

Impresa Sociale

ISSAN
edizioni

Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit
Via Inama, 5 - 38100 Trento
e-mail: issan@issan.info
Tel. 0461.88.22.89 Fax 0461.88.22.94

Direttore responsabile
Felice Scalvini

Direzione scientifica
Carlo Borzaga, Luca Fazzi

Comitato editoriale

Michele Andreas, Gregorio Arena, Gianpaolo Barbeta, Andrea Bassi, Marco Bombardelli, Luigino Bruni, Fabrizio Cafaggi, Maurizio Carpita, Ivo Colozzi, Pierpaolo Donati, Giulio Ecchia, Antonio Fici, Gianluca Fiorentini, Giorgio Fiorentini, Gianna Giannelli, Danilo Galletti, Giorgio Giorgetti, Andrea Giovanardi, Benedetto Gui, Mauro Magatti, Domenico Marino, Antonio Maticena, Marco Musella, Luca Nogler, Giorgio Osti, Fabrizio Panozzo, Salvo Pettinato, Giancarlo Provasi, Giovanna Rossi, Lorenzo Sacconi, Marina Schenkel, Luca Solari, Claudio Travaglini, Stefano Zamagni.

Comitato di redazione

Sara Depedri, Ermanno Tortia, Flaviano Zandonai.

Sommario

GLI AUTORI	5
-------------------	----------

EDITORIALE	7
-------------------	----------

Carlo Borzaga

INTRODUZIONE	9
---------------------	----------

Andrea Francesconi, Marta Marsilio

LA VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE E LA GESTIONE FINANZIARIA NELLE IMPRESE SOCIALI

Misurazione, valutazione e rendicontazione della performance nelle imprese sociali: verso l'integrazione dei sistemi?	17
--	-----------

Andrea Francesconi

Rendicontazione della performance nelle imprese sociali: i risultati di una ricerca empirica	36
---	-----------

Andrea Francesconi, Filippo Giordano

Valutazione delle performance e controlli esterni: lezioni dalle esperienze internazionali	56
---	-----------

Filippo Giordano

Responsabile recensioni

(cui inviare i volumi da recensire)

Marco Musella
Università degli Studi di Napoli -
Dip.to Teoria Economica
Via Rodinò, 22 - 80100 Napoli

Proprietà

Consorzio Nazionale della Cooperazione
di Solidarietà Sociale Gino Mattarelli
Soc. Coop. a r.l.
Via Rose di Sotto, 53 - 25126 Brescia
Tel. 030.28.93.411 Fax 030.28.93.425

Redazione

Federica Silvestri - ISSAN
mail: redazione@impresasociale.info

Grafica e fotocomposizione

èdiZac grafica (Tn) - info@edizac.it

Stampa

Lineagrafica Bertelli Editori snc (Tn)

Diffusione nazionale

Cadenza trimestrale

Registrazione

Tribunale di Trento n. 1257 del 15/07/05

Le caratteristiche gestionali delle imprese sociali e le dinamiche finanziarie	75
<i>Elio Borgonovi</i>	
Elementi di gestione straordinaria per le imprese sociali "ex lege"	92
<i>Giorgio Fiorentini</i>	
Il <i>project finance</i> per la realizzazione di nuovi investimenti: quali opportunità per le imprese sociali?	112
<i>Fabio Amatucci</i>	
Strumenti finanziari e manageriali innovativi di supporto allo sviluppo delle imprese sociali: il ruolo del <i>venture philanthropy</i>	131
<i>Luciano Balbo, Marta Marsilio</i>	
Fonti di finanziamenti specifici: le fondazioni di origine bancaria	149
<i>Gioacchino D'Angelo</i>	
IL FORUM	167
La misurazione delle performance: presupposti, metodi, indicatori	
<i>Intervista a: Abbà F., Boffini S., Dal Colle A., Libardi G., Rodelli G., Zangrandi A.</i>	

Abbonamenti:

sostenitore 70 euro

ordinario 45 euro

estero 80 euro

studente 25 euro

copie singole 15 euro

copie arretrate 10 euro

Ci si abbona tutto l'anno.

L'abbonamento dà diritto a ricevere i quattro numeri della Rivista che escono nel corso dell'anno.

La quota di abbonamento

è da versare al

C/C postale n. 62238555,

intestato a ISSAN Istituto Studi Sviluppo Aziende Nonprofit

oppure alle seguenti coordinate:

BAN X 0760-01800-000062238555

IBAN IT-18-X07601-01800-000062238555

L'impegno di abbonamento è continuativo, salvo regolare disdetta da notificarsi entro il 31 dicembre.

Ufficio Abbonamenti

Aleksandra Bobic - ISSAN

telefono: 0461.88.22.89 - 0461.88.37.82

mail: abbonamenti@impresasociale.info

L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA**185****La cooperazione sociale in Friuli Venezia Giulia:
percorsi di sviluppo del settore, punti di forza
e di debolezza***Michele Andreaus, Ericka Costa***OSSERVATORIO INTERNAZIONALE****219****Qualità nelle imprese sociali in UK, il *Social Enterprise Kite Mark* al vaglio***Dario Carrera, Alex Murdock***RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI****Recensioni** 233**English abstract** 235**Referenti regionali**

Franco Alleruzzo (Regione Marche);
Andrea Bernardoni (Regione Umbria);
Angelo Bodra (Regione Liguria); Ga-
briella Bon (Regione Friuli Venezia Giu-
lia); Simone Brunello (Regione Veneto);
Luciano D'Angelo (Regione Sicilia);
Teodora Di Santo (Regione Abruzzo);
Davide Drei (Regione Emilia Romagna);
Paolo Ferraro (Regione Calabria); Anna
Ferretti (Regione Toscana); Michele Fi-
ninizio (Regione Basilicata); Guido Geni-
natti (Regione Piemonte); Massimo Giu-
gler (Regione Valle d'Aosta); Giuseppe

Guerini (Regione Lombardia); Michele
Odorizzi (Provincia di Trento); Klaudia
Resch (Provincia di Bolzano); Rugge-
ro Signoretti (Regione Lazio); Giacomo
Smarrazzo (Regione Campania); Gavino
Soggia (Regione Sardegna); Gianfranco
Visicchio (Regione Puglia).

Gli autori

FABIO AMATUCCI

Professore associato presso l'Università del Salento

MICHELE ANDREAUS

Professore straordinario presso l'Università degli Studi di Trento

LUCIANO BALBO

Presidente di Oltre Venture

ELIO BORGONOV

Professore ordinario presso l'Università "L. Bocconi" di Milano

DARIO CARRERA

Dottorando in Economia e gestione delle aziende e amministrazioni pubbliche presso l'Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ERICKA COSTA

Ricercatore a tempo determinato presso l'Università degli Studi di Trento

GIOACCHINO D'ANGELO

Contracted Research Yellow presso il Cergas - Università "L. Bocconi" di Milano

GIORGIO FIORENTINI

Professore associato presso l'Università "L. Bocconi" di Milano

ANDREA FRANCESCONI

Professore associato presso l'Università degli Studi di Trento

FILIPPO GIORDANO

Dottore di ricerca e docente SDA "L. Bocconi" di Milano

MARTA MARSILIO

Ricercatore a tempo determinato presso l'Università degli Studi di Trento

ALEX MURDOCK

Direttore del Centre for Government and Charity Management della London South Bank University

Partecipanti al Forum

FRANCESCO ABBÀ

Consorzio Sis di Milano

BOFFINI STEFANO

Banca di Credito Cooperativo Cassa Padana

DAL COLLE ALESSANDRA

Componente del Comitato di solidarietà e di sviluppo di Banca Prossima

GIACOMO LIBARDI

Presidente di Cgm Finance

GIOVANNI RODELLI

Direttore della Fondazione Talenti - Roma

ANTONELLO ZANGRANDI

Professore ordinario presso l'Università degli Studi di Parma

Editoriale

Secondo le indicazioni del “Primo rapporto sull’impresa sociale in Italia” i cui contenuti sono stati recentemente presentati a Roma presso la sede di UnionCamere, uno dei grandi nodi per lo sviluppo dell’impresa sociale in Italia è costituito dalla dimensione finanziaria. L’evoluzione dell’impresa sociale nazionale è stata fino ad oggi strettamente connessa con la crescita della finanza pubblica. La recente ricerca nazionale sul rapporto tra enti locali e terzo settore realizzata dall’Auser (la cui sintesi reperibile sul sito www.Auser.it) indica chiaramente come larga parte della recente crescita della ricchezza prodotta dalle imprese sociali nazionali derivi da un aumento di spesa per l’acquisto di servizi sociali proveniente dagli enti pubblici.

Negli ultimi anni, tuttavia, la pressione verso la razionalizzazione della spesa e il contenimento dei costi da parte degli enti pubblici si è fatta sentire in modo molto forte e anche nel prossimo futuro lo scenario non sembra offrire segnali di una significativa inversione di tendenza. Al contrario, le tensioni sulla finanza pubblica tenderanno ad aumentare anche a causa della crisi economica globale e i *trend* di incremento costante della spesa sociale registrati in passato molto difficilmente potranno continuare a ripetersi.

I temi delle risorse necessarie al funzionamento e allo sviluppo e della corretta gestione economico-finanziaria delle stesse ha assunto pertanto il carattere di priorità nel ragionamento strategico per l’evoluzione dell’impresa sociale.

A livello nazionale si registra un certo fermento di iniziative tese a migliorare la capacità delle imprese sociali di raccogliere e gestire in modo efficiente le risorse economiche necessarie allo sviluppo: progetti di *partnership* con istituti bancari per il finanziamento di nuovi servizi (ad esempio, gli asili nidi con il marchio Pan), partecipazioni alla gestione di iniziative con imprese for-profit, alleanze con

enti ecclesiastici finalizzate a rendere disponibili strutture entro cui svolgere i servizi, accordi commerciali per la vendita di prodotti etici realizzati da cooperative di inserimento lavorativo (un caso su tutti è quello delle cooperative di Libera Terra che operano in *partnership* con le Coop per la distribuzione dei propri prodotti) sono tutti esempi di un'effervescenza che contraddice l'idea secondo cui le imprese sociali sono diventate ormai organizzazioni "para statali" destinate a spegnere la propria azione all'interno delle dinamiche di riduzione delle risorse pubbliche.

Nonostante si registrino segnali positivi e incoraggianti, il tema della misurazione della performance economica e degli strumenti di finanziamento rimane un nodo cruciale e solo in parte affrontato per la crescita delle imprese sociali a livello nazionale. La riduzione diffusa degli utili registrata a partire dal 2006, l'aumento del numero di imprese in condizioni di forte difficoltà, la scarsa presenza di competenze e risorse per una gestione economicamente efficiente delle finanze, indicano come a livello di organizzazione e sviluppo interno all'impresa sociale ci siano ancora molti aspetti da governare e assestare.

Il presente numero della Rivista costituisce un primo tentativo di rispondere ad alcuni dei problemi più pressanti per lo sviluppo economico e finanziario delle imprese sociali nazionali. Il *focus* degli articoli è la gestione interna e lo sviluppo strategico dell'impresa e si inserisce nel filone di studi di matrice classicamente economico-aziendale. I contenuti dei diversi saggi alternano riflessioni teoriche con analisi di natura empirica, offrendo al lettore la possibilità di un confronto con elementi sia di dottrina aziendale che di prassi concreta di gestione dell'impresa.

Ai curatori del numero Andrea Francesconi e Marta Marsilio e a tutti gli autori va il ringraziamento per lo sforzo profuso e l'attenzione a cogliere e sottolineare gli elementi di specificità e originalità della gestione economico-finanziaria di una forma di impresa particolare come è quella sociale.

Ai lettori come sempre il compito di valutare l'utilità delle proposte e delle indicazioni contenute all'interno del volume e la sollecitazione a guardare alle tematiche gestionali e finanziarie con un'ottica da imprenditori sociali: attenta e capace di gestire e governare risorse economiche importanti e, al contempo, orientata a perseguire il benessere della comunità e dare risposte a coloro che fanno più fatica ad essere inclusi in una società dalle molte contraddizioni.

Carlo Borzaga

Introduzione

Andrea Francesconi, Marta Marsilio

I sistemi di misurazione delle performance e gli strumenti di finanziamento si qualificano, nel caso delle imprese sociali, per specifici e peculiari legami sistemici. Al pari di ogni altra tipologia di impresa in presenza di processi di crescita e di sviluppo organizzativo le imprese sociali devono affrontare le problematiche connesse con il reperimento di crescenti e costanti flussi di finanziamento al fine di mantenere le capacità adattive nei confronti dell'andamento della domanda di mercato, ma nel caso delle imprese sociali si possono evidenziare tre elementi chiave che ne caratterizzano il funzionamento e che influenzano la gestione finanziaria. Si tratta di tre specifici elementi:

- a. *accountability*;
- b. efficacia;
- c. impatto.

Per *accountability* si fa riferimento al processo che consente di stabilire e mantenere percezioni trasparenti della legittimazione all'operare dell'impresa sociale tra gli *stakeholder* chiave. L'*accountability* è un concetto fondamentale per le imprese sociali in quanto, in definitiva, fornisce ad esse la legittimazione ad operare nell'ambito del contesto socio-economico che ne rappresenta il raggio di azione. Laddove le imprese sociali consolidino, in maniera condivisa ed oggettiva, la propria legittimazione esse possono sfruttare specifiche opportunità di accesso a canali di finanziamento anche di tipo alternativo rispetto ai canali tipici delle imprese for-profit (*social venture capital*, donatori, ecc.).

Con efficacia si fa riferimento alla concreta capacità di perseguire le finalità strategiche (di ordine sociale) da parte delle imprese so-

ciali. Il perseguimento dell'efficacia richiede, tra l'altro, alle imprese sociali di sviluppare e consolidare, progressivamente, specifiche e cruciali classi di *assets*. Ci si riferisce in particolare al capitale umano e sociale, allo sviluppo di consolidate relazioni con gli interlocutori istituzionali e ad un adeguato livello di solidità finanziaria necessario a garantire la continuità dell'impresa stessa. Lo sviluppo di "mercati" di investimento sociale che utilizzano solo parzialmente logiche tradizionali per la valutazione del merito di finanziamento basando il proprio processo istruttorio anche su valutazioni retrospettive e prospettive di ordine sociale potrebbe agire da concreto catalizzatore per favorire il finanziamento di investimenti volti allo sviluppo di capitale umano e sociale.

Il concetto di impatto si riferisce, infine, all'intera gamma di risultati integrati derivanti dall'azione delle imprese sociali. Essi richiedono di essere adeguatamente misurati e valutati. Le imprese sociali si qualificano, infatti, per la presenza di *multiple bottom lines* ovvero di molteplici tipologie di risultato. Su tale aspetto vi è assoluta convergenza da parte di tutti gli studiosi e gli operatori del settore. Le opinioni di studiosi ed operatori possono, semmai, divergere in termini di numero di *bottom line* (ovvero di tipologia di risultati) considerati, ma non sul concetto di multidimensionalità intrinseca dei risultati delle imprese sociali che determina la necessità di una loro valutazione non esclusivamente di tipo economico-finanziario.

La valutazione dei risultati delle imprese sociali non può prescindere dall'attivazione di specifici strumenti di misurazione e di rendicontazione dei risultati stessi. A tale riguardo, una migliore comprensione delle metriche di misurazione dell'impatto (ambientale, sociale, occupazionale, di sviluppo economico locale, di sostegno a particolari categorie di lavoratori o di consumatori, ecc.) è necessaria per garantire la credibilità e lo sviluppo futuro delle imprese sociali. In tale ottica è, anche, opportuna una migliore comprensione dei *driver* alla base della creazione di valore sociale ed alla loro condivisione con gli *stakeholder* di riferimento.

Si tratta, in tal senso, di sviluppare modelli che consentano di comprendere e rappresentare la formula di funzionamento e la proposta di valore delle imprese sociali collegando i valori qualificanti le imprese sociali, i processi di pianificazione strategica, i processi di formulazione di obiettivi strategici e gestionali, i sistemi di misurazione e rendicontazione delle performance.

Effettiva *accountability*, efficacia dell'azione di governo e adeguati sistemi di misurazione e rendicontazione dei risultati possono permet-

tere alle imprese sociali di consolidare, in maniera sostanziale e non formale, la propria immagine e la propria credibilità nei confronti di specifiche categorie di finanziatori facilitando sinergie nell'accesso agli strumenti finanziari tradizionali ed innovativi.

Sulla base di tali considerazioni il numero è articolato in due sezioni: la prima dedicata alla misurazione della performance, la seconda alla gestione finanziaria delle imprese sociali.

Nella prima sezione il contributo di Francesconi, dopo avere illustrato gli elementi qualificanti il tema della misurazione della performance nelle imprese sociali, si focalizza sulle modalità di impiego delle misure di performance per supportare i processi decisionali interni (sistemi di programmazione e controllo di gestione) e per supportare i processi di *accountability* e di coinvolgimento degli *stakeholder* (bilancio sociale). Si esamina, inoltre, il modello della *Balanced Scorecard* a cui si attribuisce ruolo di collante tra sistemi di supporto alle decisioni e sistemi di rendicontazione esterna delle performance. Tali strumenti sono stati spesso visti come due esigenze distinte ed hanno seguito percorsi evolutivi differenziati nell'ambito delle imprese sociali che hanno favorito una concezione distinta e separata del sistema di controllo interno e del sistema di rendicontazione sociale. Un'appropriata progettazione ed utilizzazione della logica *Balanced Scorecard* può consentire alle imprese sociali di sviluppare un sistema integrato di misurazione, gestione e valutazione delle performance efficace sia a fini interni di governo, sia a fini esterni di rendicontazione sociale, di *accountability* e di comunicazione con gli *stakeholder*. Nel caso delle imprese sociali un'efficace rappresentazione del proprio modello di funzionamento e del valore sociale creato accompagnata anche da un'adeguata evidenziazione delle criticità gestionali, può rappresentare un elemento rilevante per il governo di *stakeholder* esterni critici quali i finanziatori e i donatori.

Il contributo di Giordano analizza gli elementi ed i fattori di criticità che storicamente caratterizzano l'*accountability* delle imprese sociali e quindi il tema della rendicontazione finalizzata al controllo e valutazione delle performance da parte di *stakeholder* esterni. Vengono presentate alcune esperienze internazionali (*Charity Navigator*, *BBB Wise Giving Alliance*) che suggeriscono delle linee di sviluppo interessanti per il contesto italiano nell'ottica di superare la dicotomia esistente tra rendicontazione obbligatoria strutturata e predefinita e rendicontazione non obbligatoria a contenuto multidimensionale ed indirizzata alla molteplicità degli *stakeholder*.

Nella prima sezione viene, inoltre, presentato, a cura di Francesco e Giordano, il risultato di una ricerca condotta sulle cooperative sociali della Lombardia che ha avuto la finalità di verificare grado e modalità di diffusione delle pratiche di rendicontazione delle performance. La ricerca, tra l'altro, evidenzia come lo sviluppo di un'effettiva cultura della trasparenza sia legato non solo ad interventi legislativi o alla sensibilità delle singole organizzazioni, ma anche dalle sollecitazioni che alle imprese sociali giungono dai principali *stakeholder* (donatori, imprese, enti pubblici e privati) che, mettendo a disposizione risorse economiche e delegando servizi, devono assicurarsi che le organizzazioni agiscano nel modo più efficiente ed efficace possibile.

La sezione dedicata alla gestione finanziaria nelle imprese sociali si apre con due contributi di natura più generale, volti a tratteggiare le principali caratteristiche che qualificano il fabbisogno finanziario (ordinario e straordinario) delle imprese sociali.

In particolare, dopo aver sottolineato il rinnovato interesse per il ruolo che le imprese sociali possono assumere nelle economie avanzate a seguito della crisi nel promuovere modelli di sviluppo sostenibile, il contributo di Borgonovi offre una rilettura delle principali dinamiche gestionali proprie dell'impresa sociale. L'autore evidenzia le peculiarità che contraddistinguono il modello gestionale delle imprese sociali da altre categorie di imprese, esaminandone nello specifico le implicazioni dal punto di vista economico e finanziario.

Fiorentini, dopo aver discusso le principali caratteristiche e differenze tra imprese sociali *generaliter* e "ex lege", propone una dettagliata e approfondita disamina degli elementi di gestione straordinaria delle imprese sociali "ex lege". Nonostante tali operazioni si possono implementare con tutte le imprese sociali, l'autore riconosce che esse trovano nelle imprese sociali "ex lege" una maggiore predisposizione di simmetria culturale, concettuale e dinamica rispetto all'assetto evolutivo del sistema socio-economico che è base complementare del *welfare*. Alla luce dell'attuale quadro normativo, vengono discusse le operazioni di gestione straordinaria, le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda, presentandone il quadro giuridico e le implicazioni gestionali per le imprese sociali.

A questi due contributi, seguono alcuni articoli finalizzati a presentare strumenti innovativi e alternativi di finanziamento che stanno assumendo un ruolo crescente nella gestione delle imprese sociali.

In particolare, Amatucci si pone l'obiettivo di valutare le opportunità, per le imprese sociali, di ritagliarsi un ruolo significativo quale con-

troparte delle amministrazioni pubbliche nelle operazioni di *project finance* per la realizzazione di investimenti e per la relativa gestione dei servizi pubblici. Dopo una breve definizione dello strumento, evidenziando i diversi modelli adottabili nel nostro ordinamento, anche alla luce delle recenti modifiche normative e una sintetica analisi del *trend* dello strumento nei diversi settori, il contributo si focalizza nell'esaminare il ruolo ad oggi esercitato dalle imprese sociali e delle possibili prospettive di crescita nel settore del *project finance*, evidenziando gli aspetti di maggiore criticità e possibili opportunità derivanti da un loro maggiore intervento.

Il contributo di Balbo e Marsilio affronta il tema dell'importanza di strumenti innovativi di supporto finanziario e manageriale alle imprese sociali. In particolare, l'attenzione è posta sullo sviluppo di modelli innovativi di supporto finanziario e manageriale promossi da parte dei cosiddetti *social investors*, gruppi di professionisti provenienti dal mondo finanziario for-profit, al fine di costituire istituzioni a sostegno (finanziario e gestionale) dello sviluppo di attività imprenditoriali a carattere sociale, mutuando e adattando meccanismi e modelli di finanziamento propri del *venture capital*, secondo l'approccio del cosiddetto *social venture capital*, *social venture philanthropy* o *venture philanthropy*. Come evidenziato nell'articolo, si tratta di un fenomeno ancora relativamente poco maturo, con peculiarità anche molto diverse a seconda del contesto territoriale ed istituzionale in cui opera, che richiede una riflessione approfondita al fine di individuare le soluzioni più adeguate alle sfide che l'introduzione di modelli innovativi di intervento nel sociale stanno facendo emergere. In questo contributo, dopo aver descritto le principali caratteristiche che contraddistinguono questi approcci finanziari e manageriali innovativi di supporto alle imprese sociali e averne delineato i principali *trend* evolutivi, viene presentata e discussa una delle più significative esperienze di *social venture capital* realizzate nel nostro paese, quella di Oltre Venture.

D'Angelo contribuisce alla disamina delle possibili fonti di finanziamento per le imprese sociali integrative rispetto a contributi pubblici e altre fonti ordinarie, presentando e discutendo il ruolo svolto dalle fondazioni di origine bancaria. In Italia le fondazioni di origine bancaria sono le principali istituzioni erogatrici di finanziamenti rappresentando, in relazione alla propria consistente dotazione patrimoniale ed alla loro radicata e diffusa presenza nel territorio nazionale, uno dei principali *stakeholder* e *partner* finanziari per le aziende senza scopo di lucro. Tuttavia, a fronte dello sviluppo nel corso degli

anni di un affinato processo di erogazione fondi, tali istituzioni, da un punto di vista gestionale, non sempre sembrano adottare strumenti idonei a raggiungere adeguati livelli di efficienza ed efficacia dell'attività istituzionale. In particolare, il contributo, dopo avere delineato i profili dell'attività istituzionale delle fondazioni bancarie, presenta i dati di una ricerca empirica volta a testare il livello di diffusione e la qualità dei principali strumenti gestionali adottati da queste istituzioni, al fine di valutare il loro stato di "maturità" strategica/organizzativa rispetto alla sfida loro richiesta di realizzazione di un'azione congiunta di tipo cooperativo con *partner* privilegiati quali le istituzioni pubbliche volta a finanziare e supportare lo sviluppo locale.



**La valutazione delle performance
e la gestione finanziaria
nelle imprese sociali**





Misurazione, valutazione e rendicontazione della performance nelle imprese sociali: verso l'integrazione dei sistemi?

Andrea Francesconi

Sommario

1. La valutazione delle performance nelle imprese sociali - 2. Il ruolo e le caratteristiche delle misure di performance e dei sistemi di performance management - 3. Misurazione delle performance e supporto delle decisioni nelle imprese sociali - 4. Misurazione delle performance e accountability nelle imprese sociali - 5. L'esigenza di integrare il controllo interno e la rendicontazione esterna nelle imprese sociali - 6. La Balanced Scorecard nelle imprese sociali: strumento per integrare le finalità interne e le finalità esterne di misurazione delle performance - 7. La Balanced Scorecard nel contesto dell'impresa sociale - 8. I limiti della Balanced Scorecard "tradizionale" per le imprese sociali - 9. Conclusioni

1. La valutazione delle performance nelle imprese sociali

Le imprese sociali sono aziende che perseguono finalità sociali e ambientali. Si tratta, in accordo con la definizione del SEC 2003 di *self sustaining businesses* che operano in contesto di mercato con finalità principale di ordine sociale e ambientale. Al fine di meglio definire il concetto di impresa sociale si deve precisare che essa è direttamente coinvolta nella produzione di beni o nell'erogazione di servizi in un contesto di mercato perseguendo espliciti fini sociali quali, ad esempio, la creazione di posti di lavoro, la formazione, piuttosto che la fornitura e l'erogazione di servizi locali.

Le imprese sociali sono anche caratterizzate dalla loro proprietà "sociale" nel senso che si tratta di organizzazioni le cui strutture proprietarie e di *governance* sono, di norma, fondate su meccanismi partecipativi da parte degli *stakeholder* o da parte di *manager* che controllano l'impresa nel nome e nell'interesse di gruppi più ampi di *stakeholder* (Oecd, 2003a).

Gli elementi che caratterizzano il funzionamento delle imprese sociali sono individuabili nei seguenti punti:

1. esse non operano per finalità economica di remunerazione del capitale investito, ma si qualificano per il contemporaneo perseguimento di finalità di ordine sociale e ambientale.

L'assenza della finalità esclusiva di profitto impatta sui sistemi di misurazione delle performance in termini di:

- a. mancanza di possibilità di impiego di specifici indicatori di sintesi della performance di ordine economico-finanziario per formulare giudizi sull'economicità della gestione. Il risultato economico non può, da solo, essere considerato come un parametro attendibile dell'economicità della gestione dell'impresa sociale, ma solo come elemento fondamentale per garantire l'autonomia nel tempo dell'impresa;
- b. limitata valenza delle valutazioni di convenienza economica parziale nel guidare le scelte e le decisioni qualificanti i processi decisionali aziendali.

Mentre per le imprese for-profit un classico indicatore di performance è rappresentato dalla redditività dell'investimento per gli azionisti, nel caso delle imprese sociali è, invece, oggetto di discussione sia la natura dei risultati da esse generate sia la valutazione degli stessi risultati. In estrema sintesi si afferma, infatti, che i benefici di ordine sociale generati dall'agire delle imprese sociali sono spesso intangibili, difficili da quantificare, di difficile attribuzione ad una singola organizzazione, meglio valutabili nel lungo periodo e aperti a differenti ordini di interpretazioni (Dees, Anderson, 2003);

2. le imprese sociali operano, di norma, a livello locale fornendo beni e/o servizi ad impatto individuale, volti, cioè al soddisfacimento di bisogni di singole persone, ma che, al tempo stesso, hanno un rilevante impatto a livello di collettività per le comunità locali e la società stessa. L'aiuto fornito a persone disagiate per recuperare le capacità e le abilità idonee al loro reinserimento lavorativo piuttosto che la riduzione di dispa-

rità a livello locale nella fornitura di certi servizi, o, ancora, il facilitare l'accesso a determinati servizi a persone con bassi livelli di reddito, ecc., sono esempi di come l'impresa sociale può contribuire alla creazione di capitale umano a livello locale e alla coesione sociale. I risultati dell'azione delle imprese sociali non sono, quindi, misurabili nel solo ambito della sfera aziendale in senso stretto, ma si estendono a livello micro e macro economico. Le imprese sociali possono, infatti, determinare effetti positivi in termini di crescita del reddito, incrementi delle entrate tributarie (Oecd, 2003b) possono, inoltre contribuire alle riforme del *welfare*, stimolare l'innovazione sociale, generare effetti redistributivi (Borzaga, Santuari, 2003). Da qui l'esigenza di includere nei sistemi di misurazione della performance parametri e indicatori idonei a cogliere la dimensione "sociale" dei risultati delle imprese sociali. Tale affermazione è effettuata nella consapevolezza dell'ancora limitata attendibilità degli strumenti di quantificazione dei risultati intangibili dell'azione delle imprese sociali (capitale sociale, sviluppo di relazioni di appartenenza, coesione comunitaria a livello locale, reti relazionali, benessere sociale, qualità della vita, sviluppo socio-economico a livello locale, ecc.) che sono, attualmente, ancora in fase di primo sviluppo nonostante i rilevanti progressi nelle tecniche di *auditing* sociale e di *social return on investment* (Putnam, 2000);¹

3. le imprese sociali sono costituite per dare risposta a bisogni e problemi complessi (sociali, assistenziali, di recupero e reinserimento sociale, ecc.), difficilmente misurabili in termini di soddisfacimento di bisogni loro sottostanti. Ciò si traduce nel fatto che molti dei beni e dei servizi da loro erogati sono difficilmente quantificabili e, conseguentemente, è altrettanto difficile definire significativi indicatori e parametri di misurazione della performance (Paton, 2003). Si rende, quindi, necessario impiegare un vasto *range* di misure e di indicatori;
4. le imprese sociali rispondono ad una molteplicità di interessi e di *stakeholder* diversificati. Esse hanno, quindi, responsabilità differenziate rispetto alle diverse esigenze. Responsabilità che si traducono in obiettivi a loro volta differenziati quali, ad esem-

¹ L'autore citato ha utilizzato misure di *proxy* per quantificare il capitale sociale, ed i benefici sociali quali: modifiche nella domanda di specifici servizi di prevenzione e di assistenza sociale e sanitaria (connessi all'impegno di droghe, alcool), incrementi nei livelli educativi, incrementi nei livelli di autostima e di benessere individuale e locale, ecc.

pio, un appropriato e corretto utilizzo delle risorse messe a disposizione dai finanziatori (pubblici e privati) a fondo perduto, l'ottenimento di adeguati livelli qualitativi e quantitativi di servizi, la trasparenza dei processi decisionali, ecc. Ciò rappresenta un ulteriore elemento di peculiarità rispetto al tema della misurazione delle performance. Le attese, i valori e le esigenze delle diverse categorie di *stakeholder* portano, infatti, questi ultimi a privilegiare dimensioni differenti delle performance. L'efficienza economica e il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario della gestione sono di interesse e di rilievo, per *stakeholder* interni quali la dirigenza e gli organi istituzionali delle imprese sociali; mentre, per gli *stakeholder* esterni, quali, ad esempio, gli utenti dei servizi, elementi critici di performance sono la qualità e l'efficienza dei processi che li aiutano a valutare elementi quali l'accesso ai servizi, la coerenza tra servizi predisposti e bisogni, la capacità relazionale del personale, ecc. I finanziatori, infine, sono molto attenti all'appropriato utilizzo delle risorse e si focalizzano su parametri di performance idonei a misurare la percentuale di risorse dedicate alla gestione tipica rispetto a quelli dedicati alle attività amministrative e di coordinamento.

Dalle considerazioni sopra esposte deriva, da un lato, la necessità di un approccio fisiologicamente multidimensionale alla misurazione della performance e, dall'altro, la necessità di attivare meccanismi che garantiscono un'equilibrata composizione dei diversificati vettori di obiettivi che qualificano le imprese sociali.

2. Il ruolo e le caratteristiche delle misure di performance e dei sistemi di *performance management*

I sistemi di performance *measurement* "implicano l'individuazione, la definizione, e la determinazione di indicatori di performance, che consentono di quantificare l'efficienza e l'efficacia delle soluzioni organizzative adottate per l'erogazione di servizi e per la produzione di beni" (Fine, Snyder, 1999). Secondo un altro approccio, si tratta di "misurare sistematicamente i risultati e l'efficienza dei servizi e/o dei programmi" (Hatry, 1999).²

² Per Hatry il concetto di risultato, nel caso delle imprese sociali, è da intendersi come "l'insieme degli eventi, delle circostanze e dei cambiamenti indicanti il progresso verso l'ottenimento della missione aziendale e degli obiettivi dei programmi di intervento" (Hatry, 1999, p. 15).

La performance di un'azienda nonprofit consiste nella capacità di raggiungere gli obiettivi sociali nel rispetto dei vincoli economico-finanziari. Misurare la performance significa, quindi, misurare l'efficacia, sociale e gestionale, e misurare l'efficienza nell'utilizzo delle risorse produttive.

In funzione della multidimensionalità dei risultati perseguiti oltre che dell'eterogeneità degli elementi e dei fattori che possono influenzare il successo dell'azione delle imprese sociali i sistemi di misurazione delle performance devono, a loro volta, qualificarsi per un elevato grado di multidimensionalità.

La molteplicità delle dimensioni da monitorare implica l'adozione di un sistema informativo multidimensionale, in cui alle misure di tipo contabile si affiancano misure extracontabili, idonee a rappresentare variabili sia quantitative sia qualitative. Lo sviluppo di un siffatto sistema di misure è in grado di assicurare processi decisionali (di tipo strategico, direzionale e operativo) e processi valutativi orientati alla creazione di valore per tutti i portatori di interesse nel rispetto del principio di economicità.

Le misure di performance devono essere in grado di controllare il grado di perseguimento della strategia stessa (misure strategiche di performance), ma devono anche essere in grado di supportare le decisioni orientate ai risultati a breve termine (misure operative), che rappresentano un *driver* dei risultati futuri dell'azienda. Le misure operative devono consentire di monitorare sia gli aspetti tangibili della gestione, sia quelli intangibili (ad esempio, la soddisfazione degli utenti e del personale; la creazione di capitale sociale; la qualità nelle sue diverse dimensioni - di prodotto, relazionale, ecc.; le competenze e il *know how*, ecc.). Le misure di performance devono, infine possedere le caratteristiche della rilevanza, dell'affidabilità, della tempestività, della comprensibilità, della bassa onerosità, della confrontabilità nel tempo e nello spazio, devono essere integrate tra di loro e focalizzate sui fattori critici controllabili.³

I sistemi di performance *measurement* supportano i processi decisionali aziendali correlando l'intero sistema di misure alla missione e agli obiettivi dell'organizzazione considerata.

I sistemi di performance *management* sono, però, utilizzati anche per la comunicazione esterna dei risultati delle imprese sociali. Si tratta nel caso delle imprese sociali di una finalità di assoluto rilievo. Sotto

³ Molteplici gli autori che hanno scritto in merito alle caratteristiche tipiche delle misure di performance. Tra i principali si ricordano: Buckmaster, 1999; Henderson et al., 2002; Kaplan, 2001; Sawhill, Williamson, 2001.

questo profilo, infatti, le imprese sociali, al fine di consolidare e/o incrementare il proprio grado di credibilità, devono essere in grado di dimostrare l'impatto positivo che generano nelle comunità in cui operano suffragandolo fornendo l'evidenza di un positivo grado di costo-efficacia della propria azione (Young, 2003). I sistemi di misurazione della performance sono, al riguardo, importanti per gestire i rapporti con i finanziatori e con i donatori e anzi, assumono un ruolo di fondamentale importanza laddove le imprese sociali debbano raccogliere capitale da investire da fonti quali, ad esempio, il *venture capital* sociale.

Il ruolo specifico attribuito al sistema di performance *measurement* deve essere qualificato nel contesto di ogni singola impresa sociale. In particolare, il tema in oggetto va declinato rispetto a due ordini di fattori:

1. le finalità perseguite dalle imprese sociali tramite i sistemi di misurazione della performance;
2. l'oggetto di riferimento del sistema di misurazione delle performance.

Con riferimento al primo elemento, il processo di misurazione e valutazione delle performance può focalizzarsi sul supporto al processo decisionale delle imprese sociali piuttosto che alla comunicazione esterna e alla rendicontazione sociale. Nel primo caso il processo deve garantire l'individuazione delle linee di azione più coerenti rispetto al perseguimento della *mission* e delle finalità istituzionali. Nel secondo caso, il processo deve essere coerente con le esigenze conoscitive e le finalità delle diverse categorie di *stakeholder*.

Con riferimento al secondo elemento si deve chiarire se il sistema di misurazione delle performance si riferisca alla singola impresa sociale piuttosto che ad aggregazioni di imprese sociali omogenee per ambiti di intervento (ad esempio, assistenza sanitaria, servizi culturali, servizi sociali, ecc.). I dati relativi a specifiche aggregazioni di imprese sociali possono, infatti, assumere rilievo per il governo di gruppi di imprese sociali piuttosto che, per supportare esigenze conoscitive di specifici *stakeholder* esterni al gruppo e di agenzie di *rating* dell'operato delle imprese sociali.

La successiva figura 1 schematizza quanto ora riportato evidenziando, nello stesso tempo, alcuni specifici strumenti di misurazione e valutazione delle performance delle imprese sociali.

FIGURA 1 - ORIENTAMENTO E FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE PER LE IMPRESE SOCIALI

		Finalità del sistema di misurazione delle performance	
		Governo della singola impresa sociale	Governo di aggregati di imprese sociali
Oggetto della valutazione delle performance	Supporto delle decisioni	GOVERNO DECISIONI CHIAVE Implementazione strategia Budgeting Reporting direzionale	GOVERNO DEL GRUPPO Programmazione e controllo di gruppo
	Impatto sociale e comunicazione esterna	ACCOUNTABILITY SUI RISULTATI Bilancio sociale Reporting per i diversi stakeholder Rating/Benchmarking	ACCOUNTABILITY DI SISTEMA Bilancio sociale di gruppo Reporting di gruppo Rating/ benchmarking

Nei paragrafi successivi si concentrerà l'attenzione sui sistemi di misurazione della performance finalizzati al governo della singola impresa sociale.

3. Misurazione delle performance e supporto delle decisioni nelle imprese sociali

La misurazione e la valutazione delle performance a fini di governo interno sono tradizionalmente ambito di riferimento dei sistemi di programmazione e controllo di gestione. Il sistema di programmazione e controllo di gestione è, infatti, l'insieme di strumenti ritenuto prevalentemente finalizzato a supportare i processi decisionali interni di azienda.

Il sistema di programmazione e controllo si pone la finalità di valutare la corrispondenza e le relazioni di causa-effetto tra le modalità di impiego delle risorse nello svolgimento dell'attività economica e i risultati conseguiti.

Anche nel caso delle imprese sociali si tratta di un processo mediante il quale si definiscono e si configurano gli obiettivi e le linee guida di svolgimento delle attività in modo tale da facilitare, nel corso dell'esercizio, la valutazione degli effetti dell'azione organizzativa e, eventualmente, ridefinire gli indirizzi complessivi.

Il sistema di programmazione e controllo è, così, l'insieme degli strumenti che consentono all'impresa sociale la misurazione, l'analisi e l'interpretazione delle attività svolte al fine di supportare i processi decisionali tesi a guidare e ad orientare le scelte in merito agli obiettivi da perseguire in coerenza con le finalità istituzionali, la missione e le strategie perseguite.

Il sistema di programmazione e controllo deve consentire di declinare gli obiettivi di lungo periodo (strategici) in obiettivi di breve periodo (annuali o di budget) differenziati per area di responsabilità presente nell'ambito delle imprese sociali. La formulazione di obiettivi di breve periodo coerenti con le strategie aziendali è elemento alla base del perseguimento da parte degli operatori aziendali delle finalità aziendali.

Il controllo di gestione basa la sua efficacia sull'esistenza e sulla funzionalità di idonei strumenti informativo contabili. In effetti, i sistemi di controllo di gestione si basano sul confronto tra quanto esplicitato in uno specifico modello di previsione delle attività delle imprese sociali e un sistema di consuntivazione analitico omogeneo con la struttura del modello previsionale. Presupposto necessario per il funzionamento del sistema di controllo di gestione è, dunque, l'esistenza e la funzionalità di specifici strumenti:

1. il budget. Si tratta dello strumento con il quale si esplicitano e si articolano in maniera coerente con il sistema delle responsabilità organizzative gli obiettivi annuali dell'impresa sociale;
2. la contabilità analitica. Si tratta dello strumento di misurazione della dinamica economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa sociale. Deve essere coerente sia in termini di struttura sia in termini di tipologia di indicatori e di parametri rilevati con il sistema di budget;
3. il *reporting* direzionale. Si tratta dello strumento che fornisce ai dirigenti e agli operatori dell'impresa sociale, con periodicità infraannuale, le informazioni relative ai risultati maturati alla data di predisposizione dei *report* stessi.

Il ruolo delle misure di performance è fondamentale per tutti gli strumenti sopra delineati. In particolare, i sistemi di *reporting* pos-

sono essere intesi come il meccanismo operativo fondamentale ai fini della rappresentazione dell'economia dell'impresa sociale e della comunicazione periodica dei risultati ottenuti agli utenti interni (*reporting* direzionale e operativo). Con il sistema di *reporting* si definiscono e si progettano un insieme di misure, in grado di monitorare il conseguimento delle finalità istituzionali e degli obiettivi dell'azienda, sia a livello globale, sia a livello parziale. Il sistema di *reporting* rappresenta un fattore imprescindibile per consentire adeguati processi di analisi economica della gestione e di valutazione delle prestazioni manageriali.

4. Misurazione delle performance e *accountability* nelle imprese sociali

Per dare risposta alle elevate esigenze di trasparenza e di *accountability* loro indirizzate le organizzazioni nonprofit hanno, progressivamente, adottato sistemi di *reporting* istituzionale ideati al fine di rendicontazione esterna verso alcune categorie di *stakeholder* quali i finanziatori, i donatori e le agenzie esterne di valutazione e di *rating* del nonprofit.⁴ Tale tendenza verso la rendicontazione esterna delle performance si è sempre più consolidata man mano che le organizzazioni nonprofit hanno esteso il proprio raggio di azione ed ha progressivamente condotto all'affermarsi del bilancio sociale come strumento di rendicontazione che, per alcune tipologie di organizzazioni nonprofit come le imprese sociali, ha assunto, nel contesto italiano, anche carattere di obbligo legislativo.

Di seguito si accoglie la definizione di bilancio sociale che lo qualifica in termini di documento di sintesi, esito e strumento di un processo di rendicontazione sociale, che rende conto in una prospettiva sia consuntiva sia programmatica della missione e delle strategie formulate, delle attività realizzate, dei risultati prodotti e degli effetti determinati, considerando congiuntamente l'insieme degli *stakeholder* dell'organizzazione e la pluralità (economica, sociale e ambientale) delle dimensioni (Colombo, Stiz, 2003).

Con la rendicontazione sociale l'impresa sociale comunica l'insieme dei risultati ottenuti differenziando fisiologicamente tra risultati economici e risultati legati alle altre prospettive di intervento sue tipiche, soddisfacendo, in tal modo, le esigenze informative di tutte le categorie di *stakeholder*.

⁴ Si vedano al riguardo i contributi di Edwards, Hulme, 1996b; Kearns, 1996; Najam, 1996; Forbes, 1998.

La rendicontazione sociale ha, in tal senso, una duplice valenza: da un lato, corrisponde all'esigenza di comunicare i risultati effettivamente realizzati a coloro che consentono l'effettiva operatività aziendale perché apportano a vario titolo risorse critiche (finanziatori, dipendenti, volontari, ecc.), dall'altro, è strumento per sviluppare la propria meritorietà aumentando il consenso e il grado di legittimazione dell'organizzazione nel suo ambiente di riferimento (Matacena, 1998). Peraltro, per le aziende nonprofit e per le imprese sociali, come affermato nelle pagine precedenti, la rendicontazione sociale, prescindendo da eventuale obbligatorietà giuridica, è fondamentale per affermare e legittimare il proprio spazio di intervento. Solo la concreta e sistematica diffusione nell'ambiente di riferimento delle informazioni relative alle utilità generate consente di ribadire con forza l'importanza dell'esistenza delle imprese sociali e agire in tal senso come elemento di consolidamento del grado di accreditamento sociale influenzando positivamente la capacità delle imprese sociali di perdurare nel tempo.

Molteplici sono gli elementi di cui tener conto ai fini della progettazione degli strumenti di rendicontazione sociale.

Tra di essi gli aspetti critici per lo sviluppo di un efficace sistema di rendicontazione sociale comprendono:

1. l'efficace declinazione della missione aziendale;
2. il suo collegamento con gli obiettivi di fondo e strategici e la loro efficace rappresentazione;
3. l'individuazione delle diverse categorie di *stakeholder* con la conseguente identificazione delle relazioni che gli stessi hanno stabilito o possono stabilire con l'impresa sociale;
4. la rappresentazione attraverso parametri, indicatori, *standard*, ecc. del livello di performance raggiunto e la conseguente capacità di soddisfare gli obiettivi di fondo e il livello di performance sociali attese.

Senza entrare nel merito degli aspetti tecnici inerenti i singoli elementi sopra delineati si vuole evidenziare come l'individuazione delle misure di performance finalizzate ad un'efficace rendicontazione sociale debba tenere in considerazione due elementi:

- a. gli interessi che qualificano le diverse tipologie di *stakeholder*;
- b. il legame con le finalità istituzionali perseguite dall'impresa sociale (*mission* e strategia).

Sotto il primo profilo si sottolinea come sia importante coinvolgere progressivamente gli *stakeholder* nella definizione delle misure di

performance che essi ritengono rilevanti. In questo modo l'impresa sociale si garantisce di attivare un sistema di rilevazione effettivamente in grado di soddisfare le attese degli interlocutori. Sotto il secondo profilo si sottolinea la necessità di garantire coerenza tra misure relative a risultati e performance di breve periodo e risultati e performance di lungo periodo.

5. L'esigenza di integrare il controllo interno e la rendicontazione esterna nelle imprese sociali

Controllo interno e rendicontazione esterna sono stati spesso visti come due esigenze distinte ed hanno seguito percorsi evolutivi differenziati nell'ambito delle organizzazioni nonprofit. Molte sono ormai le realtà che hanno sviluppato sistemi di controllo interno finalizzato al governo delle decisioni, moltissime quelle che utilizzano lo strumento del bilancio sociale o simili.

Sebbene gli strumenti considerati si fondino su due basi comuni: i) monitorare il perseguimento delle finalità istituzionali aziendali tradotte in strategia e *mission* aziendale; ii) disporre di indicatori e di parametri idonei a consentire la formulazione di valutazioni e l'assunzione di decisioni ai responsabili aziendali, nell'un caso, agli *stakeholder*, nell'altro caso.

La diversità delle finalità perseguite e dei destinatari delle informazioni hanno spesso portato ad una concezione distinta e separata del sistema di controllo interno e del sistema di rendicontazione sociale. L'orientamento a considerare i due strumenti come separati si è tradotto, in molti casi, nella resistenza all'adozione degli strumenti suffragata dalla temuta duplicazione dei costi connessi all'implementazione dei sistemi di controllo interno e di rendicontazione sociale, in altri casi alla realizzazione di sistemi di rendicontazione sociale poco più che formali, finalizzati solo al "*marketing* esterno" dell'organizzazione nonprofit, in altri casi ancora nell'assenza o nell'estrema semplicità dei sistemi di controllo interno.

L'emergere a partire dagli anni '90 del secolo scorso del modello della *Balanced Scorecard* è da considerare come elemento di cambiamento che può favorire nel caso delle organizzazioni nonprofit la convergenza dei due strumenti.

6. La *Balanced Scorecard* nelle imprese sociali: strumento per integrare le finalità interne e le finalità esterne di misurazione delle performance

Il modello *Balanced Scorecard* (Kaplan, Norton, 1996) è un modello per la misurazione della performance che si avvale delle mappe strategiche aziendali per collegare i processi operativi delle imprese ai loro obiettivi istituzionali e strategici.

Il modello *Balanced Scorecard* è stato sviluppato e introdotto all'inizio degli anni '90 come strumento per fornire una diagnosi olistica delle performance delle imprese. Gli ideatori del modello partono dall'idea che i parametri e gli indicatori di performance di natura monetaria siano indicatori retrospettivi non idonei, da soli, ad evidenziare al *management* se le azioni in essere siano, o meno, corrispondenti alle strategie aziendali. Il modello *Balanced Scorecard* consente di esplicitare gli obiettivi strategici d'impresa tramite l'evidenziazione delle relazioni causali tra le variabili chiave che qualificano il funzionamento della singola realtà aziendale. Il modello individua quattro prospettive: la prospettiva finanziaria, la prospettiva dei clienti, la prospettiva dei processi interni e la prospettiva dell'apprendimento e della crescita che sono ritenute le prospettive di performance universalmente critiche ai fini dei processi di creazione di valore che si sviluppano all'interno delle imprese. Un tipico esempio descrittivo di relazioni causali può essere quello di seguito descritto: "Se aumentiamo gli investimenti nella formazione del personale sui nostri prodotti (prospettiva dell'apprendimento e della crescita), questo sarà maggiormente in grado di padroneggiarne le caratteristiche e di venderli (prospettiva dei processi interni); se i dipendenti conoscono meglio le caratteristiche dei prodotti sono anche in grado di dare migliori indicazioni in merito al loro impiego che consentono ai clienti di soddisfare meglio le proprie esigenze (prospettiva dei clienti); l'aumento dell'efficacia dei processi di vendita migliora anche i margini (prospettiva finanziaria)" (esempio adottato da Kaplan, Norton, 1996). Collegando obiettivi di ordine economico-finanziario ad obiettivi non monetari, i processi interni e i processi esterni, le performance odierne con le performance future, il modello *Balanced Scorecard* riesce a delineare e a rappresentare la strategia d'impresa mappandola in maniera aderente alla realtà e rendendola facilmente comprensibile. La mappatura della strategia aziendale rappre-

senta un forte stimolo per l'interiorizzazione della stessa a tutti i livelli di responsabilità organizzativa e consente di focalizzare le energie del personale e dei collaboratori verso il perseguimento degli obiettivi strategici.

Nell'approccio *Balanced Scorecard* le misure di performance giocano un ruolo decisivo. I parametri e gli indicatori sia prospettici sia retrospettivi sono collegati agli obiettivi identificati in sede di formulazione della strategia aziendale nell'ambito delle quattro prospettive considerate. Le misure di performance devono poter influenzare i comportamenti degli operatori aziendali e devono fornire adeguate conoscenze utili a capire se gli obiettivi definiti siano effettivamente allineati con la strategia d'impresa.

7. La *Balanced Scorecard* nel contesto dell'impresa sociale

Con riferimento alle imprese con scopo di lucro la valutazione dell'impatto sociale e o ambientale è subordinata alla valutazione dei risultati economico-finanziari; i profitti sono, infatti, generati per soddisfare, innanzitutto, le attese di redditività degli azionisti e sono considerati l'elemento alla base del successo d'impresa. Nel caso delle imprese sociali, invece, i profitti sono generati in favore di tutti gli *stakeholder*, e di conseguenza, il successo dell'impresa dipende sia dalla valutazione delle performance economiche sia dalle performance sociali e/o ambientali.

Sotto questo profilo le imprese sociali si trovano ad occupare uno spazio unico nell'ambito dei sistemi socio-economici. Esse, infatti, in quanto imprese operanti a tutti gli effetti in contesti di mercato, devono perseguire sistematicamente le condizioni di equilibrio economico-finanziario in modo da poter operare in completa autonomia senza ordini di subordinazione ad economie esterne (banche e finanziatori), ma, al tempo stesso, perseguendo finalità di ordine extraeconomico devono impiegare i *surplus* economici generati per motivazioni originarie di ordine sociale e ambientale.

In realtà accade che i *manager* delle imprese sociali si trovino continuamente (anche se magari inconsapevolmente) di fronte a dei *trade-off* tra l'incremento dei risultati di ordine economico-finanziario piuttosto che l'incremento di risultati sociali.

In contesti di questo genere la *Balanced Scorecard* può contribuire a generare valore aggiunto rendendo evidente e trasparente questo peculiare contesto decisionale, cogliendo ed evidenziando contemporaneamente i benefici e le conseguenze di entrambi gli ordini di

risultati e assicurando ai *manager* delle imprese sociali di prendere decisioni coerenti con la strategia della loro organizzazione piuttosto che decisioni basate solo su valutazioni e/o problemi di natura contingente caratterizzanti il settore e il mercato in cui operano.

8. I limiti della *Balanced Scorecard* “tradizionale” per le imprese sociali

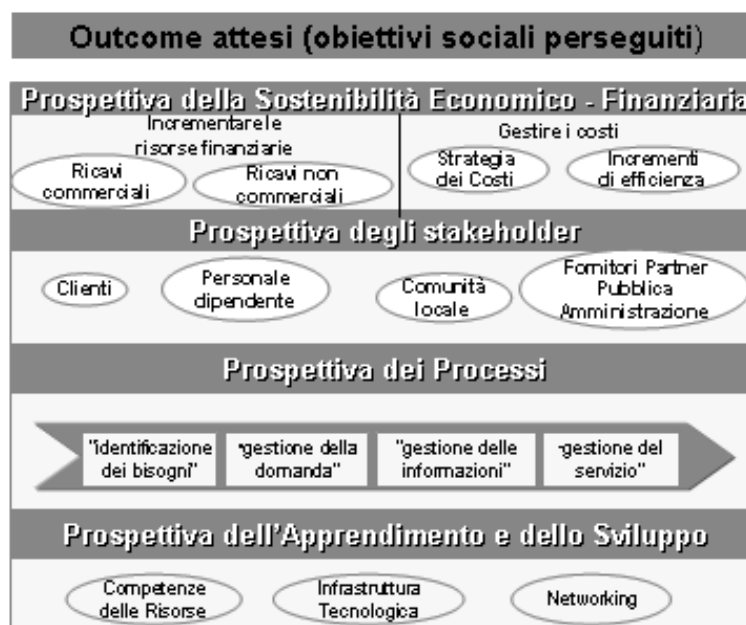
Uno dei meriti riconosciuti all’approccio *Balanced Scorecard* è quello di avere originato il dibattito in merito all’importanza delle misure non finanziarie per migliorare le performance organizzative aziendali. La rilevanza delle informazioni non finanziarie per la valutazione delle performance delle imprese sociali non rende, tuttavia, di per sè, la *Balanced Scorecard* completamente adeguata nel rispondere alle loro esigenze. Il modello definito per il settore for-profit non riconcilia, infatti, il *trade-off* esistente tra la ricerca di creazione di valore sociale piuttosto che la creazione di valore economico. Il modello tradizionale di *Balanced Scorecard* non rispecchia accuratamente gli scopi e le finalità delle imprese sociali e la sua applicazione acritica condurrebbe a non considerare le performance sociali e ambientali.

Apportando, tuttavia delle modifiche all’approccio originario la *Balanced Scorecard* può consentire ai *manager* delle imprese sociali di:

- a. cogliere le relazioni che legano i risultati economico-finanziari ai risultati sociali;
- b. contenere i rischi di pericolose derive dalla missione originaria dell’impresa sociale;
- c. migliorare le capacità di comunicazione e di diffusione all’interno dell’assetto organizzativo delle misure di performance rilevanti e delle finalità ad esse retrostanti;
- d. incrementare il livello di responsabilizzazione a tutti i livelli dell’organizzazione verso il perseguimento della strategia e il raggiungimento degli obiettivi sociali, ed economico-finanziari.

La successiva figura 2 fornisce un esempio di possibile mappa strategica di riferimento per le imprese sociali. Rispetto all’approccio tradizionale si evidenzia la necessità di esplicitare innanzitutto gli obiettivi sociali perseguiti. Essi rappresentano l’elemento di fondo cui le altre prospettive devono riferirsi.

FIGURA 2 - MODELLO DI **BALANCED SCORECARD** PER L'IMPRESA SOCIALE



Le imprese sociali che intendano adottare un approccio di tale genere devono, innanzitutto formulare i propri obiettivi sociali e definire i relativi *outcome* e, solo successivamente, focalizzarsi sulle altre prospettive di riferimento della *Balanced Scorecard*. La *Balanced Scorecard* può, al riguardo, rappresentare lo strumento con il quale le imprese sociali:

- articolano i propri obiettivi sociali, che rappresentano le priorità per la loro azione di governo;
- facilitano l'individuazione (a tutti i livelli di responsabilità organizzativa compresi quelli esclusivamente operativi) delle migliori opzioni di gestione per perseguirne il raggiungimento tramite le attività di gestione caratteristica.

Nell'esempio sopra riportato si è voluto mantenere il riferimento alle prospettive di misurazione delle performance previste dal modello originario, che sono state parzialmente modificate per tenere in considerazione le specificità proprie delle imprese sociali. Secondo questa logica la prospettiva economico-finanziaria è meglio declinata come prospettiva di sostenibilità economico-finanziaria per tenere conto delle finalità specifiche delle imprese sociali. La prospettiva dei clienti è sostituita da una più ampia e complessa prospettiva del-

le relazioni con gli *stakeholder* al fine di evidenziare le differenze tra coloro che pagano per ottenere dei beni e dei servizi (clienti) da coloro che usano i beni e i servizi dell'organizzazione senza sostenere alcun sacrificio economico e da coloro che contribuiscono e beneficiano in misura differenziata delle azioni dell'impresa sociale (donatori, personale, comunità locale, ecc.). La più ampia differenziazione della prospettiva degli *stakeholder* evidenzia la maggiore complessità dei sistemi di *management* per le imprese sociali che è conseguenza diretta della natura ibrida di queste organizzazioni.

L'esempio sopra riportato ha esclusive finalità esemplificative e fornisce l'idea di un possibile adattamento dell'approccio originale al contesto delle imprese sociali. Si vuole sottolineare come, rispetto a quanto evidenziato dalla precedente mappa strategica, la concreta implementazione della *Balanced Scorecard* possa discostarsi in maniera ancora più significativa ed essere ulteriormente personalizzata in modo da cogliere le esigenze e le peculiarità tipiche di classi specifiche di imprese sociali o di singole imprese sociali.

È possibile, ad esempio, modificare il numero delle prospettive di performance ritenute critiche dalla singola realtà aziendale sviluppando un modello di *Balanced Scorecard* a 5 o a 6 dimensioni.

Prescindendo dalle possibili personalizzazioni del modello, che esulano dalle finalità del presente lavoro e richiederebbero uno spazio eccessivo rispetto alle dimensioni del contributo, nell'approccio *Balanced Scorecard* la mappa strategica è supportata da specifici strumenti operativi di performance *management* che collegano ogni obiettivo evidenziato nella mappa strategica a:

- indicatori e parametri di performance;
- *target* di riferimento;
- iniziative per il raggiungimento dei *target* di riferimento.

Ogni obiettivo richiede, infatti, di essere declinato in misure e *target* specifici e di essere collegato a precise responsabilità direzionali e operative all'interno dell'impresa sociale.

La definizione di indicatori, *target* e iniziative può confluire in *report* specifici facilitando nell'ambito dell'impresa sociale la comunicazione delle performance.

