ed equilibrata dove la bellezza possa divenire obiettivo non fine a se stesso ma condiviso sia da

chi la pensa, sia da chi riesce a concretizzarla attraverso un particolare abilità manuale in generale, artigianale nello specifico. Il continuo perfezionamento, la condivisione di risultati soddisfacenti e problematiche di ogni genere, la capacità di ridurre al minimo la consistenza dei ruoli, che debbono esservi sia chiaro, ma che non vanno imposti ma trasmessi empaticamente attraverso l’esempio. Un design applicato oltre che al prodotto anche alle modalità di lavoro, alle sinergie alla capacità di dialogo, di insegnamento e di apprendimento, alla costruzione di un modello che

prende forma, autonomamente e attraverso azioni concrete, giorno dopo giorno. Nulla di imposto, meno che mai dall'alto, meno che mai in un ambiente come quello della cooperazione di tipo B, sarebbe stato sostenibile, sarebbe stato compreso e assorbito. Capacità tecnica, di gestione del gruppo unita ad una sensibilità particolare ed a un particolare intuito per il mercato, per le dinamiche sociali che ne modellano le caratteristiche giorno dopo giorno, hanno reso possibile quello che oggi inizia ad avere un suo peso specifico, una sua anima concreta, un suo (fateci esagerare) posto nel mondo. Tutti Matti per l'Arte ha iniziato il suo cammino con la "presunzione" di divenire sintesi tra dare ed avere, tra i primi e gli ultimi della classe, tra il mondo profit e quello no profit, tra le abilità di coloro che non hanno problemi e di quelle di chi i problemi è abituato ad affrontarli ogni giorno. Fare della propria fortuna in parte la fortuna degli altri, di chi è stato meno fortunato. E farlo attraverso un oggetto, un oggetto bello, rende questo sodalizio ancor più vero e concreto, per certi versi eterno se si pensa poi che questo oggetto sarà acquistato non per "pena" ma per volontà, per un effettivo valore intrinseco e percepibile. E' questo il vero significato di un social design agli onori della ribalta ma che deve essere ancora ben compreso, non solo dal mercato. La vera sostanza di questa nuova tipologia di approccio non sta, come si pensa o come era solito pensare nell'oggetto in se ma in tutta la filiera che consente di giungere ad esso. E' la qualità complessiva del percorso fatto a giustificarne il prezzo magari un po' più alto. Non è la spicciola e solita logica di mercato fine al raggiungimento del solo miglio prezzo a battere i tempi e imporre modalità produttive per giungere al prodotto, ma sono le azioni stesse, le parole, il tempo speso, i concetti e la filosofia che vi stanno alle spalle a determinarne il vero valore, la capacità di far acquistare un ipotetico prodotto per la sua storia e non solo per le finiture. Non che quella dello della "storia" sia un elemento nuovo per chi si occupa di marketing, è il come la si racconta questa storia a fare la differenza, è il contenuto che è diverso e che prende forma da attori e interlocutori che si confrontano e crescono autonomamente ma insieme giorno dopo giorno. Le abilità (sia di chi insegna che di chi impara, sia di chi collabora) confluiscono in un unico contenitore, in unico prodotto attraverso il quale non si specula, non si fa business ma si crea reddito, benessere diffuso e condiviso, un nuovo modo di intendere i rapporti umani e la società che questi vanno delineando. Un nuovo modo di vedere se stessi nel e a confronto con il mondo. Artisti, artigiani, utenti, designer, presidenti, professori, tecnici, consulenti e via dicendo collaborano con rispetto reciproco (sempre e comunque con umana dedizione e pazienza, non siamo fortunatamente perfetti) e passione ad un obiettivo comune e con un intento alla base: la valorizzazione del gruppo e non del singolo. L'interesse diventa comune e il design, la bellezza, la solidarietà elementi imprescindibili e atti esclusivamente alla valorizzazione degli aspetti peculiari dell'interesse stesso. E' il simbolo di una società che si evolve, che diventa consapevole e che sfruttando se stessa e ciò che è stata in grado di intuire ne trae un vantaggio che diventa per tutti, indipendentemente dalla sigla, dall'onorificenza, dal grado. E pensare che tutto ciò, prima di giungere a questo grado di consapevolezza, a questo significato profondo e sempre più completo (lavoriamo ogni giorno per quello) a preso vita sulla base di un concetto fondamentale: i prodotti non devono essere acquistati perché "poverini" li fanno quelli della legatoria (soggetti svantaggiati) ma perché sono belli, sono fatti bene ed esclusivi, hanno un qualcosa in più. Così sembra stia andando. Lo svantaggio non si sente, non si vede né si percepisce se non nei dettagli. La produzione è unica, il prodotto è unico e ognuno fa quello che deve fare al meglio delle possibilità, al massimo dell'impegno possibile. Lo si fa divertendosi, stando insieme, comprendendo difficoltà e talenti, insegnandoci reciprocamente a lavorare insieme, a rispettarci. Lo potremmo definire un "design di rapporto" attraverso il quale non si migliora solamente il

prodotto ma la relazione tra individui diversi. Un'impostazione seria e aziendale in un contesto che di "serio e aziendale" (dando a questi termini il significato didascalico che hanno) ha ben poco ma che ottiene i medesimi risultati con meno esasperazione, meno stress, meno produttività. L'essere umano al centro, il lavoro, il design strumenti, tra gli altri, per valorizzarne l'esperienza. Regole, procedure ed esigenze tecniche ben presenti a tutti ma trasmesse e acquisite con tatto, rispetto, sensibilità diffusa giungendo ad un ambiente dove non si deve pretendere per avere ma si ha dando ogni giorno qualcosa in più. Un modello questo, nato e cresciuto sul campo, "peer to peer" per così dire, in bottega e non studiato al di fuori e poi applicato. Un modello che ha ben presente quali siano le problematiche non solo di un mercato di questo tipo ma di tutti quelli che sono gli attori del progetto mettendone al centro, in primis, le proprie esigenze ma senza dimenticare quella che volente o nolente è la società in cui operiamo⁷.

5.2.2. La comunicazione e la creazione di un Brand per qualificare il prodotto delle Cooperative di inserimento lavorativo: il marchio "Piede Libero" della Cooperativa Ulisse di Firenze



Nell'aprile 2000 la Cooperativa Ulisse da vita insieme all'Istituto penale di Sollicciano ed il Comune di Firenze al progetto Milleunabici volto al recupero e riciclo delle biciclette abbandonate provenienti dai depositi comunali riparate e restaurate dai detenuti nelle officine del carcere fiorentino e poi rimesse in circolazione. L'iniziativa riscontra un buon successo locale tanto che nel 2006 si affianca al progetto anche l'istituto minorile con l'apertura di un laboratorio/officina per la formazione di giovani meccanici.

Nel 2013 nasce Piedelibero Ricicli, da un'idea di Catoni Associati, agenzia di pubblicità fiorentina attenta alle tematiche sociali. Nel progetto l'etica incontra l'estetica e le biciclette hanno adesso un nome e un marchio che le rende riconoscibili e il restauro non è più solo funzionale, ma prevede uno studio di re-design che comprende colori e accessori. L'ampia campagna pubblicitaria, l'utilizzo dei social e di importanti testimonial locali, tra cui l'allora sindaco di Firenze, fanno il successo

dell'iniziativa e consentono di creare un brand che non identifica solo le biciclette ma anche una linea di felpe, t-shirts e shoppers, e si propone di diventare nel tempo un contenitore, all'interno del quale si identificheranno prodotti diversi tra loro provenienti dal mondo del carcere con il comune obiettivo di favorire il riavviamento al lavoro dei detenuti.

⁷ Intervista a Filippo Raffi – Arti Director "Cooperativa il Quadrifoglio".

L'esaltazione del grande valore etico si affianca alla notevole qualità dei prodotti messi a disposizione di chi circola in libertà con le proprie idee⁸.

5.3. La scelta della Rete : il *concept* proposto dal Gruppo di Lavoro

Il modello di *Social Design Network* può essere definito “**strategie design driven per migliorare la competitività delle cooperative sociali**”, in quanto il design - inteso nella sua accezione più ampia di progetto del sistema prodotto, come mix di prodotto, comunicazione e servizio - svolge all'interno di tale modello un ruolo di sintesi e catalisi dei diversi contributi disciplinari - analisi di mercato, marketing, gestione, strumenti giuridici. Tale centralità è riferibile alla capacità, propria della disciplina, di "legare" tali contributi, di prefigurare scenari innovativi, di dare senso all'innovazione.

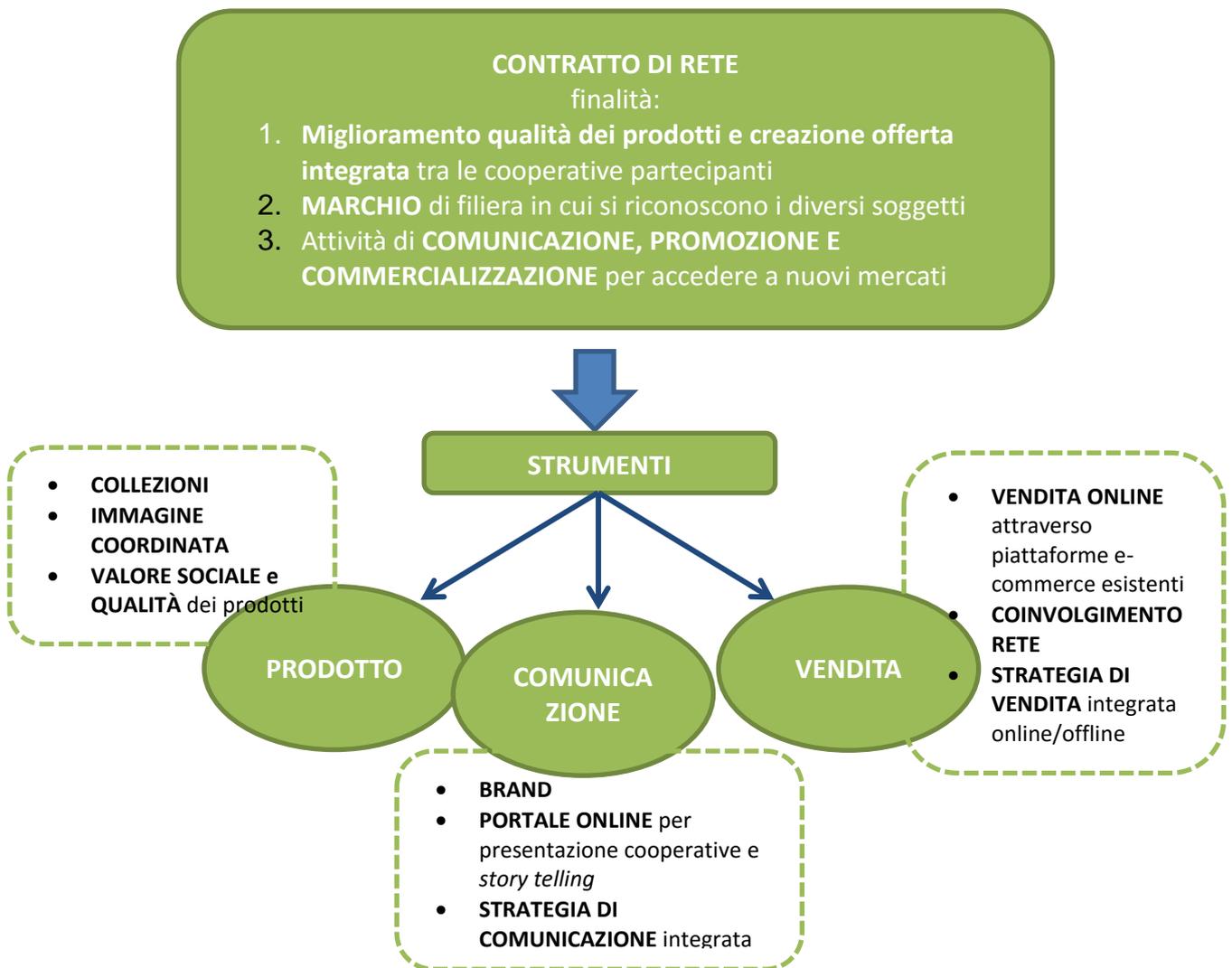
Social Design Network è quindi finalizzato al miglioramento della competitività delle cooperative sociali di inserimento lavorativo operanti nella filiera dell'artigianato artistico e alla vendita delle proprie collezioni/prodotti attraverso un *brand* costruito *ad hoc* che incorpori elementi di qualità e sostenibilità; il migliorato accesso al mercato privato è volto al raggiungimento della *mission* di tali organizzazioni, quindi a sostenere progetti di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati.

