

Il territorio e lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale: il caso Ivrea 24

ANGELO MIGLIETTA*, MATTEO PESSIONE♦, FLAVIO SERVATO*

Abstract

Obiettivi. *Il presente lavoro si propone di analizzare un caso di studio sul territorio piemontese, con l'obiettivo di dimostrare la possibile sostenibilità di progetti imprenditoriali nell'ambito dei servizi sociali attraverso l'impiego di strumenti innovativi dal punto di vista finanziario e manageriale in grado di supportare le imprese sociali e generare ampie ricadute territoriali. Di conseguenza il paper intende analizzare le modalità con le quali un soggetto privato può sviluppare nell'ambito del social housing approcci sostenibili con attori locali privati alternativi alle modalità utilizzate dagli enti pubblici e come poter replicare tali interventi in relazione alle caratteristiche di uno specifico territorio.*

Metodologia. *La ricerca esporrà un case study che evidenzia un'iniziativa innovativa nell'ambito dell'Housing Sociale, illustrandone le principali caratteristiche. Le informazioni utilizzate per l'illustrazione del caso sono state ottenute dai documenti ufficiali dei diversi soggetti coinvolti, dai bilanci approvati oltre che da interviste mirate.*

Risultati. *I principali risultati della ricerca consentono di individuare una serie di elementi che caratterizzano un corretto approccio all'imprenditoria sociale sul territorio piemontese, fondamentali per comprenderne la portata e la possibile replicabilità.*

Limiti della ricerca. *Seppur la presente ricerca fornisca un quadro rappresentativo di una realtà italiana, al tempo stesso un suo limite è costituito dall'eterogeneità dei diversi contesti che potrebbero condizionare i risultati.*

Implicazioni pratiche. *Pur con i limiti appena esposti, il presente lavoro costituisce un caso italiano di successo, che può essere sviluppato (seppur con degli adattamenti) anche in altri contesti, nazionali ed internazionali.*

Originalità del lavoro. *Il lavoro appare nel suo complesso originale sia per la tematica affrontata, che risulta scarsamente analizzata in ambito scientifico nazionale, sia per le implicazioni che ne possono derivare in termini di benchmark per lo sviluppo di iniziative con le medesime finalità*

Parole chiave: *impresa sociale; housing sociale; Piemonte; venture philanthropy*

Objectives. *This work proposes to analyze a case study, with the purpose to demonstrate the possible sustainability of entrepreneurial projects in the social services through the use of innovative tools, in financial and management terms, able to support social enterprises and to generate large social and territorial impacts. Consequently the aim of this paper is to analyze the ways in which a private individual can develop sustainable approaches in the context of social housing with private local actors alternative to the traditional tools employed by public institutions and how to replicate this works in relation to the characteristics of a specific territory.*

Methodology. *The research will show a case study stressing an innovative initiative in Social Housing, illustrating the main features. The information used to show the case study was obtained from the official documents of the different actors, from approved financial report as well as targeted interviews..*

Results. *The primary results of the research concur in identifying a series of elements which highlight the good approach to the social entrepreneurship on the Piedmont territory, fundamental to understand the scope and replicability.*

Limits of the research. *Although the present research offers a representative sample of Italian reality, at the same time it is limited by the difficulty of replicating conditions in different contexts.*

Practical conclusions. *Despite these limitations, the present study constitutes an Italian success case that can be applied (possibly with some adaptations) also in other contexts, both national and international.*

Originality of work. *The work appears in the complexity of its original form both in terms of material covered, which is only briefly analyzed in a national scientific context, and in terms of the conclusions which may be drawn in terms of benchmarking for the development of initiatives with the same scope.*

Key words: *social enterprise; social housing; Piedmont; venture philanthropy*

* Ordinario di Economia delle aziende e dei mercati internazionali, Università IULM di Milano
e-mail: angelo.miglietta@iulm.it

♦ Docente a contratto di management dei beni culturali, Università degli Studi di Torino
e-mail: matteo.pessione@alice.it

* Docente a contratto di Economia e gestione delle imprese, Università degli Studi di Torino
e-mail: flavio.servato@unito.it

1. Introduzione

Il presente lavoro si propone di analizzare le caratteristiche dell'*housing* sociale sul territorio piemontese, esaminando i principali attori coinvolti con l'obiettivo di dimostrare la concreta applicabilità di una terza via tra "Stato" e "mercato".

Nella prima parte del *paper* sarà analizzato da un punto di vista teorico il ruolo delle fondazioni di origine bancaria (di seguito abbreviate in FOB), che essendo enti non profit dotati di cospicui patrimoni possono agire come innovatori nell'ambito dello sviluppo locale, con la possibilità di finanziare le imprese sociali operanti sul territorio. Queste ultime rappresentano infatti un fondamentale attore del terzo settore e sono in grado di produrre concreti ritorni sociali, soprattutto se finanziate dalle FOB con modalità innovative, quali ad esempio la *Venture Philanthropy*. Di seguito sarà inquadrata la tematica dell'*housing* sociale, prendendo a riferimento la letteratura in materia e evidenziando i collegamenti con il mondo delle FOB.

Nella seconda parte saranno illustrati gli strumenti più efficaci sotto il profilo finanziario e manageriale in grado di supportare le imprese sociali, generando al contempo ampie ricadute per il territorio, in termini sociali ed economici. In particolare, sarà presentato il caso del territorio piemontese e di Ivrea 24, che rappresenta uno dei più significativi esempi di *housing* sociale temporaneo in Italia, che, grazie a un'offerta di edilizia residenziale a prezzi calmierati, è in grado di sostituire il concetto di "gratuità" con quello di "sostenibilità".

In questo specifico contesto, l'analisi di un caso rappresenta una metodologia molto efficace per illustrare i risultati ottenuti e per poter avviare successivi confronti; le informazioni utilizzate sono state desunte dai documenti ufficiali dei diversi soggetti coinvolti oltre che da mirate interviste.

In particolare, con riferimento al *case study* in oggetto, lo studio intende investigare i seguenti elementi:

- *un soggetto privato può sviluppare nell'ambito dell'housing sociale approcci sostenibili (in termini economici e sociali) con attori locali privati alternativi alle modalità utilizzate dagli enti pubblici?*
- *se sì, come si possono sviluppare e replicare, anche in altri contesti territoriali, opportunità imprenditoriali nell'ambito dell'housing sociale o dei servizi ad esso connessi?*

2. Le fondazioni bancarie come agenti di sviluppo locale a supporto dell'imprenditorialità sociale

La crisi finanziaria degli ultimi anni ha generato sensibili ripercussioni anche sul welfare state, con la riduzione della spesa pubblica da parte dello Stato (Banca d'Italia, 2011 e 2012) e al contempo un allargamento delle fasce più deboli della Società.