La *Balanced Scorecard* può essere utilmente impiegata anche a fini di comunicazione esterna al fine di fornire agli interlocutori esterni dell'impresa sociale un preciso quadro di riferimento in merito agli obiettivi perseguiti, alle aree critiche del funzionamento dell'organizzazione ai livelli di *output* e agli *outcome* attesi.

La *Balanced Scorecard* consente all'impresa sociale di evidenziare il grado di raggiungimento degli obiettivi indicati nella mappa strategica, che hanno alla base specifici *outcome* sociali e ambientali connessi direttamente alla *mission* dell'impresa, giocando un ruolo fondamentale in termini di chiarezza e di efficacia comunicativa.

A tale riguardo la *Balanced Scorecard* potrebbe essere la logica alla base della rendicontazione sociale delle imprese sociali che potrebbero vedere in essa lo strumento operativo utile a:

- a. individuare, formalizzare e declinare la strategia aziendale;
- b. supportare i processi di programmazione e controllo di gestione interni;
- c. evidenziare con chiarezza i fattori critici alla base del modello di funzionamento aziendale;
- d. evidenziare i collegamenti ed i legami tra le diverse tipologie di obiettivi aziendali ed in particolare tra obiettivi sociali e obiettivi di sostenibilità economico-finanziaria;
- e. definire ed esplicitare specifici *target* di risultato con riferimento agli obiettivi;
- f. rendicontare all'esterno i risultati ottenuti e il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici migliorando i processi di comunicazione con gli *stakeholder* di riferimento.

9. Conclusioni

Sebbene nata come strumento di misurazione della performance e di traduzione delle strategie aziendali in obiettivi gestionali e operativi, quindi a fini prevalenti di controllo interno, la *Balanced Scorecard* può, come visto, essere impiegata anche per individuare le informazioni critiche da comunicare agli *stakeholder* dell'impresa sociale e, quindi, essere strumento di supporto alla rendicontazione sociale. A tale riguardo si potrebbe ipotizzare il coinvolgimento degli *stakeholder* non solo nell'individuazione delle misure da rendicontare, ma addirittura nella costruzione della mappa strategica dell'impresa sociale o di parte di essa.

L'utilizzo della *Balanced Scorecard* consente, in tal senso, alle imprese sociali di sviluppare un sistema integrato di misurazione, gestione e valutazione della performance efficace sia a fini interni di governo, sia a fini esterni di rendicontazione sociale, di *accountability* e di comunicazione con gli *stakeholder*. Una corretta gestione della logica

Balanced Scorecard, qui intesa in termini di sistema integrato di misurazione delle performance, favorisce la predisposizione di documenti di rendicontazione sociale che non siano semplicemente la risposta ad adempimenti normativi né, tantomeno, dei semplici strumenti di *marketing* dove, spesso, non si trova traccia dei problemi e delle criticità affrontate e ancora da affrontare. Nel caso delle imprese sociali una "matura e consapevole" evidenziazione delle problematiche gestionali, accompagnata da adeguate informazioni sui risultati raggiunti, può rappresentare un elemento rilevante per il governo di *stakeholder* esterni critici quali i finanziatori e i donatori. Questi ultimi, soprattutto laddove si qualificano per un elevato grado di competenza nella lettura e nell'interpretazione dei documenti di rendicontazione, tendono ad apprezzare un'informativa esterna effettivamente coerente con le dinamiche gestionali. Mettere loro a disposizione la mappa strategica aziendale e il correlato insieme di strumenti e di misure di performance collegate ai risultati sociali può, a tale riguardo, avere un impatto molto positivo in termini relazionali e comunicazionali.

I vantaggi dell'adozione della *Balanced Scorecard*, in termini di economie organizzative e di costi, possono essere particolarmente significativi soprattutto per le imprese sociali di dimensioni più piccole per le quali, normalmente, gli investimenti negli strumenti gestionali sono particolarmente impegnativi sia in funzione delle loro implicazioni economiche, sia in funzione delle competenze gestionali interne necessarie per la loro progettazione, implementazione e gestione. Nel caso delle organizzazioni di minori dimensioni, inoltre, la definizione della mappa strategica si qualifica per un grado di complessità inferiore che non nel caso delle grandi imprese.

Riferimenti bibliografici

- Borzaga C., Santuari A. (2003), "New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship", in Oecd, *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, Oecd, Parigi, pp. 31-59.
- Buckmaster N. (1999), "Associations Between Outcome Measurement, Accountability and Learning for Non-Profit Organizations", *International Journal of Public Sector Management*, 12 (2), pp. 186-197.
- Colombo G.M., Stiz G. (2003), *Il bilancio sociale delle organizzazioni non profit*, Ipsoa, Milano.
- Dees J.G., Anderson B.B. (2003), "For-Profit Social Ventures", in Kourilsky M.L., Walstad W.B. (a cura di), *In Social Entrepreneurship*, UK: Senate Hall Academic Publishing, Birmingham.

- Edwards M., Hulme D. (1996), *Beyond the Magic Bullet*, Kumarian Press, West Bloomfield, Conn.
- Fine T., Snyder L. (1999), "What Is the Difference Between Performance Measurement and Benchmarking?", *Public Management*, 81 (1), pp. 24-25.
- Forbes D.P. (1998), "Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27, pp. 183-202.
- Hatry H.P. (1999), *Performance Measurement*, Urban Institute Press, Washington, D.C.
- Henderson D.A., Chase B.W., Woodson B.M. (2002), "Performance Measures for NPOs: How One Organization Developed a Way to Collect Meaningful Information", *Journal of Accountancy*, 193 (1), pp. 63-67.
- Kaplan R.S. (2001), "Strategic Performance Measurement and Management in Non-profit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), pp. 353-370.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*, Harvard University Press, Boston.
- Kearns K.P. (1996), *Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Matacena A. (1998), "Un sistema informativo logico per gli attori del terzo settore in Italia", *Non Profit*, n. 4.
- Najam A. (1996), "NGO Accountability: A Conceptual Framework", *Development Policy Review*, 14, pp. 339-353.
- Oecd (2003a), *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, Oecd, Parigi.
- Oecd (2003b), *Entrepreneurship and Local Economic Development*, Oecd, Parigi.
- Paton R. (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage, Londra.
- Putnam R.D. (2000), *Bowling Alone, The Collapse and Revival of American Community*, Touchstone, New York.
- Sawhill J.C., Williamson D. (2001), "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 11 (3), pp. 371-386.
- Young D. (2003), "New Trends in the US Non-profit Sector: Towards Market Integration?", in Oecd, *The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, Oecd, Parigi.

Rendicontazione della performance nelle imprese sociali: i risultati di una ricerca empirica

Andrea Francesconi, Filippo Giordano

Sommario

1. Introduzione - 2. Le caratteristiche dell'indagine svolta - 3. I risultati della ricerca - 4. Conclusioni

1. Introduzione

La crescente sensibilità da parte delle aziende nonprofit ai temi della rendicontazione delle performance può essere ricondotta ad una serie di fattori tra i quali si ritengono particolarmente significativi i seguenti:

- a. la diffusa consapevolezza dell'inadeguatezza dei sistemi di rendicontazione economica per la rappresentazione dei risultati e delle performance delle aziende nonprofit;
- b. la necessità di sviluppare modalità di rendicontazione più coerenti con le finalità istituzionali delle aziende nonprofit ed in grado di soddisfare il fabbisogno informativo di diversi *stakeholder*;
- c. l'esigenza di incrementare la legittimazione della propria azione nei confronti degli *stakeholder*.

Come, peraltro, evidenziato nei due precedenti contributi, la misurazione e rendicontazione delle performance delle aziende nonprofit è poi influenzata anche dalla possibilità di ottenere vantaggi fiscali (sotto forma di agevolazioni od altro, in relazione alle normative dei

diversi sistemi nazionali) e dalla necessità di comunicare agli *stakeholder* esterni le modalità di impiego delle risorse messe a disposizione delle aziende nonprofit sulla base di dichiarazioni di missione ad elevato contenuto valoriale e di interesse generale al fine di evidenziare i livelli di efficienza e di *outcome* che ne hanno caratterizzato la gestione.

Peraltro si vuole ribadire come la rendicontazione della performance presenti in Italia ancora delle oggettive difficoltà ad affermarsi come pratica consolidata da parte delle diverse tipologie di aziende. Si può, infatti, facilmente osservare che, mentre il dibattito scientifico, sviluppatosi negli anni intorno a questo tema stia entrando in una fase di approfondimento di consolidate questioni teoriche, la pratica della rendicontazione delle performance sia ancora in una fase pionieristica. Ciò è, tra l'altro, suffragato dalla mancanza di informazioni precise sul numero di aziende pubbliche, profit e nonprofit che attuano processi di rendicontazione esterna e dalla mancanza di riscontri empirici sull'effettiva utilità di tale pratica.

La distanza tra teoria e prassi è particolarmente riscontrabile nel settore delle aziende nonprofit e delle imprese sociali dove gli studi sulla rendicontazione sociale sono più recenti rispetto a quelli di impresa. In tale settore infatti, a tutt'oggi:

- non vi è uno schema teorico di riferimento condiviso per la rendicontazione sociale sia con riferimento ai contenuti che alle finalità della stessa;
- l'attività di comunicazione esterna sulle performance aziendali si manifesta in forme estremamente variegata e, come conseguenza, gli strumenti ed i documenti di rendicontazione assumono terminologie estremamente diversificate (quali, ad esempio, bilancio sociale, bilancio di missione, *annual report*, rapporto sociale, ecc.) e contenuti fortemente eterogenei.

In questo saggio si vogliono presentare i risultati di una ricerca empirica che ha avuto la finalità di analizzare lo stato dell'arte della rendicontazione delle performance nelle cooperative sociali lombarde. A tale proposito la ricerca si è basata sulla definizione e somministrazione di un questionario strutturato prevalentemente in forma di domande chiuse, che consentisse di approfondire le seguenti questioni:

- il grado di diffusione della rendicontazione delle performance tra le cooperative sociali lombarde;
- la tipologia di strumenti di rendicontazione delle performance adottate;

- le finalità della rendicontazione delle performance;
- la verifica dell'esistenza di un nucleo di informazioni minime e di una struttura di base nei documenti di rendicontazione.

Anticipando uno dei risultati della ricerca si segnala come il 93% delle cooperative sociali oggetto della nostra analisi e che utilizzano sistemi di misurazione e rendicontazione delle performance associati alla rendicontazione delle performance il bilancio sociale che è, quindi, da esse interpretato come lo strumento fondamentale di rendicontazione.

Il bilancio sociale può, infatti, fornire una rappresentazione completa dell'operato delle aziende nonprofit evidenziando con informazioni qualitative, quantitative e monetarie la sua capacità di essere efficiente nella gestione ed efficace nella realizzazione degli interventi. Con particolare riferimento al settore delle cooperative sociali il bilancio sociale rappresenta il miglior strumento per la misurazione delle performance. Infatti, in considerazione del fatto che gli obiettivi prettamente reddituali, orientati alla massimizzazione del reddito di esercizio devono essere interpretati alla luce dei correlati obiettivi miranti alla creazione di utilità sociale verso la comunità, è necessario utilizzare strumenti che consentano la misurazione delle performance metaeconomiche ed il grado di raggiungimento della *mission* istituzionale.

2. Le caratteristiche dell'indagine svolta

La ricerca ha coinvolto l'intero universo delle cooperative sociali lombarde, pari a 1.314 aziende. Ciò è stato possibile grazie all'utilizzo del database della Regione Lombardia contenente le informazioni anagrafiche di tutte le cooperative sociali iscritte all'albo regionale al 2005.¹ Dall'analisi della popolazione di riferimento si nota la predominanza delle cooperative sociali di tipo A, che svolgono attività socio-sanitarie ed educative,² sia in termini numerici che dimensionali. Esse rappresentano, infatti, il 65,14% del totale regionale e contano 38.837 dipendenti. Le cooperative sociali di tipo B, che si occupano, come noto, di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati, compongono il restante 34,86% e occupano 10.321 lavoratori.³ Dal punto di vista geografico la maggiore concentrazione delle cooperative è

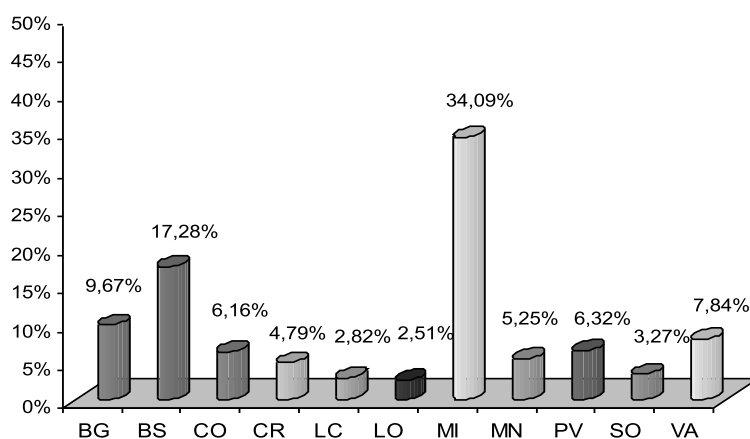
¹ Si ringrazia in particolare per la collaborazione, il dott. Alessandro Ronchi.

² Accanto ai servizi socio-sanitari la Regione Lombardia ha voluto aggiungere anche quelli assistenziali che rappresentano una fetta consistente di quelli alla persona.

³ Nostra rielaborazione su dati della Regione Lombardia.

nelle province di Milano e di Brescia, che assorbono, rispettivamente con il 34,09% e il 17,28% del totale, più della metà delle cooperative sociali regionali. Nessuna delle altre province raggiunge il 10% della popolazione di riferimento.

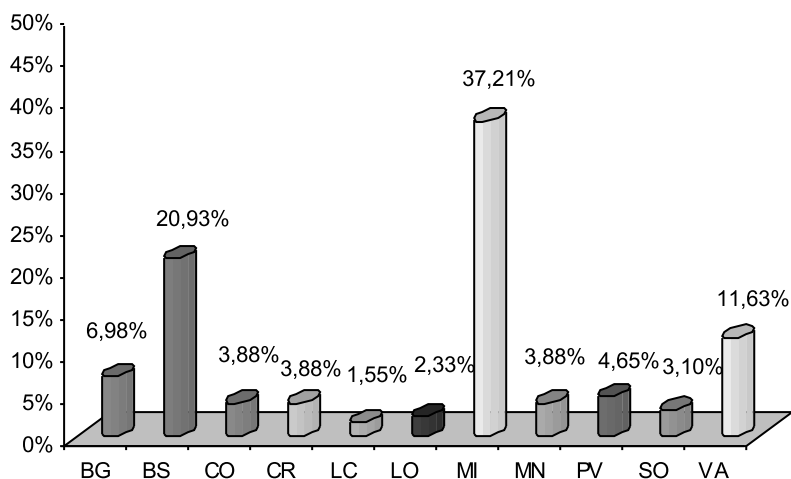
FIGURA 1 - COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE DI RIFERIMENTO PER PROVINCIA DI APPARTENENZA



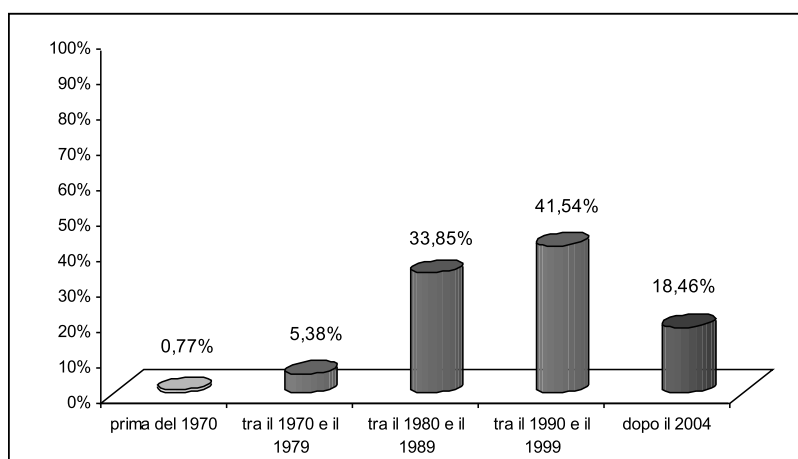
Come anticipato nell'introduzione, la ricerca è stata condotta tramite lo strumento del questionario.

Il questionario, dopo essere stato formulato nelle sue varie parti, è stato inviato per posta elettronica all'intero universo di riferimento. Il tasso di risposta è stato pari al 9,89%. Si sono così complessivamente analizzati 130 questionari compilati. Il tasso di risposta è risultato maggiore nelle cooperative sociali di tipo B, con 53 questionari resi, pari all'11,57% del totale delle cooperative di tipo B della regione, mentre quelli compilati dalle cooperative di tipo A sono stati pari a 77, circa il 9,00% del totale regionale.

Il campione analizzato è quindi composto per il 59,2% da cooperative sociali di tipo A e per il 40,8% da cooperative sociali di tipo B. Considerando anche la distribuzione geografica per provincia del campione (fig. 2) si può ritenere che le caratteristiche dello stesso sono molto simili a quelle della popolazione di riferimento. Per tale motivo i risultati possono essere considerati significativi anche sotto il profilo statistico.

FIGURA 2 - COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE PER PROVINCIA

Altre variabili considerate rilevanti ai fini dell'analisi sono state quelle inerenti il periodo di costituzione delle cooperative del campione e la loro dimensione (misurata in termini di fatturato).

FIGURA 3 - COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE DI COOPERATIVE SOCIALI PER PERIODO DI COSTITUZIONE

La figura 3 e la tabella 1 illustrano le caratteristiche del campione analizzato con riferimento a tali elementi.

TABELLA 1 - CAMPIONE DI ANALISI: FATTURATO MEDIO PER TIPO DI COOPERATIVA

	Fatturato aggregato campione	N.	Fatturato medio
Coop. sociale di tipo A	€ 130.331.351,70	70	€ 1.861.876,45
Coop. sociale di tipo B	€ 47.752.806,97	49	€ 974.547,08
Totale	€ 178.084.158,67	119	€ 1.496.505,54

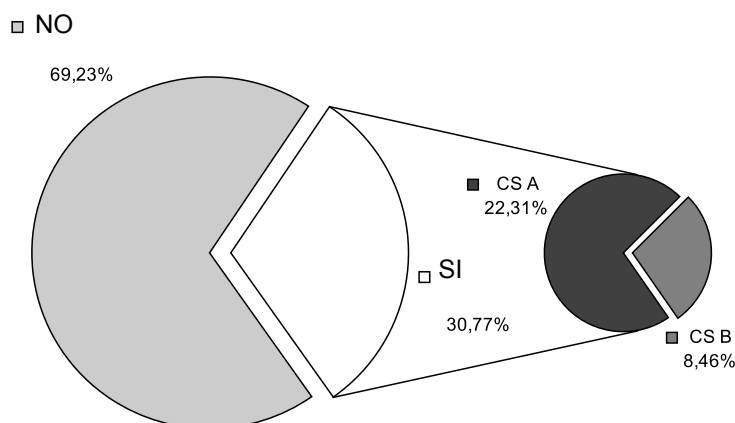
Si evidenzia una maggiore dimensione media delle cooperative sociali di tipo A. Le aziende analizzate, inoltre,⁴ producono un fatturato aggregato di quasi 180 milioni di euro, con un valore medio che si attesta a circa 1,5 milioni di euro. La tabella permette di apprezzare una sostanziale differenza dimensionale tra cooperative di tipo A e cooperative di tipo B: le prime fatturano in media il doppio delle seconde.

3. I risultati della ricerca

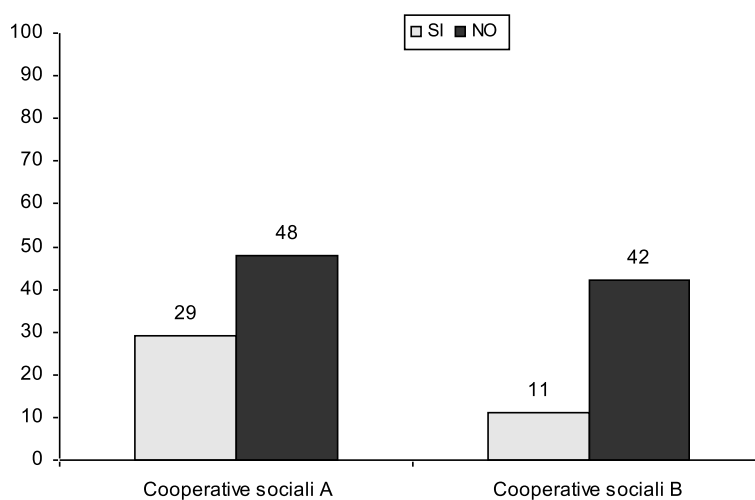
L'adozione di strumenti di rendicontazione delle performance del campione analizzato

Il 30,77% per un totale di 40 sulle 130 cooperative sociali che hanno risposto al questionario dichiarano di utilizzare strumenti di rendicontazione delle performance. Il dato emerso mostra una buona conoscenza dello strumento da parte delle cooperative sociali lombarde.

FIGURA 4 - UTILIZZO DI STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE ALL'INTERNO DEL CAMPIONE ESPLOSO PER TIPO DI COOPERATIVA SOCIALE

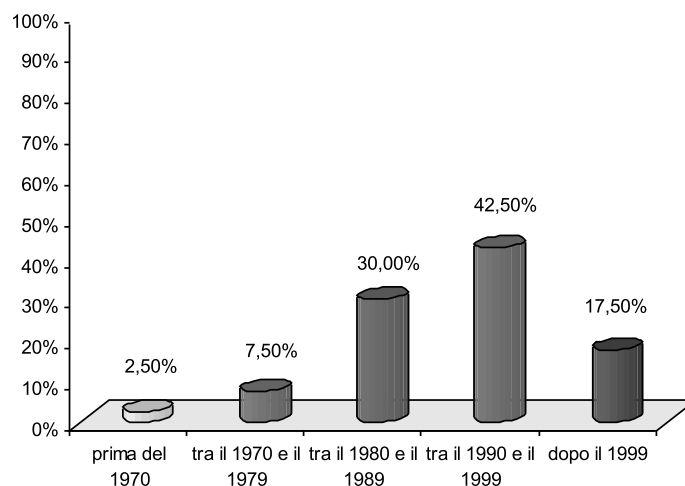


⁴ Le cooperative di tipo B svolgono attività diverse, agricole, industriali, artigianali, commerciali e di servizi, ad esclusione di quelle previste per le cooperative di tipo A, attraverso le quali inseriscono al lavoro persone svantaggiate.

FIGURA 5 - DISTRIBUZIONE DEL CAMPIONE ARTICOLATO PER TIPOLOGIA E UTILIZZO DI STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE

L'analisi della ripartizione per tipologia giuridica mostra una netta prevalenza, nel ricorso alla rendicontazione delle performance da parte delle cooperative sociali di tipo A rispetto alle cooperative sociali di tipo B.

La figura 5 fornisce l'evidenza empirica di quanto affermato.

FIGURA 6 - DISTRIBUZIONE DELLE COOPERATIVE SOCIALI CHE REDIGONO IL BILANCIO SOCIALE PER ANNO DI COSTITUZIONE

Dal punto di vista della ripartizione per periodo di costituzione (fig. 6) le cooperative che redigono il bilancio sociale presentano una distribuzione simile all'intero insieme di aziende considerate.

Con riguardo alla dimensione la ricerca indica che le cooperative che utilizzano strumenti di rendicontazione delle performance si qualificano, in media, per dimensioni maggiori. Il loro fatturato medio è più che doppio rispetto a quello delle organizzazioni che non redigono il documento (€ 2.552.332,43 vs € 1.020.095,84) e il fatturato cumulato è pari al 53% del fatturato del campione.

Emerge in modo chiaro la correlazione tra dimensione della cooperativa sociale e l'adozione di rendicontazione delle performance (tab. 2).

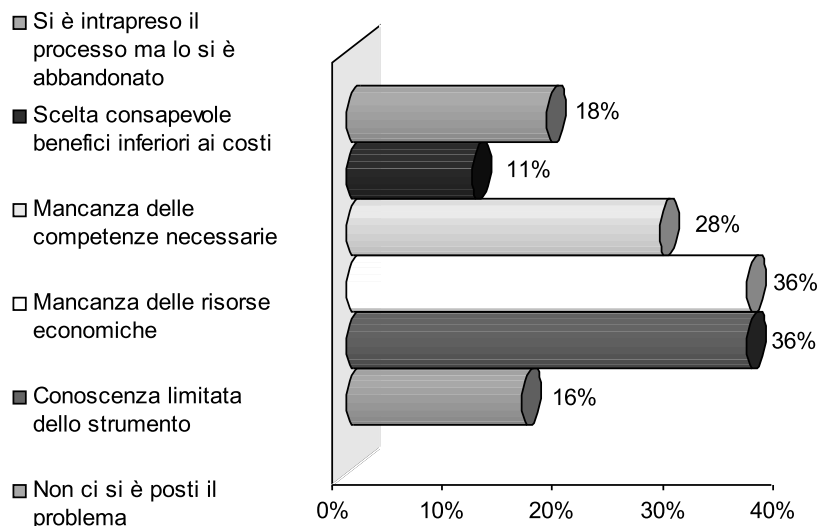
TABELLA 2 - CORRELAZIONE FATTURATO MEDIO E REDAZIONE DEL BILANCIO SOCIALE (IN EURO)

	Redigono il bilancio sociale			Non redigono il bilancio sociale			Somma		
	Num.	Fatturato complessivo	Fatturato medio	Num.	Fatturato complessivo	Fatturato medio	Num.	Fatturato complessivo	Fatturato medio
A	26	77.104.428,08	2.965.554,93	44	53.226.923,62	1.209.702,81	70	130.331.351,70	1.861.876,45
B	11	17.331.872,00	1.575.624,73	38	30.420.934,97	800.550,92	49	47.752.806,97	974.547,08
TOT	37	94.436.300,08	2.552.332,43	82	83.647.858,59	1.020.095,84	119	178.084.158,67	1.496.505,54

Si evidenzia così come la disponibilità di "adeguate" risorse economiche rappresenti uno dei principali fattori critici per l'adozione di sistemi di misurazione delle performance.

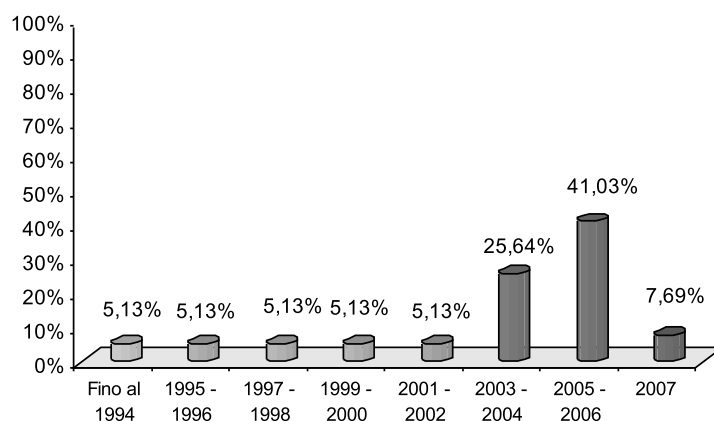
L'analisi delle motivazioni fornite dalle cooperative che non usano tali strumenti pur esplicitando varie motivazioni del mancato ricorso alla misurazione delle performance (specifiche e contingenti problematiche gestionali interne, la mancata considerazione del tema, l'abbandono del processo dopo il suo avvio, ecc.) evidenzia come mancanza di adeguate risorse economiche, conoscenza limitata dello strumento, mancanza delle competenze necessarie all'interno dell'organizzazione siano gli elementi che maggiormente condizionano il ricorso alla misurazione e rendicontazione delle performance (fig. 7).

FIGURA 7 - MOTIVAZIONI ALLA BASE DELLA MANCATA ADOZIONE DI STRUMENTI DI MISURAZIONE E RENDICONTAZIONE DELLE PERFORMANCE



Si ritiene importante evidenziare come circa l'8% delle cooperative del campione abbiano deciso di avviare il processo di rendicontazione. Tale dato è significativo perché conferma l'incremento nell'attenzione verso il ricorso agli strumenti di rendicontazione. Tale considerazione è confermata dalla figura successiva che indica come nel 74,36% la prima esperienza di rendicontazione sia successiva all'edizione dopo il 2002.

FIGURA 8 - ANNO DI REDAZIONE DEL PRIMO DOCUMENTO

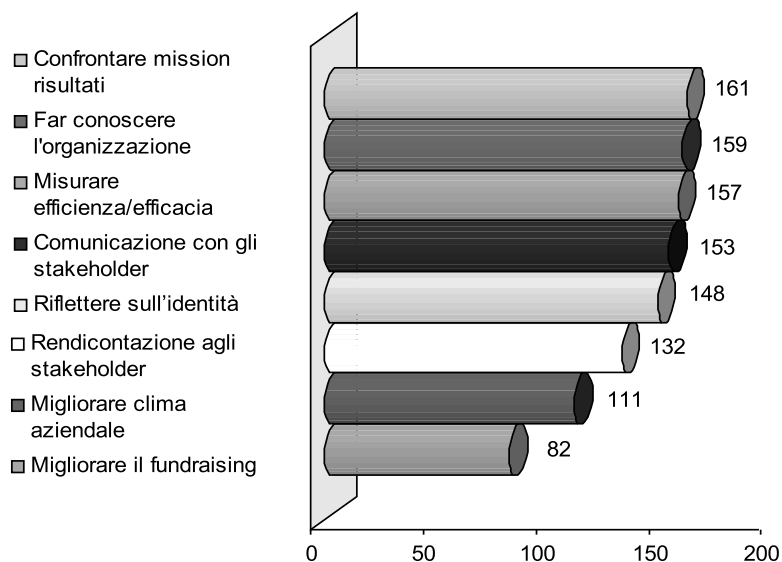


Perché rendicontare le performance

Sebbene la principale funzione della misurazione e rendicontazione delle performance, in accordo a numerosi contributi, sia quella di soddisfare il fabbisogno informativo degli *stakeholder* interessati a valutare le performance gestionali ed organizzative, numerosi studi rilevano che lo sviluppo di una cultura della rendicontazione all'interno delle organizzazioni è fondamentale per il perseguimento dell'efficacia, per il governo delle aziende nonprofit e per la sostenibilità della loro azione nel lungo periodo. Alla rendicontazione sono, quindi, associabili diverse finalità e la stessa assume diverse valenze per le singole organizzazioni. Essa deve, comunque essere intesa come specifico strumento gestionale idoneo a soddisfare le diverse istanze che, nelle diverse realtà aziendali possono di volta in volta prevalere.

Le finalità e le valenze cui ci si riferisce possono riguardare la dimensione interna della gestione o il rapporto dell'azienda nonprofit con l'ambiente esterno (Giordano, 2007).

FIGURA 9 - FINALITÀ DELLA RENDICONTAZIONE SOCIALE



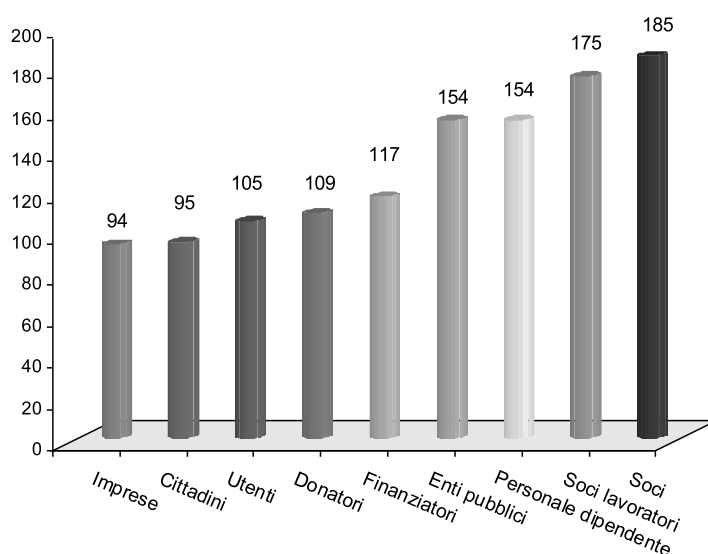
Con riferimento alla dimensione interna, la misurazione e rendicontazione delle performance può consentire:

- una riflessione sulla missione e sull'identità dell'azienda non-profit;
- lo sviluppo e la progressiva integrazione con gli altri strumenti gestionali;
- la focalizzazione verso gli obiettivi strategici dell'azienda non-profit;
- il miglioramento dei sistemi di programmazione e controllo interni;
- la verifica dei risultati raggiunti.

Con riferimento alla dimensione esterna essa può favorire:

- il miglioramento delle relazioni con i "portatori di interesse";
- incremento di notorietà dell'azienda non-profit nell'ambiente in cui opera;
- crescita della reputazione e miglioramento dell'attività di *fund raising*.

FIGURA 10 - I PRINCIPALI DESTINATARI DEL DOCUMENTO



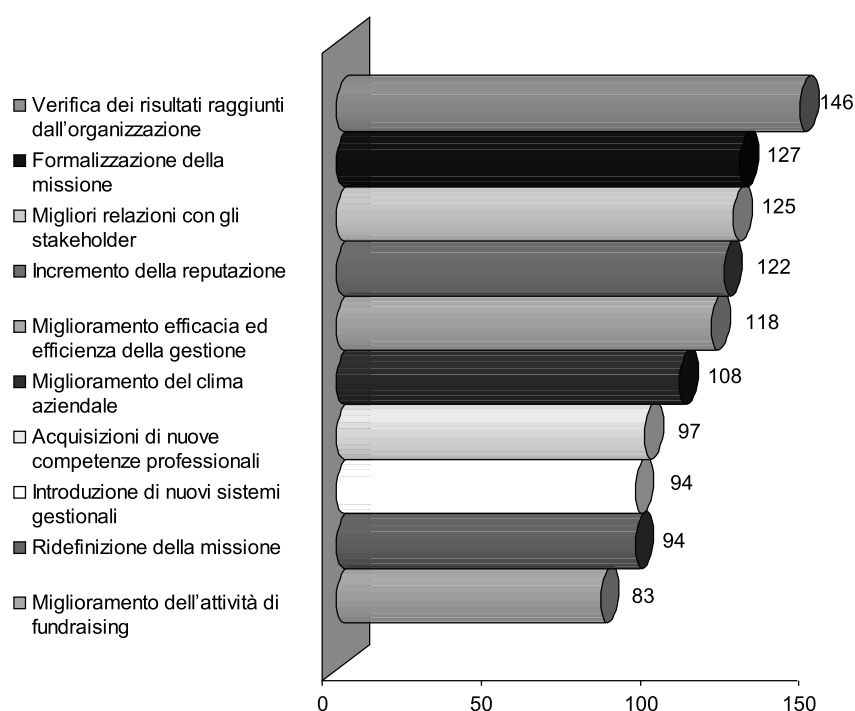
Per approfondire queste tematiche, l'indagine svolta si è focalizzata su tre aspetti:

- le motivazioni che hanno portato le cooperative ad adottare i sistemi e gli strumenti di rendicontazione;

- b. i principali destinatari della stessa;
- c. i benefici ottenuti.

Il questionario ipotizzava specifici fattori ad ognuno dei quali i rispondenti dovevano attribuire un peso di rilevanza variabile da 1 a 5 in relazione alla considerazione che finalità, destinatari e benefici attesi possono essere molteplici all'interno di ogni azienda nonprofit.

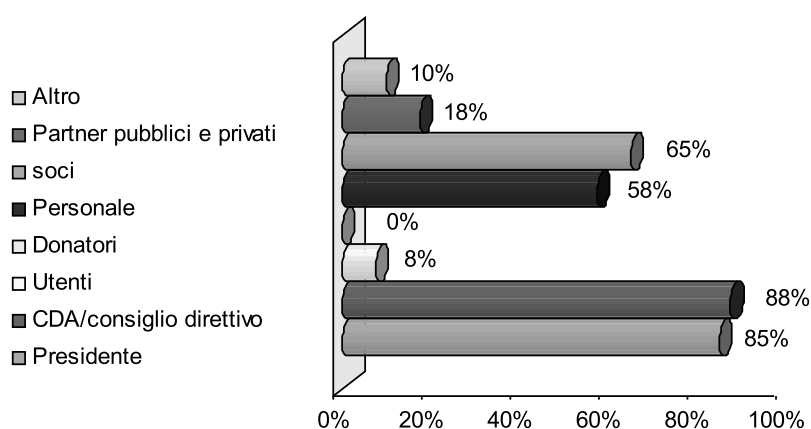
FIGURA 11 - I PRINCIPALI BENEFICI OTTENUTI DALL'ADOZIONE DELLO STRUMENTO



I risultati mostrati dai grafici precedenti indicano il prevalere della valenza interna attribuita alla rendicontazione da parte delle cooperative sociali indagate. I principali destinatari sono, infatti, *stakeholder* interni che con gli strumenti di rendicontazione possono meglio verificare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Per quanto riguarda, invece, la valenza esterna, prevale la tendenza a considerare la rendicontazione come semplice strumento di comunicazione agli *stakeholder*. Inoltre è interessante notare come i principali fattori di impatto dell'adozione dello strumento riguardano la riflessione sulla propria identità e sui risultati raggiunti dall'organizzazione.

La finalità interna attribuita al sistema di rendicontazione è confermata dall'analisi degli *stakeholder* coinvolti. La figura 12 fornisce i dati relativi ai soggetti coinvolti nei processi di rendicontazione evidenziando una netta prevalenza degli *stakeholder* interni rispetto agli *stakeholder* esterni.

FIGURA 12 - STAKEHOLDER CHE SONO STATI COINVOLTI NELLA PROGETTAZIONE DEL DOCUMENTO



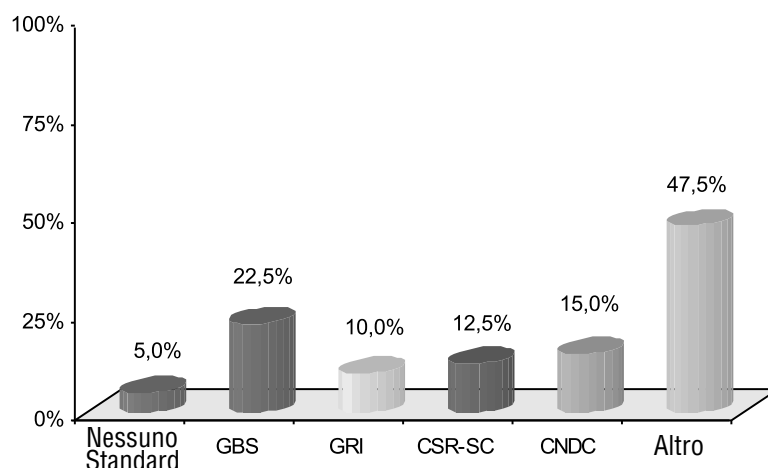
Struttura e contenuti della rendicontazione

Le aziende nonprofit che utilizzano sistemi di rendicontazione delle performance hanno la necessità di adottare specifici modelli di riferimento. La letteratura presenta, soprattutto con riferimento alla rendicontazione sociale, modelli di rappresentazione delle performance a cui esse possono riferirsi. I modelli definiscono contenuto e modalità di costruzione dei documenti di rendicontazione sociale e sono stati elaborati da gruppi di studio ed organismi internazionali. L'esigenza di sviluppare dei modelli uniformi di rendicontazione sociale, al fine di permetterne il confronto nel tempo e tra diverse realtà aziendali, ha condotto alla definizione di *standard* di riferimento. Gli *standard* possono essere di processo (non di rilievo ai fini del presente lavoro)⁵ o di contenuto. Tra questi i modelli prevalenti sono quelli elaborati dal GBS (Gruppo di studio sul bilancio sociale), dal GRI (*Global Reporting Initiative*), le *guideline* di CSR (*Corporate Social*

⁵ Tra gli *standard* di processo si citano le linee guida della Copenhagen Charter, il modello AA1000 ed il modello Q-RES. si veda Rusconi, Dorigatti (2004).

Responsability) Europe⁶ e le raccomandazioni del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti (Rusconi, Dorigatti, 2004, p. 29). La figura successiva illustra i modelli adottati dalle cooperative indagate.

FIGURA 13 - I MODELLI ADOTTATI DALLE COOPERATIVE SOCIALI



I risultati mostrano come non esiste attualmente un modello di riferimento per le cooperative che si avvicinano al tema in modo estremamente eterogeneo. La maggior parte dei modelli principali presenti in letteratura non soddisfano il fabbisogno di rendicontazione sociale delle cooperative che da anni sono impegnate in un percorso di studio e di riflessione per la messa a punto di un modello adeguato alle loro caratteristiche gestionali. La categoria "altro", infatti, ricomprende modelli sviluppati autonomamente da singole cooperative piuttosto che modelli elaborati da consorzi o da gruppi di studio di operatori e consulenti del mondo della cooperazione sociale.

I diversi modelli di rendicontazione forniscono le linee guida per l'elaborazione dei documenti di rendicontazione sociale focalizzando l'attenzione su alcuni punti chiave di misurazione e rendicontazione delle performance che, pur nelle specificità tipiche dei diversi approcci, paiono comunque fondamentali in qualsiasi attività

⁶ Per un approfondimento delle diverse forme di rendicontazione sociale si veda in particolare: Chiesi, Martinelli, Pellegatta (2000).

di rendicontazione sociale. In considerazione del fatto che al fine di valutare l'economicità delle aziende nonprofit è necessario mettere in relazione le performance alle strategie ed alla *mission* aziendale, la struttura dei documenti di rendicontazione deve necessariamente ricomprendere i seguenti elementi minimi:

1. l'identità aziendale: fornisce gli elementi che consentono agli *stakeholder* di comprendere gli obiettivi, le strategie e le specificità gestionali dell'azienda nonprofit e di valutare la coerenza tra assunti valoriali e strategici e risultati raggiunti;⁷
2. la rappresentazione della dimensione economica della gestione: si prefigge la finalità di fornire agli *stakeholder* i dati necessari per esprimere una valutazione sulla gestione economico-finanziaria dell'organizzazione ed in ultima analisi sul livello di efficienza aziendale;
3. la rappresentazione della dimensione quali-quantitativa della gestione: si basa sulla definizione, sulla misurazione e sulla rendicontazione di parametri ed indicatori non monetari che consentono agli *stakeholder* di valutare le dimensioni critiche del funzionamento dell'azienda nonprofit in relazione al suo specifico modello di *business* (Francesconi, 2007).

I successivi paragrafi svilupperanno considerazioni in merito alla rendicontazione della dimensione economica e della dimensione quali-quantitativa.

La rendicontazione della dimensione economica

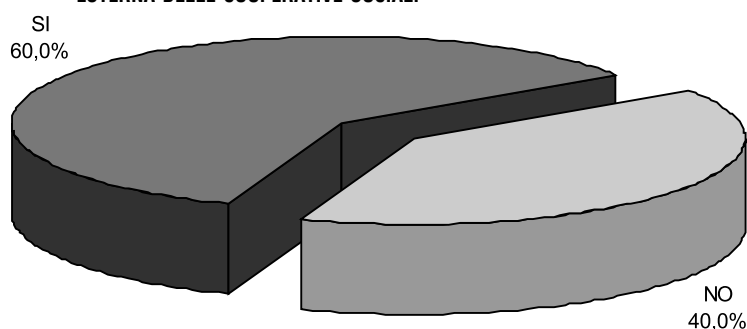
La rendicontazione della dimensione economica deve integrare e superare l'informativa economica tradizionale/obbligatoria che le aziende nonprofit devono comunque redigere. La significatività e la rilevanza dell'informazione economica è pertanto riconducibile al tema della riclassificazione dei valori economici ed alla loro presentazione. Su tale base le risposte fornite dalle cooperative del campione hanno evidenziato che il 90% dei documenti elaborati comprende una sezione dedicata alla rappresentazione dei dati economici. Emerge, al tempo stesso, una significativa eterogeneità della strutturazione dell'informativa economica nell'attività di rendicontazione. Si è richiesto alle cooperative di indicare le modalità di rappresentazione della dimensione economica ai fini della rendicontazione esterna evidenziando,

⁷ L'identità di un'azienda nonprofit è principalmente definita da: i) missione e sistema dei valori; ii) *governance* ed assetto organizzativo; iii) analisi degli *stakeholder*. Per approfondimenti si rimanda a Francesconi, 2007.

in particolare la presenza o meno in tali documenti di:

1. bilancio di esercizio;
2. certificazione del bilancio di esercizio;
3. prospetto di determinazione e riparto del valore aggiunto;
4. approfondimenti relativi alle fonti di finanziamento ed alla allocazione delle risorse e in quali modalità.

FIGURA 14 - PRESENZA DEL BILANCIO DI ESERCIZIO NEI DOCUMENTI DI RENDICONTAZIONE ESTERNA DELLE COOPERATIVE SOCIALI



I seguenti grafici evidenziano i risultati dell'analisi. In particolare, il 60% delle cooperative include il bilancio di esercizio nei documenti di rendicontazione esterna e l'85% di esse fornisce approfondimenti su particolari categorie di proventi ed oneri. Inoltre, il 67,5% del campione analizzato include l'analisi del valore aggiunto. Di essi il 40% (in termini assoluti) include anche il bilancio di esercizio, mentre il 27,65% (sempre in termini assoluti) propone solo l'analisi del valore aggiunto.

FIGURA 15 - PRESENZA DEL PROSPETTO DI PRODUZIONE E DISTRIBUZIONE DEL VALORE AGGIUNTO NEI DOCUMENTI DI RENDICONTAZIONE ESTERNI DELLE COOPERATIVE SOCIALI

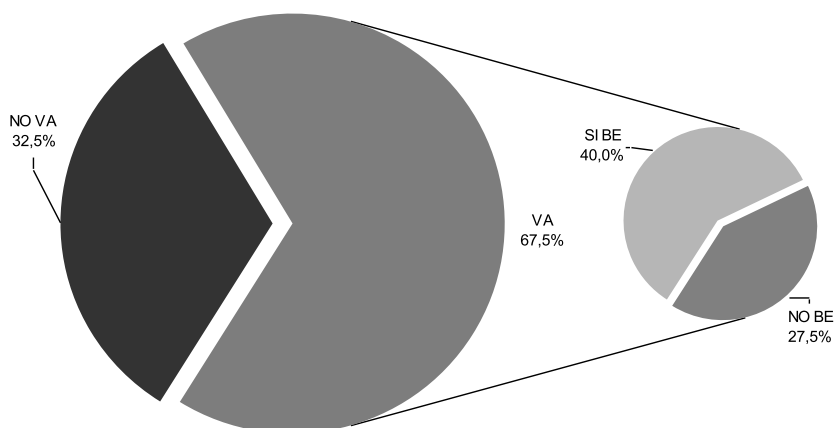
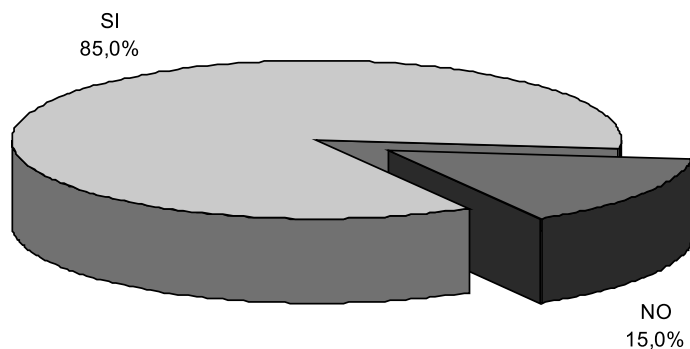


FIGURA 16 - PRESENZA DI APPROFONDIMENTI (GRAFICI E NON) RELATIVI AI PROVENTI E ONERI DELLA GESTIONE NEI DOCUMENTI DI RENDICONTAZIONE ESTERNA



La rendicontazione della dimensione quali-quantitativa della gestione

La rappresentazione della dimensione quali-quantitativa della gestione è la questione più critica che le aziende nonprofit devono affrontare in sede di rendicontazione sociale. Infatti i modelli di riferimento, molto spesso, non forniscono indicazioni operative per la definizione degli indicatori lasciando spazio alla totale discrezionalità delle organizzazioni.

L'attività di misurazione delle performance non monetarie presenta strutturali criticità per:

- la difficoltà nel misurare i risultati e gli impatti delle attività di tipo sociale;
- la necessità di disporre di competenze specifiche data la tecnicità del tema;
- la necessità di disporre di sistemi informativi adeguati.

Per affrontare dal punto di vista della progettazione operativa l'individuazione delle informazioni non monetarie si deve dare risposta a due ordini di problematiche:

- quale modalità di rappresentazione dei risultati adottare;
- quali indicatori utilizzare.⁸

La modalità di rappresentazione dei risultati deve essere coerente con l'identità ed il modello gestionale dell'organizzazione. Se il fine principale della rendicontazione sociale è quello di informare gli *stakeholder* sulla coerenza tra missione e risultati raggiunti, la chiave di

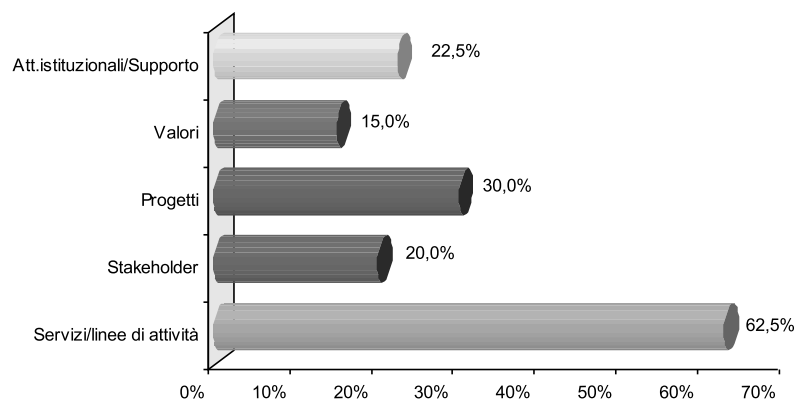
⁸ Di seguito si forniscono delle prime considerazioni sulle modalità di rappresentazione dei risultati essendo il tema delle caratteristiche degli indicatori già stato affrontato nel contributo di Francesconi, nel presente volume.

lettura dei dati proposta nel documento deve essere coerente con questa finalità. Su tali basi è possibile rappresentare i risultati a seconda delle specificità aziendali per:

- aree di attività ed ambiti di intervento (il modello CNDC - Consiglio nazionale dei dottori commercialisti - a tal proposito distingue tra attività istituzionali e di supporto);
- categorie di *stakeholder*;
- valori aziendali e missione;
- progetti o programmi;
- aree territoriali e geografiche d'intervento.

Nello studio in oggetto si è preso in esame solamente il tema della modalità di rappresentazione dei dati poiché l'analisi di merito sulla qualità degli indicatori presentati nei documenti, in relazione alla sua complessità intrinseca avrebbe richiesto uno studio a sé stante. L'analisi mostra come nella maggior parte dei documenti, coerentemente con il modello gestionale delle cooperative sociali, sia presente una rappresentazione dei risultati per aree di attività e per aree d'intervento.

FIGURA 17 - MODALITÀ DI RAPPRESENTAZIONE DEI RISULTATI UTILIZZATA



4. Conclusioni

Le indicazioni emerse dallo studio descritto possono essere così sintetizzate:

- il grado di diffusione della rendicontazione sociale nel settore delle cooperative sociali lombarde pare essere significativo (delle 130 cooperative sociali che hanno risposto al questionario 40

dichiarano di redigere un bilancio sociale, pari al 30,77% del campione);

- esiste un *trade-off* positivo tra dimensione dell'organizzazione e propensione alla rendicontazione sociale;
- le ragioni alla base del mancato ricorso alla rendicontazione sociale sono principalmente legate alla mancanza di risorse economiche ed alla mancanza di competenze interne oltre che ad una ancora scarsa conoscenza dello strumento;
- le cooperative attribuiscono in modo significativo una maggiore valenza interna all'attività di rendicontazione sociale come confermato dal fatto che i principali destinatari del documento sono i soci ed il personale dell'organizzazione;
- gli *stakeholder* coinvolti nel processo di rendicontazione sono principalmente interni e ciò conferma la maggiore valenza interna attribuita al documento da parte delle cooperative;
- i principali modelli di rendicontazione presenti in letteratura non riescono a coprire il fabbisogno di rendicontazione sociale che esprimono le cooperative, le quali preferiscono maggiormente intraprendere percorsi autonomi o rifarsi a modelli messi appunto da consorzi, centrali cooperative o gruppi di studio di consulenti ed operatori;
- vi è la convergenza ad includere nel documento una sezione dedicata all'identità, una dedicata alla rendicontazione dell'utilizzo delle risorse economiche, ed una dedicata alla rappresentazione dei risultati delle attività.

Ad oggi risulta difficile nella maggior parte dei casi esprimere solidi giudizi di valore sull'operato delle singole organizzazioni attraverso la lettura dei documenti di rendicontazione sociale e ancor più difficile risulta l'attività di *benchmarking*. Infatti è riscontrabile una grande varietà di comportamento rispetto alla quantità ed alla qualità/significatività delle informazioni inserite nei documenti (ci sono documenti di poche pagine e documenti fin troppo prolissi). Le cooperative che nel tempo hanno maturato una certa esperienza in tema di rendicontazione sociale hanno affinato negli anni il loro approccio riuscendo a migliorare la qualità ed il valore informativo dello stesso nelle edizioni più recenti.

La normativa sull'impresa sociale, che prevede l'obbligo di redigere il bilancio sociale secondo definite linee guida, va sicuramente nella direzione di sostenere la diffusione della rendicontazione sociale e giungere all'elaborazione di documenti omogenei e quindi comparabili.

Si vuole in conclusione ribadire la convinzione che lo sviluppo di un'effettiva cultura della trasparenza sia legata non solo ad interventi legislativi (che presentano sempre la trappola dell'adempimento burocratico), o alla sensibilità delle singole organizzazioni, ma anche dalle sollecitazioni che alle imprese sociali devono giungere dai principali *stakeholder* (donatori, imprese, enti pubblici e privati) che, mettendo a disposizione risorse economiche e delegando servizi, devono assicurarsi che le organizzazioni agiscano nel modo più efficiente ed efficace possibile.

Riferimenti bibliografici

- Chiesi A., Martinelli A., Pellegatta M. (2000), *Il bilancio sociale. Stakeholder e responsabilità sociale di impresa*, IlSole24Ore, Milano.
- Francesconi A. (2007), *Comunicare il valore dell'azienda non profit*, Cedam, Padova.
- Giordano F. (2007), *L'approccio dell'impresa sociale al bilancio sociale: un modello interpretativo*, Paper presentato a Napoli al 1° Convegno sull'impresa sociale, Iris Network.
- Rusconi G., Dorigatti M. (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L., Baldin E. (2003), *Come le organizzazioni possono essere socialmente responsabili?*, in *Sviluppo e organizzazione*, n. 186.
- Vermiglio F. (2000a), *Nuovi strumenti di comunicazione aziendale. Confronto di esperienze in tema di bilancio sociale*, Giappichelli, Torino.

Valutazione delle performance e controlli esterni: lezioni dalle esperienze internazionali

Filippo Giordano

Sommario

1. La misurazione ed il controllo delle attività sociali - 2. I caratteri distintivi dell'accountability nelle imprese sociali - 3. Rendicontazione esterna e valutazione delle performance: lezioni dalle esperienze internazionali - 4. Conclusioni

1. La misurazione ed il controllo delle attività sociali

Il crescente ruolo e, di conseguenza, la maggiore attenzione rivolta nelle società economicamente progredite al ruolo delle istituzioni senza scopo di lucro pone inevitabilmente la centralità del tema della trasparenza e della responsabilità nella gestione delle attività sociali (Borgonovi, 2000).

L'evoluzione dei sistemi di *welfare* sta andando nella direzione di una sempre maggiore corresponsabilità attuale tra organizzazioni nonprofit, Stato e imprese nella determinazione del benessere collettivo ed in quella parte del segmento di domanda che trova risposta attraverso beni e servizi di utilità sociale.

Lo Stato interviene in modo indiretto nell'erogazione di beni e servizi di utilità sociale attraverso la predisposizione di un sistema di benefici che sia in grado, da un lato, di favorire l'intervento di agenti economici terzi, nonprofit ed imprese sociali, nel fornire le prestazioni, ma anche di stimolare la compartecipazione di risorse private nel sostegno delle attività sociali (*donors, venture philanthropist, ecc.*).

Il sistema costruito dallo Stato prevede contributi diretti (finanziamenti a fondo perduto, attribuzione di sussidi, stipulazione di convenzioni e contratti di fornitura, ecc.), ma anche contributi indiretti, tramite un sistema di agevolazioni fiscali¹ per le organizzazioni che si dedicano alle attività di interesse generale e per i soggetti terzi che vi contribuiscono economicamente. Tale sistema varia nelle diverse realtà nazionali, secondo l'assetto economico del sistema paese e la *ratio* politica di favorire l'erogazione della prestazione.

In entrambe le modalità di contribuzione, diretta ed indiretta, il vincolo che si pone per il conferimento delle risorse è la destinazione specifica ed effettiva alle attività sociali proprie del soggetto destinatario.² La dinamica che si ripresenta è quella della teoria dell'agenzia in cui nella regolazione del rapporto, da parte del "principale" (soggetti pubblici e privati che attraverso il conferimento di risorse delegano un altro soggetto a svolgere attività sociali), ha un ruolo fondamentale l'attività di rendicontazione "dell'agente" che aggira gli ostacoli dell'asimmetria informativa.

È per questo che la misurazione delle performance, la rendicontazione esterna e il controllo dei risultati delle attività sociali all'interno di un sistema socio-economico è fondamentale al fine di:

- migliorare l'allocazione di risorse nel sistema da parte di soggetti pubblici e *donors* privati, migliorare la trasparenza delle azioni e l'utilizzo delle risorse, diminuendo i costi di informazione e transazione;
- condividere le pratiche di eccellenza nell'efficienza e nell'efficacia nell'impiego delle risorse;
- far crescere il clima di fiducia intorno ai soggetti che svolgono attività sociale favorendone il perseguimento delle proprie finalità istituzionali.

Il tema dunque della rendicontazione e del controllo esterno dei risultati sociali assume i connotati che sono propri del concetto di *accountability*, inteso non solo nella formalità dei controlli imposti, ma anche nella necessità di esplicitare e orientare il comportamento organizzativo in termini di efficienza ed efficacia.

¹ La dizione americana è esemplificativa in questo caso dal momento che il terzo settore è giuridicamente definito *tax exempt sector*.

² Note sulla deducibilità tributaria delle liberalità erogate ai soggetti non lucrativi, di cui all'articolo 14, commi 1-5, del decreto legge n. 35 del 2005 convertito con modificazioni nella legge n. 80 del 2005: le liberalità che si intendono dedurre devono essere specificamente destinate, su base analitica, alla tutela, promozione e valorizzazione dei beni di cui al decreto citato, per la cui individuazione esatta occorre, quindi, di volta in volta, riferirsi alle diverse tipologie di beni assistiti.