Per raggiungere tali obiettivi è prevista la realizzazione di una piattaforma, *tools* e *web based solutions* capaci di aggregare i diversi soggetti, aumentare la loro visibilità, comunicare all'esterno il valore aggiunto sociale dei prodotti e venderli online. Gli strumenti sviluppati dal modello sono quindi funzionali ad analizzare la propensione del mercato verso prodotti con connotazione sociale; progettare in maniera condivisa ed aperta alla rete una collezione di prodotti coerenti per tipologia, significati, immagine; comunicare il valore aggiunto dato dall'inserimento lavorativo attraverso la rete; garantire forme di commercializzazione alternative – attivazione di una piattaforma di e-commerce in grado di veicolare i prodotti ma soprattutto i valori che esprimono; gestire in maniera efficace la produzione e la vendita.

Il modello sarà disciplinato da un **contratto di rete** tra le cooperative coinvolte, aperto a nuove adesioni da parte di altri soggetti operanti nella filiera.

⁸ Intervista a Cristiano Sciascia "Cooperativa Ulisse".

Fig. 2: Il modello *Social Design Network*



Per il raggiungimento degli obiettivi strategici del progetto si sono definiti 3 tipologie di strumenti che incidono sui **prodotti**, sulla **comunicazione** e sulla **vendita**:

1. per quanto riguarda il **prodotto**, *Social Design Network* si basa sulla creazione di **collezioni condivise** tra le cooperative della rete, rispettose delle tecniche di produzione, delle specificità e dei materie prime utilizzata da ogni organizzazione e composte da prodotti differenti ma legati tra loro da un *concept* comune e un'immagine coordinata (paragrafi 8.1. e 8.2.) e che rispettino i criteri di qualità e di generazione di valore sociale espressi dal Disciplinare (paragrafo 8.5.);
2. dal punto di vista della **comunicazione**, a *Social Design Network* viene associato un **marchio di rete** volto a contraddistinguere i prodotti derivanti dalle attività comuni e affiancare i marchi delle imprese partecipanti; in secondo luogo è prevista la creazione di un apposito **sito web** con l'obiettivo di presentare il marchio, le cooperative ad esso connesse e raccontare il valore della rete anche attraverso lo *story telling*; è infine

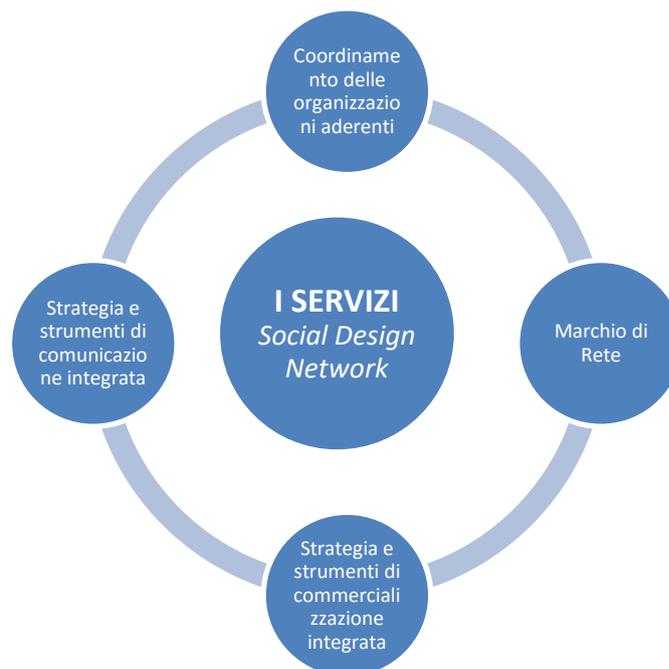
elaborata una strategia di comunicazione per la rete che integri i nuovi strumenti con quelli in essere delle cooperative (paragrafo 8.4.).

3. la **vendita** si concentra principalmente online attraverso l'uso di piattaforme e-commerce esistenti, è tuttavia prevista l'elaborazione di una strategia di commercializzazione che integri questo nuovo canale con quelli tradizionali e già testati da ogni singola cooperativa della rete (paragrafo 8.4.).

Dal punto di vista **organizzativo**, si considera necessaria la presenza di un organo esecutore del contratto (**Comitato di Gestione**), che si prenda carico del coordinamento della rete, dello svolgimento delle attività previste e del perseguimento degli obiettivi stabiliti. Tale organo sarà affiancato da un **Comitato Tecnico**, con la funzione di definire la conformità delle imprese aderenti al Disciplinare, e da un **Network Manager** a supporto dell'implementazione delle attività previste dal contratto di rete. A tale persona saranno affiancati un *team* per la gestione del portale e della strategia di comunicazione (**Responsabile Vendite** e **Communication Manager**), un **Comitato Commerciale di Rete** istituito per garantire l'integrazione della strategia commerciale di *Social Design Network* con quella delle singole cooperative, un *team* dell'area tecnico-produttiva per il coordinamento con il Responsabile Vendite e garantire la continuità della produzione e un **contabile**, selezionato all'interno delle cooperative partecipanti (maggiori dettagli al Capitolo 7).

5.4. Le Azioni oggetto della rete

Social Design Network è volta a migliorare la qualità e il design dei prodotti artigianali realizzati da progetti di inserimento lavorativo per favorirne la vendita. A tale scopo, l'integrazione dell'offerta dei prodotti delle organizzazioni aderenti –attraverso le collezioni condivise elaborate dalla rete, così come descritte nel paragrafo precedente- è supportata da **servizi trasversali**, volti a promuovere non solo la collaborazione tra gli Enti partecipanti, ma il raggiungimento di obiettivi di sviluppo – in termini di vendita e commercializzazione – più ambiziosi rispetto a quelli che le singole realtà riuscirebbero a perseguire da sole.



Innanzitutto, *Social Design Network* svolge un'attività di **coordinamento** tra le organizzazioni aderenti, permettendo lo scambio di *know how*, l'accrescimento della competitività e l'attivazione di circuiti di natura commerciale. La Rete, pur essendo un soggetto incaricato di eseguire determinate attività, si alimenta dell'esperienza e delle competenze delle imprese partecipanti, che dunque condividono tali conoscenze. Inoltre, la messa in comune di risorse e capitale umano comporta il godimento di economie di scala e la possibilità di cogliere nuove occasioni di business, con evidenti riflessi positivi sulla redditività dell'attività aziendale.

In secondo luogo il progetto prevede la definizione, registrazione e promozione di un **marchio di rete** volto a contraddistinguere i prodotti delle collezioni condivise e affiancare i marchi delle imprese partecipanti. Come verrà meglio esplicitato all'interno del documento, il *brand Social Design Network* ha l'obiettivo di identificare e distinguere le collezioni e i prodotti della rete, valorizzando al contempo la qualità dei prodotti e il valore aggiunto sociale da essi generato. Il marchio quindi, nella misura in cui è anche espressione di caratteristiche intangibili, non quantificabili e legate ad una dimensione sociale si lega inestricabilmente al prodotto e alle organizzazioni produttrici, ne rispecchia quindi l'immagine, il posizionamento, ma soprattutto i valori. Il marchio, l'adesione ad esso e alla rete stessa sono regolati da un Disciplinare che stabilisce le caratteristiche e gli standard di qualità e sociali che esso rappresenta.

La rete offre inoltre ai propri aderenti l'elaborazione e lo sviluppo di strategie e strumenti innovativi per accedere a nuovi segmenti di mercato. In particolare, attività *core* è la definizione e l'implementazione di **strategie di comunicazione e commercializzazione condivise e integrate**, e quindi di strumenti per la valorizzazione, distribuzione e promozione dei prodotti a marchio *Social Design Network*.

L'ampliamento della gamma di beni offerti al mercato nell'ambito della filiera dell'artigianato sociale, a cui si aggiungono strategie di comunicazione e commercializzazione mirate, garantiscono una maggiore visibilità, con la conseguente possibilità di accedere a nuovi mercati, spesso preclusi ad operatori – come le cooperative di inserimento lavorativo promotrici - che hanno una modesta capacità di gestione di tali strategie.

5.5. La COLLEZIONE PILOTA

A partire dagli esiti delle analisi realizzate, come sopra descritte, e giovandosi delle competenze delle Cooperative del GDL connotate dalle esperienze più avanzate in termini di innovazione di prodotto attraverso il Design e Comunicazione si è proceduto nella definizione congiunta del BRIEF⁹ delle collezioni pilota.

A tale scopo nelle giornate del 4 e 5 luglio 2016 sono state organizzate due incontri aperti a tutti i membri del GDL e volti a:

- validare il percorso intrapreso;
- individuare temi condivisi, facilmente comunicabili e coerenti con il mercato di riferimento;
- acquisire le informazioni necessarie per verificare la fattibilità economica, organizzativa, tecnica e finanziaria del percorso a partire dalle cooperative coinvolte - capacità produttive, prodotti tradizionalmente realizzati e commercializzati:

Poiché il valore aggiunto del percorso è rappresentato dalla creazione del brand SOCIAL DESIGN NETWORK che identifichi produzioni di eccellenza dell'artigianato artistico delle cooperative di inserimento lavorativo nazionali, le giornate di lavoro si sono concentrate nell'analisi delle seguenti tre ipotesi di lavoro per la costruzione della prima collezione pilota della Rete:

1. Aggregazione attorno ad un tema dei prodotti a catalogo delle cooperative rendendoli coordinabili tra di loro – questa strada consente di attivare prime forme di collaborazione e testare le relazioni tra le cooperative creando le basi per collaborazioni stabili;
2. Innovazione incrementale del prodotto attraverso il design applicato ai prodotti presenti nel catalogo delle cooperative – questa ipotesi comporta un'innovazione nella forma ed aspetto estetico dei prodotti senza modificarne gli elementi funzionali o il significato;
3. Innovazione radicale del prodotto delle cooperative anche attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie di produzione (materiali innovativi, prototipazione, tecnologie abilitanti per la progettazione, realizzazione di prodotti, processi e sistemi di produzione sostenibili lungo il loro ciclo di vita e delle fabbriche ad essi necessarie) per creare nuovi bisogni e significati che attirino il consumatore.

L'attività di brainstorming, gestita attraverso il coinvolgimento di docenti di scienze della comunicazione ha fatto emergere le seguenti ipotesi di collezioni pilota:

- Il viaggio
- Merchandising istituzionale
- Filiera agroalimentare
- Caffè letterario
- Prodotti per l'infanzia

Tra le quali si è scelta per questa prima fase di avvio il tema del VIAGGIO che necessitava unicamente di un'azione di coordinamento tematico dei prodotti esistenti. Le cooperative hanno quindi proposto i prodotti che hanno portato a definire il seguente set:

- ARTI E MESTIERI: CESTINO IN LEGNO PER BICI, TAGLIERE IN LEGNO
- NONCELLO: BICI MODERNA, BICI VINTAGE, CIOTOLA IN CERAMICA (SET PICNIC)
- OPENGROUP: BORSA TRACCOLLA , TOVAGLIA E TOVAGLIOLI, CAPPELLO, PUPAZZI (mascotte) piccoli e grandi
- ARTE E LIBRO: PORTA IPAD, SCATOLA CARTONATA
- TUTTI MATTI per l'ARTE: SKETCHBOOK, DIARIO, TACCUINO
- BRIKKE BRAKKE: PUPAZZI, PORTACHIAVI LEGNO
- PIEDELIBERO: BICI della linea pezzo unico

5.6. Caratteristiche del modello

Il modello definito interviene direttamente sui tradizionali elementi di debolezza dell'attività delle cooperative sociali di tipo B, dovute alla specifica mission delle strutture, relativi a:

- qualità tecnico-funzionale-formale del prodotto non sempre compatibile con le richieste dei consumatori;

- debole orientamento al mercato a livello di individuazione strategie complessive, definizione target di riferimento,
- difficoltà nella comunicazione del valore aggiunto del prodotto dovuto al valore del lavoro; Con la complessità del tema che richiede metodologie e strumenti innovativi;
- canali distributivi del prodotto, al di là di quelli tradizionalmente praticati.