In questo quadro, l'idea della *Big Society*, sviluppata nel contesto della Gran Bretagna, appare come una vera e propria "rivoluzione copernicana", che ponendo l'accento sulle classi sociali più deboli, prevede contestualmente un'uscita del settore pubblico dall'attività di produzione di beni e servizi di pubblica utilità e di interesse collettivo (Miglietta, 2011). In questo modo si generano ampi spazi per le organizzazioni private (soprattutto non profit) che possono sopperire alle carenze dello "stato sociale" (Levander, 2010; Mair *et al.*, 2006; Nicholls, 2006), con l'obiettivo di generare ampie ricadute per il territorio.

Mentre in altri Paesi economicamente sviluppati, la funzione di "volano finanziario" per le realtà non profit è in larga parte assolta da fondazioni di erogazione (*grant-making*), dotate di ingenti risorse, che si propongono come finanziatori istituzionali per gli altri operatori della "società civile", in Italia si evidenzia una situazione atipica nella quale la maggior parte delle fondazioni di diritto civile hanno adottato modalità di intervento di tipo operativo o misto,

proponendosi come soggetti “prenditori” e non “datori” di fondi (Tieghi, 2004; Monge, 2009).

In questo contesto, tuttavia, un ruolo rilevante e per certi versi antitetico alle tradizionali fondazioni italiane è svolto dalle FOB. Queste ultime, nate da oltre un ventennio, si caratterizzano per la presenza al loro interno di due distinte “anime”: una *finanziaria*, con la quale investono i loro rilevanti patrimoni, e una *filantropica*, ossia un'attività erogativa con finalità etico-sociali a favore di enti non profit del territorio, cui vengono destinati i proventi derivanti dalle attività di investimento¹.

Il collegamento tra le fondazioni di origine bancaria e il territorio appare dunque evidente non solo da un punto di vista operativo-gestionale, ma anche normativo, in quanto la missione delle fondazioni è perseguire scopi di utilità sociale e di promozione dello sviluppo economico, operando in rapporto prevalente con il territorio di riferimento.

L'approccio adottato dalle FOB è quindi sempre più “proattivo” nei confronti dei rispettivi contesti territoriali, i quali appaiono fortemente conosciuti (anche per via dei meccanismi di governance e di rappresentatività territoriale) e consentono alle fondazioni di ricoprire un ruolo cruciale come “*player della comunità*”, agendo quindi come catalizzatore per l'attuazione di specifiche strategie a supporto del tessuto territoriale di operatività (ACRI, Sedicesimo Rapporto, 2011).

Proprio per questo motivo è possibile affermare che le FOB sono un “agente” dello sviluppo locale, in quanto possono concretamente agire a favore del territorio e dei soggetti non profit in esso operanti, facendo leva anche su un cospicuo patrimonio, che nell'esercizio 2010 ammontava a circa 50 miliardi di euro, la cui distribuzione in termini dimensionali e territoriali è presentata nella tavola seguente (tav. 1).

Tav. 1: Distribuzione del patrimonio delle fondazioni per dimensioni e per aree geografiche

Gruppi	Fondazioni Piccole		Fondazioni Medio-Piccole		Fondazioni Medie		Fondazioni Medio-Grandi		Fondazioni Grandi		Totale		Media
	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €	N°	Mil €
<i>Aree geografiche</i>													
Nord Ovest	153	4	111	1	782	4	554	2	17873	6	19472	17	1145
Nord Est	117	5	437	4	981	6	2992	8	10154	7	14681	30	489
Centro	335	7	627	7	1157	7	2001	5	9622	4	13743	30	458
Sud	71	2	535	5	160	1	645	2	853	1	2264	11	206
	677	18	1710	17	3079	18	6193	17	38502	18	50161	88	570
Media	38		101		171		364		2139		570		

Fonte: ACRI, Sedicesimo rapporto, p. 22

Il volume delle erogazioni deliberate nel 2010, pari a circa 2,5 miliardi, consente inoltre alle Fondazioni di poter agire in modo attivo, in un momento in cui gli enti pubblici non riescono a garantire le necessarie risorse a supporto dei servizi sociali, creando forti ricadute per il territorio di riferimento ed in particolare supportando lo sviluppo di modalità alternative e innovative di gestione del welfare anche attraverso il finanziamento delle imprese sociali.

L'imprenditorialità sociale (o Social Entrepreneurship, di seguito anche SE), pur in assenza di una sua definizione univocamente accettata nel mondo accademico (Nicholls 2010;

¹ Per approfondimenti sul ruolo e sulle funzioni delle fondazioni di origine bancaria si veda, tra tutti, Miglietta A., *Il ruolo delle fondazioni bancarie per le multiutilities locali. Prospettive per la competitività del sistema paese Italia*, 2005, Giuffrè; Ponzanelli G. (a cura di), *Le fondazioni bancarie*, 2005, Giappichelli; Leardini C. e Rossi G. (a cura di), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, 2011, Franco Angeli; Tieghi M., *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, 2002, EGEA; Monge F., *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, 2009, Franco Angeli; Bodega D., Cioccarelli G., Denicolai S., Vello P.M., *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, 2010, Franco Angeli

Defourny & Nyssens, 2011), può essere considerata come una soluzione imprenditoriale in grado di colmare i divari sociali grazie a combinazioni che coniugano creazione di valore sociale e sostenibilità economica (Perrini *et al.* 2010). L'approccio manageriale adottato è quindi fondato in parte sul volontariato, su un comportamento etico e su una "missione sociale" (Chell, 2007), che caratterizzano questo tipo di impresa rispetto a quella "for profit" tradizionale. L'impresa sociale è quindi uno "strumento" in grado di creare valore agendo principalmente su tre variabili, che sono quelle sociali, economiche e ambientali (Anheier e Themudo, 2002; Gendron, 1996, p 37; Kolk, 2003), anche se il risultato finale è condizionato dai tempi e dalla "convergenza" delle risorse impiegate (Murphy e Coombes, 2009).

Le imprese sociali sono dunque inserite in una nicchia nella quale né lo "Stato" (e più in generale gli enti pubblici) né il "mercato" sono ormai in grado di agire (Smallbone *et al.* 2001), colmando tale lacuna con grandi ricadute sociali (Levander, 2010).