2. I caratteri distintivi dell'*accountability* nelle imprese sociali

Con il termine *accountability* si definisce l'esigenza di rendere conto da parte di coloro che hanno ruoli di responsabilità del loro operato e delle loro azioni nei confronti della società o delle parti interessate. "In italiano non è possibile trovare una completa e soddisfacente traduzione del termine *accountability* perché il suo significato va oltre la semplice trasposizione della parola italiana responsabilità. Nell'*accountability* possono, infatti, essere ricompresi sia il concetto di responsabilità degli amministratori e funzionari che utilizzano risorse finanziarie pubbliche, sia quello di rendicontabilità (nel senso della dimostrabilità e documentabilità) nell'utilizzo di danaro pubblico, non solo sotto il profilo della mera regolarità e affidabilità dei conti, ma anche sotto l'altro, e più pregnante aspetto della verifica dell'economicità, dell'efficienza e dell'efficacia delle gestioni poste in essere".³

Il concetto di *accountability* ha alle spalle duemila anni di storia essendo stato per la prima volta concettualizzato durante l'esperienza della democrazia ateniese, ma la sua essenza rimane sempre l'obbligo di rendere conto delle responsabilità che sono state conferite. Il termine *accountability* esprime pertanto il necessario carattere di responsabilità informativa contenuta nei documenti chiamati a rendicontare attività che prevedono la gestione/utilizzo di risorse altrui, responsabilità che si esprime nel rendicontare gli esiti istituzionali ed economici nei confronti non solo dei soggetti finanziatori, ma anche e soprattutto della collettività. Questa definizione presuppone l'esistenza di due soggetti, uno che alloca la responsabilità ed un soggetto che l'accetta con l'impegno di rendicontare le modalità con le quali ha gestito tale responsabilità. L'elemento chiave del concetto di *accountability* è dunque l'obbligatorietà.

Nell'applicazione pratica del concetto, l'*accountability* si esplica nell'ambito delle relazioni tra soggetti ed organizzazioni dove uno è obbligato a rendere conto del suo operato ad un altro. Ciò comporta la necessità che i soggetti aventi l'obbligo di rendicontare abbiano la conoscenza, il tempo e le competenze per assicurare l'*accountability*. Inoltre una reale relazione di *accountability* comporta il diritto di imporre sanzioni se l'*account* è inadeguato ed in generale presuppone

³ Staderini F., presidente della Corte dei conti, in "III Workshop del Comitato scientifico del progetto di ricerca *accountability*", Corte dei conti, Aula delle Sezioni Riunite, Roma, 25 novembre 2002.

ne un'attività di valutazione da parte del soggetto destinatario della rendicontazione (Stewart, 1984; Leat, 1988). Con specifico riferimento alle organizzazioni di volontariato alcuni autori hanno analizzato le diverse forme e modalità con le quali si manifesta l'*accountability*.⁴ Altri autori hanno approfondito il tema dei diversi ambiti aziendali riguardanti il tema dell'*accountability*. Con specifico riferimento alle aziende nonprofit la letteratura internazionale individua quattro aree di gestione dell'*accountability*.⁵

- *fiscal accountability* che riguarda il rendicontare delle modalità di consumo delle risorse economiche, in modo da poter dimostrare che l'ambito di utilizzo effettivo delle risorse sia corrispondente all'ambito programmato;
- *legal accountability* che riguarda l'agire dell'organizzazione in perfetta coerenza con le previsioni statutarie, con la legislazione e le norme che definiscono il loro ambito di attività;
- *programme accountability* che riguarda la capacità dei programmi di perseguire gli obiettivi predefiniti e quindi strettamente legato al tema dell'efficacia delle attività;
- *process accountability* che riguarda i processi di implementazione ed i livelli di efficienza nello svolgimento delle attività e dei programmi.

In generale comunque il dibattito nazionale ed internazionale che negli ultimi anni si è sviluppato intorno al tema dell'*accountability* nelle aziende nonprofit può essere ricondotto sia al regime di agevolazione fiscale di cui godono nella generalità dei contesti nazionali, sia alla necessità di sviluppare modalità di rendicontazione più coerenti con le loro finalità istituzionali ed in grado di soddisfare il fabbisogno informativo di diversi *stakeholder* esterni (ad esempio, donatori, finanziatori pubblici e privati) ed interni (ad esempio, soci, personale, volontari, ecc.).

Nell'ambito delle organizzazioni che svolgono attività di tipo sociale il tema dell'*accountability* presenta livelli di complessità maggiori a causa della molteplicità dei portatori di interesse potenziali destinatari della rendicontazione, della varietà delle attività svolte, dei loro impatti, e dei diversi significati e prospettive di valutazione. Nel modello di *accountability* delle aziende nonprofit è possibile riscon-

⁴ Leat (1988) individua tre forme di *accountability*: *accountability* con sanzioni, *accountability* esplicativa, *accountability* responsiva.

⁵ Similmente Maticena individua tre ambiti distinti di sviluppo dell'*accountability* per organizzazioni che utilizzano risorse di soggetti terzi nello svolgimento dell'attività parlando di trasparenza gestionale, trasparenza amministrativa, trasparenza istituzionale.

trare sia una dimensione obbligatoria sia una dimensione volontaria di rendicontazione alla molteplicità degli *stakeholder* interni ed esterni interessati all'attività dell'organizzazione. L'*accountability*, sia essa obbligatoria o su base volontaria estrinseca nell'evidenziazione di informazioni sulle modalità di gestione e sui risultati rilevanti di specifici programmi e dell'intera organizzazione. Un significativo *framework* di *accountability* secondo Day e Klein (1987) deve necessariamente includere:

- la condivisione delle aspettative sulla gestione e sui livelli di performance;
- la condivisione di linguaggi e modalità di definizione delle aspettative;
- la condivisione dei criteri di interpretazione e valutazione dei risultati;
- la condivisione degli strumenti di valutazione.

Il tema dell'*accountability* rappresenta per le imprese sociali un elemento strutturale del loro agire ed è la base per il perseguimento nel lungo periodo della loro attività. Infatti solo con adeguate politiche di *accountability* l'impresa sociale riesce ad accrescere e mantenere nel tempo il suo principale *asset* istituzionale ovvero la relazione di fiducia con i propri portatori di interesse. La necessità di dimostrare la capacità di ottenere risultati coerenti con le aspettative è collegabile:

- alla legittimazione, cioè al riconoscimento al diritto di proporsi come interpreti di bisogni sociali inespressi;
- al consenso, cioè al riconoscimento al diritto di coprire detti spazi con attività economicamente gestite;
- alla corresponsabilizzazione cioè al riconoscimento al diritto/dovere di ampliare la partecipazione all'attività gestita anche a soggetti esterni, beneficiari e non interessati all'attività sociale (Matacena, 1999).

Le classi di interlocutori dell'impresa sociale assumono il ruolo, infatti, di portatori di interessi, di conferenti di risorse, nonché di fonte di legittimazione per lo svolgimento delle attività. Il conferimento di risorse da parte di un soggetto esterno rispecchia la condivisione degli obiettivi perseguiti dall'organizzazione e si può manifestare in diversi modi, tra i quali l'esborso monetario, l'acquisizione di servizi, l'attribuzione di liberalità in natura e di prestazione di lavoro in forma volontaria, indicazione della destinazione di quella quota millesimale non vincolata delle imposte da versare.

I soggetti interessati dal circuito dell'*accountability* di un'impresa sociale sono dunque molteplici. Ma la natura dell'interesse tra i diversi *stakeholder* tende a convergere nell'impresa sociale contemplando sia una dimensione economica che una sociale.

Questo è fondamentale nell'ottica dello sviluppo di un approccio integrato ai temi della rendicontazione esterna da parte dell'impresa sociale e della misurazione delle performance. Al netto degli adempimenti fiscali e legali delle imprese sociali infatti, l'oggetto della rendicontazione è la capacità dell'organizzazione di perseguire la propria missione in modo efficace, efficiente e sostenibile nel tempo. Questo porta ad una convergenza di fabbisogno informativo dei diversi soggetti interessati all'organizzazione (interni ed esterni) ed allo sviluppo di un sistema di misurazione unico ed integrato multidimensionale in grado di fornire informazioni sul corretto ed efficiente uso delle risorse e sull'efficacia ed impatti dell'attività dell'organizzazione.

La rendicontazione esterna deve essere dunque in grado di valorizzare le diverse dimensioni delle attività e dei risultati sia qualitativamente che quantitativamente, sia economicamente, sia socialmente. Ma il ciclo di *accountability* non si chiude se non vi è un'attività di valutazione da parte del portatore di interesse. Tale è il motivo per cui la prerogativa del controllo deve essere affidata ad un organismo terzo, slegato da interessi di parte e la cui funzione sia quella di fornire un giudizio fondato sulle capacità effettive dell'organizzazione rendendo disponibile l'informazione a tutti i soggetti interessati al loro possesso.⁶ È tale il ruolo delle agenzie e delle commissioni esterne.

3. Rendicontazione esterna e valutazione delle performance: lezioni dalle esperienze internazionali

Come visto in precedenza negli ultimi anni si è sviluppato intorno al tema della misurazione delle performance dei soggetti che svolgono attività sociale un importante dibattito in cui si è affermata la necessità da parte di queste organizzazioni di fornire un'adeguata informativa esterna sui risultati al fine di soddisfare il fabbisogno informativo dei diversi portatori di interesse e favorire un'attività di

⁶ Paton (2003): *The aim has been to censure that basic information on expenditure, achievements and plans is not just lodged with a supervisory body but placed in the public domain and made accessible to those with a direct interest to a third parties like the local and national press researchers.*

controllo sul loro operato. Alla luce delle esperienze nazionali ed internazionali, della letteratura e delle scelte di regolamentazione della materia adottate nei diversi contesti socio-economici, è possibile identificare alcune questioni fondamentali che caratterizzano il tema della rendicontazione e del controllo esterno:

- l'obbligatorietà o non obbligatorietà di adozione di forme di rendicontazione;
- la finalità specifica e l'obiettivo dell'attività di rendicontazione;
- i soggetti destinatari dell'attività di rendicontazione;
- l'oggetto dell'attività di rendicontazione;
- modalità e strumenti di rendicontazione.

Non è finalità di questo contributo trattare in modo esaustivo tutte le tematiche qui sopra esposte, ma attraverso alcune riflessioni e l'analisi di casi, si vogliono evidenziare alcuni elementi di criticità nello sviluppo di un'efficace attività di controllo sulle aziende che svolgono attività sociali ed elementi di collegamento tra le diverse problematiche.

Obbligatorietà o non obbligatorietà della rendicontazione esterna?

Il tema dell'obbligatorietà, del finalismo, del fabbisogno informativo degli *stakeholder* e del contenuto della rendicontazione sono strettamente collegati ed interconnessi con riguardo alle modalità con la quale è affrontato il problema dell'informativa ai terzi delle imprese sociali. L'obbligatorietà di un'adeguata ed attendibile rendicontazione è storicamente associata alle questioni relative alla regolamentazione da parte dei governi dell'attività delle aziende nonprofit ed imprese sociali, ad un'informativa rivolta a portatori di interesse economico, all'adozione di specifici schemi e principi di riferimento per l'elaborazione dell'informativa contabile, ad un'attività di controllo di natura prevalentemente fiscale e tributaria finalizzata alla verifica dell'effettivo svolgimento di attività sociali. Il tema dell'*accountability* delle imprese sociali intreccia dunque aspetti di ordine civilistico, fiscale ed informativo-contabile. Negli Stati Uniti, ad esempio, la disciplina civilistica, la normativa tributaria e la regolamentazione contabile rappresentano tre distinti profili del complesso sistema di disposizioni legislative riguardanti le aziende nonprofit (Prencipe, 2000). Notevole rilevanza riveste in ambito di diritto civile, la distinzione tra *incorporated nonprofit organizations* (organizzazioni costituite sotto forma di società aventi personalità giuridica), sottoposto a disciplina specifica da parte dei singoli stati e *unincorporated nonprofit organizations* (associazioni

non riconosciute, fondazioni e società senza personalità giuridica), la cui disciplina ricade nei principi dell'ordinamento giuridico federale. In ambito fiscale esiste un insieme di agevolazioni concernenti le aziende che possono essere definite nonprofit sulla base di obiettivi statutari di tipo caritativo o mutualistico ovvero in forza del divieto di distribuzione degli utili agli associati. La dimostrata esistenza di tali caratteristiche consente l'iscrizione dell'azienda nella sezione dell'*Internal Revenue Code* riservata alle organizzazioni esenti da imposta. Specifici vantaggi fiscali sono inoltre riservati alle aziende nonprofit che operano esclusivamente a fini caritativi, religiosi, culturali ed educativi. In altri termini la regolamentazione tributaria è incentrata su due concetti fondamentali: la *tax-exemption* e la *charitable deduction*.

In Italia l'attuale normativa civilistica non prevede particolari obblighi contabili in capo alle fondazioni, associazioni e altre istituzioni nonprofit private (Maggi, 2003). Recentemente però l'Agenzia delle Onlus, coerentemente con le sue finalità istituzionali, ha emanato le linee guida e gli schemi per la redazione dei bilanci d'esercizio delle imprese sociali.⁷ Il bilancio d'esercizio offre una descrizione dei valori patrimoniali e gestionali, ma tuttavia non dà rappresentazione esplicita dei benefici nascosti (risparmio fiscale) di cui l'ente ha potuto godere e la cui entità non è trascurabile. Pertanto lo schema di bilancio d'esercizio suggerito *ad hoc* per le imprese sociali,⁸ per quei modelli la cui disciplina di legge non prevede obblighi diversi, prevede la redazione di:

- stato patrimoniale: attraverso il quale si offre una descrizione della situazione patrimoniale dell'ente;
- rendiconto della gestione: mostra costi e ricavi di competenza del periodo amministrativo, con riferimento alle cosiddette "aree gestionali", informando sulle modalità con le quali le risorse sono state acquisite ed impiegate nel periodo;
- conto economico gestionale dell'attività principale: redatto secondo lo schema di cui all'art. 2425c.c., rappresentare i costi ed i ricavi dell'attività principale;
- nota integrativa: illustra le agevolazioni fiscali di cui ha usufruito l'ente, informa sui criteri di valutazione adottati per la valutazione delle componenti di reddito, dà rappresentazione della composizione delle voci, segnala le variazioni intervenute, chiarisce l'utilizzo dei fondi, distinguendo tra liberi e vincolati;

⁷ Agenzia per il terzo settore, linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali.

⁸ Si veda nota 7.

- relazione di missione: gli elementi minimi contenuti nella relazione sono il quadro istituzionale, la descrizione di azioni di supporto, il contesto ambientale, l'analisi dell'assetto organizzativo.

La non obbligatorietà dell'attività di rendicontazione esterna è invece storicamente associata allo sviluppo ed alla diffusione del bilancio sociale nelle aziende nonprofit ed imprese sociali, istituti che operano per conseguire il bene collettivo attraverso l'erogazione di servizi di utilità sociale massimizzando il livello quali-quantitativo delle prestazioni. Il bilancio sociale è l'unico strumento in grado di comunicare il valore sociale dell'attività di queste tipologie di organizzazioni. Il bilancio di esercizio nella sua forma tradizionale è, infatti, inadeguato e insufficiente a rappresentare i risultati raggiunti con particolare riguardo ai risultati sociali di rilievo per gli *stakeholder*. Il bilancio sociale consente di fornire un'informazione multidimensionale, e verso la generalità dei portatori di interesse ed è strumento potenzialmente in grado di rendicontare i risultati delle organizzazioni in cui la dimensione economica è elemento strumentale per perseguire obiettivi di tipo sociale.

Ad oggi, tuttavia, si riscontrano limiti nell'esperienza della rendicontazione sociale rispetto all'effettiva capacità di affermare nel sistema una cultura dell'*accountability*. In particolare si tratta di limiti connessi a:

- non identificazione di un modello di rendicontazione di riferimento universalmente condiviso e accettato;
- autoreferenzialità della rendicontazione;
- limitata coerenza della rendicontazione con le esigenze conoscitive degli *stakeholder*;
- mancanza di allineamento dell'attività di rendicontazione con il sistema di programmazione e controllo.

La legislazione italiana, istitutiva della figura giuridica dell'impresa sociale, considerando il carattere strategico che tale tipo di rendicontazione assume per questo tipo di aziende, ha reso obbligatoria la redazione del bilancio sociale con l'utilizzo delle linee guida definite dal decreto 24 gennaio 2008 al fine di diffondere una maggiore cultura dell'*accountability* nel sistema. Ma questo può non essere sufficiente. Infatti è necessario superare la contrapposizione tra obbligatorietà, che favorisce un approccio adempimentale al tema della rendicontazione, e non obbligatorietà della rendicontazione sociale, che non garantisce la significatività ed omogeneità del contenuto dei bilanci sociali.

Lo sviluppo di una cultura dell'*accountability* passa invece attraverso l'introduzione e lo sviluppo di strumenti di rendicontazione, valutazione e controllo esterno in grado, da un lato, di stimolare nelle organizzazioni una cultura ed orientamento al risultato e, dall'altro, di innalzare il livello di attenzione e di controllo da parte degli *stakeholder*, che è ciò che dà significato all'attività di rendicontazione stessa.

Pertanto lo sviluppo di un'efficace rendicontazione delle performance in un'ottica di controllo e valutazione esterna delineate dalla letteratura e dalle esperienze internazionali vanno nelle seguenti direzioni:⁹

- comparabilità: è necessario sviluppare una rendicontazione omogenea in grado di stimolare il confronto e la competitività positiva nell'ambito della gestione delle attività sociali;
- focalizzazione sull'*outcome*: la misurazione dell'*outcome* è l'aspetto più critico da affrontare nei processi di programmazione, controllo e rendicontazione. È necessario sviluppare indicatori adeguati, comprensibili e poco "costosi" di misurazione dell'*outcome*;
- completezza e significatività: è necessario sviluppare una rendicontazione in grado di fornire agli *stakeholder* informazioni esauritive e significative.

Di seguito vengono riportate alcune esperienze internazionali che confermano come una rendicontazione esterna utile ad attivare processi di effettiva valutazione e di controllo delle imprese sociali debbano andare nelle tre direzioni sopra esposte.

Comparabilità: il caso Charity Navigator

Charity Navigator è un organo indipendente per il controllo e la rendicontazione delle attività delle organizzazioni nonprofit che hanno sede negli Stati Uniti. Questa Agenzia valuta tutte le organizzazioni con lo *status* di *tax-exempt* rilasciato dall'*Internal Revenue Code* che presentano i seguenti criteri integrativi:

- il finanziamento pubblico delle organizzazioni deve essere stato superiore ai 500.000 dollari rispetto all'ultimo anno fiscale;
- l'attività delle organizzazioni deve dipendere dalla donazione dei singoli cittadini (non sono infatti ricomprese organizzazioni

⁹ Paton (2003), con specifico riferimento alle caratteristiche dei sistemi di misurazione delle performance per le imprese sociali, individua tre variabili chiave riprese in questo contributo in ottica di rendicontazione esterna: comparabilità, *focus* sull'*outcome*, comprensività e responsabilità.

che hanno come principali fonti di finanziamento fondi pubblici o la tariffazione dei servizi);

- vengono escluse le organizzazioni che non presentano spese di *fund raising* nel bilancio.

Inoltre non sono attualmente ricompresi *hospital, hospital foundations, university, colleges, community foundations*.

Al fine di favorire la comparabilità tra le aziende nonprofit l'Agenzia le suddivide in macro-categorie (*Education, Health, Human services, International, Religion, ecc.*) a loro volta ripartite per cause (per esempio, la categoria *Health* è suddivisa in ricerca medica, trattamenti e servizi di prevenzione, malattie).

Il *rating* delle diverse organizzazioni viene espresso valutando due aspetti riguardanti la situazione finanziaria delle organizzazioni considerando un orizzonte temporale di quattro anni. Si tratta di:

- *organizational efficiency*;
- *organizational capacity*.

Per l'*organizational efficiency* vengono analizzate quattro categorie di performance rispetto alle quali viene attribuito un punteggio. Successivamente viene espresso un *rating* che combina il punteggio delle quattro performance.

Vengono pertanto considerate:

- *program expenses*: percentuale delle spese impiegate nell'attività istituzionale sul totale del budget impiegato;
- *administrative expenses*: percentuale delle spese impiegate in attività di supporto sul totale del budget impiegato;
- *fund raising expenses*: percentuale delle spese per *fund raising* sul totale delle spese di supporto del budget impiegato;
- *fund raising efficiency*: rapporto tra spese e proventi della raccolta fondi.

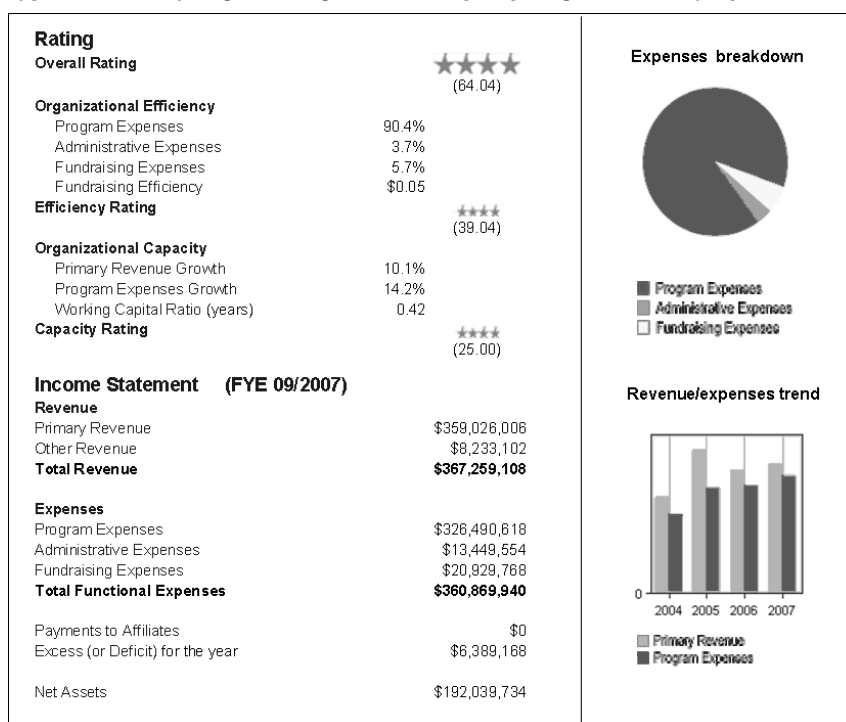
Il concetto di *organizational capacity*, invece, si avvicina molto al concetto di economicità in quanto mira a verificare la capacità nel tempo dell'organizzazione di perseguire i propri fini istituzionali e sostenere i propri programmi. Vengono pertanto valutate:

- *primary revenue growth*: l'andamento dei proventi da gestione caratteristica con riguardo a contribuzioni pubbliche e private, proventi da tariffe, da contratti ed in generale da prestazioni rese;
- *program expenses growth*: l'andamento delle risorse dedicate all'attività istituzionale;
- *working capital ratio*: indicatore di liquidità.

Il *rating* finale è dato dalla combinazione dei punteggi ottenuti nell'or-

organizational efficiency e *organizational capacity*. Oltre a questi indicatori vengono fornite altre informazioni quali: il nome del CEO (*Chief Executive Officer*) e la sua retribuzione, la politica di gestione della privacy per i *donor*, la missione dell'organizzazione e le performance relative ad organizzazioni facente parti del suo stesso comparto ed aventi attività analoghe. Il portale (i cui slogan sono *Your guide to intelligent living* e *Find a charity you can trust*) offre dunque una vera e propria informazione per l'investimento "sociale", predisponendo per ciascuna categoria di nonprofit un *ranking* dove è possibile verificare chi nell'esercizio considerato è risultato più efficiente ed efficace e chi, nel corso degli anni è migliorato o peggiorato rispetto ai parametri.

FIGURA 1 - RATING DI SAVE THE CHILDREN ELABORATO DA CHARITY NAVIGATOR



Fonte: www.charitynavigator.org.

Focus sulla misurazione degli outcome: la Social return on investment analysis

Una delle principali questioni affrontate oggi da studiosi ed operatori dalle aziende nonprofit riguarda il tema della misurazione dell'*outcome*. L'*outcome* rappresenta il vero risultato di un'attività di tipo sociale e permette effettivamente di verificare la capacità delle organizzazioni di perseguire le proprie finalità istituzionali. Rappresenta il vero metro di valutazione dell'efficacia dei programmi e della sostenibilità delle organizzazioni. Sicuramente alcuni dei principali ostacoli all'implementazione di sistemi di misurazione dell'*outcome* sono legati a:

- alti costi che comportano l'attività di misurazione;
- mancanza di competenze interne;
- complessità dei processi di misurazione degli impatti sociali in quanto si manifestano in periodi lunghi e le informazioni sono spesso fuori dalla portata dell'organizzazione;
- difficoltà di utilizzare misure di *outcome* per sviluppare attività di *benchmarking* tra le imprese sociali.

Ma con l'affermarsi del concetto di impresa sociale il concetto di portatore di risorse economiche sta evolvendo da *donor* ad investitore sociale per cui il tema della misurazione del valore sociale generato, o potenzialmente generabile dall'organizzazione diventa sempre più cruciale. A tal proposito la REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) (un fondo filantropico di San Francisco) che investe in organizzazioni che perseguono obiettivi sociali, ha sviluppato da qualche anno il concetto di SROI (*Social Return on Investment*) e le metodologie per misurarlo.

La *Social Return on Investment analysis* è un processo finalizzato a comprendere, misurare e rendicontare il valore sociale, ambientale ed economico creato da un'organizzazione. Il *framework* teorico sviluppato dalla NEF (*New Economic Foundation*) è un approccio alla misurazione, sviluppato dagli studi sull'analisi costi-benefici e sul *social accounting*, che definisce il valore sociale dalla trasformazione degli obiettivi sociali in misure finanziarie e non finanziarie.

Il processo di definizione e quantificazione dell'indice prevede diversi *step* riassumibili in:

- definizione del significato di valore sociale per le diverse categorie di *stakeholder*;
- comprensione di come il valore è generato dalle diverse attività;
- definizione di appropriati indicatori o le modalità per compren-

dere l'impatto generato sui portatori di interesse ed i cambiamenti intervenuti;

- definizione delle *proxy* economiche per indicatori che non si prestano alla monetizzazione;
- comparazione del valore economico del cambiamento sociale con i costi sostenuti per generarlo.

Il *Social Return on Investment* è dunque un indice che misura il valore dei benefici relativamente ai costi sostenuti per ottenerli, sia passati che futuri se li si considerano in ottica programmatica e prospettica, ed è calcolato rapportando il valore netto presente dei benefici sul valore netto presente degli investimenti.

$$SROI = \frac{\text{Net present value of benefits}}{\text{Net present value of investment}}$$

Nella successiva figura viene riportato a titolo esemplificativo lo sviluppo di *proxy* economiche per la quantificazione dello *Social Return on Investment* di un'azienda che ricicla computer impiegando persone impegnate in programmi di recupero per problemi di salute mentale. Per approfondimenti si rimanda alle pubblicazioni della *New Economics Foundation*.

Completezza dell'informazione: il caso del BBB - Wise Giving Alliance

Un'altra importante e significativa esperienza statunitense è quella del sito www.give.org gestito dal BBB (*Better Business Bureaus*) *Wise Giving Alliance* che supporta i donatori fornendo informazioni qualitative (economiche e non) sulle organizzazioni che aderiscono al programma di monitoraggio. L'*Alliance* è stata costituita nel 2001 dalla fusione tra il *National Charities Information Bureau* e il *Council of Better Business Bureaus' Foundation*, sede del prestigioso *Philanthropic Advisory Service*, organizzazioni con una centenaria esperienza nella valutazione delle *charities*. Per ciascuna organizzazione il *Better Business Bureaus* redige un *report*, disponibile sul sito, dove vengono forniti dati sull'attività ed informazioni in merito al rispetto da parte delle singole organizzazioni degli *Standards for Charity Accountability*. A differenza di *Charity Navigator* il *Better Business Bureaus* non stabilisce dei *ranking*. Lo sviluppo degli *standard* nasce con la finalità di assistere i *donor* fornendo loro le informazioni necessarie per esprimere una valutazione sulle organizzazioni che richiedono un contributo.

FIGURA 2 - ESEMPIO DI DEFINIZIONE DI *FINANCIAL PROXY*

Stakeholder	Outcome	Indicator(s)	Possible Proxies
Person with mental health problem	Improvement in mental health	<ul style="list-style-type: none"> • Increase in time spent socialising • Participants engage in new activities • Reduced need for psychotherapeutic services 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost of membership of a social club/network • Percentage of income normally spent on leisure activities • Value of counseling sessions
Local community	Improved access to local services	<ul style="list-style-type: none"> • Take-up of those services 	<ul style="list-style-type: none"> • Savings in time and travel costs of being able to access services locally
Person with physical health problem	Improved physical health	<ul style="list-style-type: none"> • Reduced visit to GP surgery • Participant reports improvements in health • Increase in exercise 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost of visiting private GP clinic • Cost of health insurance • Cost of gym membership
Care-giver	Improved well-being	<ul style="list-style-type: none"> • No. of hours respite spent in leisure activities 	<ul style="list-style-type: none"> • Value of hours spent engaged in these activities (e.g. minimum wage)
The environment	Less waste	<ul style="list-style-type: none"> • Increase in recycling • Decrease in waste going to landfill • Reduced carbon emissions 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost of landfill charges • Value of carbon
Prisoners	Improved relationships with family and social ties	<ul style="list-style-type: none"> • Number of family visits • Satisfaction with family visits 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost and time spent on travel
Young people	Decrease in drug use	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in drug use 	<ul style="list-style-type: none"> • Amount spent on drugs by problematic drug user
Offenders	Reduced reoffending	<ul style="list-style-type: none"> • Reduction in frequency and severity of crimes 	<ul style="list-style-type: none"> • Foregone wages due to time spent in prison
Care leaver	Reduced homelessness	<ul style="list-style-type: none"> • Access to housing upon leaving care • Satisfaction with appropriateness of housing 	<ul style="list-style-type: none"> • Rent
Local community	Improved perception of the local area	<ul style="list-style-type: none"> • Residents report improvements in local area 	<ul style="list-style-type: none"> • Property prices

Fonte: *New Economics Foundation*.

Gli *standard for Charity Accountability* introdotti nel 2003 hanno sostituito gli *standard* precedenti delle organizzazioni che hanno costituito l'*Alliance* e sono stati elaborati con il contributo di rappresentanti di *charities*, *grant making foundations*, agenzie di regolazione, enti pubblici e di ricerca. Gli *standard* sono validi per tutte le organizzazioni che svolgono comunque un'attività di raccolta fondi, siano esse *tax exempt* o meno. I venti *standard* proposti, affrontano i seguenti temi:

1. *governance* (5 *standard*). Gli *standard* riguardanti la *governance* hanno la finalità di analizzare l'attività del *board* dell'organizzazione. Tali *standard* cercano di verificare che il *board* costituito da volontari sia effettivamente attivo, abbia più di cinque

membri votanti, svolga la sua attività in modo indipendente, nel rispetto della massima collegialità, senza alcun conflitto di interesse tra l'organizzazione e l'attività professionale svolta dai membri del *board*;

2. misurazione dell'efficacia (2 *standard*). Ogni organizzazione dovrebbe regolarmente misurare la sua capacità di perseguire la missione. Questi *standard* vogliono verificare che l'organizzazione abbia definito obiettivi misurabili e un processo di misurazione e valutazione del successo e degli impatti dei suoi programmi. Al fine di soddisfare questi *standard* l'organizzazione dovrebbe avere una strategia deliberata per il perseguimento dell'efficacia aziendale e sottoporre ad un organismo interno un rapporto sullo stato di attuazione degli obiettivi che evidenzia i risultati ed eventuali raccomandazioni per il futuro;
3. gestione finanziaria (7 *standard*). Questa sezione mira ad assicurarsi che l'organizzazione spenda i suoi fondi in modo onesto, prudente ed in accordo con quanto stabilito e promesso nella campagna di *fund raising*. A tal fine l'organizzazione deve soddisfare i seguenti *standard*:
 - spendere non meno del 65% delle proprie risorse in attività istituzionali;
 - sostenere spese di raccolta fondi superiori al 35% della raccolta;
 - evitare di accumulare risorse che potrebbero essere impiegate nei programmi (un'organizzazione che non raggiunge questi primi tre *standard* può fornire evidenze per spiegare che l'uso dei suoi fondi è avvenuto in modo corretto);
 - rendere disponibile a tutti il bilancio di esercizio redatto secondo i principi contabili comunemente accettati e sottoposto a certificazione e revisione (solo per le organizzazioni con un reddito lordo superiore ai 100.000 dollari);
 - fornire informazione in merito all'allocazione delle risorse nelle diverse aree gestionali dell'organizzazione;
 - fornire informazioni accurate sui costi sostenuti;
 - disporre di un budget annuale che evidenzia le spese programmate per le principali attività istituzionali di *fund raising* e amministrative;
4. raccolta fondi e materiale informativo. Questa sezione vuole garantire che le rappresentazioni fornite al pubblico da parte delle organizzazioni siano accurate, complete, veritiere e rispettose.

Per avere questi requisiti si dovrebbe:

- avere materiale informativo sulle finalità della raccolta in cui vengano descritte in modo accurato le attività che si vanno a sostenere;
- redigere un *annual report* disponibile a tutti che include informazioni sulla missione, la modalità di utilizzo delle risorse economiche ed i risultati ottenuti;
- rendere disponibile sul sito tutte le informazioni dei due punti precedenti ed anche la possibilità di accedere alla più recente dichiarazione dei redditi fornita al fisco americano;
- avere politiche di tutela della privacy dei *donor*;
- rendere visibili i benefici delle attività commerciali;
- rispondere prontamente ai reclami portati all'attenzione dal *Better Business Bureaus* su pratiche di *fund raising*, violazione della privacy dei *donor* ed altre questioni.

4. Conclusioni

Le esperienze internazionali sopra esposte ci indicano la strada da percorrere per sviluppare effettivamente una cultura dell'*accountability* all'interno dei contesti nazionali ed in particolare nel nostro paese. In primo luogo è necessario superare la dicotomia tra rendicontazione obbligatoria e non obbligatoria. La rendicontazione obbligatoria è sempre stata caratterizzata dall'essere strutturata e predefinita (garanzia di comparabilità ed attendibilità del contenuto), legata all'informativa contabile, con una valenza prevalentemente legale e fiscale. La rendicontazione non obbligatoria è caratterizzata principalmente dal fatto di non essere strutturata (dunque poco comparabile ed attendibile), con un contenuto multidimensionale non sempre valido e significativo, rivolta alla generalità dei portatori di interesse, con una valenza principalmente di comunicazione. La legge italiana sull'impresa sociale ha definito l'obbligo di predisporre il bilancio sociale utilizzando definite linee guida per promuovere una pratica di rendicontazione esterna *multi-stakeholder* e multidimensionale. Il problema è che il dispositivo normativo non definisce le finalità ed i destinatari della rendicontazione, i criteri e le finalità della valutazione non chiudendo il ciclo di *accountability*. In questo caso la rendicontazione esterna rischia di trasformarsi esclusivamente in un adempimento burocratico. È necessario invece promuovere ed affermare una cultura del risultato nelle imprese

sociali: misurarsi e confrontarsi senza timore di farsi valutare.

La cultura del risultato si afferma se c'è un effettivo interesse da parte degli *stakeholder*, interni ed esterni, ad effettuare processi di misurazione e valutazione delle performance: lo *stakeholder* interno ha interesse a verificare l'efficienza e l'efficacia dei suoi programmi ed alimentare la relazione con i portatori di interessi esterni con la trasparenza; lo *stakeholder* esterno ha interesse a verificare la gestione efficiente ed efficace delle risorse conferite all'organizzazione per valutare la qualità del suo investimento sociale ed elaborare le sue strategie di *grant giving*. Gli elementi che caratterizzano l'esperienza di *Charity Navigator* e del *Better Business Bureaus* e che rappresentano le linee guida per l'affermazione di una cultura dell'*accountability* nella gestione delle attività sociali sono individuabili in:

- scelta volontaria dell'organizzazione a sottoporsi a processi di valutazione: stimola l'organizzazione a strutturare un'attività di programmazione e controllo in grado di definire obiettivi e misurare i risultati;
- chiara finalità della rendicontazione e dell'attività di valutazione/controllo: nelle esperienze del *Charity Navigator* e di *Better Business Bureaus* la finalità della misurazione è fornire ai *donor* informazioni per una donazione consapevole;
- significatività e rilevanza delle informazioni: sono i soggetti esterni che definiscono le informazioni "interessanti" per i portatori di interesse;
- allineamento tra rendicontazione interna ed esterna: l'adesione volontaria implica l'accettazione da parte dell'organizzazione dei parametri di misurazione definiti dalle agenzie, questo garantisce una totale condivisione dei criteri di misurazione e valutazione tra organizzazione e portatore di interesse;
- comparabilità: è necessario avere informazioni solide ed omogenee al fine di garantire un'attività di *benchmarking* (nelle esperienze americane per garantire la qualità dell'informazione economica i dati vengono rilevati direttamente dal fisco);
- multidimensionalità della misurazione: è necessario disporre di informazioni multidimensionali in grado di fornire un quadro completo sulle modalità di gestione ed i risultati. L'esperienza dello *Social Return on Investment* e di *Better Business Bureaus* vanno nella direzione di sviluppare strumenti per la misurazione di dimensioni non economiche, come l'*outcome*, omogenee (attraverso *standard* qualitativi) e comparabili (utilizzando *proxy* economiche).

Riferimenti bibliografici

- Borgonovi E. (2000), "Le aziende non profit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale", in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit: le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Day P., Klein R. (1987), *Accountabilities*, Tavistock Publications, Londra.
- Maggi D. (2003), "Contabilità e bilancio delle aziende non profit: aspetti civilistici e fiscali", in Bandini F. (a cura di), *Manuale di economia delle aziende non profit*, Cedam, Padova.
- Matacena A. (a cura di) (1999), *Aziende non profit: scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Leat D. (1988), *Voluntary Organizations and Accountability*, NCVO, Worcester.
- Paton R. (2003), *Managing and Measuring Social Enterprises*, Sage, Londra.
- Prencipe A. (2000), "I principi contabili delle aziende non profit negli Stati Uniti d'America", in Elefanti M. (a cura di), *Principi contabili e Struttura di Bilancio*, Egea, Milano.
- Stewart J. (1984), *The Role of Information in Public Accountability*, in Hopwood A.G., Tomkins C.R. (a cura di), *Issue in Public Sector Accounting*, Philip Allan, Oxford.

Le caratteristiche gestionali delle imprese sociali e le dinamiche finanziarie

Elio Borgonovi

Sommario

1. Rinnovato interesse per l'impresa sociale - 2. Cercare il nuovo nel passato - 3. Le caratteristiche della gestione delle imprese sociali - 4. Profili reddituali e finanziari dell'impresa sociale

1. Rinnovato interesse per l'impresa sociale

Se non costituisse un dramma per milioni di persone e di famiglie in tutto il mondo, alla crisi economica iniziata nel 2007 ed esplosa nella seconda metà del 2008 si potrebbe applicare il detto popolare "non tutto il male viene per nuocere". Infatti, essa ha costretto studiosi, analisti, operatori del mondo della finanza e dell'economia reale, opinionisti della politica e dell'economia, centinaia di milioni di persone che avevano accettato e si erano adattati ad un modello di economia considerato stabile o in continuo sviluppo, a riflettere criticamente su alcuni presupposti di tale modello rivelatisi errati o inadeguati a sostenere uno sviluppo sostenibile ed a ripensare ad una "economia che alla fine della crisi dovrà essere strutturalmente diversa da quella che ha dato origine alla crisi stessa", affermazione su cui sembra esserci una larga convergenza. Si può anticipare che per tutti il nuovo modello dovrà essere fondato su un più stretto collegamento tra economia e società, che molti studiosi ed analisti

qualificano come economia sociale e altri come economia sociale di mercato. Va precisato che tale modello economico non è, peraltro, nuovo poiché ha profonde radici nella cultura europea a partire dalla metà dell'800, non è mai stato abbandonato ed anzi ha avuto evoluzioni e adattamenti ai cambiamenti della società sia sul piano delle esperienze concrete sia su quello dell'elaborazione teorica. Tale modello è stato mantenuto anche nelle ultime due decadi quando ha prevalso il modello del libero mercato e della globalizzazione, senza o con poche regole, modello teorizzato da alcune scuole di pensiero economico degli Stati Uniti, nato, consolidato e diffuso soprattutto da quel paese. L'attuale crisi non appare, o almeno non viene interpretata dalla gran parte degli studiosi, analisti e *top manager* di imprese, responsabili delle politiche pubbliche (specie delle politiche finanziarie ed economiche) a livello di Stati e di istituzioni internazionali e sovranazionali, come una delle molte bolle o fasi di recessione, ma come situazione che ha messo in discussione alcune delle ipotesi, dei miti su cui si è sviluppata l'economia mondiale dopo la caduta dei sistemi di economie centralizzate dei paesi ex comunisti. Gli elementi sui quali è stata più spesso richiamata l'attenzione sono sintetizzabili nei seguenti termini.

Il mercato, come sistema di scambi economici liberamente scelti da soggetti sulla base di proprie valutazioni economiche, di attese e di altri fattori, è un sistema che non si autoregola. Ovvero, esso è in grado di autoregolarsi solo quando le condizioni istituzionali, sociali, culturali, di comportamenti, di forza negoziale non sono troppo differenziati. Quando i contesti, le regole e le logiche di comportamento sono troppo differenti e divaricati, il sistema di mercato tende ad accentuare gli squilibri come è avvenuto nel mercato globale nel quale le regole sono rimaste prevalentemente nazionali o al massimo regionali (ad esempio, regole del mercato unico o dell'antitrust a livello europeo).

Il mercato, al contrario dei sistemi di intervento pubblico o dei sistemi di *welfare* tende strutturalmente a selezionare, a premiare le imprese più efficienti e innovative, ma inevitabilmente questa selezione ha anche l'aspetto negativo di determinare la concentrazione dell'offerta in grandi gruppi e della domanda negli strati più ricchi della popolazione. Ciò non sempre accade poiché, ad esempio, imprese che sono attente alla qualità e investono in innovazione e miglioramenti di lungo periodo, possono essere messe in difficoltà o addirittura fuori mercato da imprese che adottano politiche di prezzo e

di altre condizioni di vendita di breve periodo e hanno quindi costi inferiori. Inoltre anche nell'analisi dell'attuale crisi, è stato sottovalutato (o poco evidenziato) il fatto che parte dell'attività economica, specialmente le transazioni finanziarie, è permeabile ed è condizionata da fenomeni illegali, quali il riciclaggio di denaro proveniente da attività illecite e dannose per la società (narcotraffici, commercio illegale di armi, proventi da vendite della droga, sfruttamento della prostituzione, gestione di processi di immigrazione clandestina, estorsioni e tangenti ed altri).

Un altro aspetto di squilibrio che ha scatenato o comunque fortemente influenzato l'attuale crisi è stata l'enorme espansione della componente finanziaria dell'economia rispetto a quella reale basata sulla produzione di beni e servizi utili a soddisfare bisogni reali. L'espansione del credito reso più facile dalla creazione di nuovi strumenti finanziari, l'accentuarsi della tendenza ad esprimere il valore delle imprese in termini di valore delle azioni e quindi della capitalizzazione di borsa, valori condizionati spesso da aspettative, fattori emotivi, speculazioni più che da condizioni reali (ad esempio, "voci" su possibili acquisizioni o fusioni, valori attribuiti alle imprese in sede di fusioni e acquisizioni non sempre realistici, ma collegati alle strategie di gruppo o a presunte sinergie), hanno portato all'affermazione di "valori" di imprese cosiddette di libro. L'applicazione dei principi contabili internazionali, in particolare il *fair value* collegato ai valori del mercato delle varie componenti del reddito e del patrimonio (nonché altri principi degli Ipsas), ha avuto un effetto rilevante nel senso che ha portato ad una divaricazione crescente del valore contabile e del valore di borsa dal valore reale delle imprese che deve essere riferito essenzialmente alla loro capacità di produrre reddito e di incrementare, non distruggere il patrimonio tangibile ed intangibile accumulato.

Infine, la globalizzazione ha determinato molti risultati positivi, ma ha comportato per le imprese capitalistiche inserite nei sistemi politico-istituzionali di tipo liberal-democratico nel contesto della globalizzazione l'attenuazione delle relazioni tra imprese e territorio, tra imprese e paese in cui esse sono nate e di cui esse sono espressione. Vanno in questa direzione le politiche contro la difesa e la tutela delle imprese nazionali, dei cosiddetti "campioni nazionali" in funzione dei benefici attribuiti alla competizione sempre più ampia ed accentuata. Gli interventi di salvataggio da parte degli Stati di banche e di altre imprese considerate strategiche dai singoli paesi, nonché quelli

di rafforzamento dei sistemi di sicurezza sociale, di cui non è compito di questo scritto discutere il merito, danno comunque un'evidenza empirica tangibile del fatto che la vita delle imprese è fortemente collegata, nei periodi di prosperità e in quelli di crisi, alle condizioni di vita di specifici e ben identificabili soggetti ed a specifiche comunità insediate in certi territori. D'altra parte lo sviluppo di imprese secondo il modello capitalistico in paesi con regimi diversi da quelli di tipo liberal-democratico (per tutti si può citare l'esempio della Cina), ha realizzato un sistema di mercato sul piano tecnico e sul piano formale (riconoscimento del diritto di proprietà, libertà imprenditoriale, scambi di beni e di merci regolate dalla moneta), mercati comunque assai diversi da quelli dei paesi occidentali a causa del forte controllo statale su molte regole e comportamenti. Al posto del capitalismo di stato si è sviluppato un "capitalismo di mercato nell'ambito di confini definiti da regole dello stato o del partito".

2. Cercare il nuovo nel passato

Molti affermano che al termine della crisi si avrà un'economia profondamente diversa da quella che ha originato la crisi di cui, tuttavia, non è possibile anticipare la struttura e il funzionamento. Su alcuni aspetti sembra esserci una larga convergenza, anche nei vari momenti di dibattito e di confronto a livello internazionale e negli incontri più o meno formalizzati di organismi internazionali che hanno poteri e funzioni in campo economico. L'impresa come istituzione finalizzata a produrre ricchezza in modo organizzato resterà uno dei pilastri della società che vuole progredire sul piano del benessere generalizzato. Le relazioni tra aziende dovranno essere governate tramite regole più chiare e finalizzate a prevenire ed evitare comportamenti che causano squilibri, regole che, al contrario, dovranno essere tali da guidare i comportamenti verso il perseguimento di equilibri più soddisfacenti per tutti o, almeno, per un numero crescente di persone. Equilibri che dovranno essere valutati con riferimento alla sostenibilità di lungo periodo e non solo di breve. Infine le nuove regole e i conseguenti comportamenti dovranno essere finalizzati a garantire una maggiore trasparenza sul rapporto tra contributi che i vari soggetti danno alle imprese, al loro successo, e ricompense che ne ricevono (di tipo monetario, sicurezza e condizioni di lavoro, buone relazioni organizzative). In sostanza molti prevedono e auspicano il ripensamento dei sistemi di incentivazione monetaria che hanno

portato ad un'enorme divaricazione delle retribuzioni dirette e indirette, *bonus* e *stock options* dei massimi dirigenti rispetto alla media del personale. Trasparenza e politiche caratterizzate da una minore divaricazione o, detto in altre parole, finalizzate a garantire maggiore equità. Indicazioni condivisibili, che prevedono per il futuro quello che si può considerare un ritorno al passato, ossia un ritorno alla corretta applicazione dei principi di base dell'economia, nel cui ambito si colloca a pieno titolo l'impresa sociale.

Perché nasce un'impresa? Fisiologicamente per rispondere a bisogni tramite un'attività nuova "organizzata in modo stabile". Utilizzando conoscenze che evolvono nel tempo, le imprese sono in grado di produrre beni economici in quantità maggiore e di qualità migliore, quindi sono in grado di rispondere in modo sempre più soddisfacente ad un numero elevato di bisogni. Si pensi ad automobili sempre più comode e sicure, a farmaci o altre tecnologie che consentono di prevenire, curare, addirittura debellare malattie in precedenza non curabili e che avrebbero portato alla morte, luoghi turistici in passato non accessibili o accessibili solo a poche persone che, in virtù di nuovi servizi turistici, possono essere raggiunti da un più elevato numero di persone.

Chi decide di dar vita ad un'impresa sociale e per quale motivazione? L'impresa è uno strumento per perseguire diversi fini e quindi molteplici sono i soggetti che la possono o la intendono utilizzare, dalle associazioni riconosciute e non riconosciute alle fondazioni, alle stesse imprese che intendono separare le attività dalle quali si aspettano un accumulo di ricchezza economica da quelle da cui non si attendono tale accumulo in considerazione del vincolo di non distribuzione dell'utile. L'impresa sociale è avviata e sostenuta da chi intende destinare risorse specifiche, assumere il rischio, mettere a disposizione o aggregare persone con conoscenze, competenze o capacità gestionali e organizzative per rispondere a bisogni e affrontare problemi ritenuti rilevanti sul piano di valori individuali, etici, di disponibilità verso altre persone (prendersi cura dei loro problemi), stimoli morali o religiosi, ma che sono trascurati o posti in un basso livello di priorità dalle applicazioni dei criteri consolidati dalle logiche del mercato di tipo tradizionale (competizione, produttività, rendimento sugli investimenti) e dai vari criteri delle scelte pubbliche (consenso, mediazione, ecc.).

Essa quindi promuove l'imprenditorialità, non si pone in alternativa al mercato, ma opera nel mercato di tipo "tradizionale" basato sul

principio di convenienza, con una combinazione diversa di motivazioni delle persone e degli altri fattori produttivi. Modalità diverse da quelle adottate dalle imprese for-profit che accettano il modo capitalistico di produrre ricchezza, ossia l'utilizzazione di mezzi strumentali di produzione (capitale reale) o di ricchezza accumulata in forma monetaria (capitali finanziari).

Essa costituisce un modello di impresa, quindi di nonprofit operativo che si ritiene opportuno tenere distinta dalle altre istituzioni nonprofit che hanno funzioni di *advocacy*, di sensibilizzazione su determinati problemi, o di raccolta fondi, e dalle imprese che hanno l'obiettivo primario di produrre ricchezza e che eventualmente in sede di distribuzione della ricchezza possono decidere di destinare una parte ad iniziative nonprofit. L'impresa sociale nonprofit è diversa anche dall'impresa for-profit che adotta una corretta logica e strategia di responsabilità sociale, poiché quest'ultima opera con l'obiettivo di produrre e distribuire ricchezza economica a coloro che assumono il rischio imprenditoriale e sceglie settori di attività potenzialmente redditizi escludendo solo quelli che non rispettano criteri di natura etica. In un certo senso l'introduzione nel sistema giuridico italiano dell'impresa sociale può essere considerato un processo inverso a quello che ha dato origine alle fondazioni bancarie e ad altre fondazioni costituite da imprese (tipiche del modello statunitense) o da lasciti o donazioni di privati. In questi casi si trattava di evitare che l'attività erogativa o criteri di altro tipo potessero rendere meno efficiente e professionale l'attività delle imprese bancarie o di altre imprese o la gestione con criteri di economicità del patrimonio di famiglie o di altri soggetti giuridici. Con la costituzione dell'impresa sociale la catena si sviluppa a valle poiché si intende proporre una veste giuridica, la Spa o la Srl, e una logica economica idonea a svolgere in modo professionale un'attività di interesse pubblico o di utilità sociale.

3. Le caratteristiche della gestione delle imprese sociali

L'impresa è un'istituzione che svolge processi economici tramite i quali si trasformano beni presenti in natura, si trasferiscono beni da luoghi dove sono abbondanti a luoghi dove sono scarsi, si producono beni non esistenti in natura che hanno un'utilità di peso superiore a quella dei beni originari. Per far ciò l'impresa deve tener conto di condizioni esterne quali la disponibilità di risorse, il livello delle

conoscenze esistenti in determinati periodi, la natura dei bisogni e la loro evoluzione nel tempo, l'esistenza di altre imprese che producono gli stessi beni (concorrenza diretta) o beni idonei a soddisfare gli stessi bisogni (concorrenza indiretta), la normativa generale sull'attività di impresa e quella specifica sulla sicurezza del lavoro, la sicurezza dei prodotti, la tutela dell'ambiente, sul prelievo fiscale, ecc. A sua volta, l'impresa può organizzare i propri processi interni sulla base delle conoscenze tecniche relative alle specifiche attività, delle caratteristiche delle persone, degli spazi e delle tecnologie disponibili.

Certe condizioni di cambiamento sono oggettive o perlomeno rigide, influenzabili in modo limitato solo nel lungo periodo dalla stessa impresa. Altre condizioni, come la dinamica degli acquisti se non addirittura dei bisogni e il comportamento dei concorrenti, possono essere invece influenzate in misura anche rilevante dall'impresa stessa.

Sui processi interni, al contrario, si ha maggiore spazio di flessibilità che determina la maggiore o minore competitività delle imprese. Anche se alcune teorie, specie quelle che si richiamano alla razionalità assoluta che può essere modellizzata, propongono e ricordano comportamenti oggettivi e ottimali delle imprese, altre teorie più vicine al reale e, soprattutto l'evidenza empirica, dimostrano che ogni impresa opera in modi diversi, anche profondamente diversi. Mentre le differenze tra le imprese for-profit delle teorie classiche si collegano all'interno di uno schema concettuale omogeneo, la differenza tra imprese for-profit del modello tradizionale e impresa sociale nonprofit è collegato al modo di intendere la produzione o la produzione di valore.

Nelle imprese tradizionali i settori di intervento e la natura di beni e di servizi da produrre sono scelti in base a valutazioni a preventivo del risultato atteso per coloro che assumono il rischio di impresa. Se le attese sono migliori per beni di lusso, si attuano politiche o strategie di segmentazione della domanda finalizzate a questo scopo. Se le attese migliori sono collegate a consumi cosiddetti di massa, si attuano politiche e strategie finalizzate ad incrementare tali consumi senza alcuna considerazione né sulla reale utilità di tali beni per gli acquirenti, né sul fatto che l'acquisto di tali beni possa ridurre la capacità dei clienti di soddisfare altri bisogni più rilevanti quali l'istruzione superiore dei figli, il proprio aggiornamento professionale per ridurre il rischio di disoccupazione a seguito dell'evoluzione che

mette fuori mercato certi prodotti o certe modalità di produzione. Il rispetto della libera scelta, la capacità di valutazione dei clienti e le regole della concorrenza e del mercato sono gli strumenti che garantiscono uno sviluppo dei consumi coerente con lo sviluppo economico e della società.

È coerente con la natura dell'impresa sociale e rientra nelle sue responsabilità di impresa scegliere settori di attività che sono ritenuti di elevata utilità per certi gruppi di persone, anche se essi non sono quelli che garantiscono il più elevato rendimento per chi assume il rischio dell'attività. E altrettanto coerente per le imprese sociali è promuovere un consumo responsabile, ossia un consumo che, da un lato, non impedisca ai consumatori di soddisfare altri bisogni e, dall'altro, non indebolisca le capacità delle persone di affrontare le incertezze del futuro. L'impresa tradizionale ha l'obiettivo primario di incrementare le proprie vendite, l'impresa sociale ha l'obiettivo di aumentare i bisogni reali soddisfatti e l'utilità sociale complessiva.

L'impresa tradizionale attua politiche e condizioni di vendita che consentono di massimizzare o ottimizzare il risultato "residuale" (profitto secondo la teoria microeconomica, utile secondo le teorie contabili), mentre l'impresa sociale definisce prezzi e condizioni di vendita considerate eque rispetto ai reali costi (che essa sola conosce) e alle esigenze di espansione e di innovazione finalizzate non ad acquisire maggiore "potere di mercato", ma a dare sempre migliori risposte ai clienti.

Sono intrinseche alla logica dell'impresa tradizionale le politiche di spinta all'aumento dei prezzi e la ricerca di condizioni ottimali per il proprio equilibrio economico. Ciò perché il bilanciamento di queste politiche è dato dalla presenza e dalle politiche dei concorrenti e dai comportamenti dei clienti che, ad esempio, possono non acquistare i beni a certi prezzi e aspettare, ad esempio, il periodo dei saldi o dei viaggi in bassa stagione. Fa invece parte della natura e della responsabilità dell'impresa sociale attuare politiche "calcolatrici dei prezzi", come forma di comportamento che può influenzare le politiche delle altre imprese a favore dei clienti.

Le imprese tradizionali svolgono analisi ed attuano politiche, ad esempio, di differenziazione dei prezzi, finalizzate ad intercettare domande di chi "ha disponibilità a pagare". Le imprese sociali, al contrario, svolgono analisi ed attuano politiche di differenziazione dei prezzi in modo da poter intercettare le fasce di coloro che "hanno limitata capacità di pagare". Politica questa che però deve essere

compatibile con la capacità dell'impresa di stare sul mercato e di mantenere la propria capacità autonoma nel lungo periodo. Ciò distingue l'impresa sociale dalle forme di "assistenzialismo sociale".

Passando ad un altro aspetto della questione, si può sottolineare che nei rapporti con i fornitori, l'impresa tradizionale utilizza il proprio potere contrattuale per ottenere le migliori condizioni per sé, prezzi più bassi, dilazioni di pagamento più lunghe, penali in caso di mancato rispetto dei tempi di consegna o di qualità non aumentata. L'impresa sociale, pur cercando garanzie relative al rispetto dei tempi di consegna, di qualità dei beni forniti e altri elementi che sono indispensabili per un corretto svolgimento della propria attività, negozia condizioni con i fornitori che tengono conto anche delle esigenze di questi ultimi di poter operare in condizioni economiche tranquille e di poter investire sullo sviluppo futuro. L'impresa sociale opera in modo da poter sostituire i fornitori secondo le proprie convenienze o di definire rapporti stabili o di lungo periodo quando ciò è coerente con le proprie strategie. L'impresa sociale stabilisce rapporti con i fornitori cercando di farsi carico delle loro esigenze di lungo periodo, ovviamente nell'ambito di margini di discrezionalità che le sono consentiti dall'esigenza di vivere sul mercato. Si inseriscono in questa logica le imprese che operano secondo logiche, politiche e strategie di commercio equo e solidale tramite cui si garantiscono condizioni soddisfacenti e garanzie di acquisto e di prezzo a produttori di aree economicamente non sviluppate, sottraendoli dalle incertezze delle fluttuazioni del mercato. In questo caso le politiche di acquisto dell'impresa sociale sono guidate dall'obiettivo di promuovere e sostenere lo sviluppo di determinati territori e la possibilità per le popolazioni che in essi vivono di uscire da condizioni di povertà estrema.

L'impresa sociale è guidata dall'obiettivo di promuovere e sostenere lo sviluppo di determinati territori e la possibilità per le popolazioni che in essi vivono di migliorare le proprie condizioni socio-economiche.