5.6.1. Innovazione

5.6.1.1. Design come fattore strategico di innovazione e sostenibilità sociale

Il design - inteso come design del sistema prodotto, mix di prodotto, comunicazione e servizio - può contribuire allo sviluppo del progetto intervenendo sui tradizionali elementi di debolezza delle produzioni delle cooperative sociali che operano sull'inserimento lavorativo. In particolare il design può operare:

- nel miglioramento della qualità complessiva dei prodotti delle cooperative - qualità estetico-formali, ma anche più semplicemente funzionali-prestazionali;
- nella definizione di una comunicazione efficace in grado di raccontare il valore aggiunto sociale dell'inserimento lavorativo;
- nell'attivazione di strategie efficaci di servizio alla vendita.

Operando su realtà, quali quelle delle cooperative sociali, che, per il loro diverso "core business" appaiono tradizionalmente non abituate ad agire su tali tematiche.

Ciò rispondendo ad un mercato che appare sempre più interessato a prodotti con una valenza sociale: "... l'emergere di una nuova figura di consumatore, o consumatore, più attivo, cosciente, responsabile rispetto al passato ... Tutte le ricerche dicono che la bulimia non ha prodotto felicità. La curva del consumo, e quella del benessere, si sono separate ... La tendenza oggi è quella a un consumo più critico." (Giampaolo Fabris, 2010). Ma al di là del tradizionale contributo del design, la disciplina appare importante nella sua capacità di catalisi tra contributi diversi:

- nella sopra rilevata capacità di dare valore aggiunto a prodotti e comunicazione;
- tra discipline;
- tra realtà produttive, nel rapporto tra l'economia formale ed informali, nella contaminazione tra profit e non profit, evidenziando l'importanza del business sociale e dell'impresa sociale;
- tra attori (individui e comunità).

In particolari questi due ultimi livelli appaiono di particolare importanza nel progetto in oggetto che per la complessità delle tematiche richiede un approccio di tipo interdisciplinare - dall'economia, al marketing, dalla sociologia alla comunicazione ed un ruolo di mediatore tra le diverse cooperative coinvolte nel modello. - "... we can design with communities, rather than for clients" (Pilloton, 2009).

5.6.2. Il valore sociale

5.6.2.1. Valore Aggiunto Sociale dell'inserimento lavorativo

L'apporto di valore ad opera delle cooperative sociali d'inserimento lavorativo va pensato in primo luogo considerando che tali soggetti rappresentano una tipologia d'impresa articolata e complessa, in quanto realizzano un triplo prodotto a favore dello sviluppo socio-economico del territorio:

- ✓ producono reddito: attraverso la gestione delle attività produttive e commerciali realizzano reddito per i soci/dipendenti/personale svantaggiato;
- ✓ producono inclusione sociale: attraverso l'inserimento in cooperativa, si valorizza il capitale umano e sociale del territorio, in particolare di quello in condizione di svantaggio, e si passa da una politica "passiva" (il sussidio assistenziale) ad una "attiva" (lavoro-retribuzione). La persona inserita passa da assistito a contribuente;
- ✓ creano valore intraprendendo: perché sia possibile la produzione di reddito e l'integrazione sociale/lavorativa la cooperativa deve essere gestita in modo efficiente ed efficace, deve essere, perciò, economicamente sostenibile e deve quindi prevedere un alto tasso di imprenditorialità sociale.

Si evidenzia dunque che l'attività delle cooperative sociali di inserimento lavorativo produce valore rispetto a diverse dimensioni. Sotto il profilo teorico è possibile considerare l'apporto di tali soggetti distinguendo quattro tipi di valore aggiunto specifico, come esemplificato nella seguente tabella.

Tab. 1: Le dimensioni di produzione del valore delle cooperative sociali di inserimento lavorativo

VALORE ECONOMICO	Apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica.
VALORE SOCIALE	Contributo specifico in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna).
VALORE CULTURALE	Apporto specifico in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria mission, nella comunità circostante.
VALORE ISTITUZIONALE	Apporto in termini di rafforzamento della sussidiarietà orizzontale, dei rapporti intra-istituzionali e infra-istituzionali.

Fonte: Venturi & Villani (2011)

Con riguardo alla ricerca applicata e specificatamente alla ricerca valutativa, diversi lavori nazionali ed internazionali (Chiaf, 2013; Davister, 2004; Dussart, Grosjean, Hamende, Toussaint, 2003; Gregoire, Platteau, 2005; Jadoul, 2000; Marée, 2005; Nicaise, Lauwereys, Matheus, 2000; Marocchi, 1999; Simon, 1998), hanno analizzato i metodi di valutazione dell’impatto delle imprese sociali di inserimento lavorativo. All’interno di questo studio abbiamo cercato di identificare le dimensioni di analisi e gli indicatori per la misurazione del valore aggiunto dei prodotti dell’inserimento lavorativo, e quindi dei prodotti delle cooperative sociali di tipo B. Tali dimensioni sono alla base dell’identità comune delle cooperative partecipanti al Gruppo di Lavoro e dei loro prodotti e quindi della definizione del modello stesso. **Su tale analisi è stata quindi redatta la sezione del disciplinare relativa al valore sociale dei prodotti che permetterà la valutazione dell’idoneità delle imprese e dei loro prodotti ad aderire alla rete, completata dalle dimensioni più legate alla sostenibilità ambientale e di prodotto.**

Gli aspetti da considerare sono molteplici: l’efficacia dell’attività di inserimento svolta; gli effetti sulle persone (miglioramento delle competenze, della propria situazione economica, della qualità della vita in generale); gli effetti sul capitale sociale creato e gli effetti esterni, sulla collettività e sugli stakeholder pubblici.

Tab. 2 – Valore Aggiunto prodotti cooperative inserimento lavorativo

DIMENSIONI	INDICATORI
Riduzione dello svantaggio e crescita personale	<p>Mancata assistenza socio-sanitaria</p> <p>Monitoraggio dei risultati raggiunti nei confronti dei lavoratori svantaggiati</p> <p>Raggiungimento dell’indipendenza economica dell’individuo dalla propria famiglia e da supporti pubblici</p> <p>Realizzazione di attività che fanno entrare in contatto il lavoratore svantaggiato con la comunità</p>
Crescita professionale dei lavoratori svantaggiati	<p>Grado di identificazione delle abilità e delle propensioni della persona svantaggiata</p> <p>Realizzazione di percorsi di inserimento individualizzati</p>
Supporto alla famiglia del soggetto svantaggiato	<p>Servizi ulteriori offerti a supporto dei lavoratori e delle famiglie</p> <p>Realizzazione di attività che coinvolgono anche familiari del lavoratore</p>
Risparmio della spesa pubblica	<p>Numero di soggetti svantaggiati occupati (per tipologia di svantaggio – certificato e non)</p> <p>Maggiore efficienza derivante dall’esternalizzazione dei servizi offerti</p>

Relazioni con la comunità e il territorio

Realizzazione di iniziative sociali rivolte alla comunità o che prevedono il coinvolgimento della comunità

Presenza di politiche di sostenibilità ambientale e relativi strumenti.

Fonte: Elaborazione AICCON (2016)

5.6.2.2. Il valore dello scambio tra profit e non profit

La collaborazione tra le imprese tradizionali del profit ed il mondo del non profit, costituisce oggi un elemento di grande interesse rispetto alle nuove dinamiche del mercato ed ai nuovi comportamenti sociali del consumatore. Negli ultimi anni si assiste ad un incremento dei rapporti di partnership tra questi due settori. Ciò testimonia sicuramente l'interesse delle aziende profit verso la *Corporate Social Responsibility* (CSR) per cui la collaborazione diventa un veicolo per implementare strategie socialmente responsabili. Tuttavia il perseguimento di attività socialmente responsabili non è l'unica motivazione alla base di una possibile collaborazione, quanto piuttosto il processo di creazione di valore aggiunto a prodotti e/o servizi. Mohammad Yunus, l'economista del Bangladesh, premio Nobel e noto per la strutturazione del microcredito, ha osservato come **«la contaminazione tra profit e non profit comporta innovazione, motivazione, reputazione e fiducia»**.

Promuovere la sostenibilità del fare impresa e del sistema sociale passa necessariamente dalla relazione tra imprese del settore privato e organizzazioni non profit in termini di cooperazione strategica, all'insegna dell'innovazione sociale e del mercato. Tale relazione evidenzia un mutuo vantaggio, che consente da una parte alle aziende profit di comprendere e anticipare le esigenze del mercato e dei clienti, dall'altra, il non profit, può beneficiare di risorse, competenze e reti di difficile accesso.

L'impegno sociale delle aziende *for profit* non conduce tuttavia unicamente all'immediata soddisfazione dei clienti, ma si amplia nella ricerca di un benessere di lungo periodo, e quindi sostenibile, attraverso un miglioramento dello standard e della qualità della vita di tutti i cosiddetti *stakeholder*, cioè di clienti ma non solo, includendo ad esempio i dipendenti con ricadute in termini di produttività e di crescita del capitale sociale. In termini di comunicazione inoltre, il valore aggiunto sociale avrà comunque delle ricadute importanti sull'immagine dell'azienda nel medio e lungo periodo. Infine l'impresa sociale si connota per una forte vocazione all'innovazione sociale e con essa ad una capacità di guardare ai problemi, e di conseguenza al mercato, con un'ottica originale e innovativa.

D'altra parte, per le imprese sociali, la cooperazione con il settore del *profit*, avrà ricadute importanti in termini di efficienza e di strutturazione del modello aziendale che sarà sempre più teso verso il raggiungimento di standard qualitativi elevati e costanti nel tempo, potendo inoltre usufruire di competenze e di tecnologie avanzate ma soprattutto di formazione.

Il tema della sostenibilità (economica, ambientale, sociale) suscita oggi un crescente interesse, e questo si deve non solo a ragioni di ordine etico e sociale, quanto a motivi anche di ordine economico. L'impatto della globalizzazione ed i suoi effetti hanno messo fortemente in crisi il

sistema economico e sociale anche dei paesi industrializzati, spingendo a cercare nuovi modelli di business in cui la Responsabilità Sociale d'Impresa diventa parte integrante delle strategie aziendali. Il non profit porta nuovi valori, particolarmente attraenti per la ricerca di modelli innovativi, quali etica, solidarietà, risparmio energetico, collaborazione, creatività, talento, valori di cui il sistema imprenditoriale tradizionale ha estremo bisogno per innovare il proprio modello di business. Per il settore del non profit, la diminuzione costante di contributi pubblici spingerà sempre più a dover includere elementi di sostenibilità economica nelle strategie di produzione dei servizi sociali.

Questa complessità richiede una condivisione di responsabilità tra diversi soggetti e soprattutto la capacità di agire in maniera coordinata e in rete e soprattutto un approccio di *cross-fertilization*, favorendo e promuovendo lo scambio di informazioni, azioni, buone pratiche, modelli organizzativi, in ottica biunivoca e di superamento della tradizionale relazione filantropica che vede la relazione in termini di "donatore/ricevente", quali quelle prefigurate nelle forme di donazioni o sponsorizzazioni (anche finalizzate ad uno specifico evento) o di fondazioni miste volte a promuovere progetti filantropici. Si tratta altresì di sviluppare una collaborazione capace di integrare e di condividere quei valori etici alla base delle organizzazioni (profit e non profit) assumendo così un risvolto strategico e favorendo un orientamento comune alla risoluzione di problemi, nel prendere decisioni, nella gestione delle aziende, nell'apprendimento e nella co-creazione di valore in tutte le sue dimensioni.