Rispetto alle tradizionali imprese "for profit", la SE non ha quindi una mission economica, bensì ricerca un equilibrio tra aspetti economici e sociali (Defourny e Nyssen, 2010), assumendo anche delle connotazioni "ibride" che uniscono caratteristiche tipiche del mondo "for profit" con quello "non profit" (Austin *et al.* 2006; Borzaga e Defourny 2001; Dees 1998; Urbano *et al.* 2010).

Di conseguenza, un'impresa sociale ben strutturata e correttamente gestita può produrre sensibili ritorni per il territorio di operatività e può agire concretamente per diffondere nella Società una serie di valori positivi, alimentando quindi una sorta di "catena sociale".

Proprio questi soggetti rappresentano dunque un "volano" di sviluppo del territorio, in quanto da un lato sono forti conoscitori delle esigenze locali e dall'altro vengono mossi da scopi sociali ed etici.

Le imprese sociali, tuttavia, devono essere anche in grado di autosostenersi economicamente e la riduzione di contributi da parte dello Stato a loro favore determina una serie di problematiche manageriali e finanziarie², che possono essere risolte grazie alle FOB ed in particolare ad una modalità innovativa, la Venture Philanthropy, che sarà illustrata nel paragrafo successivo.

3. La Venture Philanthropy: uno strumento innovativo a sostegno dell'imprenditorialità sociale

Le erogazioni di tipo "tradizionale" concesse a fondo perduto dalle fondazioni di origine bancaria alle imprese sociali non appaiono più sufficienti, in quanto le imprese oltre ad un sostegno finanziario hanno spesso bisogno anche di supporti manageriali, fondamentali per consentire la loro crescita. Proprio a questo proposito verrà di seguito illustrato l'approccio della *Venture Philanthropy* (di seguito VP), che nel contesto della SE e delle FOB rappresenta una modalità innovativa in grado di supportare le imprese sociali e di ottenere al contempo elevati ritorni per il territorio.

Il termine VP, probabilmente coniato nel 1969 dal filantropo americano, John D. Rockefeller III, è "esploso" negli anni '90 tanto da alimentare un nutrito dibattito sulle nuove forme innovative utilizzabili dalle fondazioni "*grant making*", avvalorate anche da rilevanti teorie (Letts *et al.*, 1997) che hanno indotto le fondazioni ad utilizzare strumenti di venture capital e ad investire nelle organizzazioni con finalità sociali (John, 2006).

Infatti, nel momento in cui i donatori effettuano un'erogazione a favore di un'impresa sociale, questa dotazione può essere utilizzata per creare dei benefici; in particolare, le

² A questo proposito si segnala che la Commissione Europea ha fornito una definizione di Social Entrepreneurship attribuendo per finalità di business sociale una serie di fondi, con l'obiettivo di sostenere e promuovere lo sviluppo di queste realtà, già ampiamente diffuse nel contesto comunitario e locale.

fondazioni possono creare “valore sociale” (sfruttando anche un effetto “leva”) in quanto (Porter e Kramer, 1999, p.124):

- selezionano i migliori beneficiari;
- forniscono una segnalazione agli altri finanziatori (con la possibilità di creare erogazioni multiple);
- migliorano le prestazioni del soggetto beneficiario (contribuendo ad aumentare il suo livello di efficacia complessiva)
- incrementano il livello di conoscenze, anche di tipo applicativo (sfruttando la massima produttività possibile grazie alle erogazioni ricevute dai filantropi, dallo Stato, ecc)

In questo senso, la filantropia è la possibilità di mettere a disposizione finanziamenti/erogazioni a favore di un'organizzazione che sarà in grado di creare benefici sociali (Letts *et al.*, 2003).

Tuttavia, la sola erogazione fine a se stessa non costituisce una condizione sufficiente per attuare una vera e propria creazione di valore sociale (seppur indiretta), in quanto sono presenti molti elementi che possono influenzare il ritorno complessivo.

Pur non essendoci una sola definizione accettata di VP (John, 2006), l'EVPA (European Venture Philanthropy Association) la definisce come “*works to build stronger social purpose organisations by providing them with both financial and non-financial support in order to increase their societal impact*” (EVPA, A guide to Venture Philanthropy for venture capital and private equity investors, June 2011, p. 15) e ritiene tipici della VP i seguenti elementi:

- *elevate relazioni*: in quanto i *venture philanthropist* hanno intense relazioni con le organizzazioni sociali che supportano e possono così creare modelli di cambiamento sociale innovativi e ad elevata scalabilità;
- *finanziamento su misura*: in quanto i *venture philanthropist* (in analogia con i *venture capitalist*), devono “progettare” il finanziamento più appropriato all'interno di una gamma di possibili alternative (ad esempio finanziamenti a titolo di debito, *equity*, mezzanine capital, prestito soci, ecc) per ciascuna impresa sociale, anche in funzione della sua specifica missione;
- *supporto pluriennale*: in quanto le strategie in oggetto si riferiscono solitamente ad un periodo di tre-cinque anni;
- *sostegno non solo di tipo finanziario*: attraverso questa modalità è infatti possibile fornire un supporto non solo finanziario, ma anche servizi in materia di pianificazione, strategia, marketing, consulenza in materia di risorse umane, ecc;
- *rafforzamento delle capacità organizzative*: un focus della VP è la capacità organizzativa e la vitalità economica nel lungo periodo delle imprese sociali (o dei progetti) in cui hanno investito, in quanto riconoscono l'importanza di finanziare i costi operativi per poter aiutare le imprese a raggiungere un miglior risultato sociale ed essere più efficienti;
- *misurazione delle performance*: per poter correttamente misurare i risultati ottenuti è fondamentale una corretta pianificazione del business, una chiara definizione dei risultati (anche intermedi) da raggiungere, una descrizione delle competenze che devono essere possedute dai manager, ecc.

L'approccio alla VP appare quindi particolarmente adatto alle FOB, le quali grazie alla loro *mission*, al forte radicamento sul territorio e alla gestione orientata al lungo periodo, possono creare partnership attive e lungimiranti con le organizzazioni non profit, in grado di consentire la crescita delle organizzazioni stesse (anche grazie ad una serie di competenze manageriali fornite). In questo modo sarà possibile trasformare le tradizionali erogazioni a fondo perduto in strumenti finanziari alternativi, salvaguardando così il patrimonio della fondazione (che soprattutto in periodi di crisi economica potrebbe essere influenzato da corsi di borsa non favorevoli e da dividendi più contenuti), che potrà quindi generare una replicabilità degli interventi, con forti benefici per la comunità locale.