Con riguardo a quest'ultimo aspetto si può mettere in evidenza la differenza, rispetto ad altri modelli di impresa che adottano strategie, di acquistare materie prime sulla base dei prezzi di mercati internazionali che spesso sono soggetti a variazione dovute a speculazioni che, in genere, creano incertezza e penalizzano proprio i produttori più poveri. Si tratta di scelte diverse anche da quelle di imprese che decidono la localizzazione delle loro attività in funzione ai vantaggi fiscali

o di altri vantaggi assicurati dagli enti pubblici, o in base al basso costo di produzione dovuto in parte alla povertà delle popolazioni, ma in parte anche alla mancanza di garanzie per i lavoratori. Le imprese tradizionali che operano secondo responsabilità sociale seguono queste politiche ponendosi criteri di autoregolazione quali l'adozione di politiche di tutela dei lavoratori nei paesi non sviluppati o emergenti. Ciò anche in assenza di una legislazione in merito o evitando di utilizzare il lavoro minorile o garantendo servizi essenziali di tutela della salute per i propri dipendenti o per le popolazioni circostanti, come fanno alcune imprese petrolifere nelle aree dove hanno "campi per l'esplorazione o l'estrazione". Le politiche di localizzazione e delocalizzazione mutano quando si modificano le condizioni e gli incentivi che influenzano l'attrattività degli investimenti. Le imprese sociali, al contrario, nascono spesso proprio nei territori abbandonati dalle imprese tradizionali per promuovere, realizzare e sostenere la trasformazione economica, salvaguardare o rilanciare l'occupazione. Oppure, nell'ambito di programmi di cooperazione internazionale allo sviluppo, tali imprese avviano attività economiche con lo scopo di innescare il circolo virtuoso di uscita dalla povertà estrema.

Con riguardo ai rapporti e alle politiche del personale, le imprese del modello tradizionale fanno riferimento alle teorie che considerano il lavoro "fattore di produzione" e anche quando seguono le impostazioni più avanzate sul piano dei fattori di successo e della responsabilità sociale, cercano persone dotate di professionalità più elevata, i cosiddetti talenti. Inoltre, esse privilegiano incentivi economici o di carriera, valutano sulla base della produttività o di obiettivi economici, aumentano l'occupazione seguendo opportunità di breve periodo, senza preoccuparsi degli effetti occupazionali di lungo periodo che "sarebbero regolati dal mercato" o rientrano nelle responsabilità degli enti pubblici tramite l'uso di ammortizzatori sociali. L'impresa sociale, al contrario, si fonda su una filosofia ed un'etica del "lavoro come forma di espressione della persona" e quindi:

- attua politiche del personale che, pur garantendo le professionalità delle attività svolte, favoriscono un'occupazione stabile nel tempo, anche rinunciando ad opportunità reddituali di breve periodo, ma ad elevato rischio;
- utilizza il lavoro come forma di recupero di persone con disagi di vario tipo, il che sostituisce forme di puro assistenzialismo;
- attua politiche idonee ad attrarre persone motivate più dal contenuto del lavoro e dal tipo di "valore per la società" che viene

creato non da incentivi economici (elevati) o di carriera (ottenuta non solo per merito, ma in competizione ed a volte a danno di altri);

- persegue livelli di produttività sufficienti per essere competitivi sul mercato, ma compatibile con un'elevata qualità del lavoro.

Le imprese sociali non garantiscono condizioni e clima di lavoro migliori per sole finalità di aumento della produttività e della competitività, logica di base delle imprese tradizionali, ma ricercano un'organizzazione del lavoro partendo dal fine di garantire un'elevata qualità della vita nei luoghi di lavoro. La mancanza di questa condizione farebbe perdere la natura sostanziale di impresa sociale. Uno spazio di possibile intervento dell'impresa sociale è anche quello delle problematiche ambientali. È noto che questo tema sta diventando un'area di attività economica, l'ecosviluppo, tra le più promettenti dell'economia e delle imprese internazionali. Imprese che hanno prodotti ecocompatibili o che adottano metodi di produzione poco inquinanti, imprese che operano nel campo del recupero dei rifiuti, dello smaltimento con produzione di energia, del disinquinamento di aria e acqua o delle insonorizzazioni che riducono l'inquinamento acustico e in tanti altri settori, lo fanno in quanto trovano in tali attività significative opportunità di produrre reddito. L'impresa sociale considera questi settori come prioritari non solo in termini di opportunità di reddito, ma in funzione del positivo contributo che può dare alla soluzione di un problema che per decenni è stato trascurato sia dall'economia di mercato sia dagli interventi di enti pubblici.

La novità sul piano giuridico e della struttura dell'economia si collega al fatto che queste imprese possono essere un'evoluzione (uno *spin-off*) di imprese cooperative, di fondazioni, di associazioni nonprofit che la usano come "strumento più efficiente" per operare nelle aree in cui le regole classiche del mercato e l'intervento pubblico suggeriscono di non operare. L'obiettivo di non produrre o di non distribuire reddito consente una struttura di ricavi o di costi che le imprese nonprofit non potrebbero sostenere.

Considerazioni analoghe valgono per i settori del credito e della gestione di pubblici servizi. La storia e anche l'attualità degli interventi statali di salvataggio delle banche e di altri settori di servizi pubblici, oltre che di settori strategici, dicono che la natura di tali attività oscilla tra l'intervento pubblico e le liberalizzazioni - privatizzazioni. In questa dinamica "a pendolo", si può inserire un terzo

soggetto, appunto quello dell'impresa sociale nonprofit. Essa, infatti, potrebbe gestire attività come il microcredito, la micro finanza, il finanziamento delle attività imprenditoriali degli immigrati, non come una "area di *business*" di una classica istituzione finanziaria, soggetta a vincoli, parametri di valutazione del rischio, di *ratio* tra tipi di impieghi e tipo di raccolta che sono previsti dai controlli e dalla vigilanza del settore del credito, ma con logiche di relazione della clientela, criteri di valutazione della "affidabilità creditizia" e affidabilità in generale, conoscenza diretta delle persone dell'attività svolta e dei controlli sociali delle comunità in cui vivono. Mentre le istituzioni finanziarie tradizionali sono orientate/costrette a valutare su documentazione formale e con parametri sempre più standardizzati e omogenei, l'impresa sociale che opera nel settore del credito potrebbe/dovrebbe operare con logiche forse più tradizionali, ma sicuramente più attente all'economia reale e alle caratteristiche delle persone.

Ovviamente l'impresa può adottare criteri diversi, ma quando operano nel settore del credito o nel settore delle *utility* dovranno rispettare le normative tipiche del settore, non dovranno godere di condizioni di privilegio, ma dovranno mettere in campo i propri fattori distintivi di competitività e di capacità di mantenere un autonomo equilibrio economico di lungo periodo.

4. Profili reddituali e finanziari dell'impresa sociale

Per mantenere la propria autonomia e durabilità nel tempo senza contributi esterni, ogni impresa deve perseguire e conseguire un positivo profilo di reddito. Essa, quindi, deve essere in grado di anticipare le condizioni di ambiente esterno (dinamica della domanda di beni, nuovi bisogni, nuovi modi di produzione), assumendo un rischio "ragionevole", ossia coerente con la probabilità di manifestazione di eventi e condizioni favorevoli o contrarie all'azienda e con la dimensione del patrimonio disponibile, che è garanzia contro i rischi di impresa. Inoltre, l'azienda deve perseguire e continuamente migliorare i livelli di efficienza della combinazione dei fattori produttivi. Produrre reddito, per l'impresa sociale, significa produrre valore, misurato monetariamente nella moderna economia, adeguato alle attese, alle aspettative e alle condizioni di vita di tutte le persone o le comunità di persone che direttamente o indirettamente traggono le loro opportunità di tipo economico dall'esistenza dell'impresa.

Questa definizione si colloca in un'accezione ampia delle teorie degli *stakeholder* e della dottrina economico-aziendale degli "interessi istituzionali" sviluppata fino dagli anni '30 del secolo scorso e consolidata negli anni '50 e '60. La redditività, o per meglio dire il profilo di reddito delle imprese, è conseguenza delle scelte che, come si è scritto, sono in parte autonome, in parte condizionate da vincoli esterni rigidi, in parte condizionate da scelte e comportamenti di altri soggetti (ad esempio, consumatori, concorrenti, finanziatori, ecc.). Essa si compone di ricavi o componenti positivi di reddito, valore riconosciuto all'impresa per i beni e i servizi prodotti o per altre attività svolte, e da costi o componenti negativi di reddito, valori che l'impresa deve riconoscere a vari soggetti come controprestazione del loro contributo. Se questo vale per tutte le imprese, è opportuno sottolineare le peculiarità delle imprese sociali.

Per quanto riguarda i ricavi, la peculiarità dipende dalla logica secondo cui si attuano gli scambi di cessione dei risultati dell'attività. Lo scambio è un rapporto economico nel quale due soggetti trovano un accordo tra una prestazione e una controprestazione agendo nelle seguenti condizioni:

- chi cede un bene conosce (o ha una percezione) del proprio sacrificio, in termini semplificati rappresentati dal costo;
- chi acquisisce il bene conosce (o ha la percezione) dell'utilità che tale bene ha o potrebbe avere per l'uso che ne intende fare.

Ad esempio, di fronte ad un costo pari a 100 per chi vende e ad un valore pari a 200 per chi acquista, valori non conosciuti reciprocamente o di cui ognuno ha una conoscenza indiretta (ad esempio prezzi negoziati nei giorni precedenti, offerte di vendita e di acquisto di altre imprese), le imprese del modello classico assumono il seguente comportamento: il venditore cercherà di ottenere un prezzo il più possibile vicino a 200, mentre l'acquirente cercherà di ottenere un prezzo il più vicino a 100. Tale processo spesso richiede complesse fasi di negoziazione che comportano impiego di energie, tempo, incontri, ecc. che distruggono risorse della società e sono identificati come costi di transazione. Al contrario, l'impresa sociale, quando è in posizione di venditore, non si basa sulla presunta utilità del compratore, ma fonda la negoziazione partendo dai propri costi e dalle esigenze di investimento per poter competere in un mercato dinamico senza cercare di sfruttare al massimo la convenienza economica o la disponibilità a pagare dell'acquirente. Perciò, se gli elementi precedenti portano ad una

stima di “esigenza per l’impresa sociale” pari a 140, essa tenderà a fare politiche di prezzo di 145-150 in quanto il suo fine statutario non è di accumulare profitti o elevate remunerazioni per i propri *manager*, ma di generare esternalità positive per altri soggetti e per l’intera comunità. Se una persona ha un bisogno di assistenza di utilità pari a 200, per restare nell’ambito dell’esempio, ma ha un reddito che le consente di vivere dignitosamente pagando per tali servizi un prezzo massimo di 160, il *range* di negoziazione per l’impresa tradizionale for-profit è tra 140 e 200 e, se potrà, esso cercherà di cedere il proprio servizio solo a coloro che possono pagare un prezzo superiore a 160 e “il più possibile” vicino a 200. L’impresa sociale accetterà di corrispondere il servizio ad un prezzo di 145 o 150 e quindi renderà disponibile il servizio anche per quei gruppi di popolazione che hanno una capacità di pagare pari a 160. Inoltre, di fronte a soggetti che hanno una capacità di pagare pari a 120-130, quindi inferiore alle esigenze di economicità dell’impresa sociale, essa cercherà di attuare strategie per ottenere ulteriori ricavi e proventi da altre fonti che consentano di raggiungere il proprio equilibrio economico pari a 140. Quando l’impresa sociale è nella posizione di acquirente e conosce che dall’acquisto di certi beni e servizi potrà trarre un’utilità pari a 200, essa si porrà nei confronti di piccoli fornitori o artigiani nella posizione di offrire prezzi pari a 180-190 per consentire loro politiche di investimento, di miglioramento della qualità dei servizi, di ampliamento dell’occupazione, politiche che non sarebbero possibili qualora il prezzo corrisposto fosse pari a 145-150, che costituisce il minimo per la sopravvivenza dei fornitori. In presenza di impresa sociale, la negoziazione avviene in un *range* più limitato ossia tra 150 e 180 e quindi è possibile raggiungere un accordo e realizzare uno scambio in modo più agevole e con minori sprechi di costi di transazione o costi di intermediazione di vario tipo che costituiscono uno degli aspetti più negativi dei mercati classici nei quali una parte rilevante del valore viene acquisito non da chi produce o da chi consuma, ma da vari soggetti che svolgono attività di intermediazione non sempre in modo professionale. L’impresa for-profit stabilisce politiche di prezzi di vendita ed eventuale differenziazione sulla base della logica di segmentare i possibili acquirenti sulla base della loro massima convenienza o utilità, l’impresa sociale definisce politiche di prezzi e di segmentazione del mercato, valutando la “disponibilità a pagare” di ogni gruppo, il che significa prezzi che consentano comunque agli acquirenti di mantenere una disponibilità per altri

o bisogni compatibili con una dignitosa vita sociale. Dignitoso significa coerente con i livelli di vita della comunità di riferimento, ma non superiore le proprie possibilità per motivazioni di *status*, di prestigio, di omologazione sociale.

Per quanto riguarda il personale, la logica che guida l'impresa for-profit è quella della ricerca delle persone che hanno più elevati livelli di produttività, che hanno già elevate conoscenze (ad esempio, precedenti esperienze di lavoro), dei cosiddetti "talenti" o alti potenziali. Collegati a questi criteri vi sono sistemi e livelli di retribuzione che influenzano i costi aziendali e le politiche dei prezzi e degli altri costi, esempio investimenti in ricerca o in formazione del personale. Se vengono corrisposte alte remunerazioni (in questo periodo storico molte sono state giudicate "assurde" o "immorali" da parte degli stessi operatori della finanza o delle maggiori imprese, quindi dalla stessa comunità che le aveva accettate), vi sono meno risorse per mantenere i prezzi "accessibili" ad un numero più vasto di persone, o per dare occupazione o formare i giovani. Le imprese sociali, al contrario, perseguono politiche finalizzate ad attrarre persone motivate, non colpite dal "morbo della competitività" come principio guida della propria carriera, ma piuttosto disponibili alla collaborazione e cooperazione, persone consapevoli dell'esigenza di perseguire certi livelli di produttività per consentire all'impresa di competere sul mercato, ma che non considerano la produttività al solo fine di aumentare la propria remunerazione o di avere una più veloce progressione di carriera. Inoltre essa accetta il rischio o sostiene i costi di assumere persone non ancora formate e si impegna a valorizzarne le qualità, ben sapendo che poi alcune di queste persone usciranno dall'impresa attratte da stipendi più elevati o per altri motivi. Tuttavia, accetta queste politiche poiché consapevole che la creazione di "capitale umano" è una delle funzioni dell'impresa, oltre che del sistema di istruzione. Se in un paese, poche istituzioni e poche imprese accettano il rischio (e i costi) di formare persone con nuove professionalità, la conseguenza sarà quella di un aumento continuo delle remunerazioni delle poche persone che hanno quella professionalità (inflazione da "caccia ai talenti") e la società perderà occasioni di aumentare l'occupazione con remunerazioni "calmierate" del mercato stesso ossia dalla presenza di un numero maggiore di persone dotate di certe competenze e professionalità. Infine le imprese sociali adottano politiche di impiego di persone che possono essere recuperate per la società dall'autostima che si

genera tramite il lavoro. In altre parole, esse sono guidate da una concezione del lavoro non come mezzo per ottenere reddito o per affermare il proprio prestigio e acquisire potere organizzativo, economico, sociale, ma come opportunità per consentire alle persone di esprimere le proprie qualità in modo anche produttivo, cioè idoneo a generare ricchezza. La struttura e la qualità dei costi del personale è profondamente diversa nelle imprese sociali rispetto alle imprese del modello classico cosiddette for-profit. Nel concreto la differenza può essere riassunta in questi termini: l'impresa for-profit definisce la migliore organizzazione del lavoro in rapporto ai fini di aumentare il valore complessivo interno e poi ricerca "le persone giuste" per il posto giusto o le persone disposte a svolgere funzioni e compiti per esse non soddisfacenti e non corrispondenti alle proprie attese in cambio di più elevate retribuzioni. L'impresa sociale, al contrario, nei limiti delle conoscenze esistenti, adotta la politica di dare un lavoro dignitoso e corrispondente alle capacità di ogni persona, non esclusi i disabili o altri gruppi deboli e costruisce un tipo di organizzazione che consente anche di produrre beni e servizi a condizioni competitive per il mercato.

L'impresa sociale impegna gli utili prodotti e non distribuiti per rendere le proprie politiche di prezzi di vendita e dei costi sempre più coerenti con i principi sopra esposti e cerca di attrarre finanziamenti per uno sviluppo equilibrato e collegato a ragionevoli tassi o rischi di sviluppo. Non li utilizza per attività ed operazioni ad elevato rischio dalle quali possono derivare elevati profitti, elevate remunerazioni per i *manager*, per i finanziatori, per i fornitori, ma che, in caso di fallimento, determinano crisi strutturali e sistemiche per una determinata area o per il mondo intero come sta accadendo nell'attuale fase storica. Essa ricorre al prestito nelle diverse forme non cercando di attrarre risparmiatori-investitori che cercano un'elevata remunerazione nel breve periodo o elevati aumenti del valore del capitale (*capital gain*), né ricerca finanziamenti per espansioni e diversificazioni che possono apparire come interessanti opportunità, ma che non sono coerenti con la missione, la struttura, le competenze, la cultura dell'impresa. Non investe e non ricerca finanziamenti per aumenti di dimensioni o per politiche aggressive nei confronti di concorrenti (operazioni sul mercato finanziario per acquisizione ostile), o per ottenere un'influenza economica elevata a sostegno di movimenti politici, partiti, ideologie, gruppi di potere. Essa segue politiche finanziarie che sono coerenti con un fisiologico sviluppo,

con livelli di rischio accettabili o per creare *spin-off* (e opportunità occupazionali), dare origine ad altre imprese nei settori nei quali vi è carenza di offerta per gruppi sociali deboli o nei quali processi di concentrazione non bilanciati dalla nascita di nuove imprese potrebbe creare forti squilibri e debolezze dei mercati rispetto ad uno sviluppo sostenibile di determinati territori o comunità.

Il profilo finanziario, che è risultato del profilo economico e, a sua volta, influenza quest'ultimo, ha nell'impresa sociale le seguenti caratteristiche:

- serve a dare flessibilità alle scelte economiche, dinamica dei ricavi e delle altre componenti positive di reddito e dinamica dei costi e degli altri componenti negativi di reddito;
- non prevale e non distorce il profilo dell'economia reale dell'impresa, ossia non si propone di ottenere una redditività tramite proventi finanziari o comunque non tipici dell'attività principale;
- non espone l'impresa a rischi della dinamica finanziaria che è strutturalmente più "volatile" o con più elevato rischio di quello tipico dell'impresa: non realizza investimenti e programmi di sviluppo che non siano sostenibili con le proprie risorse ed energie (il proprio patrimonio), e ricorre al finanziamento esterno in misura tale da non far perdere la propria autonomia e indipendenza nel governare l'impresa, poiché, ad esempio, la sopravvivenza dell'impresa dipende dalle banche, da altri finanziatori o da interventi straordinari dello Stato.

In conclusione, si può dire che oggi si parla di impresa sociale perché il sistema giuridico, economico, fiscale, ha consentito di predisporre strumenti più sofisticati, capaci di recepire caratteristiche di precedenti istituzioni e strumenti giuridici. Si potrebbe peraltro dire che oggi si parla o si cerca di attivare imprese sociali solo perché molti docenti di economia capitalistica e di concezioni discutibili (per non dire errate) del sistema di mercato e della stessa globalizzazione, hanno fatto dimenticare o hanno incrostato di concetti errati la concezione originaria dell'impresa della tradizione europea e dell'economia aziendale. Essa è sintetizzabile, da F. Besta, G. Zappa e dai primi studiosi di economia aziendale come "istituto sociale, specializzato nello svolgimento di processi economici finalizzati ad aumentare la ricchezza per tutti, per tutta la società e non finalizzata a creare ricchezza (e potere di influenza sociale e politica) concentrata per pochi".

Elementi di gestione straordinaria per le imprese sociali “ex lege”

Giorgio Fiorentini

Sommario

1. Premessa - 2. Le operazioni di gestione straordinaria delle imprese sociali “ex lege” - 3. Cessione d’azienda - 4. Conclusioni

1. Premessa

Il settore nonprofit in generale e specificatamente il mondo delle imprese sociali *generaliter* e delle imprese sociali “ex lege” (si veda l. 118/05, d.lgs. 155/06 e G.U. dell’11/04/08) annovera un numero significativo di soggetti che svolgono attività sociale, economica e finanziaria con un ruolo rilevante ed indispensabile per il “sistema paese”. Come premessa può essere utile fornire una chiave definitiva dell’impresa sociale senza distribuzione di utili.¹ Essa attiene al *genus*² impresa sociale e si articola in due concetti.

¹ In termini non solo nominalistici, ma anche in termini di significato concettuale si ricorda che il d.lgs. 155/06 all’art. 7 (Denominazione) così recita: “1. Nella denominazione è obbligatorio l’uso della locuzione: ‘impresa sociale’; 2. la disposizione di cui al comma 1 non si applica agli enti di cui all’art. 1, comma 3.3. L’uso della locuzione ‘impresa sociale’ ovvero di altre parole o locuzioni idonee a trarre in inganno è vietato a soggetti diversi dalle organizzazioni che esercitano un’impresa”.

² Fin da ora si potrebbe affermare che l’impresa è “sineddoche” dell’impresa sociale. Questa considerazione non attiene ad un virtuosismo teorico e lessicale, ma ad un’impostazione economico-aziendale che esplicita le considerazioni sull’impresa sociale come concetto “primo” di riferimento.

1. *Impresa sociale generaliter* intesa come azienda "composta" non-profit³ che si articola in aziende di produzione e consumo. Esse si assumono la veste giuridica di associazioni, cooperative sociali di tipo A e B, fondazioni (di origine bancaria, d'impresa, culturali, politiche, ecc.) comitati, patronati, organizzazioni non governative, pro-loco, fondazioni ex-ipab. Si integrano, nel mantenimento e lo sviluppo del sistema di *welfare* nella sua accezione allargata e "laica"⁴ nonché presupposto per lo sviluppo socio-economico e per l'assetto concorrenziale e collaborativi.
2. *Impresa sociale "ex lege"* (Libro I e Libro V) intesa come azienda di "produzione" nonprofit (Masini, 1979), che si definisce come soggetto giuridico del Libro I e V del codice civile nonché come cooperativa sociale e loro consorzi ed enti ecclesiastici. Le imprese sociali sono intese come "organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità

³ Agli istituti economico-sociali della famiglia, impresa e delle amministrazioni pubbliche si è, in seguito aggiunta l'organizzazione non a scopo di lucro che si declina come azienda composta privata nell'articolazione operativa e gestionale della produzione o del consumo di beni e servizi in una logica di esclusività di interesse generale. In sintesi tutti gli istituti economico-sociali si unificano nel concetto di azienda come strumento operativo utile per raggiungere i fini degli istituti stessi. Cfr. Airoldi (1995); Borgonovi (1996, p.188).

"Sono definite come aziende nonprofit soggetti che hanno la natura giuridica privata, cioè sono costituite da singole persone o gruppi di persone che decidono liberamente e in piena autonomia di svolgere una determinata attività; perseguono volontariamente in via primaria interessi generali/pubblici; accettano e sono sottoposti al vincolo giuridico di non distribuire l'utile o i risultati positivi derivanti dalla gestione, tra i promotori o coloro che esercitano la funzione della proprietà o il potere di governo.

Il concetto è appunto collegato all'obiettivo immediato, che non è quello di ottenere, massimizzare o ottimizzare la remunerazione dell'imprenditore o di chi ha il diritto di proprietà (il profitto secondo la teoria economica classica), ma quello di rispondere in modo adeguato, di massimizzare, di ottimizzare l'interesse generale/pubblico per il quale esse sono volontariamente costituite. Spesso esse sono identificate come aziende del terzo settore, inteso come sistema di soggetti che operano secondo logiche e regole diverse da quelle del mercato e da quelle dello Stato (delle scelte pubbliche). In relazione alle loro finalità e caratteristiche si usa spesso anche l'ampia e generica definizione di privato sociale. In genere sono escluse da questo settore le forme organizzate di attività finalizzate alla rappresentanza di interessi quali sono i partiti, i sindacati, le associazioni imprenditoriali e di categoria, consorzi e altre."

⁴ *Welfare* allargato e "laico" inteso come dinamismo culturale che integra il concetto di *welfare* come assetto previdenziale, assistenziale e sanitario (parte consolidata e "sacra") con quello di una dimensione sociale di *welfare society* di tipo laico ove si assume la cultura, lo sport, l'*entertainment*, la tutela dei diritti dei cittadini, il turismo sociale, l'azione scolastico-formativa, ecc., come aspetti altrettanto validi e coerenti con una concezione di *welfare* evoluto.

sociale, atta a realizzare finalità di interesse generale”.^{5 6} Ed inoltre “indipendentemente dall’esercizio dell’attività di impresa nei settori di cui all’art. 2 comma 1,⁷ possono acquisire la qualifica di

⁵ Quindi la definizione giuridica di “organizzazione impresa sociale” e quindi anche di “settore impresa sociale” determinata dalla netta distinzione, presente nel codice civile, tra gli enti collettivi del Libro I (le associazioni, le fondazioni ed i comitati) e quelli del Libro V (le società) è basata su alcuni criteri quali:

- finalità dell’ente: egoistica per quelli del Libro V, altruistica per quelli del Libro I;
- attività: economica per le società, meramente satisfattiva per associazioni e fondazioni;
- struttura del contratto costitutivo: chiusa nel contratto di società, aperta in quello d’associazione;
- carattere lucrativo dello scopo delle società, di ogni tipo tranne quello di cui sopra per le associazioni.

Trova unitarietà finalistica nella definizione di impresa sociale secondo la l. 118/05 e decreto delegato conseguente.

⁶ È aperta la disamina riguardo alle cooperative: infatti i ristorni ed altre modalità di distribuzione di utili negano la possibilità di annoverarle fra le imprese sociali in termini di riconoscimento giuridico. Inoltre il fatto che le cooperative a mutualità prevalente gestiscono la mutualità nei confronti dei soci osta al dettato dell’art. 1 del decreto delegato della legge 118/05 che recita al punto 2: “[...] le organizzazioni i cui atti costitutivi limitino, anche indirettamente, l’erogazione dei beni e dei servizi in favore dei soli soci, associati o partecipi non acquisiscono la qualifica di impresa sociale”. Sembra che per ovviare a questi limiti si potrebbe/dovrebbe modificare lo Statuto delle cooperative per rientrare nei parametri di riconoscimento come impresa sociale. Ovviamente è necessario fare un calcolo delle convenienze di sistema. Mi permetto di sottolineare che se le cooperative (altro dalle cooperative sociali che sono imprese sociali di diritto) si integrassero con le imprese sociali derivanti dal terzo settore si strutturerebbe una capacità negoziale nei confronti del sistema che darebbe maggiore forza contrattuale per il bene comune e bene collettivo. Inoltre, per assurdo, le cooperative, *rebus sic stantibus*, non potrebbero fregiarsi della denominazione di impresa sociale. La si deve riconoscere in termini deduttivi rispetto alla storia dell’azione della cooperativa.

⁷ Art. 2. del d.lgs. 155/06 (Utilità sociale): 1. Si considerano beni e servizi di utilità sociale quelli prodotti o scambiati nei seguenti settori: a) assistenza sociale, ai sensi della legge 8 novembre 2000, n. 328, recante legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali; b) assistenza sanitaria, per l’erogazione delle prestazioni di cui al decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 29 novembre 2001, recante “Definizione dei livelli essenziali di assistenza”, e successive modificazioni, pubblicato nel supplemento ordinario alla Gazzetta Ufficiale n. 33 dell’8 febbraio 2002; c) assistenza socio-sanitaria, ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 14 febbraio 2001, recante “Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie”, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 129 del 6 giugno 2001; d) educazione, istruzione e formazione, ai sensi della legge 28 marzo 2003, n. 53, recante delega al Governo per la definizione delle norme generali sull’istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale; e) tutela dell’ambiente e dell’ecosistema, ai sensi della legge 15 dicembre 2004, n. 308, recante delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l’integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione, con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi; f) valorizzazione del patrimonio culturale, ai sensi del Codice dei beni culturali e del paesaggio, di cui al decreto legislativo 22 gennaio 2004, n. 42; g) turismo sociale, di cui all’articolo 7,

impresa sociale "ex lege" le organizzazioni che esercitano attività di impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano:

- a. lavoratori svantaggiati ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 1, lettera f), punti i, ix e x, del regolamento (CE) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione;
- b. lavoratori disabili ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 1, lettera g), del regolamento (CE) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione. Questo inserimento lavorativo deve valere almeno il 30% del personale impiegato.

Per "lavoratore svantaggiato", così recita il regolamento comunitario, si intende qualsiasi persona appartenente ad una categoria che abbia difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro, vale a dire qualsiasi persona che soddisfi, *ex multis*, uno dei criteri seguenti:

- a. qualsiasi giovane che abbia meno di 25 anni o che abbia completato la formazione a tempo pieno da non più di due anni e che non abbia ancora ottenuto il primo impiego retribuito regolarmente;
- b. qualsiasi persona che desideri intraprendere o riprendere un'attività lavorativa e che non abbia lavorato, né seguito corsi di formazione, per almeno due anni, in particolare qualsiasi persona che abbia lasciato il lavoro per la difficoltà di conciliare vita lavorativa e vita familiare;
- c. qualsiasi persona di più di 50 anni priva di un posto di lavoro o in procinto di perderlo;
- d. qualsiasi disoccupato di lungo periodo, ossia una persona senza lavoro per 12 dei 16 mesi precedenti, o per 6 degli 8 mesi precedenti nel caso di persone di meno di 25 anni;
- e. qualsiasi donna di un'area geografica al livello Nuts II nella quale il tasso medio di disoccupazione superi il 100% della media comunitaria da almeno due anni civili e nella quale la disoccupazione

comma 10, della legge 29 marzo 2001, n. 135, recante riforma della legislazione nazionale del turismo; h) formazione universitaria e post-universitaria; i) ricerca ed erogazione di servizi culturali; l) formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo; m) servizi strumentali alle imprese sociali, resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

femminile abbia superato il 150% del tasso di disoccupazione maschile dell'area considerata per almeno due dei tre anni civili.

Come si può notare l'impresa sociale attaglia la sua funzione di ammortizzatore sociale proprio giocando un ruolo specifico nell'ambito dell'area critica della disoccupazione.

Si aggiunge la *species* Onlus, composta da "organizzazioni non lucrative di utilità sociale", che coglie ulteriormente e verticalmente i due aspetti caratteristici di queste aziende, cioè l'orientamento alla creazione di un valore aggiunto per il benessere sociale, senza avere come obiettivo prioritario, principale ed unico il conseguimento di utili economici in una logica di equilibrio economico-finanziario.⁸ E con specifici vantaggi fiscali.

Inoltre si specifica che tutte le imprese sociali *generaliter* e le imprese sociali "ex lege" sono "aziende" nonprofit in logica di funzionalità. Questa considerazione sottolinea l'approccio economico-aziendale all'impresa sociale (*generaliter* e "ex lege") nonché l'esigenza di presidiare in modo strumentale e non "teleologico" tutte le funzioni aziendali utili ed indispensabili per raggiungere gli obiettivi di "valori e valore" tipici di queste aziende. Inoltre è possibile trovare per le imprese sociali (*generaliter* e "ex lege") il denominatore comune concettuale nell'azienda nonprofit che si esprime nella sua funzionalità. E d'ora in avanti sotto la dizione azienda nonprofit si possono annoverare le due tipologie di imprese sociali sopramenzionate.⁹

Le aziende nonprofit sono presenti nell'economia da svariati secoli, ma questa presenza non era stata evidenziata nei loro caratteri prettamente economici.¹⁰

⁸ L'equilibrio economico-finanziario ricerca le migliori condizioni economico-gestionali che possono soddisfare i diversi portatori di interessi convergenti sull'impresa sociale, in modo da non fare scelte velleitarie tali da rischiare l'assetto di "continuità dell'azienda nonprofit", ma neppure esaltare il livello differenziale entrate/uscite o ricavi/costi per rischiare di entrare nel *loop* del profitto ricercato come fine ultimo e *ad libitum* dell'azienda. Infatti un'azienda for-profit che eroga servizi di solidarietà per massimizzare i profitti tenta di ottenere il massimo prezzo che la controparte è disponibile a pagare, mentre un'azienda nonprofit di solidarietà che produce ed eroga gli stessi servizi e ha come obiettivo l'equilibrio economico, sceglie e decide di far pagare prezzi più bassi pur remunerando i fattori di produzione e attivando uno sviluppo costante dell'attività.

Tutto ciò a garanzia che l'attività solidale sia indirizzata verso risultati di qualità percepita coerente e in equilibrio con i bisogni espressi dalla domanda per una soddisfazione tecnica in logica di ottimo relativo. Inoltre una gestione aziendale equilibrata aumenta il ritorno sugli investimenti intesi sia come valore di solidarietà espresso e conseguito dall'azienda nonprofit, sia come incremento di valore aziendale e anche economico-finanziario che aumenta il capitale e il patrimonio solidale.

⁹ Per una trattazione più esaustiva si veda Fiorentini (2006a).

¹⁰ Tra le prime aziende nonprofit si possono annoverare certamente le comunità religiose di assistenza, che già nei tempi medievali fornivano servizi alle fasce più povere della popola-

Ora l'attenzione rivolta dai sistemi economici moderni è sempre più crescente, poiché le imprese sociali *generaliter* e "ex lege" rappresentano una realtà variegata, pervasiva nel sistema socio-economico ed in espansione.

Negli ultimi anni infatti le aziende nonprofit si sono ritagliate una propria distinta posizione nel panorama economico sfruttando gli spazi non presidiati dallo Stato (che non riesce a gestirli o non ha risorse sufficienti) e dal mercato ove l'imprenditoria for-profit non trova conveniente ad essi orientarsi. In una logica di sussidiarietà orizzontale peraltro sancita dalla Costituzione italiana.¹¹

Questa situazione è ancora in fase evolutiva in paesi come l'Italia, dove si sta sviluppando una cultura manageriale utile a rendere questo settore parte integrante del sistema socio-economico in una dimensione tripolare composta da aziende pubbliche, aziende for-profit e aziende nonprofit.

Ma non mancano le motivazioni per cui si può ritenere che la competizione si stia facendo più impegnativa e quindi si può ritenere che il caso italiano sia in una fase di consolidamento, poiché se, da una parte, cresce l'interesse del pubblico per questo fenomeno, dall'altra, sta aumentando la competizione per l'ottenimento di risorse che sono per definizione scarse (nel contesto "intra" nonprofit ove si auspica una concorrenza collaborativa e "inter" for-profit ove la concorrenza è più competitiva ed in logica *ad escludendum*).

L'impresa sociale è un approccio ampliativo che dovrà assumere un *set* di caratteristiche, senza preclusioni, dettate da retaggi storici di

zione; nacquero poi anche patronati e fondazioni, grazie all'azione di persone benestanti con uno spiccato senso filantropico; nella storia più recente invece si è assistito alla nascita di nonprofit come soggetti investiti di particolari diritti, come avvenne tra gli anni '40 e '50 negli Stati Uniti. Esse avevano il compito di fornire servizi sociali che rientrassero nei programmi governativi.

Attualmente molte aziende nonprofit si misurano con il mercato e, in contesto di concorrenza collaborativa, producono beni e servizi per la collettività, in una filiera sussidiaria (orizzontale) ove lo scambio integra valori meta economici ed economici.

¹¹ Articolo 118 Costituzione: "Le funzioni amministrative sono attribuite ai Comuni salvo che, per assicurarne l'esercizio unitario, siano conferite a Province, città metropolitane, Regioni e Stato, sulla base dei principi di sussidiarietà, differenziazione ed adeguatezza.

I Comuni, le Province e le città metropolitane sono titolari di funzioni amministrative proprie e di quelle conferite con legge statale o regionale, secondo le rispettive competenze.

La legge statale disciplina forme di coordinamento fra Stato e Regioni nelle materie di cui alle lettere *b)* e *h)* del secondo comma dell'articolo 117, e disciplina inoltre forme di intesa e coordinamento nella materia della tutela dei beni culturali. Stato, Regioni, città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà".

ruolo “confinato” o “di confine” che prevalentemente ha suscitato considerazioni di marginalità socio-economica dell’impresa sociale perché collegata a finanziamenti “derivati” di tipo pubblico.

Una competitività che deriva da una capacità imprenditoriale di successo rispetto (ed al pari) ad altre formule imprenditoriali for-profit e pubbliche; oppure derivate da situazioni di mercato, “quasi-mercato”, *captive market* consolidate nel socio-assistenziale, sanità, cultura pagando un debito di non riconoscimento *up to date* rispetto alla pervasività del terzo settore nel *welfare* allargato (vedi tutela dei diritti, sviluppo economico e coesione sociale, inserimento lavorativo delle fasce deboli, ecc.).

2. Le operazioni di gestione straordinaria dell’impresa sociale “ex lege”

Le operazioni di gestione straordinaria si possono implementare con tutte le imprese sociali, ma trovano nelle imprese sociali “ex lege” (vedi specificatamente quelle del Libro V del c.c. e cioè Spa e Srl) una maggiore predisposizione di simmetria culturale, concettuale e dinamica rispetto all’assetto evolutivo del sistema socio-economico che è base complementare del *welfare*. E peraltro è *commodity* riconosciuta dal mondo economico tradizionale (è prassi normale effettuare operazioni di gestione straordinaria per imprese Spa e Srl). Quindi riconoscimento anche da parte del privato sociale che ravvisa nelle imprese sociali “ex lege” (specificatamente Spa e Srl senza distribuzione di utili) un’ulteriore opportunità di dinamismo e di sviluppo “nel e per” il sistema economico.

Comunque, in questa fattispecie, un elemento comune delle operazioni di gestione straordinaria è il carattere economico dell’assenza della finalità di lucro visto in una sua dimensione evolutiva e parzialmente diversa da quella rigida, radicale, che esorcizza il concetto di impresa e spesso diffusa nel nonprofit conservatore. Essa si enuclea tramite due considerazioni:

1. necessità di non ottenere un utile da distribuire, in senso economico tradizionale, ma l’obiettivo, sotto questo punto di vista è l’equilibrio economico-finanziario;¹²
2. divieto di distribuzione degli utili, e conseguente loro reimpiego, in una logica di imprenditorialità solidale e sociale che abbia come obiettivo il mantenimento della continuità operativa

¹² Si veda per una trattazione in chiave giuridica Randazzo (2006).

dell'azienda che è uno dei presupposti della stabilità imprenditoriale insieme all'economicità, perdurabilità, efficienza, efficacia e autonomia.

La mancanza dello scopo di lucro non significa operare in perdita strutturale (come spesso si intende in una visione non economico-aziendale), o non poter vendere beni e servizi a prezzi coerenti con l'equilibrio fra domanda e offerta di beni e servizi nell'ambito del mercato, "quasi mercato" e in concorrenza collaborativa con altri attori; ciò presuppone un orientamento alla ricerca di un innalzamento del benessere sociale (bene comune e bene collettivo) e dell'assetto di *welfare* in senso allargato. Quindi equilibrio economico-finanziario che tende a raggiungere il "profitto del non profitto" e tale da reinvestire gli utili e l'avanzo di gestione che si ottiene.

Prevalentemente per le imprese sociali "ex lege" il divieto di distribuzione degli utili è oggetto di dibattito interpretativo.

L'impostazione del codice civile finora vigente ha palesato una rigida separazione tra enti e organizzazioni imprenditoriali. Nel tempo, però, alcune disposizioni, soprattutto di natura fiscale, hanno consentito agli enti di esercitare attività imprenditoriali, pur con idonee cautele (patrimoni separati, assenza di scopo lucrativo, gestione separata,¹³ ecc.).

Lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale, nel contesto del dinamismo economico, ha fatto emergere l'esigenza di utilizzare forme societarie per l'esercizio di attività commerciale anche nei settori notoriamente mossi da fini assistenziali, sociali, culturali, ecc. e comunque di utilità sociale.

In quest'ottica l'impresa sociale "ex lege", fa riferimento a particolari ambiti di operatività, al requisito della mancanza dello scopo di lucro e a particolari vincoli giuridici alla struttura proprietaria.

È una tipologia di impresa (e non genere da aggiungere a quelli già previsti nel novero del Libro V).

Il quadro giuridico di riferimento ha chiuso la filigrana normativa con la G.U. 86 dell'11.04.2008 in cui si enucleano i decreti attuativi del decreto legislativo 155/2006 utili per l'esercizio di un'impresa sociale "ex lege".

¹³ Ad esempio, d.lgs. 460/97, art. 29, Titoli di solidarietà. 1. Per l'emissione di titoli da denominarsi "di solidarietà" è riconosciuta come costo fiscalmente deducibile dal reddito d'impresa la differenza tra il tasso effettivamente praticato ed il tasso di riferimento determinato con decreto del Ministro del tesoro, di concerto con il Ministro delle finanze, purchè i fondi raccolti, oggetto di gestione separata, siano destinati a finanziamento delle Onlus.

Tali provvedimenti riguardano:

1. definizione dei criteri quantitativi e temporali per il computo della percentuale; ricavi complessivi di utilità sociale per l'interesse generale;
2. linee guida per la redazione del bilancio sociale;
3. atti e documenti da depositare presso l'Ufficio del registro delle imprese; nonché le relative procedure di deposito;
4. linee guida per le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda definibili come operazioni di gestione straordinaria.

Di essi trattiamo, prevalentemente, il quarto punto rimandando gli altri ad analisi successive.

Infatti a fronte del decreto 24 gennaio 2008 del Ministero della solidarietà sociale (pubblicato nella G.U. 86 dell'11 aprile 2008) che titola all'allegato 1: "Adozione delle linee guida per le operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione d'azienda, poste in essere da organizzazioni che esercitano l'impresa sociale "ex lege", ai sensi dell'articolo 13, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155" si enucleano vari punti. *In primis* "Procedura per il rilascio dell'autorizzazione alle operazioni straordinarie". In seguito si indica la procedura tale per cui "gli organi di amministrazione dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale sono tenuti a notificare, con atto scritto, al Ministero della solidarietà sociale l'intenzione di procedere ad una delle operazioni di trasformazione, fusione, scissione e cessione di azienda, allegando la documentazione, indicata ai punti 3 e 4, necessaria alla valutazione di conformità alle linee guida".¹⁴ Al punto 3 si citano le operazioni di "trasformazione, fusione e scissione" che specificatamente si

¹⁴ Ed inoltre: 1.2. Il Ministero della solidarietà sociale, ricevuta la documentazione necessaria, procede all'istruttoria e, entro trenta giorni, ne trasmette gli esiti all'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale. 1.3. L'Agenzia per le organizzazioni non lucrative, entro trenta giorni, rilascia al Ministero della solidarietà sociale un parere avente valore consultivo. 1.4. L'autorizzazione del Ministero della solidarietà sociale, sentita l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale, si intende concessa decorsi novanta giorni dalla ricezione della notificazione.

2. Rinvio alla disciplina civilistica per le operazioni di trasformazione, fusione e scissione. 2.1. Alle operazioni di trasformazione, fusione e scissione si applicano, a seconda del caso di specie, le disposizioni di cui agli articoli da 2498 a 2506-quater del codice civile. 2.2. Nell'applicare la normativa civilistica si ha riguardo alla particolare natura dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale. Nei casi di operazioni straordinarie poste in essere da soggetti per i quali la normativa civilistica richiede la predisposizione di particolari documenti con contenuto informativo obbligatorio, è necessario adattare le informazioni richieste alla particolare natura dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale.

articolano nel punto 3.1 che poniamo in nota come informazione utile al lettore.¹⁵

La cessione d'azienda, invece e con una narrativa a sé stante, si affronta al punto 4 (vedi procedura e modalità)¹⁶ ed è correlata a processi di

¹⁵ 3.1. Nel caso di trasformazione, fusione e scissione, gli amministratori dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale che pone in essere l'operazione straordinaria devono notificare al Ministero della solidarietà sociale, almeno novanta giorni prima della data di convocazione dell'assemblea chiamata a deliberare sull'operazione straordinaria, con atto scritto di data certa, l'intenzione di procedere all'operazione, allegando la seguente documentazione: a) una situazione patrimoniale di ciascuno degli enti coinvolti nelle operazioni, riferita: 1) nel caso di trasformazione, ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto alla data in cui viene convocata l'assemblea straordinaria chiamata a deliberare sulla trasformazione; 2) nel caso di fusione o scissione, ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto al giorno in cui il progetto di fusione o di scissione viene depositato nelle sedi delle società coinvolte nell'operazione. La situazione patrimoniale deve essere redatta secondo gli schemi che l'Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale predispone e rende pubblici entro 90 giorni dalla data di pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana del presente decreto e deve essere costituita dallo stato patrimoniale, dal rendiconto gestionale e dalla nota integrativa. In tale situazione patrimoniale devono essere poste in evidenza le attività e le passività relative all'attività economica svolta ai fini di utilità sociale, vale a dire le attività e le passività relative all'attività principale che caratterizza l'ente impresa sociale. Qualora la delibera di trasformazione avvenga entro sei mesi dalla data di chiusura dell'ultimo bilancio di esercizio approvato, la situazione patrimoniale di cui alla lettera a) può essere sostituita dal bilancio medesimo. Nei casi di fusione o scissione, la situazione patrimoniale di cui alla lettera a) può essere sostituita dal bilancio dell'ultimo esercizio se questo è stato chiuso non oltre sei mesi prima del giorno del deposito del progetto di fusione o di scissione nelle sedi delle società coinvolte nell'operazione. In questi ultimi due casi, gli amministratori dovranno fornire un supplemento di informativa di modo da evidenziare le attività e le passività relative all'attività economica svolta ai fini di utilità sociale; b) una relazione degli amministratori nella quale indicare: 1) le ragioni che inducono ad effettuare l'operazione straordinaria; 2) la prevedibile evoluzione dell'attività dell'ente successivamente al compimento dell'operazione; 3) i miglioramenti previsti in termini di impatto sul tessuto sociale di riferimento; 4) le modalità attraverso le quali il soggetto risultante dall'operazione garantirà il rispetto del requisito dell'assenza dello scopo di lucro. Nel caso in cui gli amministratori debbano predisporre la relazione ex art. 2500-sexies del codice civile, è possibile inserire in un unico documento le informazioni elencate alla lettera b) e quelle previste dall'art. 2500-sexies. Nel caso in cui gli amministratori debbano predisporre la relazione ex art. 2501-quinquies del codice civile, è possibile inserire in un unico documento le informazioni elencate alla lettera b) e quelle previste dall'art. 2501-quinquies.

¹⁶ 4.1. Nel caso di cessione di azienda, gli amministratori dell'organizzazione che esercita l'impresa sociale cedente devono notificare al Ministero della solidarietà sociale, con le modalità di cui al punto 3, l'intenzione di procedere all'operazione, allegando la seguente documentazione: a) una situazione patrimoniale dell'ente, redatta con le modalità di cui al punto 3, lettera a), riferita ad una data non anteriore di oltre 120 giorni rispetto alla data in cui avviene la cessione; b) una relazione degli amministratori nella quale indicare, oltre alle informazioni di cui ai numeri 1, 2 e 3 della lettera b) del punto 3.1 le modalità con le quali l'acquirente intende rispettare il requisito del perseguimento delle finalità di interesse generale; 2) i criteri di valutazione dell'azienda e le modalità di determinazione del prezzo.

acquisto/vendita di imprese sociali che nella nostra fattispecie hanno una correlazione con dati di valore azionario qualora si configurino come Spa e Srl senza distribuzione di utili. Quindi imprese sociali "ex lege" anche nella declinazione degli enti giuridici del Libro V. L'attenzione degli operatori di *private* e di *venture capital*, intermediari finanziari a vario titolo potrebbero trovare un terreno fertile considerando che tali operazioni si declinano come investimenti in capitale azionario di imprese generalmente non quotate e di cui si può gestire lo sviluppo. Con un *caveat* che non si può acquisire il controllo diretto e di maggioranza,¹⁷ ma comunque partecipando alla gestione ed allo sviluppo per acquisire la potenziale opportunità di cedere quote di azioni in futuro. Peraltro si può pensare a "patti parasociali" fra vari azionisti che esprimono il controllo per il tramite di imprese sociali *generaliter*. Poiché l'obiettivo delle operazioni di *private equity* e di *venture capital* è, prevalentemente, anche l'ottenimento di una remunerazione sul capitale investito attraverso la valorizzazione dell'impresa acqui-

¹⁷ Vedi legge 13 giugno 2005, n. 118, art. 1: "Definire, nel rispetto del quadro normativo e della specificità propria degli organismi di promozione sociale, nonché della disciplina generale delle associazioni, delle fondazioni, delle società e delle cooperative, e delle norme concernenti la cooperazione sociale e gli enti ecclesiastici, il carattere sociale dell'impresa sulla base: 1) delle materie di particolare rilievo sociale in cui essa opera la prestazione di beni e di servizi in favore di tutti i potenziali fruitori, senza limitazione ai soli soci, associati o partecipi; 2) del divieto di ridistribuire, anche in modo indiretto, utili e avanzi di gestione nonché fondi, riserve o capitale, ad amministratori e a persone fisiche o giuridiche partecipanti, collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa; 3) dell'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio; 4) delle caratteristiche e dei vincoli della struttura proprietaria o di controllo, escludendo la possibilità che soggetti pubblici o imprese private con finalità lucrative possano detenere il controllo, anche attraverso la facoltà di nomina maggioritaria degli organi di amministrazione.

Vedi art. 4 del d.lgs. 155/06 (Struttura proprietaria e disciplina dei gruppi). 1. All'attività di direzione e controllo di un'impresa sociale si applicano, in quanto compatibili, le norme di cui al capo IX del titolo V del Libro V e l'articolo 2545-septies del codice civile. Si considera, in ogni caso, esercitare attività di direzione e controllo il soggetto che, per previsioni statutarie o per qualsiasi altra ragione, abbia la facoltà di nomina della maggioranza degli organi di amministrazione. 2. I gruppi di imprese sociali sono tenuti a depositare l'accordo di partecipazione presso il registro delle imprese. I gruppi di imprese sociali sono inoltre tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, secondo le linee guida di cui all'articolo 10. 3. Le imprese private con finalità lucrative e le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 e successive modificazioni, non possono esercitare attività di direzione e detenere il controllo di un'impresa sociale. 4. Nel caso di decisione assunta con il voto o l'influenza determinante dei soggetti di cui al comma 3, il relativo atto è annullabile e può essere impugnato in conformità delle norme del codice civile entro il termine di 180 giorni. La legittimazione ad impugnare spetta anche al Ministero del lavoro e delle politiche sociali.

sita e la sua successiva cessione in ottica di medio/lungo periodo, si può ipotizzare che nel proprio portfolio si ravvisi l'opportunità di:

- investire in imprese sociali "ex lege" (Libro V) per qualificare socialmente il portfolio stesso;
- di esplorare aree del sociale ove l'innovazione è una costante imprenditoriale.

Quindi investitori indipendenti (società di investimento o fondi di investimento), investitori *captive* (società controllate, collegate a gruppi bancari e assicurativi), investitori pubblici (enti di natura pubblica con obiettivi socio-economici) potrebbero essere attori di operazioni di finanziamento. Tutto ciò sia nella fase di avvio/sviluppo per il tramite di operazioni di *venture capital* o nella fase di maturità con operazioni *buy-out*. Ma anche con "operazioni di *distressed*" per rivitalizzare imprese sociali.

Esiste anche e comunque una connessione con l'istituto giuridico del recesso tale da consentire ad un socio di sciogliere il vincolo societario nelle società di capitali. In effetti il decreto legislativo n. 155/2006 fa emergere diversi problemi concernenti la ricapitalizzazione delle quote e la liquidazione delle stesse al socio che intende recedere: il codice civile e la giurisprudenza maggioritaria, infatti, regolano solo ed esclusivamente la liquidazione della quota a seguito dello scioglimento del rapporto sociale, limitatamente ad un socio, nelle società for-profit.

"Il legislatore all'articolo 2289 codice civile^{18 19} afferma che, nel caso di scioglimento del rapporto sociale, per la liquidazione della quota si debba far riferimento alla situazione patrimoniale della società, valutarne l'avviamento commerciale e soprattutto gli incrementi patrimoniali conseguiti dalla società.

Si considera anche l'impostazione della Corte di Cassazione, Sezione I, sentenza n. 4 del 25 marzo 2003, in base alla quale la liquidazione della quota del socio deve essere effettuata sul valore del patrimonio sociale; al socio deve essere corrisposta una somma, determinata da due diverse componenti:

1. il rimborso della quota del capitale sociale versato dal socio e dalla distribuzione delle riserve sia di utili sia di capitale eventualmente esistente;

¹⁸ Si veda impresa sociale come società per azioni: problematiche legate al divieto di distribuzione degli utili e alle operazioni straordinarie. Lavoro per il "Corso di *Management e fund raising* dell'impresa sociale nonprofit" di Niccolò Ascitutto e Tiziana Bianco.

¹⁹ Articolo 2289 c.c.: "Nei casi in cui il rapporto sociale si scioglie limitatamente ad un socio, questi o i suoi eredi hanno diritto soltanto ad una somma di denaro che rappresenti il valore della quota. La liquidazione della quota è fatta in base alla situazione patrimoniale della società nel giorno in cui si verifica lo scioglimento".

2. l'eventuale maggior valore economico del complesso aziendale alla data dello scioglimento del rapporto sociale rispetto ai valori contabili del patrimonio e che costituisce la cosiddetta "differenza da recesso".

Bisogna analizzare come porsi nei casi di recesso del socio dall'impresa sociale "ex lege" (Libro V), in particolar modo come e se la quota del socio recedente debba essere calcolata e quale debba essere la sua destinazione.

Gli orientamenti in merito possono essere: un'interpretazione restrittiva e legata al carattere letterale della norma, per cui il divieto della distribuzione degli utili è assoluto e, quindi, il socio recedente non può ricevere alcunché.

Il divieto assoluto comporterebbe l'impossibilità per il socio di recuperare perfino il capitale versato nel momento di costituzione di società. Si pone, quindi, la problematica di dove confluiscono il complesso dei conferimenti e le loro rivalutazioni.

Considerando l'accezione negativa del divieto sancito dall'articolo 3 del d.lgs. 155/06 le soluzioni possibili a questa fattispecie modificativa del rapporto societario consistono nelle seguenti opzioni: i conferimenti e le relative rivalutazioni delle quote dei soci recedenti rimangono nel patrimonio della società. Il socio, di conseguenza non riceve alcun tipo di gratificazione monetaria, in linea con lo spirito solidale statico che permea le aziende nonprofit che rientrano nel terzo settore.

Oppure si crea un fondo ove si collocano i conferimenti apportati, di qualsiasi genere e tipo, e le loro conseguenti rivalutazioni. Questo fondo, che rimane nella disponibilità dell'impresa sociale, viene utilizzato per il proseguimento e il miglioramento dell'attività finalizzata al raggiungimento dello scopo sociale oppure per la realizzazione di un'inerente attività sociale, avente sempre una finalizzazione solidale.

Una scelta apprezzabile e di filantropia classica, che tiene presente di tutti gli interessi in gioco nel rispetto del divieto di distribuzione degli utili, è rappresentata dalla seconda opzione per due ordini di motivi:

1. innanzitutto con la creazione del fondo si garantirebbe la specializzazione dell'attività oggetto dell'impresa sociale;
2. la configurazione di una nuova attività permette l'inserimento di nuovi soggetti lavorativi e, quindi, un ampliamento del mercato del terzo settore. Con un effetto sociale diretto per il tramite dell'offerta di opportunità occupazionali.

Il secondo orientamento concede, invece, un'apertura alle norme del Libro V, permettendo la possibilità di liquidazione della quota del socio, che intende recedere. Questa è l'opzione non assoluta.

Si pongono, in quest'ambito diverse problematiche riguardanti come debba essere calcolata la quota.²⁰

In logica economico-aziendale di sviluppo ampio e di sistema è auspicabile che si accolga l'opzione che valuta la possibilità di avere un

²⁰ Le soluzioni che si possono ammettere e che comportano un rinvio totale alla disciplina codicistica sono relative alle società di capitali: 2.1. una parte della dottrina afferma che, in caso di recesso di un socio da un'impresa sociale, che assume la forma di una società di capitali, possa essere ammessa una liquidazione della quota, che abbia come esclusivo oggetto il capitale iniziale: nella valutazione del valore della quota, occorrerà tenere conto del valore dei beni, compreso l'avviamento e le riserve statutarie, e non quello risultante dalla contabilità, sussistente al momento del recesso. Contrariamente quindi all'impostazione giurisprudenziale della Corte di Cassazione, sentenza del 2 agosto 1995, n. 8470, propria per le società di capitali, secondo cui per la determinazione del valore della quota non potrà essere considerato il valore che l'avviamento possiede nel momento in cui si verifica la cessazione del rapporto societario. Questa impostazione trova la sua giustificazione nell'articolo 3, comma 1 del decreto in esame e, quindi, nel divieto di distribuzione degli utili, da intendersi in senso relativo. Il socio, di conseguenza, sarebbe incentivato ad operare in un'impresa sociale, sapendo che, in qualsiasi momento, potrà riappropriarsi di quanto ceduto e dato con la costituzione dell'impresa stessa o al suo ingresso. Tale visione, secondo alcuni, non può essere accolta, perché non si potrebbe stabilire il valore della quota, nei casi in cui il recedente sia un socio d'opera. Se, infatti, contrariamente a quanto è previsto per le società for-profit, in cui la liquidazione della quota del socio recedente deve tenere conto dell'incremento patrimoniale realizzato dalla società attraverso il lavoro prestato, nelle imprese sociali quest'assunto si scontrerebbe con il divieto di distribuzione degli utili, non potendosi conoscere alcune delle deroghe stabilite dall'articolo in esame; 2.2. un secondo orientamento dottrinale sostiene che il valore della quota del socio recedente debba tenere conto esclusivamente della rivalutazione sussistente al momento dello scioglimento del rapporto societario. Al socio recedente bisogna, quindi, versare solo l'incremento della sua quota realizzato nel tempo e stornandolo dall'ammontare del conferimento iniziale. A questo punto, però, tale conferimento iniziale rimarrebbe al patrimonio dell'impresa sociale, disincentivando così eventuali operatori economici dalla partecipazione alle imprese rientranti nel terzo settore. La rivalutazione della quota, di per sé, sarà, per la stragrande maggioranza dei casi, di valore sensibilmente inferiore rispetto all'apporto iniziale e sarebbe comunque un'operazione non rispettosa del divieto di distribuzione degli utili; 2.3. l'ultima considerazione dottrinale da analizzare, che somma le due precedenti impostazioni, collocandosi in una posizione intermedia tra le stesse, è quella per cui il valore della quota liquidata deve essere calcolato considerando sia il capitale iniziale che la rivalutazione dello stesso. Si riprende così una visione tipica delle società for-profit, che secondo alcuni, andrebbe ad incentivare la costituzione dell'impresa sociale e l'ingresso nel mercato di nuovi soggetti imprenditoriali, in quanto attratti dalla possibilità di recuperare quanto versato inizialmente. Tale teoria, però, si discosta dalle finalità ultime che caratterizzano le imprese nonprofit, andando a svilire le stesse, considerando che le imprese sociali vengono ad esistere per il perseguimento di un'utilità sociale, indipendentemente da un possibile guadagno realizzabile, ma non possono neanche prescindere da una visione di equilibrio economico-aziendale ove non si accoglie il divieto assoluto della distribuzione degli utili.

ritorno sull'investimento economico-finanziario effettuato dall'imprenditore sociale o da altro investitore. Comunque e nei casi rilevati nella nota 19 il ruolo imprenditoriale e le risorse finanziarie messe a disposizione sono condizione indispensabile per raggiungere l'interesse generale tramite la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale da parte dell'impresa sociale e queste considerazioni incentivano gli investitori che, con gradazioni diverse, hanno un orientamento sociale da perseguire. Questo finalismo non attiene solo l'imprenditore sociale nonprofit, ma anche l'imprenditore for-profit nella logica che l'impresa è "sineddoche" dell'impresa sociale.