Il rapporto di scambio tra imprese tradizionali e organizzazioni *non profit*, ed in particolare cooperative sociali, è quindi fondamentale e genera valore per entrambi gli attori. Tuttavia, il dato strutturale che emerge da un'indagine condotta dall'associazione Isnet e Right Hub su un campione di oltre 100 aziende è che la maggior parte di queste non conoscono le potenzialità delle cooperative sociali, non hanno reale conoscenza dei loro campi di attività e quindi non le reputano possibili partner: il 6,4% non le ha mai sentite nominare e più della metà (54%) ne ha una conoscenza solo superficiale. Solo il 27,5% delle aziende ha già rapporti commerciali con le imprese sociali (fornitura, clientela, partnership), mentre l'11% ha rapporti a titolo personale. **Quasi 9 aziende su 10, però (l'88,1%), si dichiarano disponibili a valutare offerte di prodotti e servizi delle imprese sociali.**

L'aumento di visibilità delle cooperative sociali di inserimento lavorativo e la valorizzazione dei loro prodotti attraverso il modello proposto potrebbe quindi liberare il potenziale di scambio, partenariato e collaborazione con imprese for profit. Tale scambio potrebbe concretizzarsi su più fronti di collaborazione, prese in considerazione dal modello in ottica di sostenibilità:

- ✓ **Social procurement**, ossia orientare le scelte di acquisto di beni e servizi delle imprese tradizionali verso prodotti di cooperative sociali di inserimento lavorativo;
- ✓ **Filiera produttiva a impatto sociale**, ossia creare una filiera produttiva che includa imprese sociali e imprese *profit-oriented*. In questo modo viene a crearsi una stretta interrelazione tra la comunità e la produzione di valore in sé attraverso il rapporto tra imprese e cooperative sociali di tipo B. Tali collaborazioni garantiscono un'attività lavorativa continuativa per i soggetti svantaggiati inseriti all'interno delle cooperative sociali a cui sono affidate le commesse, consentendo il raggiungimento di un duplice obiettivo: da una parte, la diminuzione degli interventi assistenziali e dei costi del welfare locale attraverso la possibilità per le cooperative di tipo B di inserire nuovi soggetti nei processi formativi, lavorativi e integrativi; dall'altra, la possibilità per l'impresa di generare al contempo valore

economico (la produzione di beni e servizi), valore sociale (inclusione di soggetti svantaggiati) e valore istituzionale (“facendosi carico” di un bisogno sociale del territorio).

5.6.2.3. La sostenibilità sociale come driver per la competitività

Sempre di più, a livello globale, la **sostenibilità sociale ed ambientale sta diventando un fattore competitivo di grande importanza**, in grado di posizione le aziende rispetto a quei mercati dove cresce sempre di più l’attenzione a questi temi da parte dei consumatori. Questi ultimi, oggi, scelgono un prodotto o un servizio non solo sulla base del rapporto costo beneficio, ma sempre più spesso si basano su criteri di eticità. Infatti, secondo un’indagine del 2014 di Fair Trade Italia **su un campione di 1000 persone, il 51% conosce almeno un brand di prodotti etici e ha acquistato almeno un prodotto con queste caratteristiche negli ultimi 6 mesi**; inoltre, il 97% del campione prende in considerazione il **processo produttivo** nelle scelte di acquisto e il 61% dei consumatori etici ritiene che una **certificazione** garantisca di più l’eticità dei prodotti¹⁰.

Quello che viene richiesto oggi alle imprese sono prodotti *smart* in grado di rispondere alle esigenze dei cittadini, ma anche una condotta coerente sul piano dei processi produttivi, dell’impatto ambientale e di quello sociale. Le *performance* aziendali sono sempre più dipendenti da valori e fattori non direttamente economici: il rispetto dell’ambiente, quello dei diritti dei lavoratori, la valorizzazione delle risorse umane, il sostegno alle comunità, la promozione culturale. Variabili che entrano nei cicli aziendali, vengono gestite come nuovi fattori produttivi: non per bontà, ma per convenienza¹¹. La condivisione diventa la base su cui costruire una strategia di sistema sulla sostenibilità, di cui le imprese siano co-protagoniste, insieme alle istituzioni e ai cittadini. Diventando così parte di quella pluralità di attori chiamati a concorrere alla realizzazione di quella che viene definita la responsabilità sociale condivisa, tema centrale anche a livello europeo dove il relativo documento ufficiale è stato recentemente approvato da parte del Consiglio d’Europa¹².

L’impresa fa parte di un ecosistema in cui ciascuno è legato ad altri e non è più un’isola autonoma distaccata dal contesto in cui opera. In opposizione al tradizionale flusso *top-down* della catena del valore, principio fondatore del sistema economico che si va affermando è la **co-creazione di valore** che nasce dalla collaborazione orizzontale, da attuare all’interno dell’azienda e al suo esterno, con e fra tutti gli *stakeholders*. Grazie a questa scelta strategica, si possono migliorare la competitività e la produttività, stimolando innovazione¹³.

Si evidenzia quindi la potenzialità di *Social Design Network*, quale prima filiera italiana di artigianato sociale, e quindi il senso del modello di puntare sul connubio tra qualità dei prodotti (fondamentali per essere competitivi), valore sociale degli stessi e un’adeguata strategia di comunicazione e commercializzazione per favorirne la visibilità sul mercato.

¹⁰ Nielsen (2014), *Il marchio Fair Trade: quali opportunità di sviluppo?*, Fair Trade Italia.

¹¹ Symbola, Unioncamere (2016), *Coesione è Competizione. Nuove geografie della produzione del valore in Italia*, I Quaderni di Symbola.

¹² Council of Europe, Charter on shared social responsibilities, Recommendation CM/Rec(2014)1 of the Committee of Ministers to member States, in http://www.europeanrights.eu/public/atti/2014_-_1_ing.pdf

¹³ Symbola, Unioncamere (2016) (cit.)

5.7. Le Dimensioni della RETE

5.7.1. Dimensione giuridica

Perché il contratto di rete?

Dalla lettura comparata dei vari modelli di aggregazione analizzati (*paragrafo 4.3.1.*) emerge come il **Contratto di Rete** rappresenti una valida alternativa alle altre forme di integrazione in quanto strumento in grado di mantenere l'indipendenza delle singole realtà partecipanti. La maggiore **flessibilità** sia nella definizione degli scopi e dei confini della rete, sia relativamente al grado di coinvolgimento dei partner, la rende una formula idonea per la tipologia di integrazione del presente studio e per le caratteristiche delle cooperative del Gruppo di Lavoro. Come si evince dal *concept* presentato, lo strumento giuridico del contratto di rete sarà integrato dall'uso di due strumenti specifici, anch'essi presentati nella rosa dei modelli di integrazione: un *brand* condiviso e un portale volto a dare visibilità alla rete.

La rete di impresa disciplinata dal contratto di rete rappresenta una forma di coordinamento che garantisce di **coniugare indipendenza e autonomia imprenditoriale con la capacità di acquisire una massa critica di risorse finanziarie e know how in grado di consentire il raggiungimento di obiettivi strategici** altrimenti fuori dalla portata delle singole realtà.

Inoltre, dalle analisi effettuate e dalle esperienze studiate si sottolinea come **per mantenere una maggiore flessibilità, indispensabile per il successo del modello di rete *Social Design Network*, non è necessaria l'assunzione di personalità giuridica da parte della rete**. Infatti, sebbene questa non abbia personalità giuridica, è comunque consentito lo svolgimento di attività esterne, come la gestione di rapporti con terzi e l'attivazione di rapporti giuridici per conto dei partecipanti. La flessibilità di entrata e di uscita dalla rete è un altro fattore importante consentita tramite il deposito di un aggiornamento del contratto stesso recante in nuovi nominativi che si sono aggiunti, oppure che sono usciti dalla compagine della Rete.

Infine, nonostante sia facoltativa la costituzione di un **organo decisione incaricato di gestire l'esecuzione del contratto**, come si vedrà più avanti (Capitolo 7), è stato tuttavia previsto poiché ritenuto indispensabile per il buon funzionamento del modello *Social Design Network*.

Il contratto di rete rappresenta quindi una forma "morbida" di integrazione che consente una prima sperimentazione operativa e che permette agilmente di trasformare in secondo momento la rete in una struttura più complessa, dotata di fondo patrimoniale comune e personalità giuridica.

Riassumendo, le **motivazioni per la scelta del contratto di rete**, piuttosto che un'altra forma giuridica, sono le seguenti:

- a. uno strumento in grado di **mantenere l'indipendenza delle singole realtà partecipanti**;
- b. maggiore **flessibilità** sia nella definizione degli scopi e dei confini della rete (flessibilità di entrata e uscita dalla rete), sia relativamente al grado di coinvolgimento dei partner;
- c. anche **senza personalità giuridica** è comunque consentito lo svolgimento di attività esterne, come la gestione di rapporti con terzi e l'attivazione di rapporti giuridici per conto dei partecipanti.

Il contratto di rete sarà inoltre completato dalla stesura di un regolamento interno della rete volto a definirne le norme generali, i criteri e le modalità di ammissione alla rete, la ripartizione delle

spese sostenute per l'esecuzione del contratto, la descrizione ed il disciplinare per l'utilizzo del marchio. Riguardo le modalità di ammissione è stato inoltre predisposto (in bozza nel paragrafo 8.5.) un Disciplinare recante i criteri di valutazione dei prodotti e delle organizzazioni dal punto di vista della qualità e dell'impatto sociale generato.

Il contratto istituyente la rete, come si può vedere dalla bozza riportata al paragrafo successivo, *Social Design Network* avrà i seguenti **obiettivi strategici** di innovazione e di innalzamento della competitività sul mercato:

1. **promozione della collaborazione e dell'integrazione funzionale** delle imprese partecipanti;
2. **miglioramento della qualità dei prodotti** offerti dalle imprese partecipanti attraverso l'approccio orientato al *design*;
3. promozione e valorizzazione del **valore aggiunto sociale generato** dalle cooperative di inserimento lavorativo;
4. coordinamento delle modalità di **accesso a nuovi mercati** per i prodotti delle cooperative della rete attraverso la promozione di un marchio di rete, l'integrazione della propria offerta, l'introduzione di strumenti innovativi e la creazione di sinergie con imprese for profit secondo modalità che favoriscono la presentazione di nuove opportunità commerciali o la stabilizzazione delle relazioni già in essere.

Per il raggiungimento degli obiettivi strategici si ipotizza la definizione e implementazione di un **programma di rete** articolato in diverse macro-azioni:

1. definizione di **collezioni condivise** tra le cooperative partecipanti alla rete attente al design e alla qualità dei prodotti, ma che al contempo ne rispettino le attuali tecniche di produzione, specificità e materiali utilizzati (paragrafo 8.2.);
2. definizione di un **disciplinare** che regoli il marchio e l'accesso alla rete da parte di altri soggetti (paragrafo 8.5.); tale disciplinare incorpora i valori e i principi della rete, ovvero la dimensione sociale e la dimensione qualitativa/di design del prodotto;
3. definizione, registrazione e promozione di un **marchio di rete** volto a contraddistinguere i prodotti derivanti dalle attività comuni e affiancare i marchi delle imprese partecipanti;
4. definizione e condivisione della strategia, degli strumenti di commercializzazione e dei canali di distribuzione dei prodotti della rete (paragrafo 8.4.);
5. definizione e condivisione della strategia e degli strumenti di comunicazione e promozione della rete e del marchio ad essa connessa (paragrafo 8.4.).

5.7.2. Dimensione organizzativa

Al fine di **garantire la stabilità della rete** si è ritenuto necessario definire un **modello organizzativo il più possibile inclusivo delle realtà partecipanti** e una pianificazione di medio periodo che chiarifichi il disegno strategico complessivo e definisca gli obiettivi da perseguire nello sviluppo del modello di aggregazione, le risorse da impiegare e le rispettive responsabilità.