La VP risulta particolarmente efficace nel contesto del social *housing*, dove può produrre risultati di grande rilievo; il prossimo paragrafo saranno prese in esame le opportunità

imprenditoriali generate dall'*housing* sociale, mentre nel prosieguo della trattazione sarà illustrato uno specifico caso di studio in materia.

4. Il social housing come opportunità imprenditoriale

Nell'ambito del contesto visto in precedenza, un'opportunità di interesse per gli attori pubblici e privati e con grandi risvolti economico-sociali per il territorio è costituita dall'*housing sociale*.

Il CECODHAS Housing Europe (federazione europea per l'*housing* pubblico, cooperativo e sociale), definisce il *social housing* come “*l'insieme delle attività atte a fornire alloggi adeguati, attraverso regole certe di assegnazione, a famiglie che hanno difficoltà nel trovare un alloggio alle condizioni di mercato perché incapaci di ottenere credito o perché colpite da problematiche particolari*” (IRES Piemonte, 2012, pag. 17).

L'aggravarsi della situazione macro-economica del nostro Paese ha richiesto, infatti, una sempre maggiore attenzione alla tematica, al fine di fornire una soluzione per le fasce più disagiate della popolazione³.

Gli attori coinvolti nel *social housing* appaiono molteplici e sono caratterizzati da forme giuridiche e obiettivi economici molto differenti, spaziando dagli enti privati non profit, ai soggetti privati for profit, agli enti pubblici, alle istituzioni di comunità, ecc.

Una rappresentazione esaustiva dei diversi soggetti coinvolti è fornita nella tavola seguente (Tav. 2)

Tav. 2: Gli attori del social housing

<i>Settore pubblico</i>	<i>Privato «di mercato»</i>	<i>Privato «solidale» (terzo settore)</i>	<i>Privato «informale o di comunità»</i>
Stato, Regione, Provincia, Comune, azienda pubblica per l'edilizia residenziale, società immobiliare pubblica	- imprese profit oriented - imprese limited profit (cooperative ecc.) - singoli proprietari immobiliari - partenariato pubblico-privato (PPP), in specie iniziative di project financing	organizzazioni no profit, come associazioni, fondazioni, consorzi, realtà della «finanza etica» ed altre charities (enti religiosi e similari)	- famiglia - forme associative - informali - altre reti sociali

Fonte: Golinelli, 2011, p. 218

I contesti in cui è diffuso il *social housing* mettono inoltre in evidenza come esista un connubio tra pubblico e privato, con la possibilità di utilizzare svariate soluzioni (quali ad esempio l'edilizia popolare, quella convenzionata o quella agevolata), cui sono collegati differenti livelli di collaborazione tra i soggetti coinvolti. (Urbani e Ferri, 2009).

Esiste quindi una concreta possibilità di interazione tra i diversi attori, i quali potranno operare (ciascuno in base ai propri obiettivi istituzionali) con un fine sociale e di tutela del territorio, ma al contempo dovendo gestire delicati aspetti manageriali, relazionali ed economici.

Proprio per questo motivo, l'*housing* sociale costituisce un'opportunità di sviluppo locale imprenditoriale, che a seconda dei casi potrà essere maggiormente proiettata verso entità for profit o a favore degli enti del terzo settore e che può concretamente agire come leva per l'emergere dei sistemi locali vitali (Golinelli, 2010 e 2011).

³ Per approfondimenti sulle condizioni economiche delle famiglie italiane e sull'incidenza della povertà si veda ISTAT, Noi Italia, edizione 2012.

In questo contesto, la VP può quindi coniugare gli obiettivi dei diversi attori coinvolti ed è in grado di creare ritorni sociali e territoriali, garantendo al contempo la sostenibilità economica e la crescita manageriale per le entità direttamente finanziate.

In questo modo è possibile creare un mix pubblico-privato (e anche profit-non profit), in grado di generare ampie ricadute e al tempo stesso colmare le lacune che né il mercato né lo Stato sono in grado di affrontare in modo efficiente, efficace ed economico.

La consolidata presenza delle FOB sul territorio può quindi contribuire ad accelerare il social *housing*, alimentando le iniziative e garantendo uno sviluppo sostenibile a questo tipo di progetti, che se svolto con l'approccio della VP può realizzare i vantaggi in precedenza illustrati e garantire un'auto-sostenibilità delle diverse iniziative.

A questo proposito si segnala, inoltre, che a livello nazionale l'ACRI (Associazione di Fondazioni e Casse di Risparmio Italiane), in collaborazione con la Cassa Depositi e Prestiti, ha istituito una commissione nazionale sul *social housing* dedicata al monitoraggio e al coordinamento delle attività svolte dalle diverse fondazioni locali. Proprio per questo motivo, nel corso dei prossimi paragrafi saranno illustrate le peculiarità del territorio piemontese, caratterizzato dalla presenza di tre tra le sette FOB più patrimonializzate in Italia (Acri, 2012), per poi analizzare un caso di successo costituito da Ivrea 24.

5. Il territorio piemontese e le sue specificità

In un momento in cui la crisi economica e finanziaria ha drammaticamente penalizzato le fasce più deboli della società, è divenuto di fondamentale importanza anche in Piemonte riuscire a tutelare uno dei bisogni primari dell'essere umano: la casa.

In Italia l'aumento dei costi di costruzione degli edifici e parallelamente una diminuzione delle capacità di spesa degli individui, ha comportato un allargamento del divario tra domanda e offerta, aggravata da una progressiva riduzione dell'intervento sociale nel settore immobiliare. Infatti, ogni 1.000 abitanti si registrano solo 16 alloggi sociali, mentre ne troviamo 150 in Olanda, 71 in Gran Bretagna e 48 in Francia.

Se si effettua un'analisi sui canoni di affitto riscontriamo un aumento negli ultimi 10 anni dell'85% nella città di Torino, mentre le rilevazioni effettuate dalla Provincia di Torino denotano che il 40% dei locatari è disposto a spendere per l'affitto della propria abitazione tra i 250 e i 400 euro al mese. Questo dato è significativo poiché rileva l'importanza di sviluppare progetti di *housing* sociale in grado di offrire soluzioni sostenibili ad un bisogno reale (Conti, IRES Piemonte 2012).

A tal proposito, la Regione Piemonte è intervenuta per promuovere una maggiore coesione sociale, avviando nel 2008 un programma di sperimentazione nelle politiche di *housing* sociale nell'ambito del progetto denominato *Programma Casa*, che ha portato ad oggi alla realizzazione di oltre 8.000 nuove unità abitative.

È opportuno sottolineare che la crescita dell'offerta abitativa è stata attuata con una strategia di riqualificazione del patrimonio edilizio obsoleto, senza comportare pertanto un aumento delle aree edificabili.