Un'ulteriore incentivazione è determinata dall'interesse dell'imprenditoria for-profit che può ravvisare l'utilità di "fare *start-up*" di *spin-off* sociali delle imprese for-profit in cui hanno fatto investimenti (non solo singoli imprenditori, ma anche fondi d'investimento, ecc.) (Fiorentini, 2006b). Anche il mondo dell'intermediazione finanziaria può essere interessato all'impresa sociale "ex lege" (Libro V) che possa far maturare delle redditività che siano in equilibrio con il finalismo sociale delle imprese sociali che sono parte integrante del sistema socio-economico. Questo permette di avere flussi finanziari utili per "concorrere" in modo collaborativo nel mercato. Infatti ciò avverrebbe tramite la creazione di Spa, Srl senza distribuzione di utili che, a mio parere, possono anche essere oggetto di transazione economica dopo un *lock up* (la clausola di *lock up* riguarda l'impegno assunto da chi era azionista già prima della quotazione a non vendere, offrire o costituire in pegno le proprie azioni della società per un certo periodo di tempo) di un certo numero di anni. A fronte dei decreti delegati attuativi si può, infatti, ipotizzare anche una vendita futura delle imprese sociali con evidente interesse per il mercato dell'intermediazione finanziaria e degli investitori privati. Ciò può far ravvisare nelle imprese sociali stesse una scelta integrata di implementazione di "utilità sociale per l'interesse generale" e di investimento con ritorno sull'investimento stesso. Peraltro cancellando il presupposto culturale che pone l'antinomia fra sociale ed economico-aziendale. Infatti quando nel decreto attuativo si esplicita l'operazione straordinaria "cessione d'azienda" si fa riferimento a: "1) le modalità con le quali l'acquirente intende rispettare il requisito del perseguimento delle finalità di interesse generale; 2) i criteri di valutazione dell'azienda e le modalità di determinazione del prezzo".

Quindi c'è un acquirente che pone in essere una transazione ad un prezzo da determinarsi a fronte di una valutazione dell'impresa so-

ziale (*due diligence*). Altrimenti non si comprende l'opportunità di determinazione del prezzo e forse anche la valutazione d'impresa a meno che non si ravvisi un'opportunità imprecisa ed azzardata di questa operazione.

Le operazioni straordinarie (la trasformazione, la fusione e la cessione di azienda) devono preservare la qualificazione di questa categoria di imprese, garantendo che i beni delle stesse vengano destinati a finalità di interesse generale, così come voluto dal legislatore all'articolo 2, comma 1 del decreto legislativo n. 155/2006, ma il perseguimento di questi fini non è connesso in modo assoluto alla non distribuzione degli utili come principio. Eventualmente ad un'equilibrata gestione economico-finanziaria che faccia ottenere i risultati di utilità sociale definiti.

Nel merito, l'articolo 13 del d.lgs. 155/06 statuisce che: "Per le organizzazioni, che esercitano un'impresa sociale, la trasformazione, la scissione e la cessione, devono essere realizzate in modo da preservare l'assenza di scopo di lucro, di cui all'articolo 3 dei soggetti risultanti dagli atti posti in essere; la cessione di azienda deve essere realizzata in modo da preservare il perseguimento delle finalità di interesse generale di cui all'articolo 2 da parte del cessionario. Per gli enti di cui al presente comma si applica limitatamente alle attività indicate nel regolamento".

Il legislatore non ha disposto una disciplina *ad hoc*, ma ha rinviato alle disposizioni codicistiche, contenute negli articoli 2498 e ss., arricchendola con regole volte ad assicurare il mantenimento del patrimonio nei casi in cui, dal compimento di queste operazioni straordinarie potrebbe sorgere il pericolo che il beneficiario sia diverso dalle imprese sociali. Si vuole evitare che si possa "snaturare" l'identità sociale del soggetto giuridico originario o di uno o di entrambi i soggetti che realizzano l'operazione. Ciò implica una capacità di controllo puntuale, ma non implica il divieto di "contendibilità" mantenendo il *continuum* sociale.

Riguardo alla trasformazione si indica come sostituire l'attuale forma giuridica dell'impresa sociale con un'altra. Per la fusione si ipotizza un'organizzazione, che nasce per unione tra due enti titolari di imprese sociali o per incorporazione di uno o più enti titolari di imprese sociali in un altro sempre annoverabile nella categoria in questione. Per la scissione, parziale o totale, si fa riferimento ad una delle persone giuridiche coinvolte o di un'altra impresa, che svolge attività di utilità sociale; per la cessione, ad un ente già esistente

a cui viene trasferito un complesso aziendale da parte di un altro. Sarà necessario, quindi, che le tre operazioni modificative si realizzino senza intaccare la continuità dei rapporti giuridici e dei rapporti aziendali.

Quando l'operazione straordinaria ha come beneficiario un'altra impresa sociale, come deve essere considerato e utilizzato il capitale sociale? La dottrina più autorevole ritiene che il patrimonio del sodalizio, formato a seguito dell'evento modificativo, eventualmente al netto del capitale, dovrebbe essere devoluto ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo di utilità sociale. Si stabilisce, in questo modo, la possibilità che dall'entità patrimoniale venga sottratto l'equivalente dei conferimenti apportati: si tratta di un risultato ottenibile solo ed esclusivamente se si riconosce ai soci una pretesa restitutoria in caso di scioglimento totale o parziale del rapporto sociale.

Ma non si prospetta analoga interpretazione nell'eventuale cessione fra impresa sociale "ex lege" (Libro V) ed analoga impresa sociale "ex lege".

Questa possibilità dipende, però, dall'interpretazione della clausola non lucrativa, contenuta all'articolo 3, che deve essere configurata negli Statuti degli enti che esercitano un'impresa sociale "ex lege" (articolo 5, comma 1, lettera *b*). Nel caso in cui si preveda o meno una restituzione, due saranno le possibili soluzioni, che variano a seconda di come si consideri il termine "fondi" e se questo comprenda anche il capitale sociale.

Potremo riconoscere, ad esempio, una pretesa restitutoria in capo ai soci delle cooperative sociali: combinando, infatti, i disposti dell'articolo 26, comma, decreto legislativo, cps 14 dicembre 1947, n. 1577 (articolo 3, comma, legge 8 novembre 1991, n. 381) e l'articolo 2714, comma 1 codice civile, si ricava che dovranno essere considerati al netto sia conferimenti sia le rivalutazioni delle partecipazioni sociali sia gli eventuali dividendi maturati e non distribuiti, sempre nei limiti dell'articolo 2512, comma, lettera *a*), codice civile.

Al pari della previsione legislativa, stabilita nel codice civile dagli articoli 2511 e seguenti (titolo VI delle società cooperative e delle mutue assicuratrici) anche per le imprese sociali costituite come società per azioni, si presume che si possa stabilire nello Statuto stesso delle clausole che prevedano, in caso di operazioni straordinarie che determinano la cessazione totale o parziale del rapporto societario, la possibilità di sottrarre dall'entità patrimoniale, oggetto dell'obbli-

gazione di devoluzione, l'equivalente del capitale sociale o l'ammontare complessivo dei conferimenti apportati. Questo, infatti, permetterebbe un aumento delle imprese sociali e l'ingresso nel mercato di nuovi soci, sempre nel rispetto degli obiettivi e degli scopi evocati dal decreto legislativo in esame.

Quando, però, le operazioni straordinarie non hanno come beneficiario un'altra organizzazione che esercita un'impresa sociale "ex lege", è indispensabile effettuare un'integrazione tra le norme generali, contenute nel codice civile e che disciplinano queste operazioni, e le disposizioni della norma in commento. Questa confluenza è volta, infatti, a perseguire sempre le finalità che il patrimonio dell'ente, che dispone dette operazioni, rimanga comunque all'interno dei settori socialmente rilevanti o a servizio di interessi generali, da accertare caso per caso.

Il legislatore permette che possano essere effettuate la trasformazione, la scissione e la fusione in riferimento ad una controparte non impresa sociale "ex lege", solo se la nuova organizzazione conservi la clausola non lucrativa ai sensi dell'articolo 3, comma 1, del decreto legislativo n. 155/2006.

In particolare, per quanto concerne la trasformazione, la disciplina risulta essere estremamente restrittiva, dal momento che l'ente, che viene a crearsi dovrà necessariamente essere uno di quelli del Libro I del codice civile, essendo solo essi compatibili con tale clausola. L'operazione, in questo modo, andrebbe a mirare il *modus operandi* dell'ente originario, per cui la norma va ad avvantaggiare le società di capitali che trasferiscono il loro patrimonio in una fondazione o associazione.

3. Cessione d'azienda

È necessario, però, analizzare quanto previsto dal legislatore in materia di cessione d'azienda. Posto, infatti, l'obbligo per il cedente di non vendere l'azienda a qualsiasi soggetto, ma solo a coloro che assicurino il mantenimento del complesso produttivo e di scambio acquisito solo per il perseguimento delle attività socialmente rilevanti, ex articolo 3, del d.lgs. 155/06. Si tratta, quindi, di soggetti che rientrano negli enti istituzionali del Libro I, codice civile, che operando nei settori indicati dalla legge, vogliono modificare le loro modalità operative attraverso una nuova struttura imprenditoriale, ma anche cooperative e società (vedi Libro V) che possono cedere a imprese

sociali "ex lege" (Libro V). La cessione più lineare sarebbe fra impresa sociale "ex lege" (Libro V) ed analogo tipo di impresa sociale come già detto precedentemente.

Analogo obbligo ricade anche sul cessionario che deve garantire il perseguimento delle finalità d'interesse generale, di cui all'articolo 2: si ritiene, però, che il cessionario debba obbligarsi contrattualmente all'utilizzo del complesso acquisito nelle aree di attività in cui era utilizzato in precedenza e assumere la qualifica di impresa sociale "ex lege" (per noi prevalente Libro V).

Il cessionario è, di conseguenza, vincolato o a perseguire l'attività oggetto dell'impresa sociale "ex lege", precedentemente svolta dal cedente, oppure a cominciare un'altra iniziativa, qualificabile come impresa sociale "ex lege" e che permetta l'acquisizione della qualifica di titolare della stessa.

La norma risulta lacunosa nella parte in cui non descrive cosa succeda alle positività che il cedente ricava da quest'operazione. Si pone il problema, quindi, di come gestire tali positività, posto il divieto di distribuzione di utili e avanzi di gestione e fondi.

Per la risoluzione della problematica sopra posta riemerge sempre la dicotomia della natura del divieto, se assoluta o relativa.

Se si abbraccia la tesi per cui il divieto è rigorosamente assoluto, il problema delle positività si risolve eliminando le stesse dal computo del prezzo dell'azienda ceduta.

Al contrario, se si sostiene una visione relativistica del divieto, che, ricordiamo, prende spunto dalle conclusioni della dottrina commercialistica, secondo cui bisogna considerare come utili solo le utilità derivanti dall'esercizio dell'attività principale, allora il prezzo dell'azienda ceduta comprenderà le positività scaturenti dall'attività globale dell'impresa sociale "ex lege" (Libro V).

4. Conclusioni

In questo articolo si prospetta il ruolo dell'impresa sociale "ex lege" come formula imprenditoriale che si misura con le imprese e con le aziende pubbliche in un contesto dinamico. Esso è tale da prospettare l'applicazione di strumenti di gestione straordinaria come ulteriore consolidamento dell'azionalità intesa come strumento operativo ed indispensabile per strutturarsi in attività caratterizzate da continuità, perdurabilità, efficienza, efficacia, autonomia e economicità.

Si aprono opportunità ancora più "imprenditoriali" con la possibile scelta giuridica di strutturarsi come Spa e Srl senza distribuzione di utili.

Anche il dibattito sul divieto assoluto o non assoluto della distribuzione di utili è un'area di confronto utile per prospettare un ruolo dinamico e *costruens* per l'impresa sociale nel contesto di "sistema paese", aprendo spazi per flussi di investimento finanziario da parte delle imprese for-profit e degli enti di intermediazione finanziaria. Integrando la frequente percezione del ruolo delle imprese sociali prevalentemente salvifica e di "sacralità" assistenzialistica per assumere il ruolo di soggetto economico-sociale in settori non solo assistenziali, sanitari e socio-sanitari (di cui l'impresa sociale è ormai protagonista per qualità e quantità), ma anche in "aree laiche" che pervadono tutto il contesto della nazione.

I settori della cultura, dell'arte, del turismo sostenibile, dell'*advocacy* dei consumatori, dell'ambiente, ecc. sono opportunità di *business* sociali ed economici che l'impresa sociale può presidiare con formule giuridicamente innovative.

Riferimenti bibliografici

- Airoldi G. (1995), "Le imprese sociali: definizioni e classificazioni", in Aa.Vv., *Le imprese sociali tra Stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno AIDEA, Clueb, Bologna.
- Borgonovi E. (1996), "Problemi di gestione ed efficienza" in Atti del Congresso Internazionale dell'Osservatorio "G. dell'Amore" *Le organizzazioni senza fini di lucro*, Giuffrè, Milano.
- Fiorentini G. (2006a), *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano.
- Fiorentini G. (2006b), "Impresa Sociale come *spin-off* sociale", *Rivista Nonprofit*, n. 4.
- Masini C. (1979), *Lavoro e risparmio*, Etas, Milano.
- Randazzo R. (2006), "Aspetti giuridici dell'impresa sociale: lettura e cenni", in Fiorentini G., *Impresa sociale e sussidiarietà*, Franco Angeli, Milano.

Il *project finance* per la realizzazione di nuovi investimenti: quali opportunità per le imprese sociali?

Fabio Amatucci

Sommario

1. Introduzione - 2. Una classificazione delle operazioni di project finance e i settori di applicazione - 3. Il quadro giuridico di riferimento e gli spazi per l'impresa sociale - 4. Il project finance in Italia: aspetti di criticità e possibili soluzioni - 5. Prospettive di sviluppo del ruolo delle imprese sociali nella realizzazione di operazioni in project finance

1. Introduzione

Negli ultimi anni, le forti pressioni al contenimento della spesa pubblica, unite ad un rafforzamento dell'autonomia finanziaria, hanno portato le amministrazioni pubbliche ad individuare soluzioni finanziarie innovative, in grado di stimolare la partecipazione di capitali privati agli investimenti pubblici.

Il *project finance* per la realizzazione di investimenti e per la relativa gestione dei servizi pubblici rappresenta un'importante opportunità, sia per avviare politiche di riduzione del debito pubblico, sia per la maggiore efficienza progettuale e gestionale, che si può conseguire grazie alla possibilità di condivisione dei rischi con gli operatori privati e all'apporto di *know how* da parte di questi.

Analizzando i dati degli ultimi anni, emerge come, a partire dal 2003,¹

¹ Rielaborazione dati Osservatorio nazionale del partnerariato pubblico privato, aggiornamento febbraio 2009.

siano state avviate in Italia ben 6.141 iniziative, con un volume di affari di circa 57,4 miliardi di euro. Tuttavia, a fronte del ricorso generalizzato al *project finance* e dei vantaggi che spesso si associano a tale iniziativa, occorre riflettere sulla complessità dello strumento, che comporta l'integrazione di diverse professionalità e richiede risorse capaci di affrontare gli aspetti giuridici, tecnici, economico-finanziari, contrattuali dell'iniziativa. Il *project finance* e gli altri strumenti di *partnership* finanziaria richiedono lo sviluppo di competenze specifiche, al fine di valutarne attentamente le modalità di applicazione e la convenienza. Infatti, l'inesperienza della pubblica amministrazione e l'urgenza di realizzare investimenti infrastrutturali hanno spesso determinato lo sviluppo di operazioni che hanno comportato costi maggiori rispetto ad altre soluzioni, come l'indebitamento pubblico o l'autofinanziamento, con un aggravio di rischi per l'amministrazione pubblica.

Questo fenomeno apre opportunità molto interessanti per le imprese sociali, soprattutto in virtù delle loro caratteristiche peculiari: assenza dello scopo di lucro, finalità istituzionali orientate all'interesse generale e all'utilità sociale, previsione di forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei destinatari delle attività (Borgonovi, Rusconi, 2008).

Attraverso un'analisi empirica delle operazioni effettuate, il presente contributo si pone quindi l'obiettivo di valutare le opportunità, per le imprese sociali, di ritagliarsi un ruolo significativo quale controparte delle amministrazioni pubbliche nelle operazioni di *project finance*, soprattutto nei settori di tradizionale intervento.

In particolare, la struttura del lavoro risulta così articolata:

- una breve definizione dello strumento, evidenziando i diversi modelli adottabili nel nostro ordinamento, anche alla luce delle recenti modifiche normative;
- un esame degli aspetti di maggiore criticità e possibili opportunità derivanti da un maggiore intervento delle imprese sociali;
- una sintetica analisi del *trend* dello strumento nei diversi settori, del ruolo ad oggi esercitato dalle imprese sociali e delle possibili prospettive di crescita.

2. Una classificazione delle operazioni di *project finance* e i settori di applicazione

Il *project finance* consiste in un'operazione di finanziamento che modifica le logiche tradizionali di approccio alla concessione di un prestito: il *focus* della valutazione, infatti, si sposta dall'impresa, (os-

sia dalla sua situazione economico-patrimoniale e dalle garanzie - patrimoniali, reali, personali - da questa fornite), ad uno specifico progetto, alla sua fattibilità e alle prospettive economiche, ovvero alla capacità del progetto di restituire, attraverso i proventi generati dalla gestione, il debito contratto e di remunerare i soggetti che intervengono nell'operazione.

I modelli applicativi del *project finance* per investimenti pubblici si differenziano in base al soggetto che acquista il connesso servizio (utente o amministrazione pubblica), alle diverse tipologie di infrastrutture, al livello di remuneratività. In particolare, si possono individuare due tipologie di opere, in cui il ruolo dell'ente pubblico e il grado di coinvolgimento delle imprese private sono differenti (tab. 1):

- opere a tariffazione diretta sull'utenza;
- opere a tariffazione sulla pubblica amministrazione.

Nel primo caso, il presupposto di applicazione del *project finance* consiste nell'offerta di un servizio all'utenza, associata ad una struttura tariffaria di accesso al servizio. Questo modello è applicabile a molti settori di intervento pubblico, ove la domanda di servizi è sufficientemente stabile, da consentire adeguati livelli di redditività e un rischio contenuto; la determinazione dei costi degli investimenti e di gestione è prevedibile con un buon grado di sicurezza. In questo caso, rientrano, in primo luogo, infrastrutture ed opere a rilevanza economica, ossia in grado di generare un reddito attraverso la gestione (tariffe, pedaggi, ecc.).²

- opere di supporto a servizi di pubblica utilità, quali servizi idrici, reti di distribuzione del gas, sistemi di trattamento e smaltimento dei rifiuti, infrastrutture per l'energia (cogenerazione, teleriscaldamento, impianti eolici, ecc.);
- interventi di piccole dimensioni, prevalentemente urbani, che soddisfano bisogni largamente diffusi sul territorio e consentono un elevato grado di copertura dei costi finanziari attraverso la gestione, quali parcheggi, centri commerciali, metropolitane, opere cimiteriali, opere di trasporto.

Talvolta, nel modello in esame, è necessario prevedere un intervento integrativo da parte dell'ente pubblico, al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario dell'operazione: per molte opere, infatti, a causa del limitato bacino d'utenza, dei livelli di costi particolar-

² Naturalmente non è possibile determinare a priori quali categorie di opere possono essere remunerative, ma dipende dal livello di domanda, dalla dimensione dell'intervento, dal livello dei costi, dalla legislazione specifica, ecc; è possibile, tuttavia, individuare alcune opere che, ad oggi, in Italia, sono risultate remunerative.

mente elevati, delle particolari condizioni economiche e sociali degli utenti, il livello delle tariffe risulta insufficiente a remunerare gli investimenti effettuati. In questo caso, la struttura tariffaria del progetto viene rafforzata da un prezzo integrativo, versato dall'amministrazione pubblica, che può assumere una duplice natura:

- contributo finanziario a fondo perduto (denaro), in grado di consentire la remunerazione dell'intervento realizzato, integrando le risorse investite dal soggetto privato;
- diritto di proprietà o di godimento (ad esempio, diritto di superficie) su qualunque bene immobile, della pubblica amministrazione, che non sia più di interesse pubblico. In questo caso, le opere trasferite al soggetto privato, a titolo definitivo o in gestione, permettono una sorta di compensazione con progetti economicamente non sostenibili.

In questa variante del modello base potrebbe rientrare qualunque tipologia di opera, in quanto la remunerazione dell'intervento dipende dal prezzo integrativo corrisposto dall'amministrazione pubblica; tale modalità, in Italia e all'estero, è stata utilizzata, prevalentemente, per la realizzazione di strutture di medie dimensioni, quali impianti sportivi e ricreativi (centri natatori, palasport, ecc.); strutture collegate a settori particolari, quali strutture turistico-alberghiere, centri culturali, biblioteche; infrastrutture di trasporto di grandi dimensioni, quali aeroporti, stazioni ferroviarie.

Il secondo modello di applicazione è legato ad opere ad utilizzo (gestione) diretto da parte della pubblica amministrazione, in quanto funzionali all'erogazione di pubblici servizi.³ In virtù dei principali settori di intervento dell'impresa sociale, sono queste le operazioni alle quali viene dedicata maggiore attenzione; tra queste opere, infatti, rientrano: edilizia sanitaria (ospedali; strutture sanitarie; residenze sanitarie assistenziali; strutture sociali); edilizia penitenziaria; edilizia scolastica (scuole, asili nido); edifici pubblici (sedi delle amministrazioni; caserme; tribunali).

In questo caso, il modello è definito "a tariffazione sulla pubblica amministrazione", in quanto il soggetto privato non si interfaccia direttamente con l'utente finale (e non riceve, quindi, alcuna tariffa), bensì viene remunerato dal soggetto pubblico attraverso un canone di gestione;

³ L'applicazione del *project finance* a queste categorie di opere è frutto di una specifica previsione normativa; l'art. 142 del d.lgs. 163/06, Codice dei contratti pubblici, recita: "Le amministrazioni aggiudicatrici possono affidare in concessione opere destinate all'utilizzazione diretta della pubblica amministrazione, in quanto funzionali alla gestione di servizi pubblici, a condizione che resti al concessionario l'area economico-finanziaria della gestione dell'opera".

L'erogazione dei servizi alla collettività avviene direttamente da parte delle amministrazioni pubbliche che ne sono titolari. Il coinvolgimento dell'impresa privata è finalizzato alla realizzazione dell'infrastruttura, al mantenimento funzionale delle opere e all'erogazione eventuale di servizi a supporto dell'attività *core* (i servizi accessori). In questo modello, può anche essere prevista l'erogazione, da parte dell'operatore privato, di servizi commerciali (attività commerciali, servizi di ristorazione, parcheggi) diretti all'utenza finale, su cui grava il pagamento di tariffe di mercato. Anche in questo caso, può essere previsto un prezzo integrativo da parte dell'amministrazione pubblica, al fine di garantire l'equilibrio economico-finanziario dell'iniziativa.

TABELLA 1 - DIFFERENTI MODELLI DI PROJECT FINANCE

<i>Tipologia di opera</i>	<i>Supporto finanziario pubblico</i>	<i>Proventi per concessionario</i>	<i>Settori di applicazione</i>	
A tariffazione sull'utenza	Tariffa sufficiente a garantire l'equilibrio economico-finanziario	Nessuno	Tariffe	Parcheggi, cimiteri, porti, strade a pedaggio, impianti sportivi, mercati coperti
	Tariffa non sufficiente a garantire l'equilibrio economico-finanziario	Integrazione di ricavi Eventuale contributo in conto lavori (denaro o altri diritti)	Tariffe, prezzo, diritti	Autostrade a pedaggio, tunnel, funicolari, impianti sportivi, strutture ricreativo-culturali, depuratori, acquedotti, asili nido, centri diurni per anziani, case di riposo
	Nessuna tariffa	Integrazione di ricavi Eventuale contributo in conto lavori (denaro o altri diritti)	Tariffe, prezzo, diritti	Strade e autostrade, tunnel, ponti
A tariffazione sulla P.A.	L'utente è fruitore di servizi commerciali erogati direttamente dal gestore	Canone di gestione Contributo in conto lavori	Tariffe, prezzo, canone	Ospedali, edifici pubblici, scuole, asili nido, caserme, carceri, tribunali

Fonte: adattato da Vecchi, 2004.

3. Il quadro giuridico di riferimento e gli spazi per l'impresa sociale⁴

Da quanto emerso nelle pagine precedenti, nel settore pubblico non si applica il modello puro di *project finance* (Imperatori, 2003), bensì forme ibride di intervento, spesso identificate come *public private partnership* (*partnership* pubblico-privato), caratterizzate da un coinvolgimento più ampio del soggetto pubblico. Una *partnership* si sostanzia in una relazione di collaborazione, fondata sulla convergenza di interessi e finalizzata al perseguimento di congiunti obiettivi economici e sociali, da cui i singoli soggetti partecipanti traggono indirettamente vantaggi individuali. Il presupposto per il successo di tali relazioni è un coinvolgimento significativo dei diversi *partner*, che si concretizza con lo scambio e l'apporto di capitali e risorse finanziarie, *know how* scientifico e gestionale, competenze distintive, capacità manageriali ed imprenditoriali (Amatucci, Manfredi, 2005; Borgonovi, Marsilio, Musì, 2006). Il concetto di *partnership* pubblico-privato⁵ è molto ampio e comprende una vasta gamma di modelli di collaborazione tra aziende pubbliche ed imprese private per la realizzazione di opere e per l'offerta di servizi pubblici.⁶ Indipendentemente dalla formula contrattuale prescelta, l'elemento che contraddistingue l'operazione di *project finance* è la presenza di una società di progetto, che abbia come unico oggetto sociale la progettazione, il finanziamento, la realizzazione e la gestione dell'opera e che può assumere differenti forme giuridiche e assetti istituzionali: società per azioni, società a responsabilità limitata, fondazione, società mista. Le caratteristiche dell'operazione, infatti, richiedono la partecipazione di più soggetti all'iniziativa, dotati delle capacità gestionali, finanziarie e tecniche necessarie, attraverso la costituzione di un veicolo societario autonomo, finalizzato esclusivamente alla realizzazione del progetto e non intaccabile a causa di eventuali insolvenze

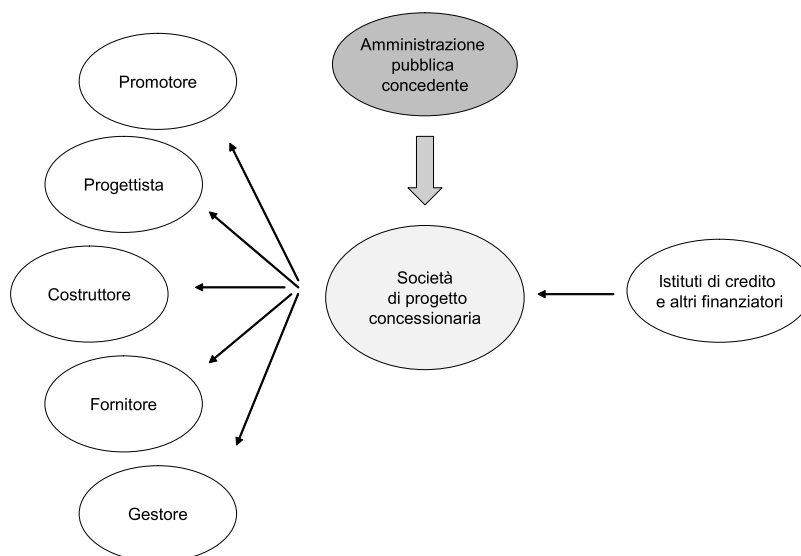
⁴ Nel quadro giuridico italiano, il riferimento normativo per la realizzazione di lavori pubblici è dato dal Codice dei contratti pubblici, d.lgs. 163/06, come modificato dal d.lgs. 152/08. Il Codice sostituisce la precedente normativa, che faceva riferimento alla legge quadro sui lavori pubblici, n. 109/94 e s.m.i. (cosiddetta legge Merloni).

⁵ Non esiste una precisa definizione del fenomeno, che viene descritto in base alla presenza di alcuni elementi caratteristici (Amatucci, Manfredi, 2005): la durata relativamente lunga della collaborazione; la realizzazione di un'adeguata ripartizione dei rischi fra le diverse parti coinvolte; la produzione di un servizio pubblico più efficace, efficiente ed economico.

⁶ Ci si riferisce in particolare a: concessione di progettazione, costruzione e gestione, ad iniziativa pubblica o con promotore privato; società mista di capitali pubblico-privato; fondazione di partecipazione; concessione di servizi.

dei soggetti coinvolti. Nel modello italiano, il *project finance* si sostanzia essenzialmente nella concessione di costruzione e gestione, che consente il pieno coinvolgimento dei soggetti privati, non solo nella fase di costruzione, ma soprattutto nell'ideazione, progettazione e gestione dell'opera, in un'ottica di ripartizione dei rischi tra i soggetti coinvolti nell'iniziativa (figura 1).

FIGURA 1 - MODELLO BASE DELLA CONCESSIONE DI COSTRUZIONE E GESTIONE



Dal punto di vista procedurale, la concessione di costruzione e gestione può assumere due schemi, a seconda del grado di definizione dell'intervento da parte dell'amministrazione pubblica:

- modello ad alta definizione pubblica, previsto dall'articolo 143 del Codice dei contratti;
- modello a bassa definizione pubblica (procedura con promotore), previsto dall'art. 153 del Codice dei contratti.

In entrambi i casi, l'oggetto del rapporto tra amministrazione pubblica e concessionario privato è l'affidamento di una concessione di progettazione, costruzione e gestione, con la differenza che, nel primo modello, gli elementi essenziali dell'operazione (progettazione preliminare, schema di massima degli accordi contrattuali, definizione degli aspetti economico-finanziari dell'iniziativa) sono definiti dall'amministrazione pubblica e sono posti a base della successiva gara pubblica di affidamento della concessione; nel secondo, l'am-

ministrazione si limita a definire uno studio di fattibilità dell'intervento, lasciando al soggetto privato (promotore) la definizione dell'operazione (progettazione preliminare, modalità e caratteristiche di gestione del servizio, bozza del contratto di convenzione, piano economico-finanziario) e riservandosi la sola facoltà di valutazione della proposta.

Gli spazi d'azione per l'impresa sociale

Nel quadro giuridico delineato, l'impresa sociale può assumere tre differenti ruoli.

1) Proponente dell'iniziativa di *project finance*, nella fase di programmazione triennale delle opere pubbliche.

La programmazione degli interventi e delle opere da realizzare (programma triennale delle opere pubbliche o altri strumenti di programmazione formalmente approvati dall'ente pubblico) costituisce il punto di partenza per un'iniziativa di *project finance*; l'inserimento delle opere nel documento di programmazione avviene obbligatoriamente attraverso la redazione, a cura dell'amministrazione concedente, di uno specifico studio di fattibilità.

Tuttavia, il legislatore ha valorizzato la partecipazione dei soggetti privati alla programmazione degli interventi sul territorio: l'articolo 143 del Codice dei contratti consente, infatti, ai soggetti pubblici e privati di intervenire, nell'ambito della fase di programmazione, con proposte relative alla realizzazione di opere pubbliche e di pubblica utilità e studi di fattibilità. La presentazione di proposte e studi in sede di programmazione determina l'obbligo, da parte delle amministrazioni, di valutazione entro sei mesi dal loro ricevimento; le amministrazioni possono adottare, nell'ambito dei propri programmi, gli studi di fattibilità ritenuti di pubblico interesse. Tuttavia, l'adozione non determina, a favore del proponente, alcun diritto né di compenso per l'attività svolta, né di realizzazione dell'intervento proposto.

Si ritiene che questa previsione normativa costituisca una grande opportunità per lo sviluppo dell'attività delle imprese sociali: la vicinanza al territorio, la conoscenza delle esigenze della collettività di riferimento, la grande attenzione all'utilità sociale e all'interesse generale possono consentire alle imprese sociali di cogliere, e quindi proporre, interventi di utilità per la collettività, aprendo un dialogo costruttivo con le istituzioni territoriali. Nonostante la norma non preveda alcun beneficio per il soggetto proponente, è intuitivo com-

prendere come questi goda di un “vantaggio competitivo” nei confronti di altri potenziali concorrenti, nelle successive fasi di gara.

2) Attore nelle gare ad iniziativa pubblica, soprattutto in determinati settori.

La procedura ad iniziativa pubblica avviene attraverso la redazione di un apposito bando di gara, per la ricerca del soggetto aggiudicatario della concessione. In questa procedura, il ruolo dell’impresa sociale si limita alla partecipazione ad un bando pubblico; tuttavia, il monitoraggio attento delle procedure in corso, la ricerca di *partner* con cui partecipare alle gare di concessione, la creazione di relazioni stabili con soggetti privati che abitualmente partecipano ad iniziative di gara, anche con competenze diverse (fornitori, costruttori, progettisti), favoriscono una costante ricerca di opportunità di mercato, soprattutto nei settori di tradizionale intervento delle imprese sociali.

3) Promotore nelle procedure ad iniziativa privata.

Per le imprese sociali, il ruolo più significativo può essere svolto come promotore nelle procedure ad iniziativa privata, soprattutto alla luce delle recenti modifiche del quadro normativo.⁷ In tale procedura, infatti, dopo aver definito gli interventi da realizzare, l’amministrazione pubblica effettua una gara per la ricerca del promotore, sulla base di uno specifico studio di fattibilità. Le imprese sociali interessate, devono presentare una proposta di intervento, corredata di tutti gli elementi necessari per la valutazione: lo studio di inquadramento territoriale ed ambientale; lo studio di fattibilità (convenienza economica del progetto: analisi della domanda e dell’offerta, analisi delle alternative di carattere economico e progettuale, analisi della fattibilità tecnica, finanziaria, normativa, ambientale; ipotesi relative ai costi, con riguardo sia alla fase di costruzione che alla gestione e manutenzione, modalità e i tempi di adeguamento della struttura tariffaria); il progetto preliminare; una bozza di convenzione; il piano economico-finanziario, asseverato da una banca,⁸ la specificazione

⁷ La normativa relativa al promotore è stata profondamente modificata attraverso il terzo Decreto correttivo al Codice dei contratti, d.lgs. 11 settembre 2008, n. 152.

⁸ Il piano economico-finanziario, oltre a rappresentare un elemento essenziale del rapporto contrattuale tra il concessionario e l’ente pubblico concedente, costituisce la sintesi di tutte le ipotesi realizzative e gestionali; è attraverso tale documento che si valutano la fattibilità finanziaria dell’iniziativa, l’eventuale concorso di risorse pubbliche per permettere il perseguimento dell’equilibrio del concessionario, le modalità più adeguate di reperimento dei fondi, le misure e gli indicatori della remunerazione del concessionario. Il piano presentato dal promotore deve essere “validato” da una banca: l’asseverazione non si deve limitare al riscontro della correttezza dell’analisi finanziaria e della congruità degli elementi su cui si basa il piano, ma

delle caratteristiche del servizio e della gestione. L'innovatività della procedura, soprattutto alla luce delle recenti modifiche, sta nelle due differenti modalità attraverso le quali l'amministrazione aggiudica la concessione: nella prima (art. 153, comma 1-14), l'amministrazione redige una graduatoria, secondo i criteri stabiliti dal bando di gara, e sceglie il promotore. In questa fase, l'amministrazione può richiedere al promotore di apportare modifiche al progetto preliminare presentato (e conseguentemente a tutti gli elementi dell'offerta, compreso il piano economico-finanziario). Se il promotore accetta le modifiche (o se non sono richieste modifiche all'offerta presentata dal promotore), questi si aggiudica direttamente la concessione, senza ulteriori procedure concorsuali. Qualora, invece, il promotore non dovesse accettare le modifiche, l'amministrazione pubblica ha la facoltà di richiedere progressivamente ai concorrenti successivi in graduatoria l'accettazione delle modifiche al progetto presentato dal promotore alle stesse condizioni proposte dal promotore e non accettate dallo stesso. In questo caso, il soggetto che accetta si aggiudica la concessione.

In alternativa (art. 153, comma 15), il promotore prescelto non si aggiudica direttamente la concessione, bensì acquisisce un diritto di prelazione, da esercitare in una successiva procedura selettiva: se non viene presentata alcuna offerta migliorativa di quella del promotore, il contratto è aggiudicato a quest'ultimo; se, invece, vengono presentate una o più offerte valutate economicamente più vantaggiose di quella del promotore posta a base di gara, quest'ultimo può, entro quarantacinque giorni dalla comunicazione dell'amministrazione aggiudicatrice, adeguare la propria proposta a quella del migliore offerente, aggiudicandosi il contratto.

L'aspetto più critico e rilevante delle procedure descritte, al di là della loro flessibilità, consiste nella possibilità di "negoziazione", tra amministrazione pubblica e promotore. La negoziazione (o semplice richiesta di modifiche da parte dell'amministrazione), che rappresenta il vero fulcro della procedura, può riguardare tutti gli aspetti della proposta ed è principalmente finalizzata a renderla più coerente agli obiettivi pubblici, sia in termini di ripartizione dei rischi, sia di remunerazione dell'iniziativa, sia di qualità dell'operazione e delle modalità di gestione.

deve estendersi alle previsioni ed alle ipotesi di base, ossia alle valutazioni che generalmente sono rimesse ai finanziatori; in sostanza, l'istituto di credito deve valutare sia la fattibilità del progetto, sotto il profilo finanziario, sia la sua remuneratività e la capacità di generare flussi di cassa positivi.

4. Il *project finance* in Italia: aspetti di criticità e possibili soluzioni

Definizione del campo di indagine e della metodologia

Al fine di esaminare le principali criticità del modello del *project finance* in Italia e valutare le opportunità per l'intervento delle imprese sociali, si è operata una ricostruzione di tutte le operazioni avviate e realizzate⁹ nelle amministrazioni pubbliche, in un arco temporale che va da gennaio 2003 a gennaio 2009.

Dopo aver effettuato una ricognizione di tutte le iniziative, è stato individuato un campione, costituito da circa 100 operazioni avviate, ma non aggiudicate (di importo compreso tra 2,5 e 10 milioni di euro), effettuate da Comuni che superano i 10.000 abitanti.

Si è quindi proceduto alla costruzione di una griglia di analisi, basata su questionari ed interviste semistrutturate a dirigenti e funzionari direttamente coinvolti nei processi indagati. Le interviste erano finalizzate a rappresentare: i riferimenti dell'ente locale coinvolto e la sua localizzazione geografica; l'oggetto dell'operazione; la dimensione economica dell'operazione; la procedura adottata; l'anno di aggiudicazione e i tempi della procedura; il numero di imprese partecipanti alla gara. Le informazioni tratte dalle interviste sono state integrate attraverso l'analisi di documenti aziendali, ossia: bando di gara; capitolato tecnico e prestazionale; contratto/convenzione di concessione; studi di fattibilità; piano economico-finanziario; eventuali altri documenti se disponibili.

Lo stato dell'arte delle esperienze in corso

Le amministrazioni pubbliche hanno avviato, nel periodo considerato dall'analisi, 6.141 iniziative, per un valore di circa 57,4 miliardi di euro. Delle 6.141 iniziative censite, quelle aggiudicate al 31 gennaio 2009 sono circa 977, pari al 15,9% delle iniziative avviate.

Il *trend* delle iniziative intraprese (tab. 2), mostra, a partire dal 2007, una decisa fase di crescita, probabilmente anche in virtù delle difficoltà di indebitamento degli enti locali, derivanti dalle misure del patto di stabilità interno (Pezzani, 2008).

⁹ Si fa riferimento ai dati forniti dall'Osservatorio nazionale del partenariato pubblico privato, promosso dall'Unità tecnica finanza di Progetto del CIPE - Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dell'economia e delle finanze, Unioncamere e Camera di Commercio di Roma. I dati sono stati, altresì, confrontati con quelli forniti dall'Osservatorio OICE riscontrando solo qualche incongruenza relativamente agli importi delle opere in oggetto.

TABELLA 2 - TREND DELLE INIZIATIVE INTRAPRESE NEL PERIODO IN ESAME

Anno	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Avvisi	553	915	1.063	853	985	1.667	105

Criticità del project finance in Italia e possibili vantaggi dell'intervento delle imprese sociali

Per una corretta interpretazione dei dati emersi, si è proceduto ad applicare, al campione esaminato, un modello concettuale di analisi, basato su alcuni *driver* significativi: le motivazioni del ricorso al *project finance* ed i vantaggi per l'azienda pubblica; la distribuzione del rischio e i profili di convenienza per le controparti; gli aspetti di *governance* e le relazioni contrattuali tra i soggetti coinvolti.

Dall'analisi sono emersi alcuni aspetti di criticità, raggruppabili in differenti categorie concettuali.

1) Motivazioni del ricorso al *project finance*. Il ricorso al *project finance* da parte delle amministrazioni pubbliche non è legato tanto alla ricerca di finanziamento di un investimento, quanto al perseguimento di obiettivi "indiretti":

- superamento dei vincoli finanziari posti dalla normativa (patto di stabilità interno e limite di indebitamento);
- migliore qualità progettuale delle infrastrutture realizzate;
- distribuzione dei rischi tra soggetto pubblico e soggetto privato;
- sgravio di responsabilità programmatiche e progettuali;
- compensazione di *gap* organizzativi in termini di competenze gestionali, conoscenze e *know-how* tecnologico;
- esternalizzazione della gestione di alcuni servizi.

Mentre alcune di queste motivazioni (migliore qualità progettuale; compensazione di *gap* organizzativi; distribuzione dei rischi) appaiono legittime e comportano un semplice aumento dei costi dell'operazione, altre sembrano essere frutto di errate interpretazioni dello strumento da parte dell'amministrazione pubblica. All'interno delle pubbliche amministrazioni, infatti, non sempre si è sviluppata un'attenta programmazione strategica/territoriale, in relazione alle opere da realizzare e, soprattutto, in relazione alle modalità realizzative. La scarsa verifica della pre-fattibilità dell'intervento (soprattutto in termini di utilità per la collettività; presenza di un reale bisogno e quindi di un bacino di riferimento; valutazione delle alternative di realizzazione e analisi dei relativi costi; verifica dei rischi e dell'impatto nel medio-lungo periodo) e la scarsa programmazione del

territorio (mancata individuazione degli obiettivi strategici, sociali, gestionali, urbanistici associati all'operazione, che viene lasciata interamente alle valutazioni del mercato) sono spesso all'origine del fallimento delle iniziative intraprese.

Si ritiene quindi che il ruolo di un'impresa sociale, che si propone come promotore delle iniziative in oggetto, possa anche contribuire a migliorare le analisi di utilità degli interventi sul territorio, non solo relativamente ai soli aspetti economico-finanziari dell'iniziativa, ma soprattutto nelle condizioni reali di successo: esigenza della collettività; utilità sociale dell'operazione; qualità dell'intervento e rispetto di criteri e *standard* di gestione adeguati.

2) Procedure di gara, competenze e trasparenza del mercato. Un elemento di forte criticità dell'operazione è sicuramente costituito dalla complessità della procedura di selezione del concessionario. Nelle operazioni di *project finance*, soprattutto nella procedura con il promotore, l'amministrazione pubblica ha una scarsa capacità contrattuale, dovuta ad una serie di motivazioni:

- distorsione nelle motivazioni di ricorso al *project finance*. Come ribadito più volte, l'amministrazione pubblica intraprende un'iniziativa di *project finance* non come semplice soluzione finanziaria, ma per superare i propri *gap*, di natura gestionale, organizzativa, programmatica. Questo fenomeno comporta una minore autonomia di scelta da parte dell'ente pubblico e un maggior onere correlato ai servizi offerti dal mercato;
- limitati studi preliminari e di fattibilità dell'intervento. La mancanza o l'inadeguatezza di studi preliminari e di fattibilità riduce la capacità dell'amministrazione di verificare la fondatezza degli studi presentati dal promotore, di contestarne le valutazioni economiche, di comprendere eventuali sacche di inefficienza, di monitorare e prevedere i possibili rischi legati all'iniziativa;
- mancanza di competenze specifiche. Quanto visto al punto precedente si associa, spesso, alla mancanza di competenze interne per la valutazione dei progetti, orientate soprattutto agli aspetti tecnico-ingegneristici dell'operazione e poco specializzate nelle valutazioni di natura economico-finanziaria, contrattuale, gestionale. Analizzando i bandi delle operazioni, nel 91% dei casi manca non solo qualunque riferimento agli indicatori di valutazione e di rendimento del progetto (valore attuale netto, tasso interno di rendimento), ma anche l'indicazione sui metodi di stesura del piano economico-finanziario, sulle tecniche di calcolo dei flussi

di cassa, sui metodi di comparazione degli indicatori. Queste valutazioni sono ampiamente confermate dalla composizione delle Commissioni di gara, formate prevalentemente da tecnici ed ingegneri (100% dei casi), esperti legali (78%), responsabili del servizio (67%) e quasi mai da esperti di valutazioni economico-finanziarie (32%). Nelle operazioni analizzate la prevalenza di una cultura di tipo giuridico determina una maggior enfasi sulla correttezza formale delle procedure piuttosto che sull'analisi di impatto sul vincolo di economicità d'azienda, passaggio non previsto dalla norma;

- allungamento dei tempi procedurali. Un altro elemento di criticità va rinvenuto nella durata media della procedura, che differisce nei casi di gara con promotore e di gara ad iniziativa pubblica; nel primo caso, nelle operazioni analizzate, il tempo medio intercorrente dalla pubblicazione dell'avviso indicativo all'aggiudicazione della gara è di circa 26-28 mesi, con punte anche di 30; nel secondo caso, il tempo intercorrente tra la pubblicazione del bando di gara e l'aggiudicazione è pari a circa 14-16 mesi; ad entrambi, vanno aggiunti circa 8 mesi per la progettazione definitiva ed esecutiva, il perfezionamento dei contratti, la strutturazione dell'operazione finanziaria. Se confrontate con i tempi medi di un appalto di lavori (8-10 mesi), le procedure di *project finance* appaiono lunghe e farraginose. Da non trascurare l'elevato rischio di contenzioso, soprattutto nelle procedure con promotore: la scarsa chiarezza del quadro normativo in merito alla procedura di selezione del promotore, la controversa giurisprudenza di questi primi anni e la difficoltà oggettiva di valutazione di proposte, che spesso non presentano elementi tra loro comparabili, impediscono una corretta programmazione dei tempi di realizzazione dell'operazione;
- scarso livello di concorrenza e cultura poco lungimirante del mondo imprenditoriale. Una delle criticità più rilevanti è dovuta agli scarsi livelli di competizione delle procedure con promotore. Nelle operazioni ad oggi effettuate, la media dei promotori presenti alle gare è di poco superiore all'unità: 1,2 la media nazionale. La modesta competizione incide, naturalmente, non solo sulle caratteristiche qualitative e gestionali dell'operazione, ma anche sul livello dei costi. Soprattutto in un settore ad alta complessità, i costi di transazione (in particolare, dovuti ad opportunismo e piccoli numeri) (Williamson, 1975, 1979) tendono ad appesantire la procedura e a gravare in maniera pesante sull'amministrazio-

ne pubblica (Amatucci, Gugliatti, 2007). La scarsa capacità contrattuale comporta, come conseguenza, sia un eccessivo ricorso al "contributo pubblico a fondo perduto/prezzo", sia eccessivi margini di remunerazione a favore del soggetto privato. Come visto in precedenza, è molto scarsa l'attenzione verso gli indicatori di valutazione del rendimento: valore attuale netto; tasso interno di rendimento. La ridotta capacità contrattuale, unita alla bassa competenza specifica, ha portato a valori fuori mercato: nel 18% delle iniziative monitorate (ma il dato è ampiamente sottostimato, stante la difficoltà di reperire informazioni corrette) il valore del tasso interno di rendimento di progetto supera il 15% e il valore attuale netto di progetto supera abbondantemente il 15-20% del valore dell'investimento. In molte operazioni non aggiudicate, questa è una delle principali motivazioni di rigetto del progetto. A queste problematiche, spesso si aggiunge la propensione ad adottare comportamenti opportunistici, da parte di numerosi imprenditori, sfruttando la propria forza contrattuale e l'asimmetria informativa di cui dispongono. L'atteggiamento poco professionale degli operatori privati si riflette in alcuni comportamenti: sovrastima dei costi di investimento e di gestione; sottostima dei ricavi e, spesso, mancato inserimento dei ricavi di natura commerciale; stime sommarie degli elementi del piano economico-finanziario (tassi di attualizzazione; rapporto debito/capitale proprio); minimizzazione dell'apporto di capitale proprio.

Oltre ad un'auspicabile miglioramento delle capacità di valutazione da parte delle amministrazioni pubbliche, si ritiene che un maggiore intervento delle imprese sociali sia in grado di apportare indubbi vantaggi alle operazioni in oggetto; l'assenza della leva del profitto riduce certamente la possibilità di comportamenti opportunistici da parte delle imprese sociali. Inoltre, un comportamento corretto in sede di gara, scongiurando il rischio di comportamento collusivo o di costituzione di cartelli, aumenta certamente il livello di competizione del mercato.

5. Prospettive di sviluppo del ruolo delle imprese sociali nella realizzazione di operazioni in *project finance*

Alla luce delle valutazioni effettuate nelle pagine precedenti, si ritiene interessante valutare quali siano i settori dove l'intervento delle im-

prese sociali possa risultare maggiormente attrattivo e in quali aree si concentrano i maggiori spazi di crescita delle imprese sociali.

Analizzando il numero di operazioni avviate nei diversi settori (tab. 3), emerge come le aree più rappresentative dell'intervento in *project finance* siano costituite dall'arredo urbano e verde pubblico (23,6% delle operazioni avviate), dai servizi pubblici locali - acqua, gas, energia, telecomunicazioni - (15,6%) e dagli impianti sportivi (12,8%).

TABELLA 3 - PRINCIPALI SETTORI DI INTERVENTO

<i>Tipologia di opere</i>	<i>Operazioni avviate</i>	<i>Percentuale</i>	<i>Dimensione</i>
Acqua, gas, energia, telecomunicazioni	958	15,6	13.164
Approdi turistici	149	2,4	1.163
Arredo urbano e verde pubblico	1.452	23,6	317
Beni culturali	41	0,6	84
Centri polivalenti	72	1,1	317
Cimiteri	449	7,3	1.149
Commercio e artigianato	448	7,2	771
Direzionale	19	0,3	287
Igiene urbana	71	1,1	1.456
Impianti sportivi	787	12,8	1.540
Parcheggi	519	8,4	2.010
Riqualificazione urbana	265	4,3	2.200
Sanità	204	3,3	4.674
Scolastico e sociale	159	2,5	463
Tempo libero	85	1,3	440
Trasporti	69	1,1	13.197
Turismo	211	3,4	373
Edifici pubblici	183	3,1	507
<i>Totale</i>	<i>6.141</i>		<i>44.112</i>

La varietà delle attività svolte dalle imprese sociali permette loro di giocare un ruolo significativo in tutti i settori dove il *project finance* sia particolarmente sviluppato.

Ad oggi, analizzando le operazioni aggiudicate (977, pari al 15,9% delle iniziative avviate), il ruolo delle imprese sociali è ancora molto contenuto (tab. 4) e si concentra principalmente intorno a tre tipologie di operazioni: asili nido, strutture e servizi sanitari (prevalentemente di piccole dimensioni, tranne un'eccezione), impianti sportivi (soprattutto gestione, di piccole dimensioni).

TABELLA 4 - PRINCIPALI INIZIATIVE AGGIUDICATE DALLE IMPRESE SOCIALI

Tipologia di opere	Operazioni aggiudicate	Percentuale rispetto al mercato profit	Dimensione (milioni di €)
Impianti sportivi	21	8	43
Parcheggi	7	6	12
Settore sanitario	10	5	125
Asili nido	27	28	57
Strutture scolastiche	4	4	12
Cimiteri	5	7	11
<i>Totale</i>	<i>74</i>		<i>260</i>

I dati sinteticamente riportati mostrano come il “mercato” del *project finance* sia, in Italia, particolarmente dinamico. Tuttavia, il maggior numero di iniziative si è sviluppato in quei settori (servizi pubblici locali, arredo urbano) in cui maggiori sono le esperienze consolidate e in cui le caratteristiche dei flussi di cassa rendono più immediata l’applicazione del *project finance*. Infatti, i progetti meno remunerativi (impianti sportivi, strutture socio-assistenziali) richiedono maggiori competenze alle amministrazioni e alle imprese private nella definizione dei meccanismi di pagamento, nella negoziazione dell’allocazione dei rischi e, in generale, nel montaggio dell’operazione.

Come visto in precedenza, il miglioramento della qualità delle operazioni e un intervento più significativo da parte delle imprese sociali passa attraverso una conoscenza più profonda del mercato, del *project finance* e della specifica operazione, da cui dipendono: l’ottenimento di un miglior livello di trasferimento dei rischi; il contenimento dei margini di redditività per l’operatore privato; la definizione del livello ottimale di supporto pubblico all’operazione, eventualmente anche attraverso la sostituzione del prezzo con altri strumenti, quali il diritto di proprietà o di godimento su beni disponibili.

Si tratta di analisi che molto spesso richiedono competenze specifiche, non necessariamente possedute dalle singole amministrazioni o dai singoli operatori, sulle quali è necessario compiere un importante sforzo qualitativo:

- da parte delle istituzioni pubbliche, investimenti in competenze diffuse e multidisciplinari, anche attraverso la formazione di gruppi di lavoro e unità di supporto formati da professionalità differenti, provenienti dagli enti locali, dalle regioni, dall’accademia, dalla consulenza, dalla finanza;

- da parte degli operatori privati (profit e nonprofit) un continuo confronto, al fine di stimolare una crescita reciproca e un allineamento delle aspettative pubbliche e private, che permetta di strutturare operazioni capaci di soddisfare le esigenze delle diverse parti coinvolte.

Si ritiene, tuttavia, che il settore delle imprese sociali abbia significativi margini di crescita nel settore del *project finance*, proprio in virtù delle debolezze mostrate dalle operazioni ad oggi intraprese, soprattutto in termini di comportamenti dei soggetti coinvolti: l'assenza della leva del profitto riduce la possibilità e l'interesse di comportamenti opportunistici e collusivi da parte delle imprese sociali, con indubbi vantaggi per la qualità delle operazioni. Inoltre, l'ingresso delle imprese sociali, guidate esclusivamente dal perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario e non dalla ricerca di significativi margini di remunerazione, avrebbe riflessi immediati sul livello delle tariffe dei servizi erogati attraverso le operazioni di *project finance*.

Le esperienze analizzate mostrano come per il successo delle iniziative di *project finance* sia necessario, da parte dei soggetti coinvolti, un reale cambio di prospettiva, in primo luogo culturale, che ricerchi le condizioni di successo in un equilibrato assetto di contributi richiesti, rischi ripartiti e soddisfacimento degli interessi particolari.

Si ritiene che un'efficace operazione di *project finance* non sia legata esclusivamente alla qualità delle tecniche di valutazione adottate e dalle regole economico-finanziarie, bensì, soprattutto, dal sistema dei valori alla base dei comportamenti degli operatori. Questi valori - rispetto delle persone, delle regole e delle istituzioni - costituiscono l'elemento essenziale non solo per il buon funzionamento del sistema economico, ma anche per la corretta impostazione delle operazioni di *partnership* pubblico-privato, che hanno una significativa ricaduta sulle persone coinvolte. Soprattutto alla luce di queste considerazioni, si ritiene che le imprese sociali abbiano significativi margini di crescita nella gestione dei servizi pubblici e soprattutto nella realizzazione di complesse operazioni di *partnership*, quale il *project finance* per gli investimenti.

Riferimenti bibliografici

- Amatucci F., Gugiatti A. (2007), "Processi di esternalizzazione in sanità e criteri di valutazione", *Mecosan*, n. 62.
- Amatucci F., Manfredi F. (2005), *La riconfigurazione dei processi decisionali nelle scelte di esternalizzazione/partnership di servizi pubblici*, Atti Convegno Aidea, Giappichelli, Torino.
- Borgonovi E., Marsilio M., Musì F. (2006), *Relazioni pubblico privato. Condizioni per la competitività*, Egea, Milano.
- Borgonovi E., Rusconi G. (2008), *La responsabilità sociale delle istituzioni di pubblico interesse*, Franco Angeli, Milano.
- Imperatori G.F. (2003), *La finanza di progetto. Una tecnica, una cultura, una politica*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Pezzani F. (2008), *Il Patto di lucidità. Come avvicinare istituzioni e paese reale*, Egea, Milano.
- Vecchi V. (2004), "Investimenti pubblici: project finance o finanza tradizionale?", *Economia & Management*, n. 5.
- Vecchi V. (2008), *Il project finance per gli investimenti pubblici*, Egea, Milano.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti Trust Implication*, Free Press, New York.
- Williamson O.E. (1979), "Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", *Journal of Law Economics*, n. 22.

Strumenti finanziari e manageriali innovativi di supporto allo sviluppo delle imprese sociali: il ruolo del *venture philanthropy*

Luciano Balbo, Marta Marsilio

Sommario

1. Introduzione - 2. Venture philanthropy: definizione e principali caratteristiche - 3. Modelli operativi di venture philanthropy a confronto: evidenze dalle principali esperienze internazionali - 4. Il contributo del venture philanthropy all'impresa sociale: critiche al modello e opportunità di sviluppo futuro - 5. Il social venture capital in Italia: l'esperienza di Oltre Venture

1. Introduzione

Rispetto ai fondi di finanziamento del settore nonprofit, in tutti i paesi la filantropia gioca un ruolo molto ridotto rispetto al peso di contributi del settore pubblico e di altre fonti (contributi individuali, ricavi per i servizi erogati, ecc.). Si stima che i contributi erogati da fondazioni filantropiche raggiungano in Europa il 2% degli introiti complessivi del settore nonprofit (ovvero il tra lo 0,1% e l'1% del Pil, mentre negli Stati Uniti si attesta al 2% del Pil).

D'altra parte, la forte crescita che caratterizza il settore nonprofit e delle imprese sociali in particolare, e le difficoltà economico-finanziarie in cui versano molti paesi con ripercussione sull'ammontare di risorse pubbliche e private a disposizione, stanno facendo emergere la necessità di strumenti alternativi di supporto in grado di fronteg-

giare tanto il fabbisogno finanziario, che manageriale delle imprese sociali.

Attualmente sta riscuotendo particolare interesse l'analisi sul ruolo del settore privato a sostegno dello sviluppo del *social entrepreneurship*, che ha visto affiancarsi alle tradizionali forme di sostegno finanziario da parte di enti pubblici, fondazioni, privati donatori (i cosiddetti filantropi), modelli innovativi di supporto finanziario e manageriale da parte dei cosiddetti *social investors*. Si fa riferimento nello specifico al ruolo dei gruppi di professionisti provenienti dal mondo for-profit nel costituire istituzioni a sostegno (finanziario e gestionale) dello sviluppo di attività imprenditoriali a carattere sociale, mutuando e adattando meccanismi e modelli di finanziamento propri del *venture capital*, secondo l'approccio del cosiddetto *social venture capital*, *social venture philanthropy* o *venture philanthropy*.