Fulcro per l'implementazione delle azioni di rete e il coordinamento delle attività è il **Comitato di Gestione**, composto da un rappresentante di ogni cooperativa aderente e incaricato di gestire l'esecuzione del contratto per conto delle stesse. A tale organismo è espressamente conferito il mandato ad agire per conto delle imprese parte della rete per l'attuazione del programma di rete,

nonché il coordinamento commerciale e la gestione amministrativa del contratto. A questo si aggiungono altre figure chiave, così come descritto nei paragrafi successivi.

5.7.2.1. Modello organizzativo e organigramma

Come accennato, dal punto di vista organizzativo, sebbene il contratto di rete - per legge- non lo vede obbligatorio, si considera necessaria la presenza di un organo esecutore del contratto (Comitato di Gestione), che si prenda carico del coordinamento della rete, dello svolgimento delle attività previste e del perseguimento degli obiettivi stabiliti. Tale organo sarà affiancato da un Comitato Tecnico - composto da esperti di design, di marketing e di sociale- con la funzione di definire, in accordo con il Comitato di Gestione, la conformità delle imprese al Disciplinare (paragrafo 8.5.) e valutare la promozione e vendita sul mercato delle collezioni e da un Network Manager con competenze di coordinamento, product design, marketing e vendita. È inoltre prevista l'individuazione di un responsabile vendite part-time per la gestione delle piattaforme e-commerce, affiancato dal Comitato Commerciale di Rete – composto da un referente commerciale di ogni organizzazione – istituito per garantire l'integrazione della strategia commerciale di Social Design Network con quella delle singole cooperative. Dal punto di vista della comunicazione, la rete avrà un Communication Manager part-time per la gestione dei canali di comunicazione online e, in particolare, del sito web e dei social network. La scelta condivisa tra le cooperative è di costituire una "rete leggera" che consenta la condivisione di risorse umane e strumentali con conseguente abbattimento dei costi di avvio e rafforzamento delle sinergie tra i componenti della rete. In questa prospettiva il Responsabile Vendite e il Communication Manager saranno individuati all'interno dell'organico delle cooperative partecipanti. Ogni organizzazione dovrà anche mettere a disposizione un referente dell'area tecnico produttiva per il coordinamento con il Responsabile Vendite e garantire la continuità della produzione. Infine, l'area amministrativa sarà presidiata da un contabile, selezionato all'interno delle cooperative partecipanti.

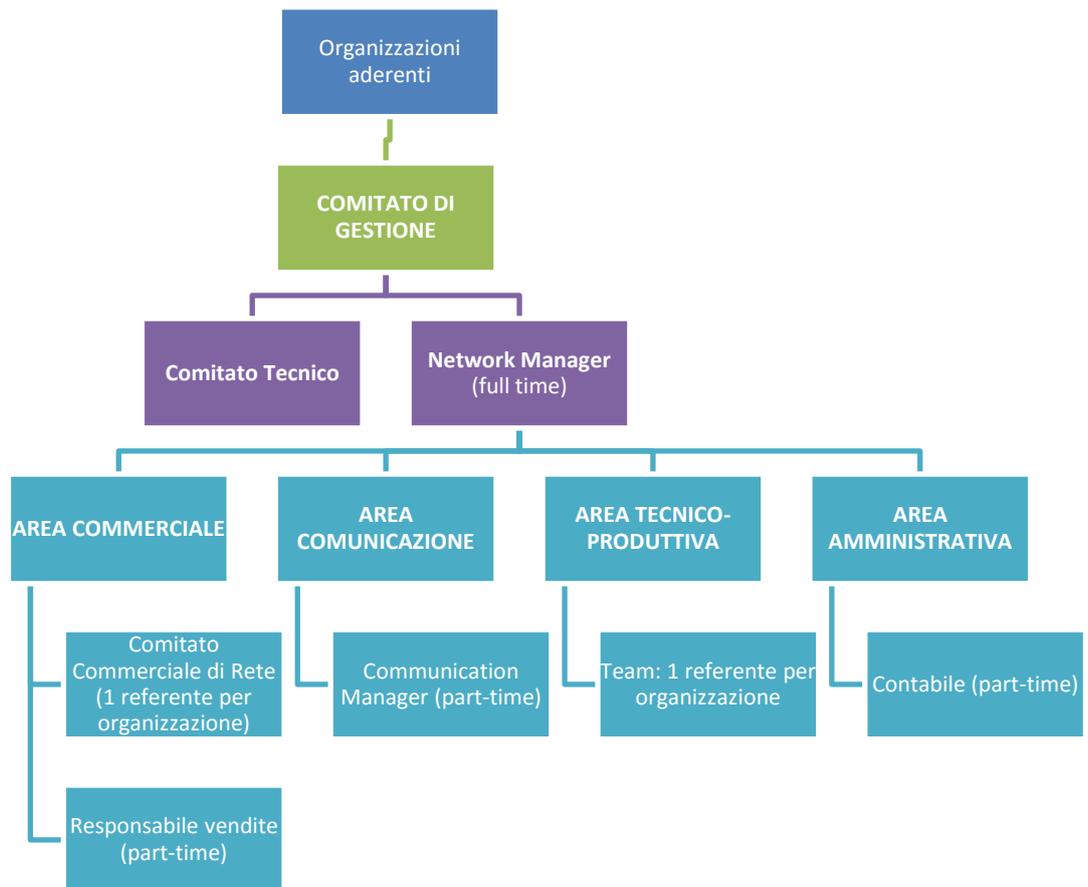


Fig. 3: Organigramma di *Social Design Network*

Entrando nel dettaglio, il Comitato di Gestione ha il compito di deliberare gli atti e le modalità di attuazione del programma di rete e a tal fine potrà:

- rappresentare la rete nelle attività esterne;
- nominare il Comitato Tecnico;
- in collaborazione con il Comitato Tecnico, predisporre il/i regolamento/i interno/i e il Disciplinare di qualità e verificare la conformità ad essi dei prodotti delle imprese partecipanti e dei futuri aderenti;
- definire le attività della rete in termini di sviluppo commerciale e conseguentemente valutare gli accordi con committenti e fornitori per lo sviluppo del programma di rete, sentito il Network Manager;
- accertare l'uso corretto del marchio comune da parte degli aderenti;
- definire un piano economico corrispondente alle iniziative comuni della rete;
- istituire e aggiornare periodicamente il fondo cassa attraverso la determinazione dei contributi di adesione, ordinari e integrativi per tutte le iniziative che verranno intraprese nel rispetto degli obiettivi strategici perseguiti;
- redigere il rendiconto dell'attività svolta e della relativa situazione economica di gestione;
- misurare lo stato di avanzamento delle attività e vigilare sull'esatto adempimento delle obbligazioni assunte dai partecipanti e sulla correttezza e sull'equilibrio dei vantaggi derivanti a ciascuna cooperativa dalla partecipazione alla rete.

Mentre il Comitato Tecnico è istituito al fine di affiancare il Comitato di Gestione in alcune fasi cruciali dello sviluppo della rete, come la definizione e validazione delle collezioni condivise e l'ammissione di nuove organizzazioni. L'organo svolge quindi le seguenti funzioni:

- predisposizione, in collaborazione con il Comitato di Gestione del/i regolamento/i interno/i e il Disciplinare di qualità;
- verificare la conformità dei prodotti delle imprese partecipanti e dei futuri aderenti al Disciplinare;
- validare le collezioni della rete perché rispondano alle esigenze del target di mercato individuato.

Il Network Manager è una figura cruciale della rete in quanto coordina le attività facendo riferimento direttamente al Comitato di Gestione. In particolare, si occupa delle seguenti mansioni:

- attività gestionali/amministrative: ricomprendenti una pluralità di attività che vanno dalla gestione della documentazione per la formalizzazione degli accordi con i fornitori, al monitoraggio del lavoro, fino alla definizione di politiche e procedure per la gestione del programma di rete;
- attività di rappresentanza: partecipazione, nella veste ufficiale di rappresentante della rete, a riunioni, incontri, seminari, cerimonie;
- attività di collegamento interno (tra i referenti delle cooperative e il personale) ed esterno (con gli stakeholder);
- attività informative: inerenti lo svolgimento di attività di monitoraggio e di circolazione delle informazioni, sia internamente che esternamente alla rete.

5.8. Canali di distribuzione e commercializzazione

5.8.1. SOCIAL DESIGN NETWORK: *caratteristiche* del marchio e modalità di adesione

Al fine di precisare le caratteristiche del marchio "Social Design Network" e regolare in modo esplicito le modalità e criteri da utilizzare per la valutazione dell'idoneità delle organizzazioni ad adottare il marchio stesso, il Gruppo di lavoro ha definito una bozza disciplinare come di seguito descritto.

DISCIPLINARE SOCIAL DESIGN NETWORK

1. Oggetto

Il presente disciplinare esplicita le modalità e criteri che devono essere necessariamente utilizzati per la valutazione dell'idoneità delle organizzazioni ad adottare il marchio "Social Design Network", nonché le caratteristiche dello stesso.

2. Marchio

Social Design Network è contraddistinta da un marchio di proprietà della Rete d'impresa.

Il marchio è dato da un logo e dal payoff "..."¹⁴

¹⁴ Il logo e relativo Pay off saranno realizzati coinvolgendo attraverso una call for ideas i parchi scientifici regionali.

Il logo e il *payoff* sono inscindibili e devono essere utilizzati secondo le caratteristiche stabilite dal Comitato Tecnico all'Allegato 1 del presente documento.

3. Standard di valutazione esterno

Lo standard è valutato dal **Comitato Tecnico** e basato sulla presentazione da parte delle cooperative della domanda di adesione (così come descritta dal paragrafo 6 del presente documento), correlata da documentazione in grado di fornire informazioni verificabili per ciascuna delle aree di valutazione e che sia *esauriente, trasparente e pubblica*.

Il punteggio massimo raggiungibile, applicando i criteri generali di assegnazione dei punti, risulta pari a 100.

Per ottenere l'ammissione alla Rete e l'assegnazione del marchio è necessario raggiungere almeno 60 punti e almeno la metà del punteggio massimo in ogni area di valutazione, così come definite dal paragrafo 4.1. del presente documento.

4. Struttura

4.1. Aree di valutazione

1. **Governo d'impresa:** *governance* dell'organizzazione in grado di coinvolgere *stakeholder* interni ed esterni, attraverso l'attivazione di processi decisionali partecipativi, la trasparenza delle attività e dei processi produttivi, il monitoraggio continuo delle attività e la rendicontazione periodica dei risultati raggiunti.
2. **Lavoratori:** le relazioni con i dipendenti e i lavoratori svantaggiati in termini di formazione e opportunità di crescita personale, qualità dell'ambiente di lavoro e comunicazione interna;
3. **Altri portatori di interesse:** le relazioni con i propri fornitori, con il territorio e la comunità locale le iniziative sociali, e ogni azione di supporto allo sviluppo locale e della propria catena di fornitura;
4. **Ambiente e contributo allo sviluppo sostenibile:** gli impatti sull'ambiente, con una prospettiva di ciclo di vita dei prodotti, in termini di utilizzo di risorse, energia e riuso.
5. **Innovazione della produzione:** uso di modalità e strumenti innovativi per la produzione e la progettazione dei prodotti, che prevedano il coinvolgimento degli *stakeholder* interni ed esterni e in grado di attivare processi di *Open innovation* e *Open design*.
6. **Comunicazione coerente:** comunicazione efficace e coerente del valore sociale dei propri prodotti.