Partendo da un investimento della Regione in progetti solidali di circa 9 milioni di euro, sono stati realizzati investimenti per 42 milioni grazie al contributo delle FOB di maggior rilievo del territorio e agli investimenti di capitale privato. Fondamentale il ruolo della Regione Piemonte, che ha la responsabilità di individuare operatori capaci di ripristinare gli immobili (edili, industriali e commerciali) delle aree dimesse, perseguendo l'obiettivo di uno sviluppo sostenibile, nell'accezione non solo ambientale del termine ma anche economica e sociale.

Un contributo fondamentale alla domanda crescente di unità abitative sociali è stato fornito da nove FOB del territorio piemontese che hanno istituito il Fondo Immobiliare Etico "*Abitare Sostenibile in Piemonte*", a cui la Regione Piemonte ha deciso di aderire in coerenza

con una politica etica perseguita per affrontare il problema del disagio abitativo. Questo Fondo ha come obiettivo quello di incrementare il livello degli investimenti nel settore dell'*housing* sociale, offrendo un'opportunità di riqualificazione di determinate zone urbane attraverso l'impiego di sistemi costruttivi, materiali e tipologie innovative.

L'esigenza di nuove unità abitative derivante dal problema già esposto di una divergenza tra canoni di locazione e possibilità di spesa, riguarda non solo determinate categorie della popolazione che vivono in situazioni economiche disagiate, ma anche un'ampia fascia della classe media. L'aumento dei prezzi di locazione non proporzionali all'aumento del reddito, che anzi non ha quasi subito variazioni, ha comportato un crescente bisogno di investire in progetti di *housing* sociale in risposta ad una situazione economica e sociale difficile che vede un'espansione della fascia sociale debole.

Il Fondo Immobiliare "*Abitare Sostenibile Piemonte*" ha come target di riferimento le famiglie che vivono un disagio abitativo e il criterio in base al quale vengono selezionati i soggetti beneficiari del fondo è dettato dall'incidenza del canone d'affitto sul reddito.

La locazione che si stipula con il Fondo si perfeziona con contratti concordati aventi durata da 3 più 2 anni a 6 più 2 anni, con verifica dei parametri di assegnazione alle scadenze contrattuali.

L'affitto è subordinato ad un canone moderato, in media un 25-30% in meno rispetto al libero mercato, suddiviso su tre fasce: da meno 10% a meno 40-50% in riferimento al libero mercato, in base alle condizioni socio-economiche degli affittuari.

Il Fondo Immobiliare ha una durata massima di 30 anni e le costruzioni sono caratterizzate da una forte attenzione agli elementi eco-sostenibili: le strutture, per esempio, devono tendere ad avere classi di risparmio energetico superiori ai minimi regionali; i materiali utilizzati dovranno essere a basso impatto ambientale e, una volta dismessi, potranno essere riciclati.

L'obiettivo principale del Fondo è trovare una sintesi tra edifici a basso costo ma al contempo di buona qualità.

6. Fondazione Sviluppo e Crescita, imprenditoria sociale e il Progetto Ivrea 24

6.1 Il problema

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT è un ente creato dalla Fondazione Bancaria Cassa di Risparmio di Torino e rappresenta la prima fondazione italiana impegnata esclusivamente nell'ambito dell'imprenditoria sociale e della *venture philanthropy*.

La Fondazione Sviluppo e Crescita - CRT ha come obiettivo il trasferimento delle competenze, lo sviluppo di nuove reti, l'incremento della sostenibilità dei progetti e la promozione dell'innovazione sociale. In quest'ottica, la Fondazione presuppone il sostegno a progetti in grado di garantire una sostenibilità economica in una prospettiva di medio lungo periodo.

Se prendiamo in esame il contesto italiano, risulta evidente la scarsa presenza di professionalità in grado di gestire progetti in ambito sociale secondo le modalità tipiche dell'imprenditoria sociale. Tuttavia, la figura dell'imprenditore sociale assume una funzione indispensabile in un contesto caratterizzato da manifeste difficoltà da parte del settore pubblico a sostenere progetti di natura sociale. Inoltre, come illustrato precedentemente, negli ultimi anni abbiamo assistito ad un allargamento della cosiddetta "zona grigia", definita come quella fascia di popolazione composta dai cittadini con un reddito inadeguato a garantir loro e alle loro famiglie standard di vita sostenibili.

Nell'ambito delle progettualità della Fondazione Sviluppo e Crescita, l'*housing* rappresenta una delle principali aree di intervento, in particolare, alla luce della crescente domanda di abitazioni e servizi a prezzi calmierati, la Fondazione si è focalizzata su due tipologie di interventi:

- Immobiliare sociale a uso collettivo.
- Campus Universitari.

6.2 Il progetto Ivrea 24 e le sue caratteristiche

Oggetto della nostra analisi è il progetto Ivrea 24, primo esperimento italiano di *housing* sociale temporaneo integrato con servizi sociali e sanitari a prezzi calmierati. Il Progetto Ivrea 24 si caratterizza per un innovativo mix di unità abitative offerte a prezzi calmierati e di servizi e attività commerciali rivolte ai residenti dell'immobile e del quartiere in cui è situato l'edificio (*fig. 1*). Tutte le attività sono gestite da imprenditori sociali nel rispetto di tre principi fondanti:

- autonomia da finanziamenti a fondo perduto;
- offerta di servizi sociali e non a prezzi calmierati;
- capacità di generare ricavi in grado di coprire l'investimento in una prospettiva di medio termine.

L'intervento architettonico è stato realizzato da Ivrea 24 Abitare Sostenibile S.p.A., società immobiliare costituita nel settembre 2008, che ha vinto un bando di gara del Comune di Torino per l'acquisto e la ristrutturazione di un immobile sito in Via Ivrea 24 a Torino, nel quartiere di Pietra Alta, parte della Circoscrizione 6 dove risiede circa il 12% della popolazione della Città. Tale area si caratterizza per:

- una popolazione residente di 4.306 persone;
- il saldo migratorio della Circoscrizione 6 ha visto nel 2007 1.424 cittadini emigrare verso altri comuni della provincia, a fronte di 686 nuovi ingressi nella circoscrizione.