Una recente ricerca (JPA Europe, 2008) ha censito circa 100 esperienze di *venture philanthropy* a livello internazionale; di questi la maggior parte è concentrata negli Stati Uniti (53%), tra le quali si citano la *Roberts Enterprise Development Fund* e la *Calvert Asset Management Company*, seguiti dall'Europa (31%). Nel panorama europeo, il paese con la maggior concentrazione è il Regno Unito (con, ad esempio, *Venturesome* e *Brideges Ventures*); in Italia in particolare ne sono stati censiti tre (Fondazione Oltre, Fondazione Dynamo e Fondazione Oliver Twist Onlus). Un altro recente contributo stima un mercato potenziale nei prossimi 10 anni di circa 500 miliardi di dollari.

Si tratta di un fenomeno ancora relativamente poco maturo, con peculiarità anche molto diverse a seconda del contesto territoriale ed istituzionale in cui opera. D'altra parte, l'esperienza ad oggi accumulata e il dibattito che a livello internazionale si sta sviluppando sui vantaggi e criticità correlate al *venture philanthropy*, rende opportuna una riflessione approfondita sul fenomeno al fine di individuare le soluzioni più adeguate alle sfide che l'introduzione di modelli innovativi di intervento nel sociale stanno facendo emergere.

In questo contributo, dopo aver descritto le principali caratteristiche che contraddistinguono questi approcci finanziari e manageriali innovativi di supporto alle imprese sociali e averne delineato i principali *trend* evolutivi, viene presentata e discussa una delle più significative esperienze di *social venture capital* realizzate nel nostro paese, quella di Oltre Ventures.

2. *Venture philanthropy*: definizione e principali caratteristiche

Il primo ad utilizzare il termine *venture philanthropy* fu probabilmente il capitano d'industria americano John Rockefeller III nel 1969 durante un'audizione davanti ad una Commissione per la riforma del sistema fiscale, sottolineando il contributo dei filantropi al sostegno di cause sociali "impopolari".¹

Al di là delle origini storiche, il dibattito sul *venture philanthropy* esplose a fine anni novanta a seguito di un articolo pubblicato da Letts e altri accademici (1997) sull'*Harvard Business Review* dal titolo *Virtuous capital: what foundations can learn from venture capitalist*. In questo contributo si poneva in discussione l'efficacia del modello operativo delle tradizionali organizzazioni filantropiche (e delle *foundations* in particolare), basato essenzialmente sull'erogazione di contributi a fondo perduto (*grants*), di stimolare efficacemente le organizzazioni nonprofit a sviluppare strumenti gestionali in grado di garantire la loro autosostenibilità nel medio-lungo periodo e il raggiungimento della loro *mission* sociale. D'altra parte, si indicava nel *venture capital* (che stava trainando lo sviluppo della *dot.economy* in quegli anni) e nelle sue logiche di funzionamento, un modello di intervento in grado di supportare in maniera innovativa ed efficace lo sviluppo e la crescita delle imprese sociali, prevedendo un coinvolgimento più significativo del mero apporto finanziario (definito *high engaged grant making*) da parte degli investitori. Allo stesso modo, anche Porter e Kramer (1999) spronano le fondazioni ad attivare strumenti gestionali innovativi al fine di creare valore aggiunto per la società, al di là della funzione di trasferimento di somme di denaro dai donatori ai beneficiari. Questi contributi identificano la cifra innovatrice dell'approccio proposto dal *venture philanthropy* in contrapposizione ai tradizionali modelli di *grant making*: in un orientamento allo sviluppo e trasferimento (cosiddetto *skill transfer*) di competenze organizzative e manageriali (cosiddetto *capacity building*); nell'instaurare un forte legame di collaborazione tra investitore e organizzazione beneficiaria, che si sviluppa anche e soprattutto nella fase di gestione operativa del progetto finanziato; l'adozione di chiari strumenti di valutazione della performance (Kramer, 2002).

Inizialmente l'utilizzo del termine *venture philanthropy*, (soprattutto

¹ Nuovamente il termine ricompare nel 1984 nel *report* annuale della *Pensinsula Community Foundation*, per segnalare una più spiccata sensibilità da parte delle nuove generazioni al sostegno finanziario di cause sociali.

negli Stati Uniti dove il fenomeno si è inizialmente sviluppato) ha avuto lo scopo di richiamare l'idea del processo di investimento tipico del *venture capital* e del *private equity* applicato ad organizzazioni e progetti sociali. Una delle definizioni più diffuse di *venture philanthropy* è quella proposta da *European Venture Philanthropy Association* che definisce il *venture philanthropy* come: *A field of philanthropic activity where private equity/venture capital models are applied in the non-profit and charitable sectors.*

Più recentemente si è enfatizzato come i modelli di *venture philanthropy* sviluppati nel corso degli anni sia negli Stati Uniti che in Europa presentino molte differenze e specificità rispetto ai modelli di investimento tipici del settore privato proprio in relazione alle caratteristiche distintive delle imprese sociali, tanto che da più parti stanno emergendo termini alternativi, evitando riferimenti espliciti al modello applicato al privato for-profit e evidenziando invece altre caratteristiche tipiche dell'approccio (il forte legame collaborativo *high engagement giving*, la specificità degli interventi *strategic philanthropy*, l'attenzione alle performance *effective philanthropy* e agli impatti generati *impact investment*. Cfr Monitor Institute, 2009).

A fronte di queste tendenze evolutive, pur mantenendo il termine *venture philanthropy* che ormai è radicato sia nella letteratura che tra gli operatori del settore, alle tradizionali definizioni se ne stanno quindi affiancando altre, volte ad allargare i confini del fenomeno ad un più vasto numero di esperienze. Una delle più recenti definizioni delinea il *venture philanthropy* come: *Capital and human resources invested in charities by various types of investors in search of a social return on their investment. Venture philanthropy involves a high engagement over many years with fixed milestones and tangible returns and exit achieved by developing alternative, sustainable income* (JPA Europe, 2005).

Al di là della terminologia di volta in volta utilizzata, le principali caratteristiche che contraddistinguono attualmente queste iniziative a supporto del settore dell'impresa sociale rispetto ai tradizionali modelli di intervento finanziario a supporto del settore nonprofit sono le seguenti (John, 2008):

- sostegno in prospettiva di medio-lungo periodo. Il *venture philanthropy* offre contributi finanziari con una copertura di lungo periodo, che solitamente accompagna lo sviluppo di un'impresa sociale dal suo avvio ad una fase di maturità, diversamente dai contributi spesso annuali delle fondazioni tradizionali;
- specificità dell'intervento finanziario a seconda delle esigenze

del beneficiario. L'approccio del *venture philanthropy* è tipico di una logica di "investimento" e non di donazione; ciò si riflette su una varietà di modelli di intervento, sia rispetto alla durata, che alla natura (dall'investimento in capitale di rischio a molteplici forme di finanziamento), che vengono definiti sulla base delle specifiche esigenze del beneficiario;

- approccio di *partnership* e collaborazione non meramente finanziaria con il beneficiario. Oltre al supporto finanziario, il *venture philanthropy* prevede interventi volti a favorire lo sviluppo e il rafforzamento di competenze manageriali ed organizzative, considerate indispensabili al fine del raggiungimento tanto degli obiettivi economici (sostenibilità dell'impresa), che sociali (raggiungimento *mission* sociale);
- supporto ad un'organizzazione nel suo complesso, più che ad uno specifico progetto. Diversamente dalle fondazioni, raramente il *venture philanthropy* finanzia uno specifico progetto; il modello più frequente vede infatti lo stabilirsi di una *partnership* con un'impresa sociale selezionata sulla base delle potenzialità di crescita e innovazione che il *social investor* riconosce in essa;
- condivisione del rischio d'impresa. Il *venture philanthropy* opera in questo senso come un tradizionale investitore, che assume il rischio del progetto che intende sostenere. In caso di fallimento dell'iniziativa, il *venture philanthropy* dovrà render conto ai propri "azionisti" e altri *stakeholder* della perdita sostenuta; diversamente nelle fondazioni filantropiche, il rischio di *default* di un beneficiario non ha ricadute significative sulla fondazione stessa;
- definizione di strumenti per la misurazione della performance prodotta. In un *continuum* che va idealmente dal perseguimento di un puro interesse sociale (tipico, ad esempio, della filantropia tradizionale e delle *charity*) all'estremo opposto, di un obiettivo meramente economico (tipico del *venture capital*), il *venture philanthropy* può essere ricondotto al più generale approccio di *finance with a double bottom line*, ovvero ad uno strumento il cui rendimento è valutato non solo rispetto al ritorno economico-finanziario (*single bottom line*), ma anche agli impatti sociali (*social value*) che è in grado di generare per la comunità di riferimento. Da qui l'esigenza di predisporre modelli e strumenti di valutazione in grado di monitorare e quantificare i risultati prodotti, sia dal punto di vista

sociale, che economico-finanziario. Si tratta di uno degli aspetti più critici del *venture philanthropy* e rispetto ai quali è in corso un acceso confronto tra gli operatori del settore;²

- definizione di una strategia di “uscita” dalla *partnership*. I fondi di *venture philanthropy* delineano per ciascun investimento anche le modalità di uscita dallo stesso, una volta raggiunti gli obiettivi prefissati (o qualora risulti evidente l'impossibilità di perseguirli) o qualora il supporto non sia più considerato in grado di generare valore aggiunto per l'impresa sociale *partner*.

In sintesi, il fenomeno del *venture philanthropy* riconosce la necessità di un ruolo più attivo del privato nel sociale attraverso strumenti finanziari innovativi ed integrativi rispetto alle donazioni e l'apporto di competenze/supporto manageriale alle organizzazioni, delineando modelli di intervento finalizzati alla “auto-sostenibilità”. Coerentemente con questo approccio, l'impegno è spesso rivolto a sostenere non singoli progetti, ma organizzazioni che possono essere accompagnate nel tempo per crescere e diventare dei modelli operativi replicabili in altri contesti, riconoscendo la necessità di un'assunzione di maggior rischio “imprenditoriale” ed anche quindi dei necessari fallimenti, in quanto considerati essenziali alla costruzione di una vera innovazione.

3. Modelli operativi di *venture philanthropy* a confronto: evidenze dalle principali esperienze internazionali

Pur condividendo le caratteristiche generali appena discusse, i fondi di *venture philanthropy* possono assumere modelli operativi differenti; in particolare, gli ambiti in cui tali differenze si manifestano riguardano:

1. i promotori/finanziatori di fondi di *venture philanthropy*. È possibile identificare quattro principali tipologie di *social investor*: i) individui o gruppi di individui con ingenti patrimoni personali, spesso accumulati da un'esperienza professionale nel settore del *venture capital* o del *private equity*;³ ii) organizzazioni nonprofit,

² Ad esempio REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) ha predisposto un sistema informativo per le imprese sociali che beneficiano del loro supporto al fine di disporre di un flusso di dati necessario a valutare costantemente i risultati prodotti, soprattutto quelli sociali più difficilmente misurabili; il sistema è stato denominato OASI (*Ongoing System of Social Impacts*).

³ Tale fenomeno si fonda sul presupposto che le risorse accumulate (economiche e competenze) non siano il frutto solo di capacità individuali, ma nascano anche da condizioni “esterne” che hanno agevolato determinati percorsi di carriere (buona sorte è “trovarsi al posto giusto e

che raccolgono fondi da destinare a fondi di *venture philanthropy* per sostenere la propria attività o quella di organizzazioni associate; iii) imprese private, alla ricerca di *partnership* più collaborative con il settore nonprofit rispetto alle “tradizionali” forme di *Corporate Social Responsibility*;⁴ iv) agenzie governative, che possono allocare risorse a fondi di *venture philanthropy*, i quali vengono poi gestiti in collaborazione con soggetti privati con esperienza nel settore del *venture capital*. Una recente ricerca condotta a livello internazionale (JPA Europe, 2008) ha evidenziato come la maggior parte (21%) dei fondi di *venture philanthropy* sia stato costituito da fondazioni nonprofit di stampo “tradizionale”; si tratta spesso di un’attività collaterale di diversificazione rispetto a quella tradizionale di erogazione contributi a fondo perduto, volta quindi a sostenere iniziative non coperte dall’attività istituzionale. Seguono (con il 17%) le iniziative promosse da individui con trascorsi professionali nel mondo del *private equity* o del *venture capital*; a livello territoriale, emerge come tale modello sia prevalente in Europa (30%) e rappresenti solo una quota poco significativa negli Stati Uniti. L’interesse da parte delle imprese private per il *venture philanthropy* è più recente e per questo meno sviluppato; si sono infatti privilegiati negli scorsi anni altri strumenti più tradizionali di *Corporate Social Responsibility*;⁵

2. i soggetti potenziali “beneficiari” degli interventi. Molto spesso le iniziative di *venture philanthropy* si connotano per un forte legame con il territorio nel quale operano, privilegiando come beneficiari imprese sociali “locali”;⁶ anche se non mancano iniziative che invece hanno come obiettivo il sostegno a paesi in via di sviluppo. Quanto alla “causa sociale” privilegiata, vi sono fondi di *venture philanthropy* che non si pongono limiti settoriali di intervento, prevedendo un portafoglio ricco e variegato (secondo la ricerca su citata sono la maggior parte, pari al 35%), mentre altri sono focalizzati su alcuni specifici ambiti (il 31% per

al momento giusto”). L’investimento di una parte di queste risorse (economiche e professionali) in attività innovative di promozione sociale è percepito, da un lato, come “dovere morale” nei confronti della collettività, dall’altro, come una forma di tutela alla minaccia che le disuguaglianze economiche, acuitesi negli ultimi anni, minino le regole della convivenza civile.

⁴ Spesso le imprese private allocano fondi ad iniziative di *venture philanthropy*, affidando a terzi la gestione.

⁵ Le imprese che hanno adottato tale approccio “innovativo” sono ad oggi tra le più importanti al mondo (ad esempio: Shell, Diageo, Hewlett Packard e Lenovo).

⁶ La ricerca su citata evidenzia che il 69% dei fondi di *venture philanthropy* esplicita alcuni criteri geografici per i beneficiari; il 31% opera a livello “locale” (JPA Europe, 2008).

la ricerca su citata; tra questi vi è una prevalenza per interventi a sostegno dei minori, della loro educazione, della ricerca medica, dell'ambiente, ecc.).⁷ Rispetto alla "tipologia" di beneficiario, si è detto che il *venture philanthropy* tende a sostenere imprese sociali che dimostrino, oltre ad una rilevante missione sociale, una spiccata propensione imprenditoriale e un approccio "innovativo" nel soddisfare fabbisogni sociali. I *venture philanthropy* tendono infatti ad offrire a tali imprese un supporto in grado di assicurare la fattibilità, l'efficacia, la replicabilità e la sostenibilità dell'idea imprenditoriale, in senso finanziario e gestionale. Non mancano tuttavia *venture philanthropy* che indirizzano le proprie risorse direttamente a singoli individui che vengono identificati come potenziali "imprenditori sociali" in grado di promuovere e gestire lo *start-up* di nuove iniziative⁸ o ad organizzazioni nonprofit per il loro sviluppo;⁹

3. i servizi di supporto forniti e gli strumenti di valutazione. La maggior parte delle iniziative di *venture philanthropy* eroga sia supporto finanziario, che operativo/gestionale.¹⁰ Riguardo agli strumenti finanziari utilizzati, i dati delle più recenti ricerche svolte sia negli Stati Uniti che in Europa evidenziano come gran parte dei finanziamenti erogati dai *venture philanthropy* sia di tipo *non-returnable grants*, ovvero contributi a fondo perduto (Grenier, 2006; JPA Europe, 2008). Tale dato consente di sottolineare come, a differenza del *venture capital*, il modello operativo dei fondi *venture philanthropy* è orientato in maniera significativa dal ritorno "sociale", oltre che alla ricerca della sostenibilità economico-finanziaria. Tale approccio richiede lo sviluppo di strumenti di misurazione delle performance sociali ed economiche delle iniziative sostenute. Rispetto a questo tema, sono ancora

⁷ Alcune recenti ricerche sui fondi di *venture philanthropy* a livello internazionale e negli Stati Uniti nello specifico hanno evidenziato una netta prevalenza di iniziative a sostegno dei giovani; in particolare si stima che circa il 23% dei fondi di *venture philanthropy* si rivolga a problematiche relative ai giovani; negli Stati Uniti ed Europa si arriva ad un terzo (JPA Europe, 2008). La ricerca individua inoltre una correlazione tra fondi che operano a livello locale e coloro che si rivolgono in prevalenza a problematiche connesse ai giovani e alla loro educazione.

⁸ È il caso, ad esempio, di due *venture philanthropy* americani: l'*Echoing Green Foundation* (www.echoinggreen.org) e l'*Ashoka* (www.ashoka.org).

⁹ A questo proposito, si cita il *New Profit Inc* (www.newprofit.com).

¹⁰ Una recente ricerca sui fondi di *venture philanthropy* in Europa ha evidenziato come solo sei delle circa 30 iniziative mappate non prevedono l'erogazione di supporto finanziario (si tratta di Toolobox in Belgio, The Blue link in Olanda, di Wise Partnership e di MyImpact in Svizzera, di New Philanthropy Capital, di Pilotight nel Regno Unito).

poco numerosi i fondi di *venture philanthropy* che hanno definito articolate linee guida e metodologie interne di valutazione; ciò a causa, da un lato, della relativa recente maturità delle iniziative stesse, dall'altro, della difficoltà e criticità di applicazione che le stesse comportano. Tra gli strumenti più comunemente impiegati si citano la *Balance Scorecard* e il *Social Return On Investment*.¹¹

4. Il contributo del *venture philanthropy* all'impresa sociale: critiche al modello e opportunità di sviluppo futuro

A fronte degli entusiasmi e delle aspettative riposte in questo modello innovativo di intervento a favore del nonprofit e delle imprese sociali in particolare, il fenomeno del *venture philanthropy* ha suscitato anche alcune critiche.

Coloro che leggono il *venture philanthropy* in stretta analogia con il *venture capital* (Sievers, 2001), dubitano che l'approccio proposto sia davvero il più efficace nel medio-lungo periodo, soprattutto alla luce del fallimento della *dot.economy* che ha rappresentato il punto di avvio del *venture philanthropy* negli Stati Uniti.

D'altra parte, anche coloro che riconoscono le differenze che contraddistinguono il *venture philanthropy* dai modelli operativi del *venture capital*, non riconoscono la cifra davvero "innovativa" di questo approccio rispetto ad altri strumenti di sostegno al settore sociale. Per alcuni autori le definizioni che sono state proposte al fine di marcare la portata innovativa del modello operativo rispetto alla filantropia tradizionale (*effective, strategic e venture philanthropy*), rappresentano un modo per riportare alla luce del dibattito e ribadire l'importanza di alcune prassi (selezione accurata dei progetti, sostegno organizzativo, valutazione degli impatti, ecc.) già proprie dei modelli operativi di molte fondazioni (Katz, 2005).

Altre critiche sono state sollevate in merito all'incapacità del *venture philanthropy* di comprendere i veri bisogni e necessità del mondo nonprofit, che per sua natura, non può essere considerato alla stregua di un settore di "investimento" in grado di produrre ritorni economici significativi. A questo si aggiunge la critica di non soddisfare "bisogni sociali primari" (come la lotta alla povertà, la difesa

¹¹ Si tratta di uno strumento sviluppato da REDF (*Roberts Enterprise Development Fund*) (www.redf.org) per la valutazione degli impatti economici e sociali delle iniziative finanziate. Al momento, a livello internazionale, i *venture philanthropy* considerati all'avanguardia nella predisposizione di logiche e modelli di valutazione sono, oltre alla REDF, *New Philanthropy Capital* (www.philanthropycapital.org) e *New Economics Foundation* (www.neweconomics.org).

dei diretti civili, ecc.) o “relazionali”, tipici del settore nonprofit. Tale critica nasce in realtà spesso dalla scarsa attenzione con cui i *social investors* delimitano il proprio ambito di azione, che di fatto non intende sostituirsi alle fondazioni di tipo tradizionale,¹² ma che è destinato ad aree di intervento non adeguatamente coperte dal settore pubblico e nonprofit (si pensi all'*housing* sociale, a servizi sanitari, ad interventi di sostegno finanziario tipo microcredito, allo sviluppo di economie locali depresse). Ciò non esclude un impatto indiretto anche in altri ambiti e rispetto ad altri fabbisogni, che non rappresentano però l'obiettivo istituzionale della *venture philanthropy*.

Un altro filone di critiche riguarda il modello di *governance* sottostante il *venture philanthropy*, soprattutto nei confronti di fondi di *venture philanthropy* finanziati da patrimoni personali o di gruppi di individui. Secondo la logica su cui si fonda il *venture philanthropy*, l'individuo quando agisce nel sociale, al contrario delle imprese, non è in conflitto di interessi e pertanto può sostenere iniziative e modelli di investimento che abbiano come obiettivo primario l'interesse collettivo. D'altra parte, è stato da più voci evidenziato come, a fronte di ingenti patrimoni personali, l'agire dell'individuo si sostituisca di fatto al ruolo che altri soggetti (in primo luogo gli enti pubblici) esercitano nel garantire un utilizzo equo delle risorse destinato a scopi collettivi. Inoltre, la presenza attiva (finanziaria e gestionale) dell'investitore può essere percepita dall'impresa sociale come una limitazione della propria libertà di azione (garantita invece dal sistema tradizionale di donazioni) (Edwards, 2008). Per questo motivo sta emergendo in forma sempre più evidente la necessità di sviluppare meccanismi di *governance* “allargata” che assicurino, da un lato, un forte legame di *partnership* con il settore pubblico¹³ e nonprofit, i cui ruoli sono fondamentali nel settore sociale, dall'altro, un adeguato

¹² Le donazioni filantropiche, sia di capitali che di competenze, possono risultare efficaci nel sostenere quelle organizzazioni nonprofit che non potranno mai essere autonome dal punto di vista della sostenibilità economica, in quanto finalizzate a rispondere a bisogni sociali estremi, e cioè riferibili a fasce di popolazione in stato di grave povertà e/o marginalità, e che necessitano quindi di servizi completamente gratuiti.

¹³ Per quanto attiene in particolare il settore pubblico, esso può in molti casi agevolare il successo di queste iniziative (conferendo terreni per *housing* sociale, definendo convenzioni di sostegno per le fasce più deboli, ecc.) Infine il settore pubblico può diventare lo strumento per replicare “progetti pilota” su larga scala, arrivando ad integrarle in *policy* e programmi pubblici. In questa direzione, è necessario sperimentare *join venture* pubblico-privato, con l'affidamento al privato del compito di gestire il progetto, ma garantendo agli enti pubblici (e alla collettività in senso lato) strumenti di indirizzo e controllo che garantiscano il perseguimento di un obiettivo “pubblico”/“collettivo” condiviso.

coinvolgimento delle professionalità “sociali” attive nel progetto e degli stessi utenti finali del servizio.

Infine, da più parti si sottolinea la necessità di sviluppare modelli di valutazione e di *accountability* in grado di valorizzare gli impatti prodotti non solo in termini economico-finanziari, ma soprattutto di ricadute sul contesto socio-economico di riferimento e di creazione di capitale sociale, al fine di dimostrare il reale impatto del *venture philanthropy* sulla società di riferimento.

Nonostante queste critiche, diverse sono le opportunità che vengono riconosciute al *venture philanthropy* a sostegno dello sviluppo dell'impresa sociale. Le due principali fanno riferimento alla capacità di mettere a disposizione risorse finanziarie, attraverso l'impiego di diversi strumenti, adattabili in modo flessibile alle esigenze e diversi stadi di sviluppo dell'impresa, e competenze manageriali, che grazie ad una collaborazione di medio-lungo periodo, dovrebbero contribuire a sostenere la crescita e lo sviluppo dell'impresa (*capacity building*). A queste si affiancano: l'opportunità di accesso a network di imprenditori sociali e investitori sociali, in grado di favorire la nascita di nuove collaborazioni e di diffusione di *best practices*; la diffusione di una “cultura della valutazione” dei risultati economici e sociali durante l'intera evoluzione di un'impresa sociale (e non limitata alla fase di selezione dei beneficiari di un contributo pubblico o di una fondazione, senza un adeguato sistema di monitoraggio degli impatti effettivi prodotti); la diffusione di un approccio alla filantropia anche all'interno di settori tradizionalmente coinvolti con il finanziamento del nonprofit che riconosca nel supporto organizzativo e manageriale un presupposto fondamentale per assicurare l'efficienza e l'efficacia di iniziative sociali.

Concludendo, a fronte di una progressiva diffusione di iniziative di *venture philanthropy* tanto negli Stati Uniti che in Europa, il loro successo e il fatto che non passino alla storia come una “moda” di inizio secolo, dipenderanno dalla capacità di coinvolgere un significativo numero di individui e istituzioni, dalle organizzazioni nonprofit, alle amministrazioni pubbliche, alle imprese private non solo nel *fund raising*, ma nell'attivazione di modelli di *governance* allargata volti a favorire *partnership* e collaborazioni e dalla capacità di dimostrare nel tempo gli impatti effettivi che sarà in grado di generare nella società.

5. Il *social venture capital* in Italia: l'esperienza di Oltre Venture

In Italia lo sviluppo di iniziative di *social venture capital* è ancora agli arbori. Una delle prime esperienze è quella di Oltre Venture, della quale in questo paragrafo se ne presentano le principali caratteristiche, al fine di comprendere in che modo strumenti innovativi di sostegno finanziario e gestionale possano supportare imprese sociali nel nostro paese.

La storia e la missione strategica

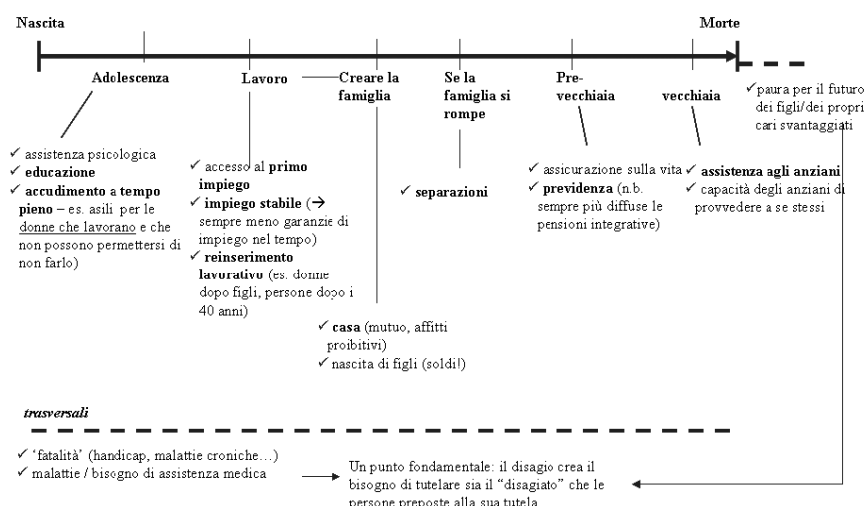
Oltre Venture (di seguito Oltre) nasce dall'esperienza di Fondazione Oltre, la prima fondazione italiana di *venture philanthropy* promossa nel 2002 da un professionista del *private equity* con l'obiettivo di sostenere e rafforzare organizzazioni nonprofit attraverso un contributo non solo economico, ma anche organizzativo e strategico. La Fondazione infatti non si è limitata ad operare come puro ente erogatore, ma ha sempre agito come *partner* delle organizzazioni sostenute, intervenendo attivamente nella definizione degli obiettivi e delle strategie e nel supporto organizzativo durante l'intero processo di crescita e di sviluppo progettuale di tali organizzazioni.

L'esperienza maturata con l'attività di Fondazione Oltre ha consentito al suo *team* di gestione di comprendere a fondo il settore del nonprofit, sia nei suoi punti di forza che nei suoi limiti, individuati soprattutto nella mancanza di competenze imprenditoriali e manageriali. Da qui si è sviluppata l'idea di promuovere uno strumento operativo diverso dalla filantropia, che consentisse di incrementare l'incisività e la sistematicità dell'intervento a sostegno di imprese attive nel sociale.

A fine 2006 è stata quindi costituita Oltre Venture, la prima società italiana di *venture capital* sociale, che si propone di finanziare e sostenere lo sviluppo di imprese in grado di coniugare sostenibilità economica e valore sociale con particolare riferimento all'area della fragilità socio-economica caratterizzata da disagio abitativo, precarietà lavorativa, solitudine, emarginazione. Si tratta di un'area di bisogno che coinvolge fasce sempre più ampie di popolazione ed è caratterizzata da forme di disagio non estremo, ma comunque profondo, interessando sia i bisogni primari (la casa, il lavoro, la salute), che i bisogni relazionali (crisi della famiglia, indebolimento del tessuto sociale, solitudine).

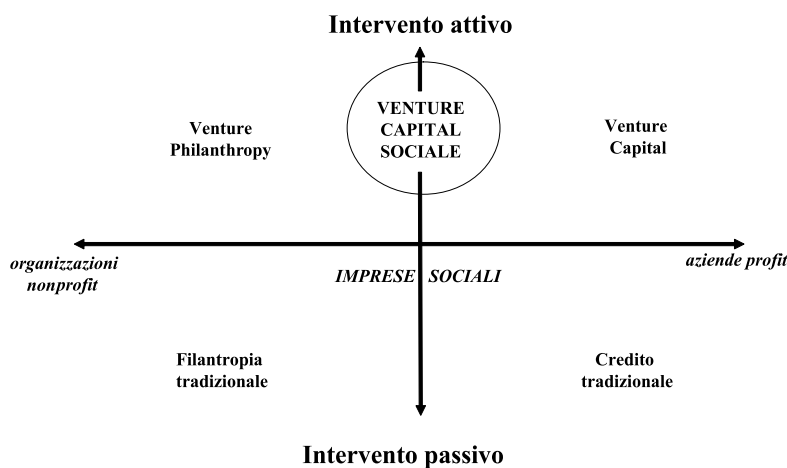
La figura 1 rappresenta il ventaglio dei bisogni sociali, potenziali target dell'intervento di Oltre.

FIGURA 1 - L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI IN RELAZIONE ALLE FASI DI CRESCITA DI UN INDIVIDUO



Inoltre, l'offerta pubblica di servizi socio-sanitari in questa area di bisogno, a causa di un progressivo contenimento della spesa pubblica, si sta progressivamente riducendo per quantità e per qualità, mentre l'offerta privata for-profit si concentra su segmenti qualità/prezzo più elevati ed economicamente inaccessibili per fasce di utenza disagiate. In questo scenario si delinea l'esistenza di un crescente "mercato", caratterizzato dall'offerta di servizi socio-assistenziali da parte di operatori intermedi fra il pubblico e il privato for-profit, che potrebbe rappresentare il terreno per lo sviluppo di nuove imprese sociali in grado di erogare servizi di qualità a prezzi accessibili e di accompagnare l'utenza con un'attività di supporto socio-relazionale. La promozione di queste imprese sociali necessita di due fattori fondamentali: da un lato, la presenza di imprenditori sociali (che vanno sostenuti attraverso l'apporto di competenze manageriali), e, dall'altro, la disponibilità di capitali privati, pazienti e responsabili, che accettino un ritorno calmierato. È in questo contesto che si definisce la missione istituzionale di Oltre, che supporta con un approccio innovativo rispetto alla filantropia tradizionale tali imprese.

FIGURA 2 - IL POSIZIONAMENTO DI OLTRE VENTURE



In particolare Oltre Venture si pone i seguenti obiettivi:

- promuovere esperienze innovative e sostenibili in risposta ai nuovi bisogni legati alla fragilità sociale, che erogino servizi di qualità a costi accessibili, posizionandosi sul mercato ad un livello intermedio tra il pubblico e il privato for-profit;
- sostenere le imprese sociali attraverso l'apporto di capitali privati e di competenze gestionali;
- attrarre nuovi imprenditori sociali provenienti sia dal settore nonprofit che da altri ambiti;
- collaborare con il settore pubblico, promuovendo modelli di offerta "innovativi" e replicabili;
- offrire ad investitori privati una reale opportunità di investimento nel sociale.

Il modello operativo

Oltre Venture supporta le imprese sociali attraverso proprie risorse finanziarie (capitale di rischio e finanziamenti), competenze manageriali e il *know-how* sviluppato in ambito sociale.

Il *team* di Oltre unisce forti competenze manageriali e finanziarie ad una particolare conoscenza dei temi sociali. Tale patrimonio conoscitivo è fondamentale sia per valutare e scegliere correttamente le diverse opportunità di investimento, sia per contribuire attivamente allo sviluppo delle organizzazioni che beneficiano dell'investimento.

Le modalità con cui Oltre opera sono simili a quelle di una società di *venture capital*. La cultura del fondatore e dell'intero *team* fa riferimento a quel modello organizzativo. Pertanto il processo si sviluppa attraverso le fasi di: creazione del *deal flow* (il processo di ricerca dei progetti di investimento), selezione delle iniziative, *due diligence* dei pochi casi che superano lo *screening* iniziale, decisione dell'investimento e, infine, accompagnamento imprenditoriale "attivo" all'iniziativa.

Tuttavia il mercato delle iniziative sociali è ancora assai limitato ed *in fieri*, pertanto il modello di attività ha subito alcuni sostanziali aggiustamenti, in particolare nella creazione del *deal flow* e nell'accompagnamento post-investimento.

Il processo di ricerca dei progetti di investimento è una delle fasi più delicate; infatti l'offerta di progetti è limitata tanto nel numero, ma soprattutto in qualità. Come con lo sviluppo del *venture capital* negli anni '50-'60, attualmente è il settore del *venture capital* sociale che cerca di stimolare e generare una domanda di servizi innovativi e che supporta e sostiene persone che desiderano cimentarsi nell'imprenditorialità sociale. Proprio per questo motivo, Oltre ha deciso di focalizzare la propria attività su alcuni specifici settori di intervento, studiandone le dinamiche, le esperienze esistenti e cercando di coinvolgere nei propri progetti persone di esperienza e spirito imprenditoriale per realizzare congiuntamente *start-up* in questi particolari ambiti. In questo modo l'attività di Oltre è assimilabile di fatto a quella di un "incubatore", che insieme agli imprenditori sociali esamina e delinea i progetti fin dalla loro fase iniziale. Oltre opera inoltre un ruolo importante nella composizione e formazione del *management team* dell'iniziativa.

Coerentemente al ruolo di incubatore, Oltre assume un peso molto importante in tutte le fasi iniziali dell'investimento. Oltre è in genere l'azionista di controllo o comunque di riferimento dell'iniziativa su cui si cerca di attrarre, di volta in volta, altri soci. Oltre è sempre presente nel Consiglio di amministrazione; questo garantisce un controllo, ma soprattutto un supporto alle decisioni imprenditoriali e alle linee strategiche del progetto. In particolare, una figura *senior* del *team* di Oltre, pur non svolgendo ruoli operativi, supporta costantemente il *team* imprenditoriale nell'affrontare e risolvere problematiche organizzative e gestionali, nel ridefinire la strategia delineando le azioni conseguenti, nel valutare la performance del progetto.

Le aree di investimento

I settori di investimento di Oltre Venture sono riconducibili ai punti seguenti.

1. Il microcredito. In questo settore sono attive due iniziative, Permicro e Microventures.

Permicro Spa, costituita nel giugno 2007 da Oltre Venture e dalla Fondazione Paideia di Torino, è una società specializzata nell'erogazione di servizi finanziari a condizioni eque e trasparenti per promuovere l'inclusione finanziaria e il sostegno a percorsi di sviluppo individuale e familiare. In particolare Permicro eroga: i) microcredito a soggetti che vogliono avviare o sviluppare una micro-attività imprenditoriale e/o vogliono intraprendere un percorso formativo (ad esempio, iscrivendosi a corsi professionali); ii) prestiti personali a dipendenti del terzo settore in risposta a necessità finanziarie urgenti legate a temi quali la casa, la salute, il lavoro, l'assistenza e la formazione.

Microventures Spa è una società di investimenti e *venture capital*, costituita nel maggio del 2007, specializzata nello sviluppo di *partnership* finanziarie e imprenditoriali con istituzioni di microfinanza ad alto potenziale di crescita, operanti nei paesi emergenti. L'attività della società consiste nel: i) finanziare e acquisire partecipazioni in medio-piccole istituzioni di microfinanza che presentino una spiccata capacità manageriale, un forte potenziale di crescita e redditività, una chiara visione strategica; ii) accompagnare lo sviluppo imprenditoriale delle istituzioni di microfinanza durante la fase di crescita e consolidamento. L'investimento ha l'obiettivo di facilitare l'accesso al credito a quei soggetti esclusi dal circuito finanziario tradizionale, in prevalenza donne, creando una valida alternativa all'usura e interrompendo il ciclo della povertà nei paesi in via di sviluppo e parallelamente favorire la crescita delle istituzioni di microfinanza sostenibili affinché le stesse possano essere motore di cambiamento sociale ed economico nel lungo periodo.

2. Lo sviluppo di comunità e aree svantaggiate. In questo settore Oltre Venture opera attraverso Personal Energy s.r.l., costituita a Cagliari nel novembre 2007 in *partnership* con Altre Energie, cooperativa specializzata nella progettazione di impianti fotovoltaici. La società gestisce l'attività di vendita e installazione di impianti fotovoltaici piccoli e medi in Sardegna attraverso l'impiego di personale svantaggiato e/o disoccupato, creando un'opportunità di lavoro in un'area economicamente svantaggiata.

3. *L'housing sociale*. Oltre è impegnata in questo settore con un progetto di *housing* sociale temporaneo a Torino, che ha previsto l'acquisto e la ristrutturazione dei circa 10.000 mq dell'ex casa albergo delle Poste Italiane di via Ivrea 24. L'immobile è destinato a soluzioni residenziali temporanee per un totale di 183 unità residenziali e di 470 posti letto. I destinatari dell'iniziativa sono persone con difficoltà abitativa temporanea, con anche un disagio di tipo relazionale, quali, ad esempio, madri *single* con bambini, giovani coppie, immigrati, persone in attesa di alloggio pubblico, studenti, lavoratori in trasferta. L'iniziativa comporta un investimento complessivo di 13,5 milioni di euro (di cui Oltre partecipa per il 10% del capitale, mentre Fondazione Sviluppo e Crescita CRT il restante 90%); il *partner* gestionale del progetto è la cooperativa sociale torinese D.O.C. Il carattere innovativo e sociale del progetto consiste nell'offerta di soluzioni abitative di qualità a prezzi calmierati, integrato da una serie di servizi socio-relazionali, sanitari e commerciali da destinare non solo agli ospiti dell'Albergo Sociale, ma a tutto il quartiere (ad esempio, attività aggregative, sportelli di ascolto e orientamento, servizi di microcredito e inserimento lavorativo, servizi commerciali e ambulatori sanitari a prezzi calmierati).

4. I servizi socio-sanitari. L'intervento più significativo in questo settore è il Centro Medico Sant'Agostino di Milano, un poliambulatorio specialistico a tariffe calmierate (superiori ai ticket pubblici, ma largamente inferiori a quelle del libero mercato), che offre prestazioni sanitarie sia in aree in cui il Sistema sanitario nazionale è carente (come l'odontoiatria o il disagio psicologico), che in ambiti in cui la qualità del servizio pubblico risulta oggi inadeguata (spesso a causa di lunghe liste di attesa). Il progetto prevede anche l'erogazione di servizi di sostegno e accompagnamento alla persona (come il servizio di mediazione linguistico-culturale per i pazienti stranieri), con l'obiettivo di diventare un punto di riferimento e di aggregazione sul territorio.

Il processo di valutazione delle performance

Una delle principali criticità per lo sviluppo di tali iniziative riguarda la definizione e adozione di adeguati strumenti di valutazione delle performance raggiunta dalle iniziative sostenute. In realtà tale esigenza percorre tutto il mondo del sociale, con la crescente consapevolezza della necessità di predisporre e utilizzare strumenti di misurazione idonei a valutare tanto gli impatti sociali, che quelli econo-

mici raggiunti (si vedano i contributi del presente volume). Nel caso di Oltre tale valutazione viene effettuata sia sul risultato economico-finanziario che sul ritorno sociale dell'investimento.

Per quanto attiene il primo parametro vengono utilizzati criteri di valutazione *standard* e consolidati nel settore finanziario. Oltre non ha obiettivi di *capital gain* sulle proprie iniziative e pertanto la validità economica delle stesse è essenzialmente determinata dalla capacità di raggiungere l'equilibrio economico-finanziario.

Il tema della performance sociale è assai più complesso ed aperto. Vi stanno lavorando in tutto il mondo sia istituti di ricerca che organizzazioni operative come Oltre. Oltre Venture al momento ha deciso di non applicare un metodo generale per la valutazione sociale delle proprie iniziative, ma di utilizzare per ogni investimento parametri qualitativi/quantitativi scelti *ad hoc*, adattando alla specificità dei singoli progetti modelli più o meno consolidati.

Riferimenti bibliografici

- Edwards M. (2008), *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*, The Young Foundation-Demos, Londra.
- Grenier P. (2006), *Venture Philanthropy in Europe: Obstacles and Opportunities*, European Venture Philanthropy Association Working Paper, gennaio.
- John R. (2008), *A Guide to Giving*, Philanthropy UK, Londra.
- JPA Europe (2005), *Good Results will be Addictive: High Engagement Giving/Venture Philanthropy: Future Trends*, March.
- JPA Europe (2008), *Existing Venture Philanthropy Funds Characteristics: A Preliminary Overview*, European Venture Philanthropy Association Working Paper, aprile.
- Katz S.N. (2005), "What Does it Mean to Say that Philanthropy is 'Effective'? The Philanthropists' New Clothes", *Proceedings of the American Philosophical Society*, vol. 149, n. 2, giugno.
- Kramer M. (2002), "Will Venture Philanthropy Leave a Lasting Mark on Charitable Giving?", *The Chronicle of Philanthropy*, maggio.
- Monitor Institute (2009), *Investing for Social & Environmental Impact*, www.monitorinstitute.com/impactinvesting.
- Porter M., Kramer M. (1999), "Philanthropy's New Agenda: Creating Value", *Harvard Business Review*, November-December.
- Sievers B. (2001), *If Pigs Had Wings: The Appeals and Limits of Venture Philanthropy*, Waldemar A. Nielsen Issues in Philanthropy Seminar, 21st November, Georgetown University, Washington, DC.

Fonti di finanziamenti specifici: le fondazioni di origine bancaria

Giacchino D'Angelo

Sommario

1. Le fondazioni di origine bancaria e il sostegno al comparto nonprofit - 2. L'attività istituzionale nelle fondazioni di origine bancaria - 3. L'attività erogativa: i risultati di una ricerca empirica - 4. Conclusioni

1. Le fondazioni di origine bancaria e il sostegno al comparto nonprofit

Le fondazioni di origine bancaria (o fondazioni bancarie), come è noto, sono classificabili nella più ampia categoria delle cosiddette fondazioni "di erogazione" o *grant-making*: si tratta di istituzioni che raggiungono le proprie finalità attraverso un processo di erogazione di finanziamenti a sostegno di attività ed interventi che vengono realizzati da aziende pubbliche o private. Secondo alcuni, tale categoria rappresenta il prototipo delle fondazioni moderne e ciò anche in considerazione degli importanti risultati raggiunti da queste organizzazioni in paesi come gli Stati Uniti dove più del 90% delle fondazioni rientra nella categoria delle istituzioni *grant-making* (Toepler, 1999). Nel continente europeo, al contrario, la categoria delle fondazioni è costituita in prevalenza da organizzazioni operative - che si attivano in modo diretto per la realizzazione delle proprie finalità - o miste - cioè al contempo operative ed erogative (Anheier, Daly, 2007). Storicamente, infatti, le

fondazioni hanno operato in Europa come organizzazioni impegnate a fornire servizi pubblici di primaria importanza attraverso ospedali, orfanotrofi, scuole. Tuttavia anche in passato alcune istituzioni hanno affiancato all'attività diretta l'erogazione di finanziamenti e/o di contributi in natura (ad esempio, farmaci, cibo o abiti).

In Italia le fondazioni di origine bancaria sono le principali istituzioni erogatrici di finanziamenti rappresentando, in relazione alla propria consistente dotazione patrimoniale ed alla loro radicata e diffusa presenza nel territorio nazionale, uno dei principali *stakeholder* e *partner* finanziari per le aziende senza scopo di lucro. Sono, pertanto, elevate le attese nei confronti di tali istituzioni alle quali si richiede non solo di fornire finanziamenti per attività socialmente rilevanti, ma anche di sviluppare una propria capacità erogativa che, fondata su una visione strategica di intervento, consenta di produrre risposte ai bisogni del territorio contribuendo a valorizzarne la ricchezza sociale e a rafforzarne l'identità.

Secondo gli ultimi dati resi disponibili dall'ACRI,¹ nel corso del 2006, con un patrimonio contabile complessivo pari ad oltre 47 miliardi di euro, le 88 fondazioni di origine bancaria italiane hanno erogato complessivamente 1.594,3 milioni di euro, attraverso 28.850 interventi.² L'attività erogativa, che è stata indirizzata a sostenere iniziative nei diversi settori di attività ammessi dalla legge³ ha evidenziato, in coerenza con un più generale *trend* rilevabile nel medio-lungo periodo:

- un incremento delle erogazioni rispetto all'anno precedente, sia in termini assoluti (+16%), sia con riferimento al numero di iniziative sostenute (+13,6%);

¹ Associazione Casse di Risparmio Italiane (2008), "Dodicesimo rapporto sulle Fondazioni di origine bancaria".

² L'importo sopra riportato comprende anche gli accantonamenti ai fondi speciali per il volontariato previsti a norma dell'art. 15 della l. 266/1991, pari a 82,2 milioni di euro, e gli importi stanziati dalle fondazioni bancarie per l'attuazione del cosiddetto "progetto Sud", pari complessivamente a 79,8 milioni di euro.

³ Il d.lgs. 17/5/1999 n. 153 individua all'art. 2, comma 2 i seguenti settori di intervento per le fondazioni di origine bancaria: famiglia e valori connessi; crescita e formazione giovanile; educazione, istruzione e formazione, incluso l'acquisto di prodotti editoriali per la scuola; volontariato, filantropia e beneficenza; religione e sviluppo spirituale; assistenza agli anziani; diritti civili; prevenzione della criminalità e sicurezza pubblica; sicurezza alimentare e agricoltura di qualità; sviluppo locale ed edilizia popolare locale; protezione dei consumatori; protezione civile; salute pubblica, medicina preventiva e riabilitativa; attività sportiva; prevenzione e recupero delle tossicodipendenze; patologie e disturbi psichici e mentali; ricerca scientifica e tecnologica; protezione e qualità ambientale; arte, attività e beni culturali; realizzazione di lavori pubblici o di pubblica utilità.

- una focalizzazione dei finanziamenti, che si rivolgono in modo prevalente alle organizzazioni senza scopo di lucro, cui è stato destinato il 61,4% degli importi erogati.

2. L'attività istituzionale nelle fondazioni di origine bancaria

Le fondazioni di origine bancaria, nel più generale panorama delle istituzioni di pubblico interesse, possono esercitare un ruolo di primaria importanza nei sistemi di *governance* territoriale rivolti al raggiungimento di obiettivi generali. Le fondazioni, infatti, per il raggiungimento dei propri fini devono sviluppare strutture gestionali adeguate volte a migliorare la propria attività inquadrando la stessa all'interno di un coordinato sistema di azioni ed interventi sul territorio.

Le fondazioni, pertanto, non dovrebbero limitarsi ad essere delle mere erogatrici di finanziamenti e, al contrario, dovrebbero essere capaci di assumere un ruolo centrale nei sistemi di *governance* di pubblico interesse del proprio territorio di riferimento proponendo e rendendo operativa la propria visione sul territorio. Per tale ragione le fondazioni devono, in via prioritaria, definire in modo accurato la propria strategia fondando la stessa sull'utilizzo di una serie di strumenti gestionali di supporto quali l'analisi dei bisogni, le linee guida dell'attività di erogazione di finanziamenti, la definizione delle modalità di relazione con i beneficiari. Si tratta di strumenti che, estrinsecando la visione strategica delle fondazioni, consentono alle stesse di massimizzare i risultati dell'attività caratteristica di erogazione dei finanziamenti.

Il processo di definizione della strategia delle fondazioni bancarie si conclude con la redazione delle cosiddette "linee guida", documento che viene utilizzato da tutte le fondazioni italiane e che contiene i principi e gli orientamenti che tali istituzioni intendono perseguire nella propria attività e nelle relazioni con i beneficiari dei finanziamenti e con il territorio.

A tale proposito si può osservare che, in prima approssimazione, lo scambio tra fondazione bancaria e beneficiari coinvolge principalmente fattori di tipo economico-finanziario (concessione di un finanziamento come corrispettivo per la presentazione di una proposta progettuale ritenuta di interesse della fondazione). L'erogazione finanziaria, tuttavia, presenta una duplice dimensione economica in quanto è, da un lato, connessa alla concessione stessa del finanziamento e, dall'altro, riferibile alla dimensione realizzativa del proget-

to. Quest'ultima dimensione esula, per certi aspetti, dalla responsabilità e dalla capacità gestionale della fondazione e riguarda la sfera di responsabilità aziendale dei beneficiari. La fondazione bancaria deve, pertanto, considerare non solo i profili progettuali connessi al rispetto di parametri/criteri formali e all'effettiva validità sostanziale della proposta (coerenza tra progetto e bisogni del territorio), ma anche la reale capacità operativa dei soggetti richiedenti.

Si evidenzia, pertanto, come la relazione di scambio tra beneficiario e fondazione bancaria non coinvolga solo fattori di natura economica, ma anche fattori metaeconomici⁴ intesi come fattori materiali ed immateriali che sono scarsamente disponibili e, al contempo, strettamente necessari per poter raggiungere le finalità istituzionali delle due aziende coinvolte rispettando condizioni di efficienza e di efficacia. La scelta dei destinatari, basata su flussi informativi e relazionali di interscambio fra azienda e ambiente di riferimento, asseconda ed è coerente con la concezione di azienda come sistema aperto e con la dimensione etica dell'azienda fondazione.⁵ Ciò in quanto la fondazione adotta una strategia di erogazione e di impegni sociali finalizzata ad accogliere e rispondere ai bisogni del territorio.

Si osserva, di conseguenza, come il risultato dell'attività istituzionale della fondazione non si manifesti solamente nella dimensione di erogazione e nella concessione di un finanziamento (aspetti formali e di efficienza ed efficacia del processo di erogazione), ma anche e principalmente nell'effettiva realizzazione di progetti di utilità sociale da parte dei beneficiari (aspetti relativi all'implementazione dei progetti finanziati e all'impatto sul territorio di riferimento).

⁴ Più in generale, alcuni autori evidenziano come tutte le aziende nonprofit pongano in essere particolari circuiti di scambio nei quali, alla dimensione economico-finanziaria si affianca una dimensione "etica". Tra questi Fiorentini (1992) sostiene che le aziende nonprofit sono "istituti che operano per conseguire il bene collettivo o bene comune tramite la produzione e l'erogazione di beni e servizi in una logica prevalentemente di scambio (economico, metaeconomico, di utilità) con l'ambiente esterno".

⁵ L'analisi dell'ambiente e l'interscambio relazionale con i soggetti che operano nel territorio di riferimento, da un lato, garantisce alla fondazione il mantenimento della condizione di durabilità propria di tutte le aziende e, dall'altro, consente di svolgere la propria attività in modo coerente alla *mission* istituzionale ed alla dimensione etica. Secondo alcuni autori questo avviene in relazione al formarsi di circuiti di scambio di informazioni e di valori (non solo economici) che ottimizzano il ruolo di agente di sviluppo sociale della fondazione. A tale proposito Tieghi (1995) sostiene che "la connotazione "etica", che qualifica le attività istituzionali dell'azienda di fondazione, comporta l'affermarsi, quale fattore critico per la sopravvivenza del sistema aziendale, di quei flussi di interscambio fra azienda e contesto ambientale, attraverso i quali l'azienda di fondazione giustifica la propria esistenza producendo "utilità sociale" per l'"ambiente" ottenendone in cambio riconoscimenti e benefici di vario genere".

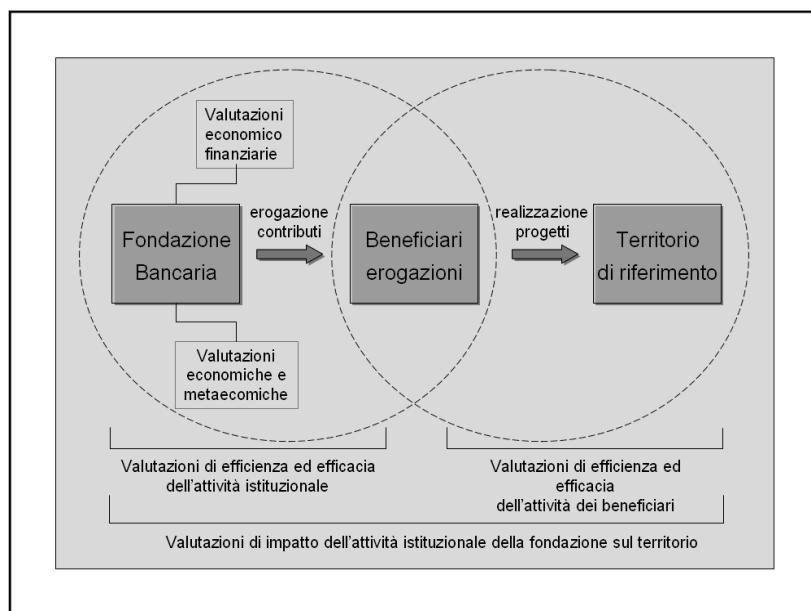
Tali riflessioni inducono a considerare lo scambio continuo e la proattività nella gestione delle relazioni con l'ambiente di riferimento come momento fondamentale che assicura il raggiungimento degli obiettivi istituzionali e consente di garantire durabilità ed economicità all'istituto fondazione.

Nei rapporti tra la fondazione di origine bancaria e l'ambiente esterno è pertanto possibile evidenziare due differenti circuiti:

- il primo che descrive i rapporti tra la fondazione e i beneficiari e che permette di effettuare valutazioni relative all'efficienza ed all'efficacia dell'attività istituzionale-erogativa;
- il secondo che riguarda le attività che i beneficiari, a seguito dei finanziamenti ottenuti dalla fondazione bancaria, svolgono in favore del territorio di riferimento. A tale circuito sono sottointese le valutazioni di efficienza ed efficacia dell'attività dei beneficiari in termini di adeguatezza qualitativa e quantitativa ai bisogni e alle richieste del territorio.

Lo schema concettuale proposto (fig. 1) consente di evidenziare come le valutazioni di impatto dell'attività della fondazione sul territorio debbano riferirsi alla triangolazione fra fondazione-beneficiari-territorio e siano pertanto valutabili soltanto con riferimento all'intera filiera istituzionale.

FIGURA 1 - LA VALUTAZIONE DELL'ATTIVITÀ ISTITUZIONALE NELLE FONDAZIONI BANCARIE



Le considerazioni precedenti portano delle conseguenze che si riflettono, da un punto di vista gestionale, sulla necessità per le fondazioni bancarie di basare i processi di selezione, monitoraggio e valutazione delle iniziative da finanziare/finanziate sull'utilizzo di indicatori che consentano di sviluppare giudizi assoluti (sulla singola iniziativa) e comparativi (tra iniziative e progetti differenti).

La fondazione deve, inoltre, scegliere le modalità di relazione sia con il territorio che con i destinatari degli interventi di finanziamento delle attività. Per quanto riguarda le prime, si può osservare come le fondazioni di origine bancaria stiano potenziando le attività relazionali sia rafforzando le modalità di comunicazione tradizionali che attraverso l'implementazione e il miglioramento nell'uso di nuovi strumenti di comunicazione aziendale (principalmente sito internet) e di comunicazione sociale (redazione di bilanci sociali o di missione). Allo stesso tempo, oltre che con i cittadini, le fondazioni bancarie, in una logica di implementazione di strategie collaborative, stanno investendo sul campo delle relazioni con le aziende pubbliche e private che, operando nello stesso contesto di riferimento, possono offrire contributi positivi rispetto all'analisi ed all'interpretazione dei bisogni presenti sul territorio.

Per quanto riguarda le relazioni che si svolgono tra la fondazione e i destinatari dei finanziamenti, si può sottolineare come queste siano determinanti per valutare e, ove necessario, indirizzare la produzione di concreti effetti sul territorio. Per tale ragione, è stato osservato che "occorrerebbe subordinare la concessione del sostegno finanziario (o di altre forme di sostegno) [...] alle sole realtà aziendali che permettano una trasparente valutazione della 'efficacia etica'" (Tieghi, 1995). Devono, pertanto, sussistere continui flussi di scambio informativo tra fondazione di origine bancaria e beneficiari dei finanziamenti.

3. L'attività erogativa: i risultati di una ricerca empirica

L'analisi sul ruolo, sulla definizione della strategia e sugli strumenti gestionali utilizzati dalle fondazioni di origine bancaria è stata assunta come base per la strutturazione di una ricerca empirica realizzata per verificare:

- il livello e le modalità di adozione degli strumenti relativi alla definizione e comunicazione della strategia (linee guida);
- l'effettiva capacità di sostegno allo sviluppo di iniziative sociali nel territorio di riferimento;

- il livello di adozione e diffusione degli strumenti di selezione e valutazione dei progetti.

Altro elemento caratterizzante della ricerca riguarda il rapporto tra il livello di successo dei progetti finanziati (inteso come capacità del progetto di giungere a conclusione e/o di rispondere ai bisogni dei beneficiari potenziali) e l'utilizzo di indicatori di selezione e valutazione dei progetti.

L'analisi empirica è stata svolta utilizzando un questionario semi-strutturato che è stato somministrato a tutte le fondazioni bancarie italiane, dato il numero limitato di soggetti che costituiscono l'universo di riferimento (88). Sono state complessivamente ottenute risposte da 21 fondazioni (23,8% del totale).

Per quanto riguarda la distribuzione geografica, il 66,7% delle fondazioni bancarie rispondenti sono localizzate nel Nord, il 28,5% nel Centro e il 4,8% nel Sud. Rispetto all'universo delle fondazioni bancarie italiane, il campione di riferimento⁶ presenta, pertanto, un sovradimensionamento per quanto riguarda le istituzioni *grant making* del Nord (66,7% contro 53,4%) mentre sottorappresenta quelle del Centro (28,5% contro 34,1%) e del Sud e Isole (4,8% contro 12,5%).

Al fine di comprendere la rappresentatività del campione rispetto al totale delle fondazioni bancarie italiane, ai rispondenti è stato chiesto di indicare la dimensione del patrimonio. Sono state, pertanto, individuate 5 categorie basate su valori soglia di dotazione patrimoniale. Le categorie ed il numero di rispondenti sono:

- grande (oltre 1.000 milioni di euro) = nessun rispondente;
- medio-grande (da 250 a 1.000 milioni di euro) = 8 rispondenti (38,1% del campione);
- media (da 100 a 250 milioni di euro) = 6 rispondenti (28,6%);
- medio-piccola (da 50 a 100 milioni di euro) = 3 rispondenti (14,3%);
- piccola (inferiore ai 50 milioni di euro) = 4 rispondenti (19%).

Il campione esaminato segue la dinamica patrimoniale nazionale in quanto si osserva una correlazione tra localizzazione geografica della fondazione e dotazione patrimoniale.