STANDARD DI VALUTAZIONE ESTERNO		
Aree di valutazione	Descrizione	Max punteggio assegnabile
Governo d'impresa	<i>governance</i> partecipativa e democratica; partecipazione dei lavoratori al processo decisionale; monitoraggio dei risultati raggiunti nei confronti dei lavoratori svantaggiati in grado di rendicontare la riduzione dello svantaggio e la crescita personale; trasparenza e rendicontazione annuale ai propri <i>stakeholder</i> dei risultati raggiunti dalle proprie attività.	20
Lavoratori	qualità dell'ambiente di lavoro; comunicazione interna; inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati- certificati e non	20
Altri portatori di interesse	relazioni della cooperativa con la comunità di riferimento; realizzazione, oltre all'attività ordinaria per il raggiungimento della propria <i>mission</i> , di iniziative sociali rivolte alla comunità prevedendone il coinvolgimento; filiera produttiva controllata e dove possibile corta.	10
Ambiente e contributo allo sviluppo sostenibile	politiche di riuso e sostenibilità ambientale dei processi produttivi, logistici e di distribuzione; uso e consumo e fine vita; utilizzo di materiali con un minor impatto ambientale nei prodotti e nell'imballaggio (presenza di marchi e certificazioni); utilizzo di fonti energetiche rinnovabili.	20
Innovazione della produzione	coinvolgimento degli "operatori" nella fase di progettazione e di produzione; coinvolgimento dell'utente finale nella fase di progettazione; progettazione partecipata (di settore) aperta alla rete - Open Design / Open innovation.	20
Comunicazione coerente	coerenza tra impegno sociale e valori comunicati; prezzo chiaro ed etichetta trasparente; riduzione dei costi sociali.	10
Totale		100

5. Domanda di adesione

5.1. Presentazione della domanda

Le imprese presentano la domanda firmata in originale in duplice copia al Comitato di Gestione e al Comitato Tecnico.

Nella domanda di adesione dovranno essere indicati i seguenti dati:

1. la denominazione e la sede legale dell'impresa;
2. l'oggetto sociale;
3. l'attività effettivamente svolta e la sede nella quale viene esercitata;
4. certificazione attestante che l'impresa non è stata dichiarata fallita o assoggettata ad altre procedure concorsuali, o che il titolare non è stato interdetto dall'esercizio di attività imprenditoriale o dalla facoltà di contrattare con la pubblica amministrazione;
5. la dichiarazione di conoscere ed accettare incondizionatamente le disposizioni del presente contratto;
6. l'attestazione di non adesione ad altre reti concorrenti o che perseguano obiettivi incompatibili e l'impegno a non aderirvi in seguito;
7. persona referente di contatto.

Deve essere inoltre presentato:

1. copia della delibera dell'organo competente di adesione al contratto di rete ed il nome del socio o persona designata ed autorizzata a rappresentarla a tutti gli effetti nella rete;
2. copia dello statuto e certificato di iscrizione al Registro delle Imprese competente.

In allegato alla domanda, le imprese dovranno fornire documentazione di supporto come descritto dal paragrafo 3 del presente documento.

5.2. Istruttoria

L'istruttoria è svolta dal Comitato Tecnico che svolgerà d'ufficio i controlli necessari per verificare il possesso dei requisiti.

5.3. Accoglimento della domanda

In caso di accoglimento della domanda da parte del Comitato Tecnico e sentito il Comitato di Gestione l'impresa sarà contattata per procedere con l'aggiornamento del contratto di rete.

6. Reclami

Sul sito internet di *Social Design Network* è prevista una sezione da dedicare ad eventuali segnalazioni di disservizi che possono essere inviati anche per scritto al Comitato di Gestione, il quale provvede a dare una risposta all'impresa che presenta reclamo e prende, dopo aver consultato il Comitato Tecnico, eventuali provvedimenti.

5.8.2. Strategia di commercializzazione e promozione

La strategia proposta ruota attorno al **sistema prodotto, comunicazione e servizio** - così da ottenere un mix per la competitività valido e duraturo, e si basa sui seguenti elementi:

- 1) **Realizzazione di un piano di comunicazione** che sia centrato sullo *story telling* per raccontare il valore aggiunto del progetto, mostrando ciò che avviene all'interno delle cooperative sociali e come le persone svantaggiate impiegate lavorino e si dedichino ai prodotti.
- 2) **Realizzazione di un piano di commercializzazione** che preveda l'utilizzo di una serie di strumenti identificati come idonei alla tipologia di prodotti offerti e che possono essere recepiti dal target di mercato focus del progetto.

Per quanto riguarda il primo punto, il piano sarà incentrato sull'uso di strumenti di comunicazione *online* e *offline* per la diffusione dei messaggi e dei contenuti del progetto. Alla base del piano vi è la progettazione di una linea grafica coordinata con il marchio *Social Design Network* e un'attività di *content marketing*, fondamentale sia per gli strumenti *online*, quanto per quelli *offline*. Il *content marketing* ha lo scopo di attrarre utenti tramite la creazione e la diffusione di contenuti pertinenti e di qualità al fine di creare interesse verso il progetto e i prodotti *Social Design Network*, incrementandone la visibilità e generando *buzz*. A tal fine saranno realizzati testi, materiali fotografici e video, nonché attivati *link* con siti e organizzazioni di riferimento nel panorama nazionale sulle tematiche del design e del sociale.

Per quanto riguarda gli strumenti, sarà innanzitutto creato un sito web che fungerà da piattaforma di comunicazione e coinvolgimento della *community* di clienti e *designers* interessati a co-progettare con le imprese aderenti a *Social Design Network* le collezioni condivise secondo l'approccio dell'*open design*. Tale attività sarà svolta in collaborazione con *Slowd* (www.slowd.it), una piattaforma nazionale di design e comunicazione con l'obiettivo di mettere in connessione artigiani, designer e clienti per creare prodotti di qualità che soddisfino le esigenze del consumatore. Il sito web ha quindi un duplice obiettivo:

- Presentare *Social Design Network*: il progetto, i valori, i requisiti di adesione, le organizzazioni aderenti.
- Validare le collezioni condivise attraverso l'intercettazione dell'offerta di innovazione diffusa della rete (*open innovation / open design*) mediante l'apertura di *call* mirate a progettisti e designer. Tale processo sarà incrementato anche da una strategia *offline*, volta a creare sul territorio nazionale una collaborazione con la rete delle Università con corsi di laurea in *design* perché contribuiscano al progetto.

Si prevede inoltre l'attivazione di una campagna di *crowdfunding* attraverso la piattaforma *Slowd* finalizzata alla creazione di un database di contatti e per la validazione delle collezioni condivise da parte della rete. La campagna, aperta per 1 mese, più che raccogliere finanziamenti ha lo scopo di testare la risposta del mercato ai prodotti della rete, promuovere il progetto e renderlo riconoscibile. L'uso della piattaforma esistente garantisce una maggiore visibilità e il raggiungimento di un bacino di potenziali clienti dei prodotti (ca. 5.000).

Per quanto riguarda gli strumenti *online*, saranno infine aperti account Facebook, Twitter, Youtube e Flickr attraverso cui promuovere il progetto ed i suoi contenuti.

Mentre *offline* saranno organizzati eventi lancio in diverse città italiane e realizzate installazioni o corner che permettono di "vivere un'esperienza" e quindi di far quasi vivere in prima persona all'utente ciò che il mondo del sociale rappresenta e cosa c'è dietro i prodotti *Social Design Network*.

Tutte le attività di comunicazione saranno supportate e diffuse anche attraverso i canali delle singole organizzazioni aderenti, nonché da quelli di LegacoopSociali.

Focalizzandoci sul piano di commercializzazione, il suo sviluppo si muoverà in varie direzioni:

- presenza su varie piattaforme e-commerce di settore. Questa pluralità di canali *online* permetterà di far entrare in contatto molti più utenti con i prodotti e con il messaggio che le cooperative vogliono lanciare, ma sarà un'azione anche strategica dal punto di vista imprenditoriale, perché accedendo prima su e-commerce esistenti non sarà necessario

realizzarne una da zero, o comunque sarà possibile farlo in un secondo momento, una volta sondato il mercato e la richiesta dei prodotti messi in vendita. attivazione di Temporary shop, come punto di vendita, di *feedback* con varie tipologie di utenza e come mezzo di diffusione e comunicazione del valore sociale dei prodotti;

- Individuazione di canali specifici di commercializzazione *offline* (GDO - grande distribuzione);
- Attivazione di sinergie produttive tra non profit e profit, con imprese “tradizionali” (semilavorati prodotti dalle cooperative, altro);
- Costruzioni di progetti specifici per il mercato *corporate* (*merchandising aziendale*).

A supporto delle attività di commercializzazione sono state inoltre valutate le problematiche connesse alla logistica ed in tal senso si ipotizzano due possibili soluzioni:

- Vendita diretta da parte delle singole cooperative con la piattaforma che realizza il contatto con il cliente - filtro intermedio;
- Presenza di magazzino condiviso da cui si gestiscono in maniera collettiva le spedizioni.

La seconda soluzione potrà essere posta in atto solo nel momento in cui le dimensioni del mercato risultino rilevanti per le piccole realtà produttive coinvolte e sia dunque necessaria una organizzazione più efficace.

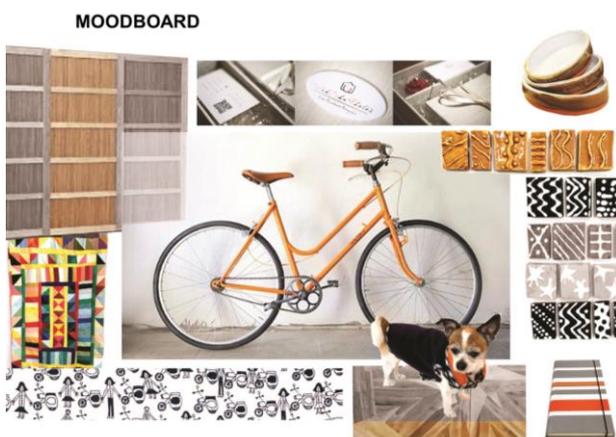
Dalle strategie di comunicazione e commercializzazione individuate ci si attendono le seguenti ricadute:

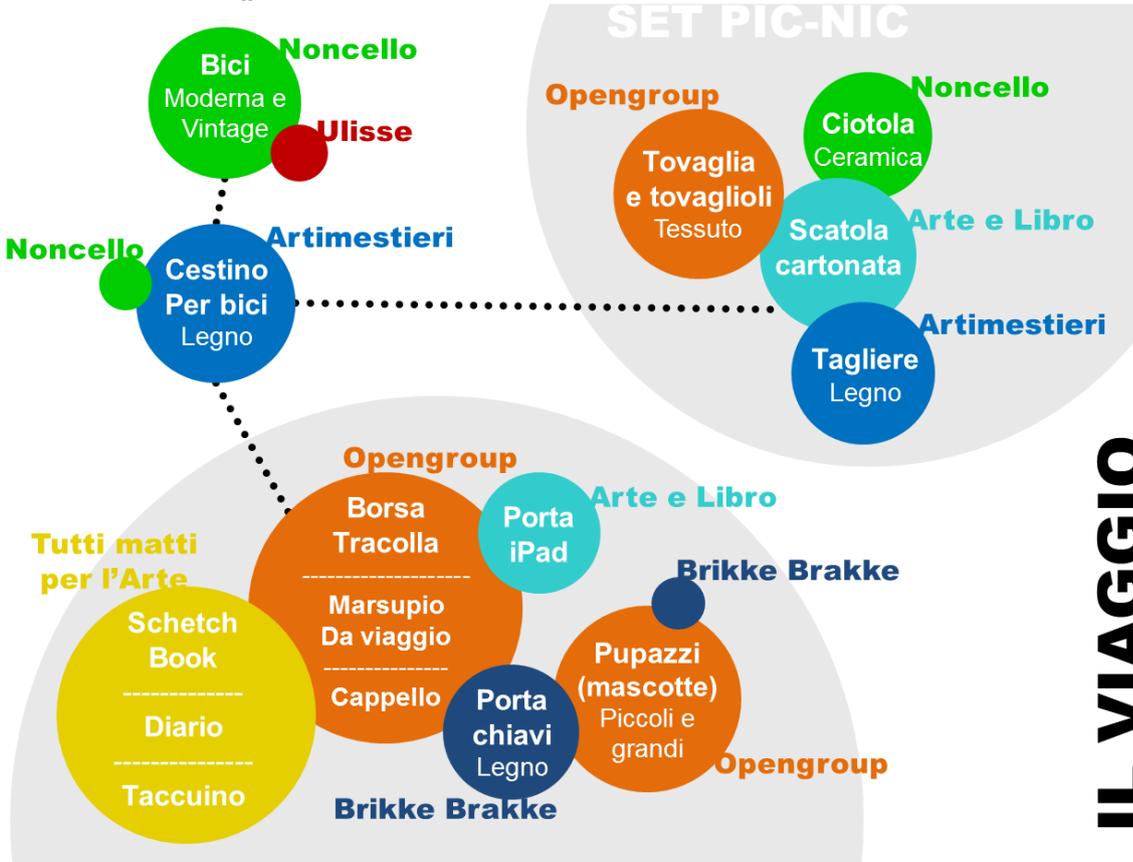
- incremento delle possibilità di mercato per i prodotti scaturiti dal progetto e, in generale, per tutta la produzione delle imprese.
- miglioramento delle qualità estetiche e qualitative, dei prodotti attraverso l’azione di design;
- incremento dell’efficacia della strategia di comunicazione e originalità dei contenuti;
- innalzamento complessivo della propensione alla progettazione, comunicazione e commercializzazione dei prodotti nel settore di riferimento;
- conseguente aumento delle possibilità occupazionali.
- miglioramento dell’organizzazione a livello di produzione, gestione degli ordini, spedizione e assistenza attraverso il ricorso alla piattaforma di e-commerce;
- generale accrescimento competitivo delle cooperative sociali coinvolte e, più in generale, anche per fenomeni emulativi del settore di riferimento- cooperative sociali di tipo “B”.