I soci fondatori e finanziatori di Ivrea 24 Abitare Sostenibile sono tutti soggetti privati:

- Fondazione Sviluppo e Crescita, che ha conferito il 90% del capitale
- Oltre Venture (9,9% del capitale), primo fondo italiano di venture capital sociale al servizio di nuove imprese sociali
- D.O.C. s.c.s (0,1% del capitale), cooperativa sociale torinese di tipo A, società impegnata nella gestione di strutture ricettive alberghiere ed extralberghiere, nella progettazione ed erogazione di servizi educativi e attività di formazione. Ivrea 24 Abitare Sostenibile ha investito circa 14,5 milioni di euro per riqualificare un edificio abbandonato da due decenni destinato in passato a uffici postali e servizi connessi. L'immobile ristrutturato è stato inaugurato nel 2011. A circa un anno di distanza è possibile verificare e valutare i risultati economici, l'effettiva sostenibilità del progetto e alcuni aspetti qualitativi relativi ai servizi e alle modalità di utilizzo da parte dei cittadini residenti.
- Sharing S.r.l. è invece il gestore dell'immobile e di tutte le attività connesse al progetto di *housing* sociale temporaneo Ivrea 24. È un soggetto giuridico costituito nel 2011 da Oltre Venture (70% del capitale) e DOC s.c.s. (30% del capitale), si caratterizza come impresa sociale per tipologia di attività.

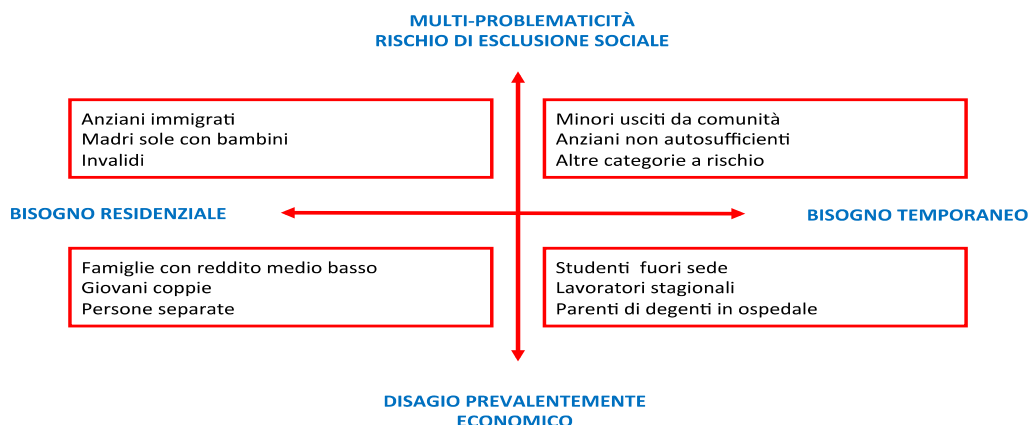
Oltre a questi soggetti ha svolto un ruolo essenziale anche la Città di Torino, che ha messo a disposizione l'area e l'immobile necessari per la concreta attuazione del progetto. In questo modo, anche grazie al mix di attori coinvolti, tale ente ha potuto realizzare un programma ad elevato impatto sociale senza costi specifici per l'amministrazione pubblica, in quanto il progetto è in grado di auto-sostenersi economicamente.

L'obiettivo di Sharing S.r.l., invece, è creare soluzioni abitative temporanee a canoni calmierati tra quelli pubblici e quelli di libero mercato, offrendo agli inquilini un accompagnamento sociale e al quartiere un punto di riferimento sia relazionale che di servizi. Tutte le attività sono realizzate secondo criteri economici di sostenibilità attraverso le modalità tipiche dell'imprenditoria sociale.

Oltre allo sviluppo sostenibile di servizi per il territorio, Sharing riconosce a Ivrea 24 Abitare sostenibile una locazione annua pari a circa 600.000 €. Tale canone genera un rendimento etico per i soci di Ivrea 24 S.p.A., secondo il modello della VP caratteristico della Fondazione Sviluppo e Crescita – CRT e di Oltre Venture. In particolare, i canoni consentono

il ritorno dell'investimento in 25 anni, tali risorse potranno poi essere reinvestite in altri progetti di *housing* sociale o in servizi per il territorio.

Fig. 1: Target di riferimento per il progetto Ivrea 24



Fonte: ns. elaborazione su dati Sharing

Sharing rappresenta il tipico approccio dell'imprenditoria sociale, infatti, grazie ai canoni raccolti dagli inquilini e dai gestori delle attività commerciali presenti nell'immobile, è in grado di ridestinare tali risorse, al netto della locazione conferita a Ivrea 24 Abitare Sostenibile, a una serie di servizi per il quartiere a prezzi calmierati:

- sportello tojob di orientamento: accompagnamento ed orientamento al lavoro sostegno all'imprenditoria individuale;
- consulenza legale, offerta da avvocati esperti in diritto civile e diritto di famiglia;
- servizi di microcredito, a favore di imprese e famiglie, ad esempio per le cauzione abitative.
- progetti socio culturali rivolti a i bambini e alle famiglie residenti, programma socioculturale che si declina in eventi, spettacoli e animazioni percorsi fotografici e mostre d'arte;
- poliambulatorio a tariffe calmierate, ambulatorio odontoiatrico e psicologico a tariffe calmierate, per rispondere ad una esigenza del quartiere ampliando l'offerta di medicina specialistica di base.

6.3 I risultati

A distanza di un anno dall'entrata a pieno regime del progetto è possibile valutare i risultati conseguiti sia dal punto di vista economico ed imprenditoriale, sia per l'impatto sociale dell'iniziativa Ivrea 24 sul territorio.

Nel corso del primo anno di attività, è stato offerto un domicilio a 3811 cittadini italiani e non. In particolare, i residenti dell'immobile nel 2011/2012 sono ripartiti secondo le seguenti modalità:

- 7% Giovani coppie;
- 13% Lavoratori extracomunitari;
- 58% studenti extracomunitari;
- 22% Emergency Housing;

La suddivisione per paese di origine dei residenti evidenzia una presenza di persone e famiglie provenienti dall'esterno della Regione Piemonte pari ai due terzi del totale degli inquilini:

- Europa 24%
- Nord America 1%
- Sud America 1%
- Africa 1%

- Asia 5%
- Piemonte 24%
- Resto dell'Italia 44%

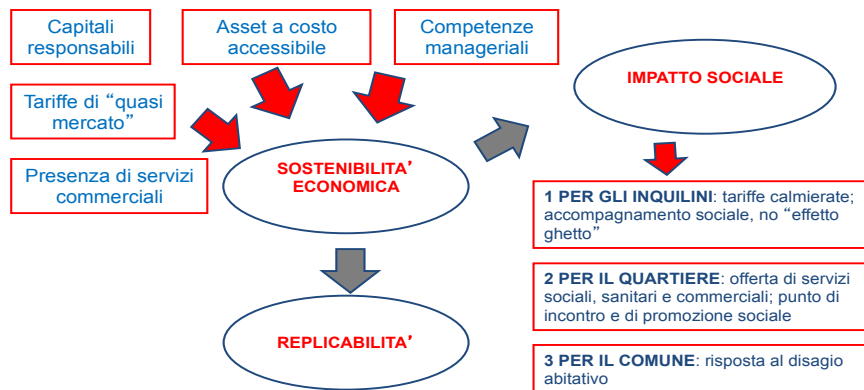
In particolare nel modello interpretativo proposto sono stati individuati cinque elementi a sostegno della sostenibilità economica del progetto (*fig. 2*):

- Presenza di servizi commerciali per il quartiere i cui canoni di locazione sono riconosciuti a Sharing.
- Tariffe “quasi di mercato” per le abitazioni destinate alla zona grigia. Tali canoni, insieme a quelli commerciali consentono di compensare le tariffe delle abitazioni destinate a cittadini in situazioni di temporanea difficoltà economica.
- Investitori etici. Il progetto di Ivrea 24 è stato possibile grazie alla peculiare presenza di investitori disposti ad accettare un ritorno economico in una prospettiva di medio periodo. In particolare ciò è stato possibile grazie ad investitori privati specifici del territorio italiano come le Fondazioni Bancarie.
- Asset a costi accessibili: i servizi offerti da sarin sono possibili grazie alla strutturazione dell'operazione immobiliare che ha consentito di ridurre i costi di gestione ordinari.
- Competenze manageriali, il modello economico finanziario dell'operazione è sostenibile grazie ad un approccio tipicamente manageriale. La presenza di imprenditori sociali in grado di individuare strategie e modelli di gestione in grado di sostenersi nel tempo senza l'aiuto di finanziamenti pubblici a fondo perduto.

L'analisi dell'impatto sociale e dei risultati conseguiti sul territorio è stata realizzata soffermandosi su tre *asset* principali:

- Impatto sui residenti nell'immobile. I servizi offerti agli inquilini dell'immobile a integrazione del più tradizionale servizio di *housing* sociale, hanno consentito lo sviluppo di politiche di supporto e accompagnamento sociale, in particolare citiamo:
 - Servizi relativi al reinserimento nel mondo del lavoro.
 - Integrazione degli ospiti dello stabile con il quartiere e con le comunità di riferimento.
 - Servizi di consulenza legale a prezzi calmierati offerti agli inquilini con problemi nell'ambito del diritto di famiglia.
 - Servizi di microcredito per la cauzione abitativa.
- Impatto del progetto sul quartiere di riferimento. L'immobile Ivrea 24 presenta un elevato numero di servizi per il quartiere che hanno permesso una valorizzazione di un'area periferica connotata, come spesso accade, da uno scarso livello di servizi e attività per il territorio. In particolare, sono state avviate le seguenti attività: bar, ristorante, market, lavanderia.
- Impatto sul territorio. nel territorio torinese gli sfratti sono aumentati in modo esponenziale in parallelo alla crisi economica ed in particolare a quella del mercato del lavoro che ha portato la capitale piemontese alla seconda posizione in Italia per numero di sfratti per morosità. Infatti molte delle famiglie colpite hanno al loro interno soggetti che hanno perso il lavoro o sono in cassa integrazione. Le stime tra il 2008 e il 2011 evidenziano in Italia più di 150.000 nuclei famigliari a rischio di perdere la casa a causa di morosità, mentre in parallelo tra il 2000 ed il 2008 sono aumentati gli affitti di circa il 130%. In tale contesto è evidente il ruolo di Ivrea 24 che in un solo anno di attività ha offerto una soluzione abitativa temporanea ad 3811 persone.

Fig. 2: Sostenibilità del modello di gestione imprenditoriale di sharing e impatto sul territorio



Fonte: ns. elaborazione su dati Sharing

7. Conclusioni

Alla luce dei dati riportati nella ricerca, possiamo formulare una prima risposta alle *research question* e alle ipotesi proposte in premessa.

In particolare, è possibile affermare che nella Regione Piemonte sono individuabili dei percorsi sostenibili nell'ambito del *social housing* temporaneo, soprattutto nel caso in cui si sviluppino dei progetti che integrino alle tradizionali attività di *housing* dei servizi commerciali, sanitari o sociali a prezzi calmierati. Tale mix, infatti, è stato applicato nel *case study* proposto ed ha consentito, come dimostrano i dati, di sviluppare un progetto di *housing* in grado di autosostenersi nel medio periodo, ripagando nel medio termine gli investitori privati coinvolti. Si sottolinea, inoltre, una specificità del territorio piemontese, il quale si caratterizza per la presenza di tre tra le prime dieci fondazioni di origine bancaria (per patrimonio) a livello nazionale, con ampie ricadute economiche e sociali per il territorio di origine.

Per quanto riguarda la seconda domanda di ricerca, relativa a una possibile applicazione di tali modalità di intervento al di fuori dei territori caratterizzati dalla presenza di una o più fondazioni bancarie, la risposta presenta dei margini di incertezza. In altri termini, le peculiarità di un investitore privato riconducibile a una FOB rappresentano una specificità del territorio italiano, tuttavia, la presenza in altri paesi di fondazioni no profit dotate di patrimoni compatibili con la tipologia di investimenti, potrebbero rendere possibili progetti di *housing* sociale integrati con servizi a prezzi calmierati.

Ivrea 24 rappresenta dunque un caso di successo che consente di ottenere dati utili sotto il profilo teorico e pratico, in quanto permette di dimostrare che un mix di attori pubblici e privati, se adeguatamente orientati ad un fine comune e nel rispetto delle più tradizionali impostazioni manageriali ed imprenditoriali, può ottenere risultati di notevole profilo ed in grado di generare elevati ritorni sociali e un'auto-sostenibilità economica, che appaiono di estrema importanza anche alla luce del generale quadro economico. Di conseguenza, anche sotto l'aspetto applicativo, l'utilizzo di strumenti finanziari innovativi, quali la *Venture Philanthropy*, può contribuire a un miglioramento dell'efficienza allocativa delle FOB, generando al contempo elevate ricadute per i territori di riferimento.

Proprio per questi motivi è auspicabile in futuro un'estensione della ricerca anche su altri territori europei, per valutare la presenza di investitori etici in grado di sviluppare progetti di questa natura.