Più specificamente, su 8 fondazioni bancarie con dotazione patrimoniale medio-grande 7 sono localizzate al Nord. Se a queste si aggiungono anche quelle con dimensione patrimoniale media si arriva ad

⁶ Nelle pagine seguenti, dato che il questionario è stato somministrato all'universo di riferimento, i termini "rispondenti", "campione di riferimento", "campione esaminato" e "campione" vengono utilizzati come sinonimi per indicare l'insieme delle fondazioni di origine bancaria che hanno restituito il questionario compilato.

un totale di 11 soggetti con dotazione medio-grande o media localizzate al Nord su un totale di 14.

Al fine di verificare l'esistenza di una correlazione tra la dimensione patrimoniale e la redditività del patrimonio, ai rispondenti è stato chiesto di indicare il valore del loro ROE (*Return On Equity*) proponendo 3 categorie: alto (superiore all'8%), medio (dal 3 al 7%), basso (inferiore al 3%). I risultati ottenuti non evidenziano correlazioni significative tra le due dimensioni esaminate. La quasi totalità dei rispondenti, infatti, dichiara un valore medio del *Return On Equity* (19 rispondenti) e gli unici valori differenti sono:

- un *Return On Equity* alto per una fondazione con dotazione patrimoniale medio-grande;
- un *Return On Equity* basso nel caso di una fondazione con dotazione patrimoniale piccola.

Sulla base dell'analisi svolta, è stata avanzata l'ipotesi di una correlazione tra dimensioni del patrimonio e caratteristiche degli strumenti di gestione formalizzati quali le linee guida. L'ipotesi, tuttavia, è parzialmente verificata dato che solo quattro fondazioni medio-grandi su 8 adottano linee guida con un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (3-5 anni). Il 57% delle istituzioni rispondenti si avvale di linee guida con orizzonte temporale di medio periodo (3 anni) e circa un quarto utilizza linee guida di breve periodo (orizzonte di 1 anno). Questo risultato è in parte motivato dal fatto che in un ambiente dinamico e turbolento sono poche le istituzioni che vogliono operare sulla base di vincoli o criteri rigidi che devono essere mantenuti per periodi lunghi. Sotto un ulteriore profilo si può, tuttavia, osservare che per molte fondazioni di origine bancaria il processo di "apprendimento" sviluppato sulla base dell'esperienza e fondato sulla conoscenza del territorio di riferimento non appare ancora sufficientemente consolidato. In ogni caso appare inappropriato l'utilizzo di linee guida di durata annuale perché questo, da un lato, lascia eccessiva discrezionalità agli organi di vertice e, dall'altro, crea incertezza nei confronti dei soggetti che hanno interesse a richiedere finanziamenti. Peraltro, l'utilizzo di linee guida di durata annuale, si pone in contraddizione con l'esigenza di verificare la loro efficacia sulla base dei risultati effettivamente conseguiti. Si ha, quindi, un elevato rischio di ridefinire gli orientamenti strategici senza avvalersi delle conoscenze tratte dai risultati relativi ai progetti finanziati sulla base delle linee guida precedenti.

Con riferimento alle tipologie di beneficiari delle erogazioni, il campione si allinea con i risultati nazionali dato che il 59,2% dei finan-

ziamenti viene erogato in favore di aziende senza scopo di lucro mentre la restante quota è assegnata ad aziende pubbliche. Questo risultato non offre spunti per specifiche riflessioni, se non in termini di validazione dell'omogeneità del campione rispetto all'universo delle fondazioni bancarie italiane.

Ulteriori considerazioni possono essere svolte analizzando i risultati relativi alla destinazione funzionale dei finanziamenti.

In tale ambito un primo elemento di criticità emerge considerando che circa un quinto dei finanziamenti resi disponibili dalle fondazioni (il 19,2%) viene erogato per sostenere le spese di gestione ordinaria dei soggetti beneficiari mentre il restante importo è destinato al finanziamento di progetti specifici. Gli enti erogatori, pertanto, concentrano una parte rilevante delle proprie risorse non a sostegno di nuove iniziative, ma a supporto di organizzazioni che, con ogni probabilità, non riescono ad ottenere un equilibrio economico-finanziario interno derivante da fonti proprie. Da tale risultato è, inoltre, possibile desumere una limitata capacità da parte delle fondazioni bancarie di finanziare iniziative che, dopo la fase di avvio, siano in grado di auto-sostenersi dando vita a servizi che, a fronte dell'utilità sociale prodotta, sviluppino un'autonoma capacità di ottenere ricavi. I dati raccolti, tuttavia, possono essere anche ricondotti al fatto che, ancora oggi, non sono pochi i casi di imprese sociali scarsamente patrimonializzate e poco strutturate sotto il profilo gestionale.

Ulteriori elementi sembrano indicare che le fondazioni di origine bancaria non sono del tutto pronte per interpretare il proprio ruolo di soggetto propulsore all'interno dei sistemi di *governance* di pubblico interesse. In particolare, dalla rielaborazione dei questionari emerge che i finanziamenti per progetti di durata pluriennale ammontano solo al 14,9% dell'attività erogativa.

Una possibile spiegazione potrebbe essere ricercata avanzando l'ipotesi di una correlazione tra durata delle linee guida e tendenza a sostenere interventi pluriennali. I dati raccolti, tuttavia, non verificano tale ipotesi dato che 3 delle 4 fondazioni con linee guida di medio-lungo periodo non destinano alcun finanziamento ai progetti con durata ultrannuale.

I risultati relativi all'orizzonte temporale dei progetti finanziati, di conseguenza, evidenziano una bassa capacità delle fondazioni di origine bancaria di:

- investire in progetti complessi di sviluppo che possono coinvolgere anche nella fase di finanziamento enti diversi;

- costruire e/o supportare i beneficiari dei finanziamenti nella progettazione di iniziative di pubblica utilità che prevedono risultati elevati in termini di rilevanza (risposta ad un bisogno diffuso nella collettività) e/o di significatività (offerta di soluzioni ad un numero di beneficiari degli interventi prossimo al numero di soggetti che esprimono il bisogno). È, infatti, possibile ritenere che, nell'ambito dei servizi sociali, la realizzazione di progetti che si propongono impatti ambiziosi non possa essere, in genere, portata a compimento in un arco temporale limitato.

Il fatto che più dell'85% delle erogazioni sia limitato a finanziare iniziative con durata annuale o inferiore all'anno è sintomatico di una visione che fa coincidere l'attività di *grant making* con la concessione filantropica del finanziamento.

Con riferimento allo schema concettuale di valutazione dell'attività delle fondazioni di origine bancaria proposto nel precedente paragrafo, si può sostenere che operare sulla base di un limitato orizzonte temporale dei finanziamenti è elemento utile per raggiungere maggiori livelli di efficienza ed efficacia dei processi di concessione degli stessi. Tale comportamento, tuttavia, tende a condizionare in negativo i risultati relativi:

- al livello di efficienza e di efficacia dell'attività dei soggetti che beneficiano dei finanziamenti;
- all'impatto che l'attività istituzionale delle fondazioni bancarie ha sul territorio di riferimento.

Da ultimo si può constatare che il basso livello di finanziamenti concessi a progetti pluriennali si scontra con un'innovativa tendenza che, negli ultimi anni, caratterizza le aziende di erogazione di fondi che si stanno progressivamente muovendo verso un rafforzamento della loro capacità di operare come soggetto di sostegno per i beneficiari accompagnando gli stessi nelle diverse fasi di gestione dei progetti successive all'erogazione del finanziamento. Tale attività di consulenza e supporto gestionale oltre a contribuire ad ottenere un migliore risultato finale del progetto consente anche all'ente finanziatore di controllare la gestione delle risorse concesse.

Per quanto riguarda il processo di selezione delle iniziative progettuali da finanziare, i dati raccolti permettono di evidenziare un possibile ulteriore elemento di criticità che dà conto della mancanza di una *vision* autonoma e di un'incompiuta strutturazione interna di

alcune fondazioni di origine bancaria. Sul totale delle iniziative finanziate, infatti, si ha che:

- il 19,4% ha origine interna alla fondazione. Si tratta, in questo caso, di un elemento che può avere una duplice interpretazione. Può, infatti, trattarsi di progetti che nascono in quanto l'ente ha precedentemente individuato delle priorità di intervento e, in seguito, definito degli accordi per la realizzazione di specifici progetti. Può, tuttavia, anche trattarsi di progetti che vengono proposti da membri dell'organo di indirizzo o di gestione della fondazione che vengono direttamente sollecitati da attori operanti nei settori d'intervento della stessa;
- il 65,7% deriva da "bandi aperti". Si tratta di un sistema in cui l'attività di erogazione dei finanziamenti viene realizzata sulla base di proposte che si ricevono lungo tutto il corso dell'anno. Tale modalità operativa appare, tuttavia, svantaggiosa per diverse ragioni.

In primo luogo l'adozione di bandi aperti non consente di serializzare le attività in quanto non esiste un'effettiva fase di conclusione dei processi caratteristici (ad esempio, scadenza per l'invio delle proposte). All'opposto, le attività e le diverse fasi dei processi si sovrappongono lungo tutto l'anno.

Nel modello operativo basato su bandi aperti, inoltre, sono i tempi e i ritmi di programmazione dei beneficiari ad influenzare ed orientare l'attività della fondazione bancaria. Si evidenzia, pertanto, un modello di gestione "inverso" rispetto a quello tradizionale in cui è il finanziatore ad influenzare, potenzialmente, i tempi e i ritmi di gestione delle attività del soggetto beneficiario.

Ulteriore elemento di debolezza del sistema dei bandi aperti si riscontra nei casi in cui le fondazioni non comunicano in modo continuativo il budget residuo per settore d'intervento. I beneficiari, in tale situazione, presentano progetti "al buio", ovvero senza conoscere il reale ammontare di risorse disponibili per area di attività. L'adozione di bandi aperti richiederebbe, quindi, di indicare non solo le risorse messe a disposizione all'inizio dell'anno per ciascun settore, ma anche le risorse residue e da stanziare per ciascuna linea progettuale al fine di orientare i beneficiari rispetto alla possibilità di progettare determinati interventi in specifici periodi.

I dati raccolti tramite questionari non forniscono elementi utili per valutare l'effettiva adozione da parte delle fondazioni banca-

rie di strumenti di comunicazione delle risorse residue. Tuttavia, dall'analisi dei siti web non si rileva alcuna forma di aggiornamento delle disponibilità finanziarie spendibili in corso d'anno;

- il 15,3% è conseguente all'adozione di "bandi chiusi" che indicano la data ultima entro la quale consegnare le proposte progettuali per i diversi settori di intervento.

L'adozione di procedure di raccolta e selezione basate su "bandi chiusi" permette alle fondazioni di origine bancaria di gestire meglio il rapporto con i differenti *stakeholder* territoriali in un'ottica di trasparenza e *accountability* della gestione aziendale.

Tale procedura trova, tuttavia, difficoltà a diffondersi in quanto:

- a. richiede la presenza di un'organizzazione aziendale strutturata e di un'adeguata dotazione di personale. Il modello dei bandi chiusi, infatti, comporta l'adozione di apposite schede di valutazione (e quindi richiede la presenza di personale addetto alla valutazione ed al monitoraggio dei progetti) nonché l'ovvio realizzarsi di picchi di attività in corrispondenza della chiusura dei bandi. In altri termini, mentre con i "bandi aperti" l'attività della struttura operativa viene "diluita" lungo tutto il corso dell'anno (i potenziali beneficiari possono presentare in qualsiasi momento i propri progetti), l'adozione di "bandi chiusi" comporta uno stress gestionale che è conseguente alle scadenze previste dai bandi e che si riflette su tutte le fasi del processo operativo (raccolta dei progetti, istruttoria, valutazione, comunicazione degli esiti, erogazione del finanziamento, monitoraggio);
- b. trova preconditione necessaria alla propria adozione nella definizione di una strategia pluriennale basata sull'analisi dei bisogni e comunicata in prima approssimazione attraverso linee guida con orizzonte temporale di medio-lungo periodo (3-5 anni).

Per valutare ulteriormente i dati relativi all'origine dei progetti finanziati è stata posta l'ipotesi di una correlazione tra l'utilizzo dei bandi chiusi (individuati come strumento di selezione più complesso ed avanzato) e le dotazioni patrimoniali delle fondazioni. L'analisi dei dati, tuttavia, non verifica tale ipotesi dato che:

- nella classe delle fondazioni medio-grandi la percentuale di progetti selezionati a seguito di bandi chiusi è inferiore alla percentuale media dei rispondenti (6,0% contro 15,3%);
- 4 delle 8 fondazioni medio-grandi non adottano la procedura di selezione basata sui bandi chiusi.

Per quanto riguarda il processo di valutazione, è stato rilevato che soltanto 9 tra le fondazioni di origine bancaria rispondenti hanno adottato dei metodi specifici di valutazione ex ante dei progetti.

Il dato ottenuto è, tuttavia, troppo netto e non è possibile ritenere che 12 fondazioni su 21 (58%) non adottino strumenti utili per valutare la qualità dei progetti in fase di preassegnazione delle risorse. Pertanto, anche sulla base di indicazioni e documenti reperiti sui siti web delle fondazioni interessate, è stata avvalorata l'ipotesi che tutte le fondazioni bancarie adottano alcune procedure *standard* di valutazione ex ante dei progetti (contenute nelle schede di richiesta finanziamento o *application form*), mentre solo alcune hanno implementato degli strumenti specifici che variano anche in relazione al settore di intervento, alla natura del progetto, alle caratteristiche dell'iniziativa.

Il questionario somministrato richiedeva di indicare i fattori di maggiore incidenza nella valutazione dei progetti. A tale proposito i risultati ottenuti mostrano un generale orientamento delle fondazioni di origine bancaria ad attribuire il peso maggiormente rilevante al fattore di "coerenza con le linee guida della fondazione", che si colloca al primo posto per il 53% dei rispondenti. Anche in questo caso si osserva, pertanto, un'evidente contraddizione: le fondazioni bancarie, infatti, da un lato, pongono come elemento centrale le linee guida che, dall'altro, hanno una rilevanza strategica molto limitata.

Gli ulteriori elementi che vengono valutati dalle fondazioni in sede di valutazione delle iniziative da finanziare sono, in ordine di rilevanza nel processo valutativo, il grado di innovatività/originalità delle proposte, l'autosostenibilità tecnica e la capacità di sviluppo del progetto, l'adeguatezza del personale, l'autosostenibilità economico-finanziaria del progetto".

Il processo di valutazione ex ante basato sugli elementi sopra riportati evidenzia, con riferimento al campione esaminato, un ampio *range* di risultati: le fondazioni, nel loro complesso, presentano percentuali di rifiuto dei progetti che variano da un minimo del 10% ad un massimo del 95%.

Da un'analisi più dettagliata dei dati raccolti è possibile evidenziare che:

- 11 soggetti rifiutano più del 50% delle proposte presentate;
- 10 fondazioni rifiutano meno del 50% dei progetti per i quali viene richiesto un finanziamento.

Sebbene i dati raccolti non consentano di affermarlo con certezza, è possibile avanzare l'ipotesi che la percentuale di rifiuto/accettazione sia strettamente correlata con la quantità di progetti presentati e di risorse richieste dai potenziali beneficiari. Si può, infatti, facilmente comprendere come la dotazione di risorse annuali da erogare costituisca un vincolo insuperabile per le fondazioni bancarie che devono, in ogni caso, limitare la propria attività erogativa al tetto delle disponibilità.

Dall'analisi dei dati, è stato verificato che la principale causa di rifiuto dei finanziamenti (41% del campione) è dovuta alla presentazione di progetti che non sono coerenti con le linee guida della fondazione. Ulteriori ragioni che conducono in modo determinante ad escludere progetti dalle possibilità di finanziamento sono costituite da:

- carenze nella struttura finanziaria e/o nell'impostazione tecnica delle attività previste (25%);
- mancanza di originalità/innovazione nelle attività previste (24%).

Per quanto riguarda le metodologie di monitoraggio (o valutazione *in itinere* dei progetti finanziati) è stato rilevato che i principali indicatori sono costituiti da:

- a. indici di sostenibilità economica e finanziaria (24%);
- b. controllo sul rispetto della tempistica previsti dai beneficiari nel cronoprogramma di progetto (23%);
- c. indici di impatto/soddisfazione dei destinatari finali degli interventi (16%);
- d. *report* periodici (33%) nei quali i beneficiari dei finanziamenti devono rendicontare lo stato di realizzazione del progetto e gli obiettivi raggiunti evidenziando, al contempo, eventuali difficoltà incontrate. Questo strumento appare come il più elaborato, richiedendo un particolare sforzo gestionale anche ai beneficiari.

È possibile osservare che le prime tre modalità di monitoraggio sopra indicate si pongono obiettivi di controllo "parziale" essendo deputate a verificare specifici aspetti del progetto. Al contrario, i *report* periodici offrono un contributo informativo decisamente più completo rispetto a quello degli altri strumenti di monitoraggio *in itinere* e consentono, in linea teorica, di evidenziare gli aspetti relativi alla sostenibilità finanziaria e tecnica, allo stato avanzamento lavori, alla capacità del progetto di offrire soluzioni ritenute soddisfacenti dai beneficiari.

Sulla base delle indicazioni raccolte attraverso i questionari è possibile affermare che gli strumenti di valutazione *in itinere* sopra esposti

sono generalmente utilizzati per monitorare progetti diversi per le loro caratteristiche, per la loro dimensione finanziaria e per il settore di attività cui si riferiscono.

Ulteriori informazioni sono state richieste con riferimento al livello di cancellazione dei progetti. I progetti si intendono cancellati nel momento in cui, a seguito di specifiche difficoltà, la fondazione decide di interrompere il rapporto di sostegno finanziario. La percentuale di progetti che vengono cancellati "in corso d'opera" dopo aver superato la fase del finanziamento è in media molto bassa: i dati risultanti dalla rielaborazione dei questionari mostrano una variazione di tale percentuale che va, complessivamente, da un minimo dello 0% ad un massimo del 20%. Le principali cause di cancellazione dei progetti sono collegate al sopravvenire di difficoltà tecniche (38%), all'incoerenza tra i preventivi finanziari ed i programmi di attività (23%) e ad eventi che condizionano negativamente il cronoprogramma dell'iniziativa (21%).

Dal rapporto tra la percentuale di progetti cancellati e la percentuale di progetti non ammessi al finanziamento a seguito delle valutazioni ex ante non sembra possibile affermare che un'alta percentuale di dinieghi al finanziamento implichi una bassa percentuale di cancellazioni *in itinere*. Emerge, invece, un risultato che sembra essere significativo nel rapporto tra l'utilizzo di strumenti di valutazione e la capacità delle iniziative finanziate di raggiungere la conclusione delle attività. I dati raccolti, infatti, mostrano che, nel caso in cui la fondazione bancaria abbia fatto ricorso a strumenti specifici di analisi ex ante, la percentuale di progetti cancellati sia pari al 5%, mentre il dato del 20% di progetti cancellati si manifesta nel caso delle fondazioni che non adottano un processo di valutazione *pre-grant* accurato e completo. È stato, inoltre, rilevato che, a giudizio dei rispondenti, l'80% dei progetti che sono stati monitorati anche in fase di pre-assegnazione del finanziamento raggiunge gli obiettivi sociali e di utilità collettiva predeterminati.

Con riferimento alla fase conclusiva del monitoraggio dell'attività istituzionale delle fondazioni bancarie, rappresentata dalle valutazioni ex post, i dati evidenziano che 5 soggetti, pari al 24% del campione, non fanno ricorso a tali strumenti.

I principali strumenti di valutazione ex post utilizzati dalle altre 16 fondazioni sono costituiti da interviste condotte presso i beneficiari (6 fondazioni) e da indicatori di natura economico-finanziaria (5 fondazioni).

4. Conclusioni

I dati presentati mettono in luce una tendenza delle fondazioni di origine bancaria a sviluppare attività progettuali socialmente rilevanti che, tuttavia, si scontra con una non piena capacità di sviluppare una strategia "forte".

In particolare in relazione ai risultati ottenuti si può affermare che:

- appare ancora troppo elevata la percentuale di fondazioni che si avvalgono di linee guida con orizzonte temporale di breve o di breve-medio periodo (81%);
- si delinea il consolidamento del sistema di selezione delle proposte basato sui bandi aperti (65,7%). Come si è avuto modo di rilevare, si tratta di un metodo che non consente alle istituzioni erogatrici di finanziamento di proporre una propria visione di sviluppo sociale del territorio e che, in molti casi, non permette di gestire in modo trasparente le relazioni con i potenziali beneficiari del sostegno finanziario;
- la capacità di finanziare interventi idonei a produrre risorse autonome si scontra con la percentuale ancora elevata di finanziamenti per le spese di gestione (19,2%);
- il finanziamento di progetti con durata pluriennale (14,9%) si scontra con la visione di un'attività erogativa meramente filantropica e con una generalizzata tendenza a finanziare interventi di durata annuale (85,1%). Tale fenomeno assume i suoi valori massimi con riferimento alla classe delle fondazioni con patrimonio di piccole dimensioni in cui la percentuale di progetti con durata superiore all'anno ammonta al 2,5% contro il 97,5% dei progetti annuali. Si tratta, comunque, di una tendenza generalizzata che non trova una correlazione diretta con il livello di dotazione patrimoniale;
- allo stato attuale non si evidenzia un elevato livello di omogeneità tra le diverse fondazioni con riguardo al processo ed agli strumenti di selezione e valutazione dei progetti.

Dai dati ottenuti e dalle considerazioni sviluppate emerge un quadro non lineare delle fondazioni di origine bancaria operanti in Italia. Sicuramente questi istituti si trovano immersi in un importante periodo di cambiamento che ha attraversato diverse fasi e che non può, ancora, dirsi del tutto concluso.

Per certi aspetti le fondazioni di origine bancaria non sono state in grado di definire un rapporto di *partnership* chiaro e trasparente con i beneficiari dei finanziamenti e, più in generale, con gli *stakeholder*

territoriali. Le fondazioni, inoltre, non hanno ancora identificato in modo appropriato i propri obiettivi strategici e, in alcuni casi, non utilizzano in pieno le potenzialità offerte dal processo e dagli strumenti di selezione e di valutazione dei progetti. Come diretta conseguenza non riescono realmente ad influenzare il processo di promozione e sviluppo del proprio territorio non essendo, peraltro, state in grado di costituire e/o agire come protagoniste all'interno di un network degli attori sociali del territorio.

Da un altro punto di vista è necessario riconoscere che le fondazioni di origine bancaria hanno sviluppato una crescente capacità di finanziare progetti innovativi la cui parte operativa viene gestita da aziende pubbliche o nonprofit. In questi casi, alla lungimiranza nelle erogazioni si è, in genere, affiancata la capacità di sviluppare una visione strategica fondata su una preventiva analisi dei bisogni sociali territoriali e sull'individuazione delle migliori modalità di risposta agli stessi.

Nel contesto attuale, al fine di potenziare il proprio ruolo nel sistema di *governance* locale finalizzata al raggiungimento di obiettivi di interesse generale, le fondazioni dovrebbero ulteriormente valorizzare la leva finanziaria in loro possesso. Se, da un lato, si assiste ad una crescente limitazione delle risorse pubbliche disponibili, dall'altro, non sembra, ad oggi, che le aziende senza scopo di lucro abbiano raggiunto un grado di autonomia patrimoniale e finanziaria che possa loro consentire, soprattutto in fase di *start-up*, l'autonoma realizzazione e gestione di tali iniziative. Emerge, pertanto, una crescente responsabilità sussidiaria in capo alle fondazioni di origine bancaria che, per la propria attività istituzionale, hanno assunto/stanno assumendo il ruolo di soggetti che, oltre a sostenere progetti ed attività, divengono primi promotori dello sviluppo sociale a livello locale.

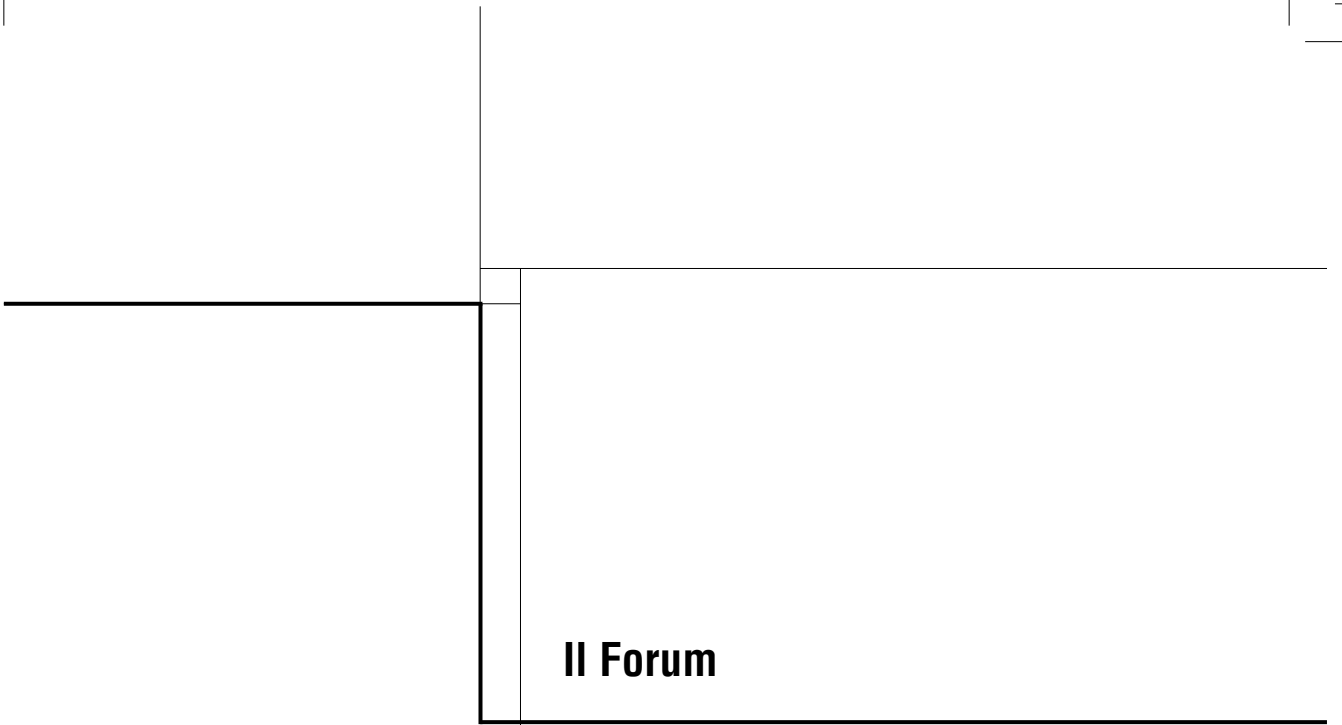
I dati rilevati permettono di affermare che, ad oggi, le fondazioni bancarie non hanno ancora raggiunto il punto di massimo rispetto alla capacità di contribuire a sostenere/rafforzare/avviare progetti di economia sociale. Questo anche perché non hanno ancora correttamente implementato i processi gestionali relativi all'analisi dei bisogni sul territorio ed alla selezione e valutazione dei progetti. Tali procedure ed i relativi strumenti di *management* sono, infatti, ancora in una fase di utilizzo embrionale che, tuttavia, sta progressivamente manifestando la propria utilità in relazione ai risultati ed alle ricadute sul contesto di riferimento.

Quello che sembra, in conclusione, possibile affermare è che le fondazioni di origine bancaria, le cui risorse saranno presumibilmente

ridotte nei prossimi anni in relazione alle più recenti turbolenze del sistema economico globale, hanno ed avranno comunque risorse più che sufficienti per rispondere in modo adeguato alla sfida loro richiesta con riferimento alla necessità di migliorare la propria capacità di azione in un sistema di *welfare community* in cui le stesse fondazioni sono *partner* privilegiati delle istituzioni pubbliche condividendo le medesime finalità istituzionali e gli stessi obiettivi di realizzazione di un'azione congiunta di tipo cooperativo volta a finanziare e supportare lo sviluppo locale.

Riferimenti bibliografici

- Anheier H.K., Daly S. (2007), *The Politics of Foundations: A Comparative Analysis*, Routledge, Londra.
- Associazione delle Casse di Risparmio Italiane - ACRI (2008), *Rapporto sulle Fondazioni Bancarie*, Roma.
- Fiorentini G. (1992), *Organizzazioni non profit e di volontariato*, Etas Libri, Milano.
- Tieghi M. (1995), *Le fondazioni. Obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Clueb, Bologna.
- Toepler S. (1999), "Operating in a Grant Making World: Reassessing the Role of Operating Foundations", in Anheier H.K., Toepler S. (1999) (a cura di), *Private Funds and Public Purpose, Philanthropic Foundations in International Perspective*, Kluwer Academic, New York.



Il Forum





La misurazione delle performance: presupposti, metodi, indicatori

a cura di Flaviano Zandonai

Le biografie professionali e le appartenenze dei partecipanti a questo Forum forniscono informazioni utili ad introdurre le riflessioni proposte nelle pagine seguenti. Da una parte vi è una significativa rappresentanza del mondo bancario, in particolare di quelle esperienze più innovative che pur provenendo da tradizioni diverse sono accomunate dal tentativo di rapportarsi al mondo dell'impresa sociale in modo più professionale e meno estemporaneo. In questo senso si collocano gli interventi di Stefano Boffini della Banca di Credito Cooperativo Cassa Padana, uno dei casi di eccellenza del credito cooperativo nazionale e di Alessandra Dal Colle di Banca Prossima, l'istituto recentemente promosso da Banca Intesa per venire meglio incontro alle esigenze delle "imprese sociali e delle comunità". Dall'altro, vi sono le risposte di imprenditori sociali di "lunga data", tutti accomunati dall'aver formato la loro professionalità all'interno di reti di rappresentanza e coordinamento del settore. È il caso di Francesco Abbà - consigliere del consorzio Sis di Milano, revisore di Confcooperative e consulente di area *accountability* economico/finanziaria e sociale - di Giacomo Libardi - oggi presidente di Cgm Finance, la *corporate bank* del gruppo cooperativo Cgm ma con trascorsi significativi nel consorzio territoriale trentino - e di Giovanni Rodelli che dopo aver svolto attività di *management* nel consorzio di Mantova e in Cgm oggi lavora a Talenti, una fondazione che destina *asset* fisici di enti religiosi a favore di imprese sociali. Il quadro degli interventi è completato da Antonello Zangrandi dell'Università di

Parma, con un curriculum ricco di attività di ricerca sul *management* e sul controllo di gestione nelle aziende nonprofit e nel settore sanitario.

I dati di competenza e di esperienza di cui sono portatori i protagonisti del Forum restituiscono un quadro molto avanzato del dibattito intorno al tema della misurazione delle performance. Non sembra di trovarsi in una fase pionieristica, ma piuttosto in una in cui si è “passati all'azione”, definendo e implementando in modo sistematico modelli di misurazione sofisticati, pur considerando comunque la presenza di variabili (culturali, strutturali, strategiche) che differenziano, anche su questo fronte, le performance delle imprese sociali. Dalle risposte alle domande spiccano in modo particolare alcuni elementi di consapevolezza che riguardano i seguenti aspetti:

- le peculiarità che caratterizzano i sistemi di misurazione delle performance delle imprese sociali, sia a livello di impostazione generale (quali sono le performance rilevanti per imprese a finalità sociale?), sia di *tuning* degli strumenti (gli algoritmi degli indicatori);
- i limiti, già citati in precedenza, non tanto nella definizione degli strumenti di misurazione, quanto nella loro diffusione e implementazione; l'impressione è che su questo fronte vi sia molto lavoro da fare, in quanto vi sono organizzazioni di impresa sociale che non si sono ancora confrontate con adeguati sistemi di monitoraggio ed inoltre crescono di numero quelle che per ragioni diverse non sono riuscite a perseverare nell'applicazione di uno strumentario spesso costruito con fatica e a prezzo di notevoli investimenti;
- gli elementi di complessità della misurazione che comunque non vanno accettati in senso “dogmatico” pena il rischio dell'autoreferenzialità, ma richiedono piuttosto di effettuare periodici “bagni di realtà” rispetto ad esigenze di sostenibilità dell'azione imprenditoriale ordinaria (ad esempio, per l'accesso al credito);
- infine si nota una chiara consapevolezza anche a livello di priorità di misurazione. In primo luogo emerge l'esigenza di una maggiore attenzione per gli *intangibles* (sicurezza, coesione, cura, ecc.) che sostanziano la *mission* delle imprese sociali e che però spesso sono frammentati in singole prestazioni anche a causa di sistemi di misurazione non efficaci nel “riportare ad unità” la produzione. In secondo luogo si segnala il capitale umano come ambito di misurazione specifico che va ad incidere su un aspetto insieme centrale e controverso del *management* delle imprese sociali.

1. IN CHE TERMINI IL TEMA DELLA MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE È CRITICO PER LE IMPRESE SOCIALI?

ABBÀ

Si tratta di un tema “critico” perché le imprese sociali sono spesso poco abituate a valutare e a farsi valutare. Spesso utilizzano modalità di rendicontazione auto-referenziali, portando la propria missione come elemento di successo e trascurando l’attivazione di un impianto di monitoraggio e di confronto delle performance, spesso adducendo come motivazione il costo, la scarsa presenza di risorse umane, la mancanza di strumenti, le priorità derivanti dalla quotidianità gestionale. Sistemi come pianificazione e controllo, qualità, bilancio sociale, monitoraggio adottati negli ultimi anni, almeno all’interno della rete Cgm, hanno supportato la crescita di dirigenti con scarsa cultura aziendale ed anche, a mio avviso, offerto opportunità di integrazione con analoghi sistemi provenienti dal mondo profit oltre che ad acquisire risorse umane a volte provenienti dallo stesso settore come nel caso delle iniziative proposte da Sodalitas, la fondazione per lo sviluppo dell’imprenditorialità sociale promossa da Assolombarda.

BOFFINI

Le imprese sociali hanno obiettivi più complessi da raggiungere. Devono essere efficienti, perseguire un quadro tecnico buono, senza però agire con una logica da impresa lucrativa. Devono però essere anche efficaci, cioè perseguire la socialità, senza agire come un’organizzazione non governativa o come un’associazione di volontariato. Questi due obiettivi, apparentemente contrastanti fra di loro, devono essere realizzati contemporaneamente, non prima uno e poi l’altro come fanno le imprese profit socialmente responsabili. Obiettivi più difficili da raggiungere implicano necessariamente una misurazione delle performance più articolata e critica. La difficoltà sta nel trovare una sintesi che ne esprima complessivamente la portata e che concretamente possa aiutare a ricercare, a mantenere questo equilibrio, non dato una volta per tutte, ma determinato quotidianamente nelle scelte che si compiono.

DAL COLLE

È assolutamente prioritario per tutte le aree di azione dell’impresa sociale. Per la relazione con lo *stakeholder* pubblica amministrazione al fine di guadagnare cittadinanza e con questa l’accesso qua-

lificato al tavolo di programmazione e co-produzione dei servizi, slacciandosi dal giogo dell'affidamento o concessione al massimo ribasso tipico dell'*outsourcing*. Per la relazione con lo *stakeholder* utilizzatore di servizi in modo da dar conto il più possibile in maniera oggettiva e confrontabile della qualità differenziale del servizio e del coerente modo di produzione, generando e sostenendo una domanda (pagante) di utilità sociale. Per la relazione con lo *stakeholder* donatore così da motivare la richiesta di donazioni e rendicontarla accuratamente. Per la relazione con il mondo del credito in modo da offrire un complemento il più possibile oggettivo alla mera analisi contabile nelle richieste di prestito. Infine anche per la *governance* interna, evitando tentazioni autoreferenziali sostenendo l'elaborazione di progettualità e strategie per introdurre un'abitudine al "confronto competitivo" basato su un *benchmarking* omogeneo all'interno dell'impresa sociale.

LIBARDI

In imprese che hanno di sé una percezione non classica - cioè generare valore per gli *shareholder* - il tema della misurazione delle performance è nodale, nel senso che è necessario passare da una produzione di valore, o meglio valori, percepita ad un'effettiva ed identificare i processi produttivi all'interno delle attività ordinarie. Spesso infatti le esternalità positive prodotte dalle imprese sociali sono più figlie del processo che non del prodotto.

RODELLI

Penso che la criticità maggiore per la misurazione delle performance sia legata più che alla natura dell'organizzazione (impresa sociale piuttosto che impresa tradizionale o pubblica amministrazione) alla natura stessa delle prestazioni erogate e degli obiettivi finali dell'organizzazione. Penso, ad esempio, alle performance della mia impresa sociale, che si occupa di servizi educativi e di cura per disabili gravissimi. Non è semplice ed univoco analizzare e definire le evoluzioni o le involuzioni degli utenti, l'efficacia delle proposte educative, la capacità di risposta alle richieste delle famiglie e via di questo passo. Molto più semplice è, invece, misurare le performance di tipo economico, la definizione dei budget ed il periodico controllo di gestione. Il rischio è quello di pensarsi "buoni" perché ci si occupa di disagio grave e quindi "bravi" a priori. Lo sforzo, invece, di analisi e di dimostrazione del valore educativo, relazionale, riabilitativo (oltre che economico) di quanto prodotto è invece assolutamente centrale. Lo è in parti-

colare in questo momento di crisi dove diventa discriminante il poter dare conto del lavoro fatto e della sua rilevanza. Penso, ad esempio, all'importanza crescente che assume per i finanziatori la dimostrazione dell'efficace equilibrio tra risorse impiegate e risultati raggiunti.

ZANGRANDI

Ci sono indicatori di performance che devono essere solo calcolati. Questi rappresentano elementi indispensabili per prendere corrette decisioni di efficienza dell'impresa, come ad esempio conoscere i margini di contribuzione, oppure i costi di produzione per unità di attività svolta. Ma esiste un altro insieme di misure molto più critiche cioè quelle orientate a comprendere come si incrementa il valore sociale dell'impresa. Sono indicatori volti a determinare sostanzialmente come ed in che misura la mission aziendale è perseguita. E' necessario pertanto che ciascuna impresa sociale sappia individuare quegli indicatori, quelle misure che l'aiutino a capire se "sta andando nella direzione giusta", in termini di: efficacia, coerenza degli obiettivi con la mission, soddisfazione dei cosiddetti stakeholder attraverso i risultati raggiunti, etc. Il buon senso, la capacità di gestire l'azienda, "lo stare sui problemi" del management di queste aziende deve trovare una sistematizzazione in un tableau de board, che supporti sia le decisioni interne, sia una rendicontazione trasparente verso l'esterno, in grado di generare una legittimazione sociale dell'impresa stessa.

- 2. LE PERFORMANCE POSSONO RIGUARDARE MOLTEPLICI ASPETTI DELL'AZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI: EFFICIENZA, QUALITÀ, CREAZIONE DI CAPITALE UMANO, ECONOMICITÀ, ECC. PER TALE MOTIVO NEGLI ULTIMI ANNI SI È ASSISTITO ALLO SVILUPPO DI MODELLI MULTIDIMENSIONALI DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE. PENSA SIANO APPLICABILI ALLE IMPRESE SOCIALI E SE SÌ QUALI RITIENE POSSANO ESSERE LE DIMENSIONI DI PERFORMANCE PIÙ CRITICHE PER ESSE ?**

ABBÀ

Sì, penso siano sicuramente applicabili alle imprese sociali, e a mio avviso sulle varie dimensioni evidenziate nella domanda. Rispetto alla situazione di mercato attuale l'economicità e l'efficienza nella misurazione delle performance costituisce un elemento imprescindibile e portante nella gestione delle attività e nello sviluppo di operazioni strategiche di investimento con una

prospettiva pluriennale che naturalmente incide anche sulla dimensione patrimoniale e finanziaria. Il mio punto di vista è però che ad oggi la criticità vera delle imprese sociali è la gestione delle risorse umane: scelta, selezione, valorizzazione, politiche di carriera e di incentivazione del personale, oltre che la possibilità di acquisire figure professionali da altre realtà imprenditoriali. Investire su capitale umano, anche attraverso apposite procedure di auto-valutazione, magari affidate a soggetti esterni (ad esempio, uno psicologo del lavoro) è nella mia esperienza, un'opzione che imprese sociali di un certo rilievo hanno già adottato.

BOFFINI

Non conosco in profondità l'argomento. Però in tema di "sociale" spesso gli indicatori vengono costruiti - purtroppo - più con intento di comunicazione e di legittimazione verso l'esterno (per far vedere quanto si è bravi) piuttosto che con il reale obiettivo di considerarli strumenti operativi utili per orientare scelte, monitorare e migliorare l'organizzazione. Per essere effettivi devono essere semplici, misurabili, interpretabili e soprattutto capaci di riuscire a collegare, contemperandoli, gli obiettivi complessi che le imprese sociali devono perseguire, aiutando anche a leggerli meglio sull'"esterno". Il punto di criticità è proprio questo, oltre al tema della valutazione dell'efficacia dell'impatto sul territorio, sulla comunità locale o in termini di creazione di valore sociale dell'attività posta in essere dalle imprese sociali.

DAL COLLE

In letteratura economica esiste un lungo dibattito sulla misurabilità (o meno) dell'utilità individuale e collettiva e anche la misurazione dell'utilità prodotta dall'impresa sociale non ne può essere esente. Ciò nonostante ritengo che le misurazioni di performance siano applicabili anche se vanno adattate alla missione "unificante" dell'impresa sociale che è quella della produzione dell'utilità sociale. Le dimensioni più critiche - che propongo di seguito in ordine di importanza decrescente - riguardano i seguenti aspetti. In primo luogo lo scopo: quanti beneficiari sono raggiunti dall'impresa sociale? L'ipotesi "piccolo è bello" è appunto un'ipotesi tutta da verificare, come quella opposta della onnipresenza e pervasività delle economie di scala che favoriscono la grande dimensione. Sicuramente anche per l'impresa sociale esiste una dimensione di equilibrio che bilancia la personalizzazione del servizio necessaria alla tutela della qualità con la democraticità

dell'accesso al servizio, ma la "tutela della specificità" dell'impresa sociale non deve diventare un alibi per uno sterile isolazionismo. In secondo luogo la qualità del servizio: quanto è efficace il servizio offerto nella produzione dell'utilità sociale? Quale sarebbe il costo alternativo di "prendersi in carico l'individuo" posto che il costo è un modo riduttivo di misurare la qualità, ma è sintetico e confrontabile e serve per il budget di progettazione. È abbastanza agevole calcolarlo per servizi sanitari e socio-sanitari, un po' meno per i servizi che riguardano la cultura, lo sport, la difesa dei diritti o il turismo sociale. In terzo luogo il modo di produzione: quanti posti di lavoro crea l'impresa sociale? Con quale stipendio (non solo reddito monetario, ma con *benefit, work-life balance*, radicamento sul territorio, abbattimento del pendolarismo, ecc.)? Quanta formazione spendibile anche fuori dall'impresa sociale? Quanta integrazione e reintegrazione nella società di soggetti svantaggiati? Chiaramente creare utilità sociale per i beneficiari del servizio e sfruttamento e quindi disutilità sociale per gli appartenenti all'impresa non è assolutamente coerente. Quindi l'utilità sociale creata esternamente deve essere coerente con quella creata per gli addetti (siano essi volontari che lavoratori). Inoltre, in un certo senso una misura del successo dell'impresa sociale nel campo della produzione del capitale umano è anche quanti soggetti inseriti nell'impresa sociale vengono poi attratti anche dall'impresa profit. Non è infatti un caso che nei paesi anglosassoni in tempi di crisi o all'inizio dell'attività lavorativa i soggetti cerchino periodi di stage, volontariato o occupazione nel terzo settore per "qualificare" il loro curriculum perché il mondo profit riconosce e valuta positivamente questa esperienza come creazione di capitale umano. Chiaramente se a tutti questi indicatori potesse essere associata una misurazione monetaria si potrebbe agilmente calcolare un indice di performance complessivo. Anche l'efficienza è una misura di performance, ma nell'impresa sociale - come in qualsiasi impresa - è abbastanza agevole misurarla con i tradizionali strumenti di contabilità industriale (costo per addetto, costo per unità di servizio, ecc.).

LIBARDI

Per quanto detto sopra la misurazione non può che essere multidimensionale, si parla infatti di generare valori e non valore, attribuendo all'impresa sociale una capacità di agire anche su aspetti immateriali del contesto in cui opera. Le dimensioni mag-

giormente critiche risultano evidentemente quelle immateriali quali la percezione di sicurezza o la coesione sociale che l'operare dell'impresa sociale dovrebbe produrre.

RODELLI

Data la centralità della misurazione delle performance di un'impresa sociale, penso che i modelli da utilizzare non possano che essere di tipo multidimensionale. Ho accennato alla complessità valutativa delle prestazioni erogate. Ma penso sia parimenti complessa la valutazione di altri aspetti di natura processuale interna ed esterna. L'impresa sociale assume, infatti, come proprio dato costitutivo il coinvolgimento nei processi produttivi e di *governance* dei lavoratori, degli utenti, dei finanziatori, della stessa comunità in cui si opera. I molteplici, ma convergenti obiettivi dell'impresa non possono, quindi, che essere analizzati e valutati con strumenti complessi in grado di mettere in relazione feconda le molteplici dimensioni su cui opera l'impresa sociale. Pensando alla mia esperienza penso che la dimensione di performance più critica sia proprio quella relativa agli aspetti, spesso estremamente intangibili, di coinvolgimento e valorizzazione dei lavoratori e dei volontari. Per chi si occupa di cura non ci sono strumenti più sofisticati della capacità di prendersi cura che hanno i propri operatori. Un operatore che non si sente accolto e valorizzato fatica a prendersi cura dell'utenza. E questo con maggiore intensità in organizzazioni che fanno della valorizzazione dei lavoratori un elemento identitario e costitutivo. Mi sembra che questo aspetto, in quanto molto interno e quindi scarsamente oggetto di valutazioni esterne, sia davvero critico e dato spesso per scontato.

ZANGRANDI

Il tema della multidimensionalità è ancora più importante per le imprese sociali. In un certo senso questo tema si è sempre posto all'interno del mondo nonprofit. Che senso ha prendere decisioni in una azienda nonprofit considerando soltanto ebit o ebitda? Che senso ha valutare solo il ROI oppure i tassi di rendimento interno di un investimento? Il tema di misure di performance che vadano al di là degli aspetti economico-finanziari è problematica ben presente a tutti gli attori di questo sistema. E' il mondo delle imprese profit che nell'ultimo decennio ha compreso che la legittimazione dell'operare non viene solo "dall'ultima riga di bilancio". Il mondo del nonprofit in un certo senso ha fatto un percorso contrario: ha scoperto la rilevanza degli indicatori

economici e finanziari per “tenere sotto controllo” l’equilibrio di bilancio, condizione di vita dell’impresa stessa. La multidimensionalità è indispensabile alle imprese sociali, proprio perché obiettivi e modalità di azione sono tra loro fortemente condizionati da molteplici fattori. Da un certo punto di vista non ci sono criticità specifiche. Un’impresa sociale non dovrebbe avere problemi ad individuare un set di misure che siano in grado di descrivere la sua mission, le caratteristiche del suo conto economico e del suo patrimonio, le modalità di erogazione dei servizi e la customer satisfaction dei propri clienti o altri aspetti particolarmente critici in alcuni campi di attività, come ad esempio l’impatto ambientale, piuttosto che la capacità di riproduzione del capitale sociale. In realtà si nota una certa difficoltà su questo tema. Occorre forse ancora sviluppare una cultura della valutazione e della legittimazione sociale costruita sui risultati e sugli obiettivi strategici: una strada importante per dare stabilità e maturità in generale a tutto il settore nonprofit, ma soprattutto alle imprese sociali.

3. RITIENE CHE, NEL CASO DELLE IMPRESE SOCIALI, LA MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE SIA PIÙ IMPORTANTE A FINI DI SUPPORTO DEI PROCESSI DECISIONALI INTERNI O AL FINE DELLA COMUNICAZIONE DEI RISULTATI AGLI *STAKEHOLDER* ESTERNI?

ABBÀ

Dovendo necessariamente scegliere tra le due finalità opterei per la prima, soprattutto in questa fase e pensando nello specifico alla cooperazione sociale, ove esiste, ed è maggiormente accentuata, la componente di rischio di impresa, incertezza e la conseguente necessità di pianificare almeno a medio termine, e da qui poter contare su strumenti di misurazione. Sottolineo come il supporto dei processi decisionali interni in un’organizzazione democratica e partecipata è tanto più efficace se si riesce ad attivare un impianto di rilevazione delle performance il più possibile condiviso dalle varie componenti dell’impresa, siano esse da collocare all’interno della dimensione organizzativa e/o istituzionale. Rispetto alla comunicazione dei risultati agli *stakeholder* esterni non trascurerei però lo sforzo avviato da numerose imprese sociali di dotarsi di un sistema di misurazione della responsabilità sociale di impresa e di rendicontazione, quale il bilancio sociale.

BOFFINI

Ritengo che la rilevanza “interna” ed “esterna” degli strumen-

ti di misurazione delle performance aziendali sia ugualmente importante. Ho già sostenuto in precedenza che gli obiettivi di un'impresa sociale sono più complessi. Sull'"interno" ritengo che questi strumenti di supporto delle decisioni sono fondamentali. Sull'"esterno" ritengo che strumenti di misurazione delle performance aziendali debbano aiutare di *stakeholder* a leggere l'effettiva "differenza" di un'impresa sociale rispetto ad una for-profit, quindi a conoscere meglio e a non valutare questo tipo di imprese solo con gli schemi propri del profit. Ad esempio, i delta di rettifica al *cost income ratio* che abbiamo sviluppato per le banche di credito cooperativo costituiscono uno strumento efficace sull'interno e sull'esterno, permettono di capire come si articola la "differenza" e di cogliere l'impatto sull'organizzazione. Il *cost income ratio* è un indicatore tradizionale dell'efficienza aziendale nelle banche. Più è basso e più l'istituto è valutato efficiente (poniamo, ad esempio, un indicatore con un valore del 55%). Se ho lo stesso *cost income* fra due banche sono portato a valutarle ugualmente efficienti, anche se in realtà non è così se poniamo che una delle due sia attiva anche nella mutualità interna, esterna (locale) e internazionale. Scindendo il *cost income* nella quota che deriva dall'attività bancaria tradizionale (ad esempio 48%) da quella che deriva dall'impatto delle mutualità (ad esempio 2%) sull'"interno" posso tenere insieme i vari obiettivi in modo da mantenere la sostenibilità complessiva dell'organizzazione. Evitare cioè di fare troppo poco sulle mutualità - e di fatto operare come una for-profit - oppure al contrario operare in modo non sostenibile nel tempo. Sull'"esterno" si riesce a far leggere l'effettiva efficienza aziendale e l'impatto che la differenza di *mission* rispetto ad un'impresa profit comporta sul quadro tecnico e sull'organizzazione.

DAL COLLE

Rimando alla risposta fornita alla domanda iniziale.

LIBARDI

Ritengo che l'uso di strumenti di misurazione delle performance finalizzato agli *stakeholder* esterni sia un utilizzo improprio di uno strumento che è innanzitutto destinato alla *governance* dell'impresa. Ritengo inoltre che piegare questi strumenti alle esigenze della comunicazione voglia dire snaturarli rendendoli inattendibili e sicuramente poco utilizzabili nelle strategie aziendali.

RODELLI

È certamente importante la comunicazione delle proprie performance a fini rendicontativi e di *marketing* sociale. Ho accennato a quanto questo sia ancor più importante oggi, in una situazione di diminuzione delle risorse disponibili e conseguentemente di aumento della competizione tra soggetti che chiedono finanziamenti. Ritengo però che l'importanza maggiore dell'adozione di questi strumenti sia di natura interna, come supporto ad una costante ridefinizione dei propri multiformi obiettivi, alla misurazione del loro raggiungimento ed all'adozione delle conseguenti decisioni operative ed organizzative. La capacità del *management* di costante messa a fuoco delle competenze e delle fragilità della propria organizzazione ed il conseguente adeguamento organizzativo è preconditione di sviluppo e successo, in particolare in tempi di scarsità di risorse come gli attuali.

4. CHE SUGGERIMENTI RITIENE DI FORNIRE AD UN'IMPRESA SOCIALE CHE VUOLE REALIZZARE UN EFFICACE SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE?

ABBÀ

A mio avviso è difficile che un'impresa sociale non abbia mai avviato od implementato un sistema di misurazione delle performance, anche se magari non ha provveduto a formalizzare la strutturazione e le responsabilità, o l'eventuale impianto organizzativo. La dimensione imprenditoriale richiede in ogni caso almeno il presidio della dimensione economica e dell'efficienza, oltre che la verifica della soddisfazione utenza (qualità dei servizi). Il suggerimento mi sento di offrirlo a quelle organizzazioni che forse intendono avviare un "nuovo" sistema di valutazione delle performance (ad esempio, su capitale umano, o per esempio sulla soddisfazione e coinvolgimento degli *stakeholder*). Credo che una seria ed approfondita analisi (check-up gestionale/organizzativo) o valutazioni comparate con imprese del medesimo comparto/territorio possano far comprendere all'impresa quale sia l'impostazione da offrire al sistema di rilevazione, in particolare se l'organizzazione è in una fase comunque dinamica, ad esempio sviluppo/crisi o di parziale stagnazione consolidamento-conservazione.

BOFFINI

Credo che si possa riuscire a individuare strumenti di misurazione che permettono di valutare la sostenibilità nel tempo dell'attività tesa

a raggiungere obiettivi più complessi rispetto ad un'impresa profit. In termini di valutazione dell'efficacia, cioè di creazione effettiva di valore per la comunità come conseguenza dell'azione dell'impresa sociale, allo stato attuale ritengo che da un punto di vista di costo-opportunità sia quasi sempre meglio valutare indirettamente la modalità, il processo con cui si pone in essere l'azione, più che misurare direttamente i risultati, spesso aleatori, difficilmente quantificabili, rappresentabili o misurabili in modo attendibile.

DAL COLLE

In primo luogo consiglieri di informarsi se ci sono imprese affini (cioè imprese sociali con attività assimilabile alla propria) o organizzazioni di secondo livello che già lo fanno (consorzi, centrali cooperative, centri servizio per il volontariato, ecc.) e valutare l'appropriatezza del loro sistema. In secondo luogo direi che adottare un sistema di altri fa risparmiare sul costo di progettazione, ottiene maggiore riconoscimento esterno e aiuta nell'analisi di *benchmarking*. Infine pianificare l'uso delle risorse umane ed economiche per un sistema di monitoraggio periodico: le misurazioni di performance sono tanto più accurate e sensate quanto più seguono il più vicino possibile la vita giornaliera dell'impresa sociale.

LIBARDI

Di partire dalle performance economiche perché sono quelle che garantiscono la continuità aziendale elemento necessario per qualsiasi catena di valore.

RODELLI

Le imprese sociali sono soggetti sovente caratterizzati da limitate risorse economiche ed organizzative. Anche nell'utilizzo degli strumenti di misurazione delle performance è importante il corretto equilibrio tra risorse e risultati. Ritengo, pertanto, che sia importante non innamorarsi degli strumenti e semplificare le procedure. Gli strumenti utilizzati devono essere a servizio dell'impresa e dei compiti del *management* e non viceversa.

ZANGRANDI

Darei tre suggerimenti. Il primo: non servono le cose complicate, serve avere chiaro cosa occorre per descrivere davvero la mission. Non è necessario costruire indicatori complessi e poco comprensibili, serve disporre di alcune misure (poche e selezionate), che permettano di far capire, sia all'interno delle imprese

che all'esterno delle stesse, cosa è importante e qualificante per una determinata realtà sociale in azione. Il secondo: non ci si deve far prendere da un'idea "pubblicitaria" delle misure finalizzata all'aumento della propria "gradibilità" sociale. Occorre sempre considerare che le misure di performance devono aiutare i decisori a compiere le scelte "migliori", e far comprendere ai cosiddetti stakeholders esterni la capacità di perseguire la mission da parte dell'impresa sociale. Terzo suggerimento: la sistematicità. Le misure non si fanno una volta per tutte. Le misure di performance devono essere sistematicamente raccolte e distribuite ogni tre mesi alcune, ogni anno altre. La misurazione della performance non è una tantum, non è una ricerca: i risultati sono continui nel tempo. All'università di Parma abbiamo in corso una ricerca sui bilanci sociali delle aziende nonprofit. Abbiamo esaminato e classificato un gran numero di bilanci sociali e fra poco sarà pubblico un sito internet che riporterà i risultati anche analitici di questa ricerca. Da questa ricerca abbiamo imparato che occorre comunicare all'esterno e all'interno in modo sistematico i risultati non solo di breve periodo, ma soprattutto se le condizioni di vita e di sviluppo della impresa sociale si riducono o si incrementano. Ci siamo inoltre resi conto che se il bilancio sociale diviene un *depliant pubblicitario* non serve a misurare le performance aziendali ed infine che i primi destinatari delle misure delle performance sono all'interno delle imprese sociali stesse.

5. CHE SUGGERIMENTI RITIENE DI FORNIRE AD UN'IMPRESA SOCIALE CHE VUOLE MIGLIORARE IL PROPRIO SISTEMA DI MISURAZIONE DELLE PERFORMANCE?

ABBÀ

Per poter migliorare il sistema di misurazione delle performance è forse opportuno che l'impresa sociale comprenda quale sia il suo piano di sviluppo a breve-medio termine o addirittura se ha attivato una pianificazione strategica. Un'altra variabile che orienta negli investimenti per il miglioramento del sistema di misurazione riguarda le dimensioni: fatturato, risorse umane, organizzative. Una terza può effettivamente riguardare il passaggio da un sistema di misurazione a supporto della *governance* o della direzione dell'impresa ad un sistema di *misurazione* più legato al coinvolgimento e alla comunicazione agli *stakeholder*. In particolare rispetto a quest'ultima situazione, essendomi occupato spesso di rendicontazione e bilancio sociale, è indispensabile riuscire a definire con chiarezza e coerenza

le aspettative dei detentori di interesse per evitare di costruire una misurazione incongruente rispetto alle loro attese.

BOFFINI

In primo luogo di valutare sempre il costo-opportunità delle cose. Faccio un esempio di tipo bancario che è stato uno degli spunti per realizzare un'iniziativa nell'ambito del progetto Equal Creso. Se devo dare 10 mila euro di fido ad un'impresa sociale per valutare il merito creditizio abbinato alla valenza sociale non posso fare uno studio completo di un anno dell'impresa stessa che teoricamente mi dà una visione migliore, più completa, ma in realtà mi costa di più del rischio che vado a sostenere e quindi nella sostanza delle cose ha un effetto controproducente. In secondo luogo occorre tenere sempre presente a che cosa serve l'implementazione. Ha funzione legittimante verso l'esterno o invece è un effettivo strumento operativo? In questo secondo caso la valutazione deve essere la più semplice, concreta ed effettivamente utilizzabile. Altrimenti il rischio è di costruirla in modo che comunque "risulti" quello che "deve risultare" e dunque, al di là della forma, nella sostanza non tenerne effettivamente conto, considerandola inattendibile. Il consiglio è quello di non costruire modelli teoricamente perfetti nella forma, ma che nei fatti non portano ulteriori elementi utili o se li danno - sono informazioni che già comunque potrei avere con modalità magari forse più empiriche, ma più agevoli.

DAL COLLE

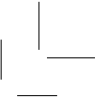
Non redigere solo il bilancio sociale, ma produrre una reportistica periodica (trimestrale, mensile) di almeno alcuni indicatori di performance da discutere negli organi decisionali dell'impresa (Cda, Comitati direttivi). Inoltre monitorare (per quanto possibile) le misurazioni di performance di imprese sociali affini (che potrebbero essere rese disponibili) per rendere il monitoraggio della performance uno strumento operativo di strategia di crescita e miglioramento.