5.9. Dimensione economica

5.9.1. La collezione e i prodotti

L'offerta di sistema strutturata per il gruppo di 7 cooperative coinvolte nel progetto prevede allo stato attuale un primo nucleo di 20 prodotti (collezione) legati dallo stesso tema portante – il **viaggio**. I 20 prodotti inseriti nella collezione sono complementari e verranno caratterizzati da un'immagine omogenea come sopra descritto.





IL VIAGGIO



IL VIAGGIO

I prodotti oggetto delle proiezioni finanziarie sono i seguenti:

1. ARTI E MESTIERI: CESTINO IN LEGNO PER BICI
2. ARTI E MESTIERI: TAGLIERE IN LEGNO
3. NONCELLO: BICI MODERNA
4. NONCELLO: BICI VINTAGE
5. NONCELLO: CESTINO IN LEGNO BICI
6. NONCELLO: CIOTOLA IN CERAMICA (SET PICNIC)
7. OPENGROUP: MARSUPIO DA VIAGGIO
8. OPENGROUP: BORSA TRACOLLA
9. OPENGROUP: TOVAGLIA E TOVAGLIOLI
10. OPENGROUP: CAPPELLO
11. OPENGROUP: PUPAZZI (mascotte) piccoli
12. OPENGROUP: PUPAZZI (mascotte) grandi
13. ARTE E LIBRO: PORTA IPAD
14. ARTE E LIBRO: SCATOLA CARTONATA
15. TUTTI MATTI: SKETCHBOOK
16. TUTTI MATTI: DIARIO
17. TUTTI MATTI: TACCUINO
18. BRIKKE BRAKKE: PUPAZZI
19. BRIKKE BRAKKE: PORTACHIAVI LEGNO
20. PIEDELIBERO: BICI

Investimenti

Gli investimenti necessari per l'avviamento del progetto riguardano i seguenti aspetti:

- Realizzazione del marchio e degli strumenti di comunicazione integrata (immagine coordinata del progetto, costo spot)
- Attivazione campagna di crowdfunding (costo spot)
- Attivazione piattaforma di comunicazione (costo spot)
- Gestione e-commerce (inserimento su piattaforme esistenti) (costo annuale)
- Temporary shop (costo spot)
- Gestione e coordinamento della rete (costo annuale)
- Gestione comunicazione (costo annuale)
- Gestione marketing e commerciale (costo annuale)

Per un totale di investimenti per il primo anno, ivi compresi i costi variabili 1 time, di 224k€ contro i costi fissi annuali a partire dal secondo anno pari a 120k€.

Fonti di finanziamento

E' evidente dal prospetto finanziario elaborato che saranno necessarie forme di finanziamento da attivare a supporto della fase di avviamento. Si ipotizza il reperimento di risorse sia sul livello nazionale che regionale a beneficio delle singole cooperative o gruppi di esse coinvolte nel progetto con l'obiettivo di sostenere le attività di r&s collegate al progetto.

Il modello di business ipotizzato ha componenti di innovatività, soprattutto per il settore di riferimento, anche per quanto attiene l'utilizzo di tecnologie afferenti al mondo digitale, determinando possibilità di presentazione di parti dell'attività su progetti di r&s, innovazione e trasferimento tecnologico ecc.

In ogni caso sarà indispensabile individuare una unica forma di finanziamento a livello nazionale da poter utilizzare per lo start up del progetto che, come evidente dalle proiezioni economico-finanziarie sotto riportate, necessita di un primo triennio di attività per il raggiungimento del punto di pareggio.

Le vendite ipotizzate per le 20 tipologie di prodotto saranno soggette a ulteriore verifica una volta avviato il progetto, ma non saranno in grado di sostenere i costi nella fase di avviamento determinando uno sbilancio di 130k€ circa al termine del primo anno; situazione parzialmente ridotta al termine del secondo anno anche grazie alla contrazione dei costi da 224k€ (1° anno: spese fisse e spese variabili – 1 time spot expenses) a 120k€ (2° anno: solo spese fisse annuali). Laddove si ipotizza una chiusura del 2° anno con 14k€ di perdita, il 3° anno è atteso come l'anno di chiusura in pareggio.

Risulta pertanto fondamentale poter sostenere le spese iniziali attinenti alla fase di start up (campagna crowd, piattaforma comunicazione, temporary shop ...) che incidono maggiormente sulla fattibilità del progetto grazie a un unico strumento di finanziamento che possa coinvolgere tutte le cooperative nel contesto nazionale. Successivamente gli interventi potranno essere anche frammentati nei singoli contesti regionali a supporto di ulteriori attività inerenti il modello di business avviato.

5.9.2. Proiezioni finanziarie

Si riportano di seguito le proiezioni sulla base delle quali sono state fatte le valutazioni nel precedente paragrafo.

A partire dall'identificazione dei seguenti canali di vendita:

	CANALI DI VENDITA		QUOTA DI MERCATO	% italia	% estero	margine INDUSTRIALE MEDIO
A	WEB	e-commerce (esistenti e proprio)	50%	60%	40%	50% (VEDI SINGOLI PRODOTTI)
B		negozi / GDO	30%			
C		negozio temporaneo azione spot	20%			

Si è ipotizzato per ogni prodotto individuato il costo di produzione, il prezzo di vendita, eventuali costi commerciali – difficilmente rintracciabili per le cooperative in quanto quasi nessuna ha una struttura commerciale complessa tale da determinare costi di intermediazione – ed il conseguente margine di contribuzione lordo.

PREZZO E MARGINE DI CONTRIBUZIONE COMMERCIALE LORDO - MCCL			
1_Prodotto ARTIMESTIERI - CESTINO IN LEGNO PER BICI		2_Prodotto ARTIMESTIERI - TAGLIERE LEGNO 20X30X2	
Canale	Canale A, B, C		Canale A, B, C
Tipologia			
Quota di fatturato per canale	100%		100%
Prezzo di vendita	108,00		36,00
Sconto canale distributivo	-		-
Prezzo netto	108,00		36,00
Costo materie prime	45,00		12,00
Costo unitario mano d'opera	15,00		8,00
Totale Costi Industriali	60,00		20,00
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	48,00		16,00
Costi commerciali variabili			
MCCL	48,00		16,00

3_prodotto NONCELLO - BICI MODERNA		4_prodotto NONCELLO - BICI VINTAGE	
	Canale A, B, C		Canale A, B, C
	100%		100%
Prezzo di vendita	60,00		275,00
Sconto canale distributivo	-		-
Prezzo netto	60,00		275,00
Costo materie prime	20,00		50,00
Costo unitario mano d'opera	10,00		40,00
Totale Costi Industriali	30,00		90,00
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	30,00		185,00
Costi commerciali variabili			
MCCL	30,00		185,00

5_Prodotto NONCELLO - CESTINO IN LEGNO BICI		6_Prodotto NONCELLO - CIOTOLA IN CERAMICA (SET PICNIC)	
	Canale A, B, C		
	100%		100%
Prezzo di vendita	21,50		6,50
Sconto canale distributivo	-		-
Prezzo netto	21,50		6,50
Costo materie prime	8,00		1,40
Costo unitario mano d'opera	4,50		2,75
Totale Costi Industriali	12,50		4,15
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	9,00		2,35
Costi commerciali variabili			
MCCL	9,00		2,35

7 Prodotto OPENGROUP - MARSUPIO DA VIAGGIO			8 Prodotto OPENGROUP - BORSA TRACOLLA	
Canale	Canale A, B, C		Canale A, B, C	
Tipologia				
Quota di fatturato per canale	100%		100%	
Prezzo di vendita	20,00		30,00	
Sconto canale distributivo	-		-	
Prezzo netto	20,00		30,00	
Costo materie prime				
Costo unitario mano d'opera				
Totale Costi Industriali	9,50		15,00	
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	10,50		15,00	
Costi commerciali variabili				
MCCL	10,50		15,00	
9 prodotto OPENGROUP - TOVAGLIA, TOVAGLIOLI (MEDIA)			10 prodotto OPENGROUP - CAPPELLO	
	Canale A, B, C		Canale A, B, C	
	100%		100%	
Prezzo di vendita	16,00		32,00	
Sconto canale distributivo	-		-	
Prezzo netto	16,00		32,00	
Costo materie prime				
Costo unitario mano d'opera				
Totale Costi Industriali	7,75		16,00	
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	8,25		16,00	
Costi commerciali variabili				
MCCL	8,25		16,00	
11 Prodotto OPENGROUP - PU-PAZZI (mascotte piccoli)			12 Prodotto OPENGROUP - PU-PAZZI (mascotte grandi)	
	Canale A, B, C			
	100%		100%	
Prezzo di vendita	24,00		36,00	
Sconto canale distributivo	-		-	
Prezzo netto	24,00		36,00	
Costo materie prime				
Costo unitario mano d'opera				
Totale Costi Industriali	12,00		18,00	
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	12,00		18,00	
Costi commerciali variabili				
MCCL	12,00		18,00	
13 Prodotto ARTE E LIBRO - PORTA IPAD			14 prodotto ARTE E LIBRO - SCATOLA CARTONATA	
	Canale A, B, C			
	100%		100%	
Prezzo di vendita	27,00		20,00	
Sconto canale distributivo	-		-	
Prezzo netto	27,00		20,00	
Costo materie prime				
Costo unitario mano d'opera				
Totale Costi Industriali	22,50		17,00	
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	4,50		3,00	
Costi commerciali variabili				
MCCL	4,50		3,00	

15_Prodotto TUTTI MATTI SKETCHBOOK		16_Prodotto TUTTI MATTI - DIARIO	
	Canale A, B, C		
	100%		100%
Prezzo di vendita	12,00		19,00
Sconto canale distributivo	-		-
Prezzo netto	12,00		19,00
Costo materie prime			
Costo unitario mano d'opera			
Totale Costi Industriali	7,64		12,09
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	4,36		6,91
Costi commerciali variabili			
MCCL	4,36		6,91

17_Prodotto TUTTI MATTI - TACCUINO			
	Canale A, B, C		
	100%		
Prezzo di vendita	10,00		
Sconto canale distributivo	-		
Prezzo netto	10,00		
Costo materie prime			
Costo unitario mano d'opera			
Totale Costi Industriali	6,00		
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	4,00		
Costi commerciali variabili			
MCCL	4,00		

18_Prodotto BRIKKE BRAKKE - PUPAZZI		19_Prodotto BRIKKE BRAKKE - PORTACHIAVI IN LEGNO	
	Canale A, B, C		
	100%		100%
Prezzo di vendita	25,00		7,00
Sconto canale distributivo	-		-
Prezzo netto	25,00		7,00
Costo materie prime			
Costo unitario mano d'opera			
Totale Costi Industriali	10,00		3,00
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	15,00		4,00
Costi commerciali variabili			
MCCL	15,00		4,00