Bibliografia

- ACRI (2011), *Sedicesimo Rapporto*.
- ACRI (2012), *Diciassettesimo Rapporto* (in bozza).
- ASSOCIAZIONE DELLE FONDAZIONI E DELLE CASSE DI RISPARMIO PIEMONTESI (2011), *Osservatorio Fondazioni, Ottavo Rapporto sulle attività delle fondazioni bancarie in Piemonte*, Anno 9, Torino.
- ANHEIER H.K., THEMUDO N. (2002), "Organisational Forms of Global and Civil Society: Implications of Going Global", in Glasius M., Kaldor M., Anheier H.K. (eds.), *Global Civil Society*, Oxford University Press, Oxford.
- AUSTIN J., STEVENSON H., WEI-SKILLERN J. (2006), "Social and commercial entrepreneurship: Same, different or both?", *Entrepreneurship Theory and Practice*, n. 30.
- BANCA D'ITALIA (2011), *Relazione Annuale*.
- BANCA D'ITALIA (2012), *Relazione Annuale*.
- BODEGA D, CIOCCARELLI G, DENICOLAI S., VELLO P.M. (2010), *Fondazioni di origine bancaria: innovazione ed evoluzione. Scelte strategiche e modelli gestionali emergenti*, Franco Angeli, Milano.
- BORZAGA C., DEFOURNY J. (2001). "Conclusions: Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects", in Borzaga C., Defourny J. (a cura di.), *The emergence of social enterprise*, Routledge, London.
- CHELL E. (2007), "Social enterprise and entrepreneurship: Towards a convergent theory of the entrepreneurial process", *International Small Business Journal*, vol. 25, n. 1, pp. 5-26.
- CONTI S. (2012), "Prefazione", in Istituto Ricerche Economico Sociali Del Piemonte - IRES Piemonte, *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247/2012.
- DEES J.G. (1998), "Enterprising nonprofits", *Harvard Business Review*, n. 76.
- DEFOURNY J., NYSENS M. (2010), "Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and United States: convergences and divergences", *Journal of Social Entrepreneurship*.
- EVPA, *A guide to Venture Philanthropy for venture capital and private equity investors*, June 2011.
- GENDRON G. (1996), *Flashes of Genius: Interview with Peter Drucker, Inc.*
- GOLINELLI G.M. (2011), "Verso una via italiana al social housing. L'esperienza della Fondazione CRT", in BERMOND C., PUDDU L. (a cura di), *La Fondazione CRT. Promotore della crescita delle comunità subalpine*, L'Artistica Editrice, Savigliano.
- GOLINELLI G.M. (2010), *L'approccio Sistemico Vitale (ASV) al governo dell'impresa. Vol. 2: Verso la scientificazione dell'azione di governo*, Cedam, Padova.
- ISTITUTO RICERCHE ECONOMICO SOCIALI DEL PIEMONTE - IRES Piemonte (2012), *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247.
- JOHN R. (2006), Working Paper, *Venture philanthropy: the evolution of high engagement philanthropy in europe*, Oxford Said Business School.
- KOLK A. (2003), *Trends in Sustainability Reporting by the Fortune Global 250*, Business Strategy and the Environment.
- LEARDINI C., ROSSI G. (a cura di) (2011), *Fondazioni bancarie, arte e cultura. Ruolo, risultati e prospettive alla luce di un'analisi territoriale*, Franco Angeli, Milano.
- LETT S., RYAN W. (2003), "High Engagement Philanthropy: what grantees say about power, performance and money", *Stanford Social Innovation Review*, Spring, Palo Alto.
- LETT S., RYAN W., GROSSMANN A. (1997), "Virtuous capital: what foundations can learn from venture capital", *Harvard Business Review*, Cambridge.
- LEVANDER U. (2010), "Social enterprise: Implication of emerging institutionalized constructions", *Journal of Social Entrepreneurship*, n. 1.
- MAIR J., MARTÌ I. (2006), "Social entrepreneurship research: a source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*.
- MIGLIETTA A. (2005), *Il ruolo delle fondazioni bancarie per le multiutilities locali. Prospettive per la competitività del sistema paese Italia*, Giuffrè, Milano.
- MIGLIETTA A. (2011), "Conclusioni", in Bermond C., Puddu L. (a cura di), *La Fondazione CRT. Promotore della crescita delle comunità subalpine*, L'Artistica Editrice, Savigliano.
- MONGE F. (2009), *La governance delle fondazioni bancarie. Competitors & Competition*, Franco Angeli, Milano.
- MURPHY P.J., COOMBES S.M. (2009), "A model of social entrepreneurial discovery", *Journal of Business Ethics*.
- NICHOLLS A. (2006), "Introduction: The meanings of social entrepreneurship", in Nicholls A. (Ed.), *Social entrepreneurship: New paradigms of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.
- NICHOLLS A. (2008), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*, Oxford University Press, Oxford.

- NICHOLLS A. (2010), *The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field*, Entrepreneurship Theory and Practice.
- PERRINI F., VURRO C., COSTANZO L. (2010), *A process-based view of social entrepreneurship: From opportunity identification to scaling-up social change in the case of San Patrignano*, Entrepreneurship and Regional Development.
- PONZANELLI G. (a cura di) (2005), *Le fondazioni bancarie*, Giappichelli, Torino.
- PORTER M., KRAMER M., (1999), "Philanthropy's New Agenda: creating value", *Harvard Business Review*, Cambridge.
- PRIZZON, F. (2012), "Fondo immobiliare «abitare sostenibile in Piemonte»", in Istituto Ricerche Economico Sociali Del Piemonte - IRES Piemonte, *Abitare sociale: nuovi strumenti e nuove domande*, n. 247/2012.
- SMALLBONE D., EVANS M., EKANEM I., BUTTERS S. (2001), *Researching social enterprise*, Small Business Service, London.
- TIEGHI M. (2002), *Le fondazioni bancarie. Riforma o controriforma?*, EGEA, Milano.
- TIEGHI M. (2004), "Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria: l'ottica economico aziendale", relazione presentata al Convegno organizzato dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Bologna su *Le imprese strumentali delle fondazioni di origine bancaria*, 23 aprile 2004, Bologna.
- URBANI S. (2009), *I fondi immobiliari per l'edilizia sociale*, in Dellisanti R., Mantella S. (a cura di), *Capital Market e Real Estate*, Egea, Milano.
- URBANO D., TOLEDANO N., SORIANO D.R. (2010), "Analyzing Social Entrepreneurship from an Institutional Perspective: Evidence from Spain", *Journal of Social Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1.

Siti internet

<http://sinergiejournal.it>
<http://acri.it>
<http://bancaditalia.it>
<http://evpa.eu.com>