20_Prodotto PIEDELIBERO - BICI (prezzo medio)	
	Canale A, B, C
	100%
Prezzo di vendita	325,00
Sconto canale distributivo	-
Prezzo netto	325,00
Costo materie prime	
Costo unitario mano d'opera	
Totale Costi Industriali	150,00
MCI - MARGINE INDUSTRIALE	175,00
Costi commerciali variabili	
MCCL	175,00

Sono stati conseguentemente identificati i costi/investimenti necessari per il primo triennio:

VOCE	VALORE	TIPOLOGIA DI COSTO
BRAND E IMMAGINE COORDINATA	€20.000	Costo spot
CAMPAGNA CROWDFUNDING	€24.000	Costo spot
PIATTAFORMA COMUNICAZIONE	€10.000	Costo spot
GESTIONE E-COMMERCE (inserimento su piattaforme esistenti)	€40.000	Costo annuale
TEMPORARY SHOP	€30.000	Costo spot
PROGETTAZIONE PRODOTTI	€20.000	Costo spot
NETWORK MANAGER	€40.000	Costo annuale
COMMUNICATION MANAGER (part-time)	€20.000	Costo annuale
RESPONSABILE COMMERCIALE (part-time)	€20.000	Costo annuale
TOTALE INVESTIMENTI	€224.000	
Valore costi fissi x anno a partire dal secondo	€120.000	

Per poter poi andare a valutare i ritorni in termini di fatturato dalle ipotizzate vendite attraverso i canali distributivi selezionati. Dalla visione complessiva si desume che il progetto nel primo anno potrà toccare un fatturato pari a 202k€, 240k€ nel secondo anno e ca. 300k€ nel terzo. Rispetto ai costi di produzione, in genere abbastanza considerevoli (manodopera e materie prime) per ca. il 50%, si ottiene un margine di contribuzione che permette di sostenere parzialmente i costi, fissi e variabili, del primo anno determinando uno sbilancio di 130k€.

Risulta evidente come i primi due anni siano in perdita e si raggiunga il pareggio solo nel terzo anno, mantenendo comunque una perdita complessiva nel triennio pari a 133k€ che potranno essere recuperati entro il quinto anno di attività con una analisi prospettica più a lungo termine.

	Anno 1	Anno 2	Anno 3	TOTAL3Y
FATTURATO TOTALE	202.850,00	240.580,00	301.700,00	745.130,00
MCCL TOTALE	93.261,00	111.629,50	143.613,00	348.503,50
FIXED RUNNING COSTS	Anno 1	Anno 2	Anno 3	TOTAL 3Y
% increase in fixed costs		5%	5%	
Fixed industrial costs	224.000,00	126.000,00	132.300,00	482.300,00

TOTAL FIXED COSTS	224.000,00		126.000,00	132.300,00		482.300,00
redemption	-					-
TOTAL COSTS	224.000,00		126.000,00	132.300,00		482.300,00
OPERATING INCOME	- 130.739,00		- 14.370,50	11.313,00		- 133.796,50
OPERATING CASH FLOW (before taxes)	- 130.739,00		- 14.370,50	11.313,00		- 133.796,50

6. BUSINESS MODEL, SOSTENIBILITA' DEL MODELLO E INIZIATIVE DI IMPLEMENTAZIONE

6.1 Business model

DIMENSIONE	CARATTERISTICHE	ELEMENTI DI FATTIBILITÀ
GIURIDICA	<ul style="list-style-type: none"> • Contratto di rete (senza personalità giuridica); • Programma di rete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flessibilità dello strumento; • Autonomia delle singole organizzazioni; • Costituzione del Comitato di Gestione della Rete; • Costituzione del Comitato Tecnico; • Definizione del Disciplinare.
ORGANIZZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Comitato di gestione; • Comitato tecnico; • Network Manager; • Team per gestione comunicazione e canali di commercializzazione online; • Comitato Commerciale di Rete; • Team tecnico-produttivo; • Contabile; • LegacoopSociali per scalabilità del modello. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinamento della rete e dei vari soggetti imputati; • Effettiva rispondenza della capacità produttiva delle singole cooperative con i numeri e le tempistiche imposte dalla rete per garantire la continuità produttiva; • Integrazione delle risorse di ogni impresa per la gestione della rete e degli strumenti ad essa connessi.
TECNICA	<ul style="list-style-type: none"> • Collezioni condivise; • Qualità e valore sociale dei prodotti; • Marchio di rete; • Coinvolgimento della community in processi di co-design; • Sito web per visibilità rete e presentazione aziende promotrici; • Appoggio su piattaforme e-commerce esistenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caratteristiche dei prodotti e dei processi produttivi di ogni cooperativa per la definizione della/e collezioni condivise; • Integrazione delle produzioni e re-design secondo immagine coordinata; • Rispetto del Disciplinare da parte di tutte le aziende della rete; • Piattaforme e-commerce selezionate in linea con i target di mercato.
ECONOMICA	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione risorse già in essere alle cooperative del GdL; • Risorse umane necessarie (responsabile di rete e, se non presente nelle cooperative, del team per la comunicazione); • Quantificazione economica investimento per realizzare strumenti individuati (costi per realizzazione marchio di rete, portale per visibilità progetto, attivazione e-commerce con relative commissioni dei gestori, strategia di comunicazione). 	<ul style="list-style-type: none"> • Definizione target di mercato; • Capacità delle cooperative a sostenere l'investimento iniziale; • Quota di ingresso nella rete e % sulle vendite per la gestione della stessa; • Proiezioni economico-finanziarie a 3 anni per coprire i costi; • Aumento dei soggetti coinvolti.

<p>Partner Chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aziende della rete; • Aziende che rispettano i requisiti della rete e future aderenti; • Legacoop Sociali; • Piattaforme di e-commerce. 	<p>Attività Chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestione organizzativa e amministrativa della rete; • Elaborazione strategia di commercializzazione; • Formalizzazione accordi con piattaforme di e-commerce identificate; • Elaborazione strategia di comunicazione; • Creazione del sito web; • Creazione marchio di rete. 	<p>Proposta di Valore</p> <p>Social Design Network è la prima rete italiana di artigianato sociale volta a migliorare la qualità e il design dei prodotti artigianali realizzati da progetti di inserimento lavorativo per favorirne la vendita.</p> <p>Prodotti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Collezioni contenenti più prodotti connessi da un <i>concept</i> comune (es. "il viaggio"); • Valore Sociale e qualità dei prodotti della rete; • Marchio di rete e immagine coordinata; <p>Servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione attraverso diversi canali; • E-commerce. 	<p>Relazioni con i clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento community attraverso iniziative di co-design; • Sito web; • Uso dei social media e dei canali di comunicazione online; • Story telling; • Recapito telefonico e mail di contatto. 	<p>Segmenti di clientela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utenti che acquistano online; • Utenti sensibili alle tematiche sociali; • Utenti che cercano oggetti artigianali di design.
	<p>Risorse Chiave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impianti produttivi; • Affiancamento marchio aziendale da <i>brand</i> di rete; • Messa a disposizione di competenze e risorse per il funzionamento della rete; • Una figura per cooperativa parte del Comitato di Gestione; • Esperti Comitato Tecnico; • Coordinatore di rete; • Team comunicazione. 		<p>Canali di distribuzione</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piattaforme e-commerce selezionate; • Vendita offline tramite canali già sperimentati dalle singole aziende attraverso una strategia di commercializzazione integrata. 	

Struttura dei Costi

- Personale;
- Progettazione prodotti;
- Creazione del marchio e dell'immagine coordinata;
- Creazione piattaforma di comunicazione;
- Realizzazione campagna di crowdfunding;
- Realizzazione Temporary Shop;
- Commissione piattaforme di e-commerce su prodotti venduti.

Flusso di Ricavi

- Vendita prodotti tramite i diversi canali di distribuzione;
- Quota di accesso alla rete.

Fonte: Elaborazione su modello Business Model Canvas www.businessmodelgeneration.com

6.2. Sostenibilità: il PARTNER Coopfond

Nell'ambito del presente studio di fattibilità e del lavoro sin qui svolto con le cooperative coinvolte nella rete sono stati valutati gli strumenti per garantire la sostenibilità economica e finanziaria del progetto Social Design Network. È stata avviata una verifica a partire degli strumenti propri del sistema cooperativo. È stato individuato **Coopfond** in quanto società di gestione del Fondo mutualistico per la promozione cooperativa alimentato dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti a Legacoop, dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione e dagli utili di gestione costituita per promuovere, rafforzare ed estendere la presenza cooperativa all'interno del sistema economico nazionale, promuovendo e finanziando iniziative, con preferenza per i programmi diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione ed allo sviluppo del Mezzogiorno. In relazione al progetto risulta possibile attivare una serie di interventi regolati per assimilazione alla disciplina delle fusioni/aggregazioni come previsto da *Regolamento e Condizioni di accesso*. Nello specifico la rete Social Design Network può essere ammessa all'attività del Fondo Mutualistico come previsto all'art. 8 bis punto d) in quanto riconducibile alla fattispecie "di cooperative che stipulino un contratto di rete ai sensi dell'art. 3, comma 4-ter, d.l. 5/2009, conv. dalla legge n. 33/2009.

L'intervento del Fondo risulta infatti possibile:

a) **attraverso la partecipazione al capitale di rischio** nello specifico:

- nel caso di cooperative che costituiscano una rete l'intervento di Coopfond si realizza in favore delle cooperative stesse entro il medesimo limite di importo complessivo previsto nel caso di cooperativa risultante da fusione (entro il limite dell'incremento di nuovo capitale realizzato eventualmente aumentato, fino ad un massimo dell'importo di € 750.000, del minore importo tra la somma del capitale pre-esistente e il 50% delle riserve patrimoniali), che nel caso della rete si realizza nella misura della capitalizzazione realizzata dalle coop partecipanti ovvero dalla capitalizzazione/patrimonio già esistenti sempre in capo alle coop partecipanti.

b) **attraverso finanziamenti** che saranno definiti in funzione degli investimenti previsti.

Risulta inoltre attivabile l'intervento **Promozione attiva**, che consente la concessione di contributi a fondo perduto o liberalità finalizzati a sostenere iniziative particolari per *utilità sociale* o per peculiari caratteristiche di *fertilizzazione imprenditoriale e di servizio*. Nel caso della rete Social Design Network la particolare debolezza del settore, come rappresentato nel presente studio, rende necessarie azioni aggiuntive di supporto da parte del sistema cooperativo che, a partire nel riconoscimento della rete quale progetto di sistema, consente l'accesso a questa tipologia di intervento. Complessivamente le risorse destinate a questa tipologia d'intervento non possono superare i 2 milioni di euro ogni anno.

6.3. Iniziative di implementazione

Al fine dell'implementazione del progetto il Capofila C.O.S.M. ha attivato le seguenti iniziative:

- Creazione di tavoli di confronto con i Parchi scientifici ed incubatori di impresa regionali, Enti di formazione e soggetti pubblici al fine di creare le condizioni per sviluppare i contenuti del presente studio. Il gruppo di lavoro creato presenterà a valere sul bando standard del programma Interreg Italia Slovenia 2014-2020 un progetto volto alla creazione di filiere produttive a impatto sociale a partire dai settori connessi alla

specializzazione intelligente dei territori coinvolti aventi come driver di sviluppo imprese innovative ma "socialmente sostenibili e responsabili", ovvero in grado di coniugare le esigenze di competitività, innovazione ed eccellenza richieste dal mercato con la capacità del sistema di creare catene di valore (inclusive supply chain) basate sulla responsabilità sociale di impresa (la Cooperativa Noncello per il filone artigianato artistico sarà inserita tra le sperimentazioni);

- Formazione delle cooperative friulane aderenti al progetto sugli strumenti di comunicazione e marketing innovativo grazie al finanziamento ottenuto a valere sul fondo Foncoop. Avviso 32 progetti complessi
- Follow up delle attività del Gruppo di Lavoro per la creazione di una piattaforma Open, attività coordinata dalla Cooperativa Noncello.