LIBARDI

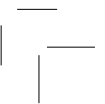
Di avere come riferimento l'intera platea degli *stakeholder* e di ricercare per ognuno di essi il valore che l'impresa ha generato.

RODELLI

Si veda la risposta alla domanda precedente.



L'impresa sociale in Italia





La cooperazione sociale in Friuli Venezia Giulia: percorsi di sviluppo del settore, punti di forza e di debolezza

Michele Andreaus, Ericka Costa¹

Sommario

1. Introduzione - 2. Lo sviluppo della cooperazione sociale in Italia: cause delle differenze territoriali - 3. Metodo dell'analisi - 4. I numeri del Friuli Venezia Giulia - 5. Percorsi evolutivi della cooperazione in Friuli Venezia Giulia - 6. Conclusioni

1. Introduzione

Le cooperative sociali vengono spesso definite “imprese sociali”. In tale espressione sono contenuti i tratti tipici dell’impresa, intesa come azienda di produzione, in grado di raggiungere i suoi obiettivi attraverso lo svolgimento di un’attività economica atta a produrre ricchezza. Tale ricchezza può essere impiegata nel soddisfare le aspettative economiche dei soci - impresa profit - o nel raggiungimento di fini non economici - è questo il caso delle aziende nonprofit in generale e quindi anche delle cooperative sociali. Le cooperative sociali vengono pertanto considerate alla stregua di “normali” aziende di produzione, con la differenza che il valore prodotto viene impiegato non nella remunerazione dei capitali conferiti dai soci, bensì nel raggiungimento di finalità di carattere extraeconomico, ovvero sociale.

¹ Il presente lavoro è da attribuire a Michele Andreaus per quanto riguarda i paragrafi 1 e 2 e ad Ericka Costa per i paragrafi 3, 4, 5 e 6.

Nella pratica e purtroppo anche in dottrina si tende ad individuare acriticamente tale caratteristica nelle cooperative sociali. A nostro avviso esistono invece vari modelli di cooperazione sociale. Ai due estremi troviamo un modello di cooperativa sociale i cui tratti tipici sono quelli dell'azienda di erogazione, come può, ad esempio, essere un'associazione, mentre all'estremo opposto possiamo trovare un'impresa sociale talmente concentrata sull'essere impresa che rischia di trascurare la sua connotazione sociale. Tale distinzione è inoltre spesso legata alle caratteristiche di contesto e quindi la variabile territoriale diviene determinante.

Per tali ragioni l'obiettivo del seguente contributo è quello di analizzare i percorsi di sviluppo della cooperazione sociale nel Friuli Venezia Giulia, evidenziando punti di forza e di debolezza del settore con riferimento anche a specificità provinciali. In particolare, sulla base dell'analisi della letteratura di riferimento si è cercato di capire le motivazioni alla base di un differente sviluppo della cooperazione sociale all'interno della stessa Regione, per comprendere anche come politiche provinciali abbiano potuto incidere o influire sull'evoluzione di questo settore.

Il lavoro si articola come segue: in una prima parte si analizza la letteratura in merito alle possibili cause di sviluppo territoriale differente delle cooperative sociali, successivamente si presenta il metodo utilizzato nell'analisi evidenziando le potenzialità ed i limiti delle tecniche statistiche adoperate ed infine, dopo una breve panoramica di carattere numerico sulla realtà delle cooperative sociali in Regione, si presentano i risultati dell'analisi multifattoriale.

2. Lo sviluppo della cooperazione sociale in Italia: cause delle differenze territoriali

Solo a partire dagli anni '80 la cooperazione sociale acquista un peso via via crescente, non solo all'interno del settore nonprofit, ma nell'economia in generale. I motivi di tale andamento sono strettamente connessi con l'evoluzione del terzo settore.² In questa sede ci soffermiamo soprattutto sull'analisi della dottrina di riferimento che spiega le motivazioni alla base di differenti modelli di sviluppo della cooperazione.

² Non riteniamo sia questa la sede più indicata per una riproposizione dello sviluppo in Italia del terzo settore in generale e della cooperazione sociale, sull'argomento si rinvia alla bibliografia esistente. Fra i molti si vedano: Barbetta, 1994a, 1996; Salomon, 1992; Borzaga, 1987, 1991.

È possibile suddividere la nascita e lo sviluppo del terzo settore in tre fasi.

Prima fase (pionieristica): in questi anni, collocabili tra la fine degli anni '70 e la prima metà degli anni '80, la cooperazione sociale ha avuto un importante ruolo propositivo nei confronti dell'intervento sociale, promuovendo la creazione di nuovi servizi, volti a soddisfare bisogni a cui il sistema di *welfare* non era in grado di provvedere. I operatori sociali ne avvertivano le necessità e si attivavano per soddisfare una precisa domanda, che non poteva o non voleva essere soddisfatta direttamente dall'ente pubblico. In questa fase la gestione economica della cooperativa era fortemente basata sui contributi in conto esercizio. Tali contributi possono essere visti come una sorta di condivisione, da parte dell'ente pubblico e quindi della comunità di riferimento, delle finalità sociali delle iniziative poste in essere. È però vero che in taluni casi il contributo faceva passare in secondo piano l'importanza di una gestione basata su corretti criteri di efficienza ed orientava l'attenzione delle cooperative sociali prevalentemente sull'efficacia.

Seconda fase (le convenzioni): successivamente il sistema delle convenzioni si è progressivamente esteso ed è contestualmente aumentato lo spazio di sviluppo del terzo settore. Infatti nella fase successiva all'approvazione delle leggi del 1991 - la 266 (legge quadro sul volontariato) e soprattutto la 381 (legge sulle cooperative sociali) - il legame prevalente tra cooperativa sociale ed ente pubblico divenne quello della convenzione, attraverso la quale l'ente pubblico "delega" ad una realtà del privato sociale l'erogazione di un determinato servizio.

Terza fase (gli appalti): alcune modificazioni del contesto sociale, politico ed economico, portano negli anni '90 ad abbandonare progressivamente il meccanismo delle convenzioni, da alcuni, forse giustamente, accusato di scarsa trasparenza ed eccessivamente basato sui rapporti interpersonali. Le nuove regole del gioco sono sempre più basate, da un lato, sulla trasparenza, dall'altro, sui costi e l'affidamento di molti servizi sociali avviene ormai attraverso gare di appalto. Tale meccanismo porta con sé alcune implicazioni che, soprattutto nei primi anni, hanno determinato alcuni pericolosi vuoti nella copertura di servizi sociali. Le cause di queste lacune sono da ricercare essenzialmente in due fattori:

- per poter stare sul mercato con queste regole la cooperativa sociale, accanto alle competenze che le erano già richieste, deve

acquisire una gestione manageriale, in quanto l'ente pubblico affida il servizio a quell'azienda che è in grado di erogarlo alle migliori condizioni, spesso fortemente legate al prezzo. La cooperativa deve quindi essere in grado, da un lato, di conoscere il costo di ciò che produce, dall'altro, di individuare e rimuovere ogni sacca di inefficienza;

- la cooperazione sociale deve ora iniziare a fronteggiare una concorrenza prima sconosciuta, in quanto l'ente pubblico che si rivolge al mercato per acquistare un determinato servizio, mettendo in concorrenza tra loro più aziende, anche all'interno della cooperazione sociale.

Lo sviluppo della cooperazione non è peraltro avvenuto in modo omogeneo a livello territoriale. Al di là delle differenze tra Nord, Centro e Sud Italia, l'evoluzione e soprattutto il "carattere" della cooperazione sociale è profondamente influenzato dal modo di agire del settore pubblico, non certamente omogeneo. Tale eterogeneità non deve essere valutata negativamente, in quanto ogni ente pubblico territoriale è sovrano nella scelta delle proprie priorità e dei criteri per realizzarle.

È stato inoltre dimostrato come differenti caratteristiche del contesto socio-economico di riferimento determinino differenti matrici di cooperazione sociale (Carbognin, 1999). Una cooperazione sociale caratterizzata da una visione strategica della propria attività e da spunti di vera imprenditorialità è più diffusa in quelle aree ove le politiche di *welfare* non sono gestite in modo pervasivo dall'ente pubblico, lasciando così spazio alla "creatività" del privato sociale. In queste zone l'ente pubblico difficilmente rappresenta l'unico cliente della cooperazione sociale, che, correttamente, diversifica la provenienza dei propri ricavi.

Nelle aree caratterizzate invece da un intervento pubblico forte, la cooperazione sociale nasce spesso su stimolo dello stesso ente pubblico, che l'assiste cancellando quasi completamente quei lineamenti di impresa (sociale) che dovrebbero caratterizzare ogni cooperativa sociale.

L'assenza di una chiara vocazione imprenditoriale del territorio, unita ad un settore pubblico debole, privo di una propria capacità di intervenire con precise scelte di *welfare* - è, ad esempio, il caso di alcune zone del Mezzogiorno - determinano invece la marginalità della cooperazione sociale, che non riesce a trovare quelle risorse, umane e sociali prima che economiche, necessarie all'avvio ed alla sua diffusione.

In teoria le cooperative sociali sono quindi destinate ad occupare quello spazio ove più evidente è la vocazione imprenditoriale dei soggetti che vi operano.

La dottrina aziendalista ha prodotto una classificazione dei soggetti operanti all'interno del settore nonprofit basata sulle regole che disciplinano il mercato sul quale i vari soggetti operano (tab. 1).

TABELLA 1 - TIPOLOGIE DI AZIENDE RIFERITE A DIVERSE FORME ISTITUZIONALI DI SVOLGIMENTO DELL'ATTIVITÀ ECONOMICA

<i>Modalità di formazione dei valori</i>	<i>Motivazione</i>	
	<i>Profit</i>	<i>Nonprofit</i>
Scambi tipici di mercato (con forme diverse di mercato): valore come controprestazione diretta di un bene	Imprese private delle diverse specie; Imprese pubbliche condotte in condizioni di mercato	Imprese cooperative (di produzione lavoro, di consumo, di solidarietà sociale, agricole)
Scambi liberi ma con valori non correlati alla cessione diretta dei beni	Enti ed istituzioni con fini "sociali ed umanitari" di copertura ad attività lucrative o dichiarati per ottenere vantaggi fiscali o di altro genere	Enti ecclesiastici Enti di beneficenza Associazioni di volontariato Fondazioni
Prelievo giuridicamente coattivo ed economicamente non correlato alle prestazioni	Imprese (pubbliche o private) assistite con trasferimenti pubblici	Amministrazioni pubbliche

Fonte: Borgonovi, 1993, p. 127.

Tale modello rappresenta un valido punto di riferimento nel momento in cui le "regole" dei mercati sono facilmente identificabili e quindi associabili ad una particolare tipologia di operatore. In realtà convivono oggi più modelli di mercato sui quali si confrontano a loro volta più modelli di aziende nonprofit, pertanto questa classificazione rappresenta un punto di partenza teorico sul quale condurre alcune riflessioni.

Non mancano infatti esempi di cooperative sociali che si collocano nel secondo o addirittura nel terzo raggruppamento della matrice proposta. Si tratta di quei casi nei quali la cooperativa sociale è oggettivamente o soggettivamente incapace di generare autonomamente ricchezza ed è quindi assimilabile all'azienda di erogazione. In altri

casi la collocazione della cooperativa nel terzo raggruppamento può derivare da una sorta di "degenerazione" del rapporto tra enti pubblici e cooperazione sociale.

In un approccio più trasversale, aperto anche ai contributi delle discipline socio-economiche, un'azienda che appare da un punto di vista aziendalistico come assistita, ovvero incapace di generare valore, da un punto di vista economico e sociale può essere in grado di produrre ricchezza, che solo in parte viene distribuita secondo logiche di mercato.

Come accennato, l'incapacità della cooperativa di generare ricchezza, può avere cause che si possono definire patologiche o cause per così dire fisiologiche. Un tipico caso che rientra nella prima situazione è quello della cooperativa i cui soci ed amministratori rifiutano di confrontarsi con il mercato e rifiutano di riconoscere al concetto di efficienza il ruolo di vincolo e condizione necessaria, ancorché non sufficiente, per garantire condizioni di crescita e di durabilità all'azienda.

Una cooperativa può però muoversi al di fuori delle normali dinamiche di mercato anche per motivi "fisiologici". Si pensi al caso di quell'azienda i cui servizi non sono semplicemente collocabili sul mercato, ovvero il mercato non è in alcun modo in grado di esprimere un prezzo per tali servizi pur riconoscendoli necessari. Si tratta di quei servizi - in genere di carattere sanitario ed assistenziale - nei quali il costo di produzione non può essere preso come riferimento nella fissazione del prezzo pagato da chi ne usufruisce. In tal caso i costi di produzione vengono coperti attraverso l'intervento pubblico, che partecipa mediante contribuzione o attraverso il meccanismo del cosiddetto "terzo pagante" (Barbetta, 1994b; De Hoog, 1993).

Talvolta tale meccanismo cela una soggettiva impossibilità, meglio sarebbe dire incapacità, di determinare i prezzi sulla base dei costi sostenuti. In altri termini, si ricade in una situazione di cooperazione assistita, derivante da una scarsa attenzione ai vincoli economici e finanziari che la gestione di un'impresa sociale pone.

Forme di cooperazione assistita e forme di cooperazione marginale si intersecano, ma non sono direttamente collegate, con il secondo profilo istituzionale considerato nella precedente tabella 1, ossia quello relativo a forme di prelievo giuridicamente coattivo e non correlato alle prestazioni. In questa parte dello schema si evidenzia una cooperazione nella quale l'ente pubblico gioca un ruolo fondamentale o nella fase di avvio - è l'ente pubblico che crea le condizioni

per la costituzione della cooperativa - o nel garantire alla cooperativa condizioni di durabilità, divenendo di fatto il soggetto economico della cooperativa stessa. Tale situazione non va necessariamente letta in termini negativi, in quanto se all'interno della cooperativa esistono le condizioni, assecondate dal contesto socio-economico di riferimento, essa può avviarsi verso un progressivo affrancamento dall'ente pubblico.

In caso contrario si viene a determinare una perdita di autonomia del soggetto economico (Ferrero, 1968), che può comportare uno "svuotamento" delle peculiarità originarie dell'azienda e uno sdoppiamento tra soggetto economico "formale" e "reale" talvolta non esplicito, che garantisce la durabilità dell'azienda, e che ha il potere di influire, talvolta anche in modo determinante, nella definizione delle linee strategiche aziendali.

Una situazione di mercato protetto e comunque un costante intervento dell'ente pubblico può peraltro determinare una sorta di "ingessamento" della gestione, che si adagia e non cerca nuovi stimoli e nuove opportunità. In questa situazione, a meno di non assistere ad un pesante *turnover* della compagine sociale, è probabile che l'azienda sia incapace di recuperare la sua dimensione di impresa, finendo in tal modo nella parte inferiore dello schema, sino ad una sua marginalizzazione.

Queste considerazioni hanno come riferimento la cooperativa sociale e non l'azienda nonprofit *tout court*. Il ragionamento muove da una posizione "aziendalistica", che considera innanzitutto i costi ed i ricavi aziendali e solo in un secondo tempo la funzione distributiva. Questo non perché quest'ultimo aspetto sia meno importante, ma perché, affinché si possa parlare di impresa - sociale e profit - è necessario che l'azienda sia in grado di creare autonomamente quel valore in grado di alimentare la funzione distributiva dell'azienda. Se questa è sociale, tale distribuzione ricadrà prevalentemente all'esterno dell'azienda, ossia sulla comunità, se essa è invece profit, essa ricadrà all'interno, ossia prevalentemente sui soggetti partecipanti al rischio d'impresa.

In altri termini potrebbe essere recuperata all'interno della definizione di azienda nonprofit la tradizionale distinzione che l'economia aziendale italiana fa tra azienda di produzione (impresa) ed azienda di erogazione (Onida, 1989).

3. Metodo dell'analisi

Il presente lavoro deriva dalla collaborazione con Finreco, consorzio regionale del Friuli Venezia Giulia di garanzia fidi, con il quale a partire dal 2004 è stato avviato un percorso di raccolta dati a livello provinciale per la costruzione di un osservatorio sulla cooperazione sociale.

Attraverso un lavoro congiunto sono state contattate le cooperative del Friuli Venezia Giulia sottoponendo loro un questionario, al fine di costruire un data base che fosse in grado di catturare alcuni aspetti di carattere economico e sociale. L'analisi è stata poi estesa a livello regionale attraverso tre fasi:

1. in un primo momento si è cercato di costruire un "campione" di riferimento, ossia un numero di imprese cooperative per le quali fossero disponibili i dati dal 2001 al 2005. Oltre ad uniformare il numero delle cooperative si è resa necessaria un'omogeneizzazione delle variabili osservate, in quanto in alcuni contesti provinciali e talvolta solo per alcuni anni, gli osservatori costituiti hanno approfondito aspetti sconosciuti in altre province o trascurati in anni differenti. Si è giunti quindi ad un data base di 148 cooperative per ogni anno di cui 76 di tipo A (51%), 56 di tipo B (38%) e 16 di tipo miste (11%). Attraverso questi dati è stato possibile produrre le statistiche riepilogative presentate in questo lavoro;
2. in una fase successiva si è cercato di utilizzare tecniche statistiche che permettessero di cogliere collegamenti tra variabili qualitative (quali il tipo di cooperativa e il numero di addetti) e variabili quantitative (indicatori di bilancio) e che permettessero la lettura delle performance della cooperazione sociale friulana attraverso strumenti di facile comprensione. Tale esigenza è stata soddisfatta grazie all'utilizzo dell'analisi delle corrispondenze. Questo strumento di analisi esplorativa ha l'obiettivo di trasformare una tabella di frequenze in un'informazione grafica facilmente interpretabile. Permette infatti di mettere in luce relazioni particolari esistenti tra i dati che non sono rilevabili mediante le tradizionali tecniche di analisi univariata. L'analisi delle corrispondenze permette di ovviare a questo limite. Già da un primo livello di analisi questa tecnica permette di identificare criteri di classificazione delle cooperative attraverso l'individuazione di gruppi con caratteristiche simili. La tecnica produce come *output* di analisi delle mappe fattoriali, ossia un diagramma a dispersione

(*plot*) nel quale le dimensioni del piano su cui vengono proiettati i punti non sono variabili, ma “fattori”, cioè particolari indicatori che hanno la caratteristica di “riassumere” o “condensare” più variabili e quindi più informazioni;

3. infine, si è resa necessaria la lettura delle mappe fattoriali. Questo momento parte dall’interpretazione dei punti rappresentati lungo l’asse orizzontale e verticale in modo da poter definire comportamenti omogenei per gruppi di cooperative sociali. Il limite di questa analisi è legato al fatto che non è possibile calcolare il numero di cooperative appartenenti ad ognuno dei singoli gruppi, quindi la numerosità dei *cluster* individuati potrebbe cambiare di mappa in mappa.

4. I numeri del Friuli Venezia Giulia

Al 31 dicembre 2005 la cooperazione sociale in Friuli Venezia Giulia era caratterizzata prevalentemente da cooperative di tipo A (51%) che offrono servizi socio-assistenziali ed educativi. Seguono le cooperative di tipo B (38%) che si occupano dell’inserimento lavorativo delle persone svantaggiate e, infine, le cooperative miste (11%) che coniugano entrambe le attività.

TABELLA 2 - NUMERO DI COOPERATIVE PER TIPOLOGIA NELLE PROVINCE DEL FVG AL 31/12/2005

	<i>Gorizia</i>	<i>Pordenone</i>	<i>Trieste</i>	<i>Udine</i>	<i>Totale</i>
Tipo A	6	18	21	34	79
Tipo B	7	8	18	24	57
Tipo miste	7	3	1	5	16
<i>Totale</i>	<i>20</i>	<i>29</i>	<i>40</i>	<i>63</i>	<i>152</i>

A livello regionale esistono differenze significative (tab. 2), in quanto il maggior numero di cooperative si concentra nelle province di Udine (42%) e Trieste (26%), lasciando quote minori a Pordenone (19%) e Gorizia (13%).

Questo fenomeno non è direttamente correlato all’età della cooperazione a livello di ogni singola provincia, infatti la cooperativa più anziana si trova in provincia di Gorizia e si è costituita nel 1946.

In media, le cooperative di Gorizia sono presenti sul territorio da 16 anni, e questo dato risulta il più alto a livello regionale. Se “sterilizziamo” questo dato dalla cooperativa “storica” presente da 62 anni,

osserviamo come anche la provincia di Gorizia (14 anni) si avvicina ai dati medi di Pordenone (14 anni) e Trieste (13 anni).

È possibile quindi affermare che, fatte le opportune rettifiche, la provincia di Udine conta un maggior numero di cooperative anche perché conosce una tradizione più antica. Il maggior numero di cooperative udinesi opera in provincia da 9 anni (contro i 7 di Gorizia, 6 di Pordenone e appena 4 di Trieste).

La forza lavoro: addetti, soggetti svantaggiati e volontari

Al 31 dicembre 2005 gli addetti complessivamente occupati nella cooperazione sociale nella Regione Friuli Venezia Giulia ammontano a 8.315.

Questo dato si concentra prevalentemente nelle cooperative di tipo A (65%) e nella provincia di Udine (42%).

Il numero di persone occupate nel settore cooperativo è andato via via aumentando nel tempo. Si è passati da un totale di occupati di 6.077 del 2001 a 8.315 del 2005 (+37% in cinque anni). In particolare sono le province di Udine e Pordenone quelle che contano il maggior numero di addetti: complessivamente infatti raggiungono il 70% del totale della forza lavoro impiegata (che raggiunge il 71% nel 2005), come si evince dalla tabella 3.

Questi dati comprendono tre tipologie contrattuali:

- dipendenti a tempo pieno e a tempo parziale (maschi e femmine);
- soci lavoratori a tempo pieno e a tempo parziale (maschi e femmine);
- altri contratti (maschi e femmine).

L'analisi dei valori medi ci mostra come la provincia con il maggior numero di addetti per cooperativa sia quella di Pordenone. Questo dato è fortemente influenzato dalle dimensioni delle cooperative in questa provincia, dove sono presenti due realtà contrapposte; da un lato, esistono quattro cooperative di grandi dimensioni che, ad esempio, nel 2006³ coprono l'84% dell'occupazione complessiva con 2.108 addetti (1.449 delle A e 659 delle B) e con un numero medio di addetti pari a 527; dall'altro, esiste un certo numero di micro-realtà che nel 2006 occupano complessivamente 416 addetti (207 nelle A, 65 nelle B e 144 nelle miste) con un numero medio pari a 18.

³ Il dato è disponibile solo per l'anno 2006, in quanto l'osservatorio della provincia di Pordenone ha visto la rilevazione dei dati anche per questo anno con un livello di dettaglio differente rispetto al 2005.

Isolando il caso della provincia di Pordenone, si riconferma Udine la provincia con la maggior concentrazione di addetti, sia in termini di numero complessivo (42% sul totale nel 2005), che in termini di valore medio (la media provinciale del 2005 coincide con la media regionale ed ammonta a 55).

TABELLA 3 - NUMERO COMPLESSIVO DI OCCUPATI NELLE COOPERATIVE DI TIPO A, B E MISTE DAL 2001 AL 2005 SUDDIVISE PER OGNI PROVINCIA

		<i>Gorizia</i>	<i>Pordenone</i>	<i>Trieste</i>	<i>Udine</i>	<i>Totale</i>
2001	Tipo A	68	1.184	923	1.415	3.590
	Tipo B	88	714	685	568	2.055
	Tipo M	223	19	10	180	432
	<i>Totale</i>	<i>379</i>	<i>1.917</i>	<i>1.618</i>	<i>2.163</i>	<i>6.077</i>
	Media	19	66	40	34	40
2002	Tipo A	70	1.303	1.028	2.170	4.571
	Tipo B	102	700	682	618	2.102
	Tipo M	268	25	15	189	494
	<i>Totale</i>	<i>440</i>	<i>2.028</i>	<i>1.725</i>	<i>2.977</i>	<i>7.167</i>
	Media	22	70	43	47	47
2003	Tipo A	69	1.427	1.072	2.359	4.927
	Tipo B	110	726	802	651	2.289
	Tipo M	304	35	10	187	536
	<i>Totale</i>	<i>483</i>	<i>2.188</i>	<i>1.884</i>	<i>3.197</i>	<i>7.752</i>
	Media	24	75	47	51	51
2004	Tipo A	61	1.506	1.051	2.448	5.066
	Tipo B	110	675	829	686	2.300
	Tipo M	323	93	8	251	675
	<i>Totale</i>	<i>494</i>	<i>2.274</i>	<i>1.888</i>	<i>3.385</i>	<i>8.041</i>
	Media	25	78	47	54	53
2005	Tipo A	44	1.665	1.179	2.508	5.396
	Tipo B	115	638	623	763	2.139
	Tipo M	465	105	7	203	780
	<i>Totale</i>	<i>624</i>	<i>2.408</i>	<i>1.809</i>	<i>3.474</i>	<i>8.315</i>
	Media	31	83	45	55	55

Osservando il fenomeno nel tempo, si evidenzia come il maggior incremento si sia verificato nel 2002 (+18% rispetto al 2001), soprat-

tutto riversato nelle cooperative di tipo A (+27%) e in provincia di Udine (+38%).

Gli anni successivi si assiste ancora ad un incremento dell'occupazione, anche se si registrano tassi più bassi (8% nel 2003, 4% nel 2004 e 3% nel 2005). In particolare nel 2005 si riduce il numero di addetti nella cooperazione di tipo B (da 2.300 unità a 2.139) e questo fenomeno è più marcato a Trieste (da 829 a 623, -25%).

Accanto agli occupati, nelle cooperative di tipo B e miste rivestono un ruolo di rilievo anche le persone svantaggiate.

Le cooperative di tipo B sono quelle che inseriscono un numero maggiore di soggetti svantaggiati e questo dato si spiega, da un lato, per il fatto che le cooperative di tipo B sono complessivamente più numerose (56 contro 16 delle miste) e, dall'altro, perché le cooperative di tipo B sono, in base alla legge 381/91, quelle che "possono svolgere tutte le attività produttive - commerciali, artigianali, industriali o agricole - che siano finalizzate soprattutto all'inserimento lavorativo di soggetti socialmente svantaggiati (ex tossicodipendenti, ex alcolisti, ex detenuti, malati psichici, portatori di handicap, minori a rischio di devianza, ecc.)". La normativa non specifica l'esistenza di cooperative miste, che, come si intuisce dal nome, conciliano le attività di servizi socio-assistenziali ed educativi (tipici delle cooperative di tipo A) con l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (tipico delle B).

Analizzando la concentrazione a livello provinciale si denota la tendenza ad avere un numero maggiore di soggetti svantaggiati inseriti in provincia di Udine. In questa provincia si concentra circa il 35% degli inseriti totali, che raggiunge il 38% nel 2005.

La provincia più debole è invece Gorizia con un 7% di svantaggiati totali medi (che sale al 9% solo nel 2005).

TABELLA 4 - NUMERO COMPLESSIVO DI SOGGETTI SVANTAGGIATI NELLE COOPERATIVE DI TIPO B E MISTE DAL 2001 AL 2005 SUDDIVISE PER OGNI PROVINCIA

	<i>Gorizia</i>	<i>Pordenone</i>	<i>Trieste</i>	<i>Udine</i>	<i>Totale</i>
2001	53	242	273	296	864
2002	56	227	268	325	876
2003	60	233	259	319	871
2004	66	253	294	319	932
2005	73	212	241	327	853

Dal 2001 al 2005 il numero complessivo di soggetti svantaggiati è diminuito, anche se si è verificato un andamento poco lineare nel periodo indicato.

In particolare si osserva come tra il 2001 e il 2002 si sia registrato un incremento complessivo dell'1% legato soprattutto alle cooperative miste (+9%) nella provincia di Udine (+10%). Tra il 2002 e il 2003 si è verificato un decremento dell'1% anche se il numero complessivo di soggetti svantaggiati nelle cooperative miste è aumentato del 6% (da 97 a 103). Tra il 2003 e il 2004 si misura un incremento del 7% che interessa sostanzialmente le cooperative miste (+32%) delle province di Trieste (+14%) e Gorizia (+10%). Negli ultimi due anni analizzati (2004 e 2005) si osserva invece una riduzione del numero complessivo degli inserimenti (-8%) sia nelle cooperative di tipo B (-9%) che in quelle miste (-4%) distribuito essenzialmente nelle province di Trieste (-18%) e Pordenone (-16%).

Accanto agli addetti remunerati un ruolo importante nelle cooperative sociali è ricoperto dalla figura dei volontari.

Il volontariato è una caratteristica tipica del settore nonprofit, basti pensare infatti che prima della legge 381 del 1991 che istituiva le cooperative sociali, questo termine veniva utilizzato per identificare tutte quelle organizzazioni senza fine di lucro nelle quali molto spesso prestavano attività operatori non remunerati.

Con il termine volontario si intendono persone che dopo aver assolto ai propri impegni familiari, di lavoro, personali, decidono liberamente di prestare gratuitamente il proprio tempo a favore della comunità. La loro attività non è remunerata in termini economici, ed è completamente libera, nel senso che ogni persona decide quando e dove dedicare il proprio tempo al servizio di terzi. Forse è proprio questa completa liberalità nell'erogazione del servizio che spinge le persone ad una maggiore motivazione e, secondo alcuni dati raccolti, ad operare in modo continuativo.⁴

I dati raccolti evidenziano che in Friuli Venezia Giulia il ruolo dei volontari è rilevante e crescente (tab. 5).

Da un numero complessivo di volontari (maschi e femmine, amministratori e non), pari a 505 nel 2001 si è passati a 697 nel 2005 (+38% in cinque anni).

⁴ Da una ricerca coordinata dal prof. Borzaga emerge come il 74,6% dei volontari presenti nelle organizzazioni intervistate presta la propria attività in modo non saltuario. In media ogni volontario presta un'attività settimanale di 10 ore, è un impegno significativo se si pensa che molte persone hanno un'attività lavorativa normale e dispongono quindi di poco tempo da dedicare ad attività di volontariato (Borzaga, 2000).

TABELLA 5 - NUMERO COMPLESSIVO DI VOLONTARI NELLE COOPERATIVE DI TIPO A, B E MISTE DAL 2001 AL 2005 SUDDIVISE PER OGNI PROVINCIA

		<i>Gorizia</i>	<i>Pordenone</i>	<i>Trieste</i>	<i>Udine</i>	<i>Totale</i>
2001	<i>Totale</i>	117	139	74	175	505
	<i>Media</i>	6	5	2	3	3
2002	<i>Totale</i>	124	160	126	178	588
	<i>Media</i>	6	6	3	3	4
2003	<i>Totale</i>	132	147	112	204	595
	<i>Media</i>	7	5	3	3	4
2004	<i>Totale</i>	126	149	170	229	674
	<i>Media</i>	6	5	4	4	4
2005	<i>Totale</i>	89	186	171	251	697
	<i>Media</i>	4	6	4	4	5

La provincia che conta un numero maggiore di volontari è quella di Udine (in media il 34% anche se nel 2005 raggiunge il 36%), e il tipo di cooperativa nella quale i volontari sono più presenti è quella di inserimento lavorativo di persone svantaggiate (50%).

Se si osservano i tassi di crescita annua del volontariato è possibile vedere come dal 2001 al 2002 si sia avuto un incremento del 16% legato essenzialmente alle cooperative di tipo B (+28%) nella provincia di Trieste (+70%). Nel periodo successivo (2002-2003) la situazione a livello regionale è rimasta quasi stazionaria (+1%) anche se nella provincia di Udine si è registrato un incremento del numero di volontari (+15%) soprattutto nelle cooperative di tipo A (da 26 a 37). Contestualmente nello stesso periodo la provincia di Trieste ha subito una compressione del numero di volontari dell'11% (da 126 a 112) legata essenzialmente alle cooperative di tipo B (-18%).

A partire dal 2004 si è verificata una ripresa (+13%) concentrata soprattutto in provincia di Trieste (+52%) sia nelle cooperative di tipo A (+20%) che di tipo B (+17%).

Nel 2005 la situazione rimane stazionaria (+3%) soprattutto perché la provincia di Gorizia conosce un brusco calo da 126 a 89 (-29%), quasi compensato dal notevole incremento di Pordenone (da 149 a 186, +25%).

L'aumento del ruolo del volontariato è riscontrabile anche dall'analisi del valore medio che nel 2001 si attestava intorno alle 3 unità per cooperativa. Dal 2002 al 2004 è aumentato fino a 4 e dal 2005 ha raggiunto i 5 volontari.

Borse lavoro e stage

Nelle cooperative di tipo B e miste è interessante quantificare anche il numero di borse lavoro complessivamente assegnate (tab. 6).

Complessivamente le borse lavoro sono abbastanza numerose (da 270 nel 2001 a 371 nel 2005 a livello provinciale) e incidono per il 50% nella crescita degli inserimenti lavorativi.

Questo fenomeno conosce una lieve flessione nella misura del 4% (legato essenzialmente alle cooperative di tipo B in provincia di Trieste, -10%) dal 2001 al 2002, ma a partire dal 2005 si registra un *trend* crescente (+37% in quattro anni).

In particolare dal 2002 al 2003 l'incremento più evidente si rileva nelle cooperative miste (+13%) e in provincia di Gorizia (+24%); nel periodo successivo questo aumento è ancora più marcato. Infatti le borse lavoro utilizzate nelle cooperative miste passano da 53 a 79 (+49%) e principalmente in provincia di Gorizia (+61%).

Tra il 2004 e il 2005 sono invece le province di Trieste e Udine che vedono il maggior incremento nell'utilizzo di borse lavoro (complessivamente +45%), sia nelle cooperative di tipo B (+12%) che in quelle miste (+10%).

Le borse lavoro vengono utilizzate prevalentemente dalle cooperative di tipo B (85% nel 2001), mentre nelle cooperative miste ricoprono un ruolo marginale (15% nel 2001). Tale divario si assottiglia nel tempo, infatti nel 2005 le borse lavoro per le cooperative miste raggiungono il 23% e per le cooperative di tipo B "calano" al 77%.

In termini di importanza a livello provinciale si osserva come siano le cooperative di Trieste quelle che utilizzano maggiormente questo tipo di strumento (38%), seguite da Udine (26%) e Pordenone (25%), lasciando un residuo 11% a Gorizia.

TABELLA 6 - NUMERO COMPLESSIVO DI BORSE LAVORO NELLE COOPERATIVE DI TIPO B E MISTE DAL 2001 AL 2005 SUDDIVISE PER OGNI PROVINCIA

	Gorizia	Pordenone	Trieste	Udine	Totale
2001	20	61	111	78	270
2002	25	61	100	73	259
2003	31	67	105	69	272
2004	47	93	115	78	333
2005	43	91	143	94	371

Analizzando la presenza di programmi di stage (tab. 7) tra le cooperative del Friuli Venezia Giulia si osserva come complessivamente dal 2001 al 2005 hanno partecipato a queste iniziative ben 1.200 studenti (suddivisi tra licenza media, diploma superiore, laurea o superiore), la maggior parte dei quali in provincia di Pordenone (433), a seguire in provincia di Udine (422) e Trieste (303) e in ultimo Gorizia (42).

TABELLA 7 - NUMERO COMPLESSIVO DI PROGRAMMI DI STAGE ATTIVATI DAL 2001 AL 2005

	<i>Gorizia</i>	<i>Pordenone</i>	<i>Trieste</i>	<i>Udine</i>	<i>Totale</i>
Tipo A	19	348	269	341	977
Tipo B	4	42	34	68	148
Tipo miste	19	43	0	13	75
<i>Totale</i>	<i>42</i>	<i>433</i>	<i>303</i>	<i>422</i>	<i>1.200</i>

Ogni anno in media ogni cooperativa che ha partecipato ai programmi di stage ha avuto circa tre soggetti impegnati in queste collaborazioni (tale valore scende a 2,8 nel 2001 e aumenta a 3,7 nel 2005).

Dal 2001 al 2005 il numero di stage attivati ogni anno è aumentato del 32% (da 219 a 290) e l'incremento si è verificato in ogni tipologia di cooperativa: +31% nelle cooperative di tipo A, +38% nelle cooperative di tipo B e +36% nelle cooperative miste. Sul totale dei programmi di stage attivati nei cinque anni considerati, l'82% si concentra nelle cooperative di tipo A, il 12% in quelle di inserimento lavorativo e il 6% in quelle miste.

5. Percorsi evolutivi della cooperazione in Friuli Venezia Giulia

Di seguito si cerca di offrire una panoramica d'insieme dei percorsi evolutivi che hanno caratterizzato le cooperative del Friuli Venezia Giulia tenuto conto non solo degli occupati, ma anche di indicatori di natura economico-patrimoniali che letti nell'ottica dell'efficienza e dell'efficacia possono suggerire particolari e interessanti spunti di riflessione.

L'analisi del risultato d'esercizio, per esempio, nel contesto delle imprese sociali, deve essere legato a parametri di efficacia; un utile d'esercizio elevato potrebbe, ad esempio, essere interpretato come una mancanza di capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati, in quanto la cooperativa ha trattenuto parte della ricchezza come *surplus* finale invece di impiegarla per il raggiungimento della propria *mission*.

Con questa analisi si è cercato di ricostruire le dinamiche interne del settore cooperativo tenuto conto delle differenze provinciali e quindi facendo emergere possibili punti di forza e di debolezza interni. L'analisi presenta considerazioni differenti per le cooperative di tipo A e quelle di tipo B. Le cooperative miste, visto il numero esiguo di realtà, non sono state analizzate.

Cooperative di tipo A

Per capire come si sono evolute le cooperative di servizi socio-assistenziali ed educativi si possono prendere in considerazione le mappe fattoriali costruite in base all'età delle imprese sociali.

Lo sforzo condotto è stato quello di "fotografare" la realtà delle imprese sociali in esame al primo, quarto e settimo anno di attività (Figure 2, 3 e 4) analizzando contemporaneamente le seguenti variabili: Indice 1 (risultato d'esercizio/valore della produzione); Indice 2 (mezzi propri/capitale investito); Indice 3 (attivo fisso/capitale investito); Indice 4 (passività correnti/capitale investito); Indice 5 (valore della produzione/costi della produzione); provincia, genesi, settore di attività, numero di addetti, valore della produzione.⁵

TABELLA 8 - VARIABILI UTILIZZATE PER LE MAPPE E LORO CODIFICA

<i>Variabile</i>	<i>Codifica</i>	<i>Descrizione</i>
Provincia	GO	Gorizia
	PD	Pordenone
	TR	Trieste
	UD	Udine
Tipologia	A	Tipo A
	B	Tipo B
	M	Tipo Mista
Genesi	iniz_p	iniziativa di un gruppo di persone
	iniz_c	iniziativa di un'altra cooperativa
	gem	germinazione da un'altra cooperativa
	scio	scioglimento da associazione
	soll	sollecitazione ente pubblico e/o consorzi di categoria
Addetti totali (classi)	add1	0-6
	add2	7-10
	add3	11-22
	add4	23+

⁵ Per una descrizione dettagliata delle variabili e della codifica utilizzata si rinvia alla tabella 8.

Settore di attività	A_persona	disagio minorile e familiare;gestione asili nido;anziani
	A_disagio	accoglienza extracomunitari;dipendenza da alcool o droga;detenuti ed ex-detenuti
	A_disabili	disabili fisici, psichici e psico-fisici;trasporto disabili
	B_servizi	gestione aree verdi e ambiente;servizi di pulizia;servizi di facchinaggio e trasporto;informatica;servizi cimiteriali;ristorazione;gestione servizi rapporto con il pubblico;attività agro-forestali;lavanderia;segnaletica stradale
	B_produzione	produzione manufatti;lavorazioni per conto terzi;editoria-legatoria;edilizia
	B_altro	pubblici esercizi;progetti riabilitativi
Valore della produzione	vp1	meno di 50.000
	vp2	€ 50.000 - € 200.000
	vp3	€ 200.000 - € 400.000
	vp4	€ 400.000 - € 1.000.000
	vp5	più di € 1.000.000
Indice 1 (risultato d'esercizio/ valore della produzione)	101	meno di -0,06
	102	da -0,06 a 0
	103	da 0 a 0,06
	104	più di 0,06
Indice 2 (mezzi propri capitale investito)	201	meno di 0
	202	da 0 a 0,15
	203	da 0,15 a 0,35
	204	più di 0,35
Indice 3 (attivo fisso/capitale investito)	301	meno di 0,06
	302	da 0,06 a 0,2
	303	da 0,2 a 0,45
	304	più di 0,45
Indice 4 (passività correnti capitale investito)	401	meno di 0,4
	402	da 0,4 a 0,7
	403	da 0,7 a 0,9
	404	più di 0,9
Indice 5 (valore della produzione costi della produzione)	501	meno di 1
	502	da 1 a 1,2
	503	da 1,2 a 1,4
	504	più di 1,4
Età classi	young	da 0 a 5
	dev	da 6 a 10
	old	da 11 in poi

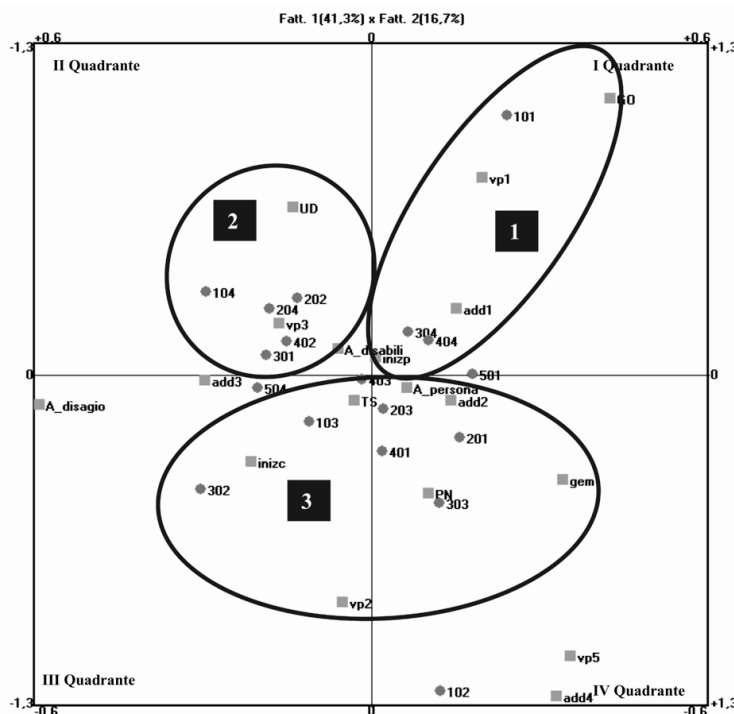
In sintesi, la situazione delineata può essere di seguito schematizzata.

TAVOLA 1 - SCHEMA RIEPILOGATIVO DEI PERCORSI EVOLUTIVI DELLE COOPERATIVE DI TIPO A IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Età 1	Età 4	Età 7
Gruppo 1. Cooperative deboli con forti perdite d'esercizio (<i>Gorizia</i>).●	Gruppo 2. Cooperative stabili nate per iniziativa di un gruppo di persone che offrono servizi alla persona (<i>Trieste</i> ⊕ e <i>Udine</i> ⊖).	Gruppo 1. Cooperative deboli sia in termini di capitalizzazione che di redditività (<i>Udine</i> ⊖)
Gruppo 2. Cooperative forti con elevati utili d'esercizio (<i>Udine</i>).⊖		Gruppo 3. Cooperative mature che non massimizzano il profitto (<i>Trieste</i> ⊕).
Gruppo 3. Cooperative nate per gemmazione che presentano un risultato d'esercizio sostanzialmente nullo (<i>Trieste</i> ⊕ e <i>Pordenone</i> ⊕).	Gruppo 1. Cooperative stabili nate per gemmazione che si occupano di disagio e disabili (<i>Pordenone</i> ⊕).	Gruppo 2. Cooperative con un'elevata capitalizzazione e una buona redditività (<i>Pordenone</i> ⊕)

Al primo anno troviamo sostanzialmente tre situazioni (fig. 2).

FIGURA 2 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO A AL PRIMO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE.



Gruppo 1. Cooperative deboli, con un rapporto tra risultato d'esercizio e valore della produzione negativo che indica perdite d'esercizio e con un valore della produzione inferiore a € 50.000. Il numero di addetti è basso (compreso tra 0 e 6), pertanto si suppongono cooperative piccole e deboli da un punto di vista economico. La situazione degli investimenti presenta una forte incidenza delle immobilizzazioni (più del 45%) a seguito degli elevati investimenti iniziali per l'avvio dell'attività, finanziati con indebitamento prevalente a breve termine (più del 90%). Questa situazione potrebbe creare alcune difficoltà in termini di capacità delle cooperative di essere solvibili nel breve periodo nei confronti dei propri fornitori. La situazione delineata potrebbe essere fisiologica per realtà al primo anno di vita nate prevalentemente per iniziativa di un gruppo di persone, che sono protagoniste quindi di tutte le problematiche legate alla fase di *start-up* iniziale. La provincia più rappresentativa di questa situazione è Gorizia.

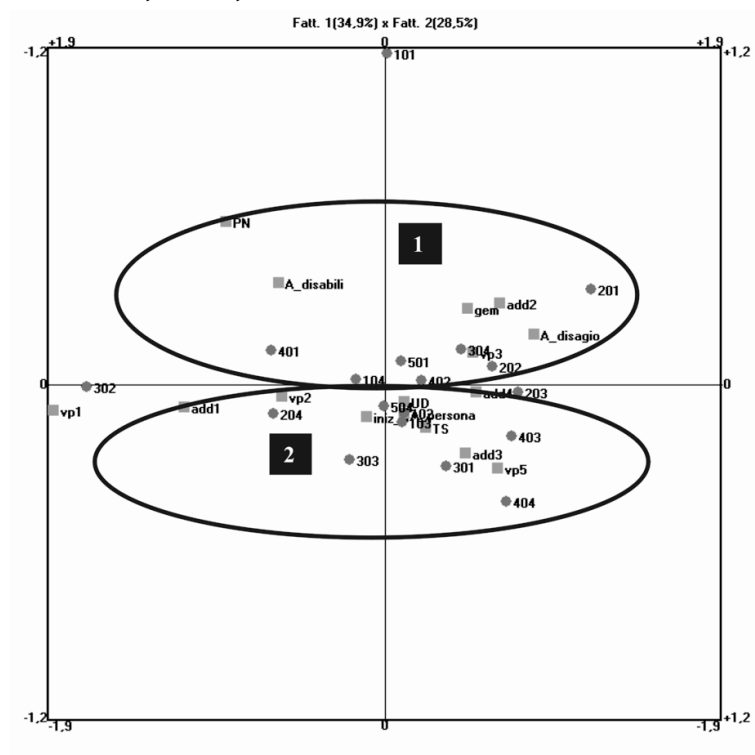
Gruppo 2. Cooperative con situazione "anomala" per essere al primo anno di vita, in quanto presentano elevati utili d'esercizio legati ad un valore della produzione alto (compreso tra € 200.000 e € 400.000). La capitalizzazione media, ovvero la presenza di mezzi propri sul totale del capitale investito, è del 30% con una bassa incidenza dell'attivo immobilizzato. Queste cooperative si presentano già al primo anno con un numero di addetti elevato compreso tra 11 e 22. Tale situazione è particolare per cooperative che sono al primo anno di vita, in quanto sono quelle in grado di produrre un elevato valore dall'attività in essere, ma non destinano le risorse così generate al completo raggiungimento dei loro obiettivi, in quanto gli utili residui sono comunque superiori al 6%. La provincia che rappresenta meglio questa condizione è Udine.

Gruppo 3. In questo caso si hanno cooperative di dimensioni medie (tra 7 e 10 addetti) che al primo anno presentano un risultato d'esercizio che oscilla tra -6% e +6% rispetto al valore della produzione. Questa situazione potrebbe essere giudicata corretta per cooperative sociali, il cui obiettivo è quello di impiegare tutte le risorse prodotte a favore della loro attività, risicando quindi gli utili gestionali. Parallelamente, però, il valore della produzione risulta essere 1,4 volte i costi complessivi della produzione. Questo indica che alcune cooperative (quelle con utile pari al 6% del valore della produzione) potrebbero essere inefficaci, in quanto il margine prodotto non viene impiegato per la gestione aziendale. La situazione è ancora più anomala in quanto queste realtà nascono su iniziativa di altre cooperative o per gemmazione. Nel primo caso, quindi, si trovano di fronte

alle problematiche delle cooperative al primo anno, con il vantaggio di avere già un mercato di riferimento; nel secondo caso sono invece cooperative già strutturate. Le province che meglio rappresentano questa situazione sono Trieste e Pordenone.

Al quarto anno (fig. 3) in generale non si hanno cooperative con risultato d'esercizio negativo; tutte le realtà osservate sono in grado di conseguire un utile d'esercizio non nullo.

FIGURA 3 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO A AL QUARTO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE



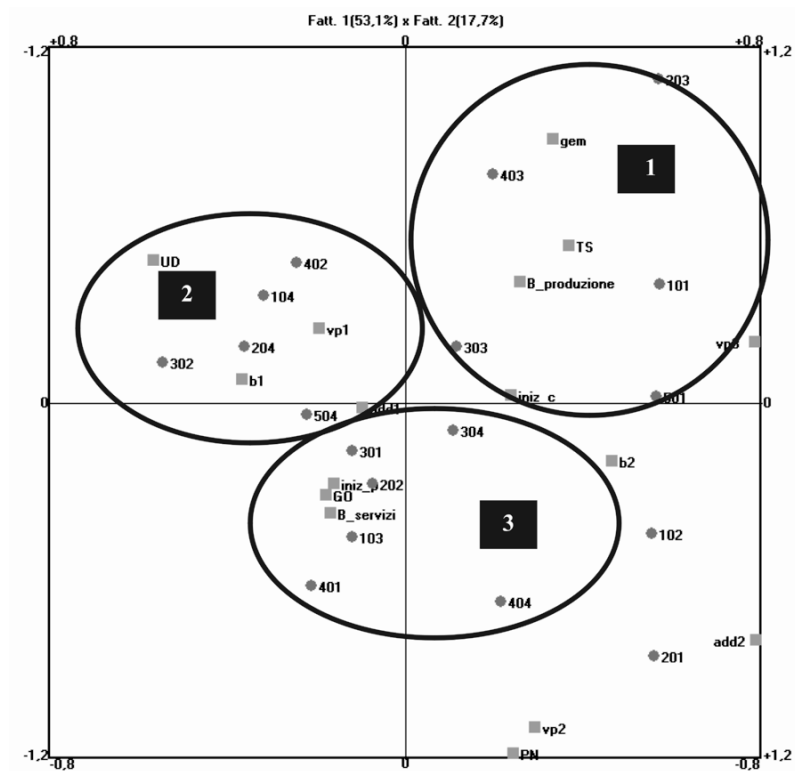
Gruppo 1. Cooperative nate per gemmazione che si sono concentrate nelle attività di disagio (accoglienza extracomunitari, dipendenza da alcool o droga; detenuti o ex detenuti) e disabili (fisici, psichici e psico-fisici). Già al quarto anno di vita sono in grado di individuare un orientamento prevalente in termini di settore di attività. Il numero di addetti occupati è compreso tra 7 e 10 e il valore della produzione è compreso tra € 200.000 e € 400.000. Sono cooperative con mezzi propri

inferiori al 15%, elevati investimenti in attivo fisso (superiori al 45%) e meno del 60% delle passività a breve termine. La provincia che presenta più realtà riconducibili a questa situazione è Pordenone.

Gruppo 2. Sono cooperative nate per iniziativa di un gruppo di persone che offrono servizi alla persona (in particolare si occupano di disagio minorile e familiare, gestione asili nido e anziani). Il numero di addetti supera le 11 unità (in alcuni casi è maggiore di 22) e le cooperative presentano una buona capitalizzazione (più del 15% del capitale investito viene finanziato con mezzi propri) a fronte di investimenti in attività fisse inferiore al 45%. Sul fronte dei finanziamenti troviamo realtà che ricorrono prevalentemente alle passività a breve termine (più del 70%). Le province che meglio rappresentano questa situazione sono Trieste e Udine.

Al settimo anno di attività la situazione si definisce come segue (fig. 4).

FIGURA 4 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO A AL SETTIMO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE.



Gruppo 1. Cooperative con assenza di mezzi propri sul totale del capitale investito e scarsa redditività (risultato d'esercizio negativo o fortemente negativo). Numero di addetti attorno a 10 unità. Gli investimenti in attività fisse oscillano tra il 20% e il 45% del capitale investito e le fonti di finanziamento sono per il 90% a breve termine. Sono cooperative in una situazione difficile, che dopo 7 anni dall'avvio dell'attività presentano problematiche tipiche delle cooperative in fase di *start-up*. Le cooperative in questa situazione sono prevalentemente situate a Udine.

Gruppo 2. Sono cooperative con un'elevata capitalizzazione (più del 35%) e una buona redditività. Il valore della produzione supera i costi complessivi della produzione lasciando un margine operativo altamente positivo (il valore complessivamente prodotto supera del 40% i costi complessivi di gestione, pertanto il risultato operativo al lordo degli oneri finanziari e straordinari è positivo). La struttura patrimoniale presenta un'incidenza dell'attivo fisso sul totale del capitale investito pari in media al 13%. Le fonti di finanziamento sono prevalentemente a lungo termine, infatti l'indebitamento a breve termine è minore del 40% del capitale investito. Il numero di addetti è basso, inferiore alle 10 unità. Le cooperative al settimo anno con queste caratteristiche sono prevalentemente concentrate a Pordenone.

Gruppo 3. Sono cooperative con una bassa capitalizzazione e con una redditività leggermente positiva, condizione fisiologica per le cooperative sociali. Il valore della produzione è infatti elevato (oltre 1 milione di euro) e ciò dimostra come queste cooperative abbiano raggiunto una maturità e siano quindi in grado di operare in maniera efficiente. Il numero di addetti è elevato (oltre le 22 unità). Cooperative con queste caratteristiche sono presenti soprattutto a Trieste.

In generale possiamo osservare come le cooperative molto deboli (gruppo 1), che nascono per iniziativa di un gruppo di persone e si presentano al primo anno in una situazione difficile sia sotto il profilo economico (perdite d'esercizio) che finanziario (forte indebitamento), non sono in grado di sopravvivere nel lungo periodo. Cooperative con queste caratteristiche sono localizzate principalmente nella provincia di Gorizia nella quale non si osservano al quarto e al settimo anno di vita casi significativi di cooperative solide.

Cooperative di tipo B

Le variabili utilizzate per l'analisi delle cooperative di tipo B sono le medesime prese in considerazione per le cooperative di tipo A: Indice 1 (risultato d'esercizio/valore della produzione); Indice 2 (mezzi propri/capitale investito); Indice 3 (attivo fisso/capitale investito); Indice 4 (passività correnti/capitale investito); Indice 5 (valore della produzione/costi della produzione); provincia, genesi, settore di attività, numero di addetti, valore della produzione. Le considerazioni emerse sono visualizzabili nelle figure 5, 6 e 7.

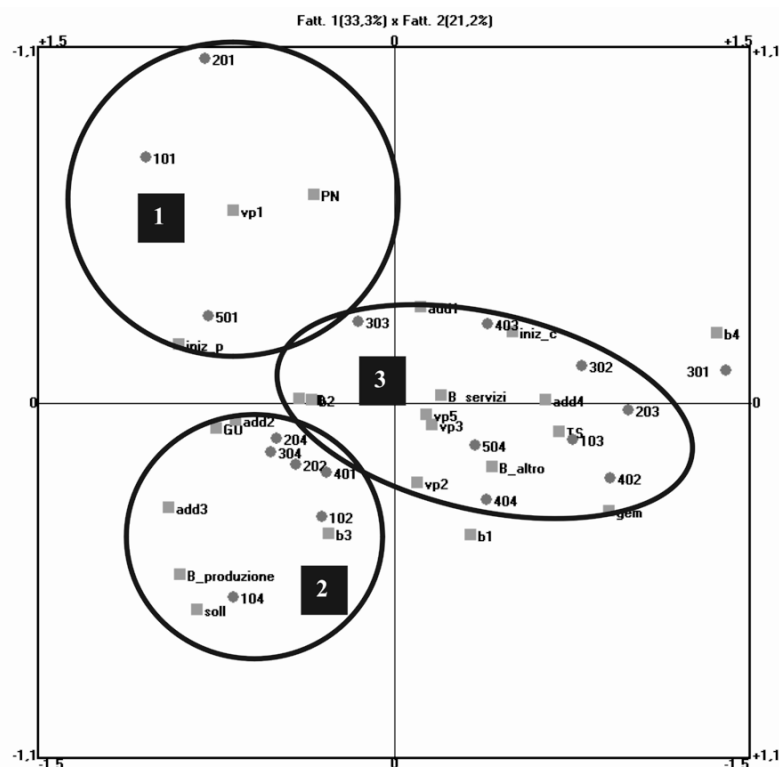
La situazione emersa nelle cooperative B è di seguito riepilogata.

TAVOLA 2 - SCHEMA RIEPILOGATIVO DEI PERCORSI EVOLUTIVI DELLE COOPERATIVE DI TIPO B IN FRIULI VENEZIA GIULIA

Età 1	Età 4	Età 7
Gruppo 1. Cooperative nate per gemmazione, deboli con forti perdite d'esercizio (<i>Trieste</i>). ⊕	Gruppo 2 e 3. Cooperative stabili nate per gemmazione che si distinguono per settore di attività: produzione di piccoli manufatti a <i>Gorizia</i> ● e servizi (pulizia, verde...) a <i>Trieste</i> ⊕ e <i>Udine</i> ⊖	Gruppo 1. Cooperative mature da un punto di vista economico, che si occupano di piccole attività produttive: <i>capital intensive</i> . (<i>Gorizia</i> ●)
Gruppo 2. Cooperative forti con elevati utili d'esercizio ma potenzialmente inefficaci (<i>Udine</i>). ⊖		Gruppo 2. Cooperative mature da un punto di vista economico, che si occupano di servizi: <i>labour intensive</i> . (<i>Trieste</i> ⊕ e <i>Udine</i> ⊖)
Gruppo 3. Cooperative nate per iniziativa di un gruppo di persone, condizione economica fisiologica (<i>Gorizia</i> ● e <i>Pordenone</i> ⊕).	Gruppo 1. Cooperative molto deboli con forti perdite d'esercizio che erodono i mezzi propri (<i>Pordenone</i>). ⊕	

Al primo anno si delineano tre situazioni (fig. 5).

FIGURA 5 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO B AL PRIMO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE



Gruppo 1. Cooperative nate per gemmazione o per iniziativa di un'altra cooperativa che svolgono attività di produzione (piccoli manufatti, editoria-legatoria, piccole lavorazioni per conto terzi) la cui situazione economica si presenta debole. Il risultato d'esercizio è pesantemente negativo in quanto i costi di gestione sono più alti del valore della produzione, nonostante complessivamente quest'ultimo parametro sia elevato (compreso tra € 200.000 e € 400.000). Da un punto di vista patrimoniale sono cooperative molto capitalizzate (tra il 15% e il 30%) per essere al primo anno e ciò può essere spiegato con le modalità di genesi. Inoltre la struttura dell'attivo fisso incide sul capitale investito per il 20%-45% e le passività correnti sono molto alte (più del 70%). Complessivamente il capitale circolante netto risulta negativo. Queste cooperative sono

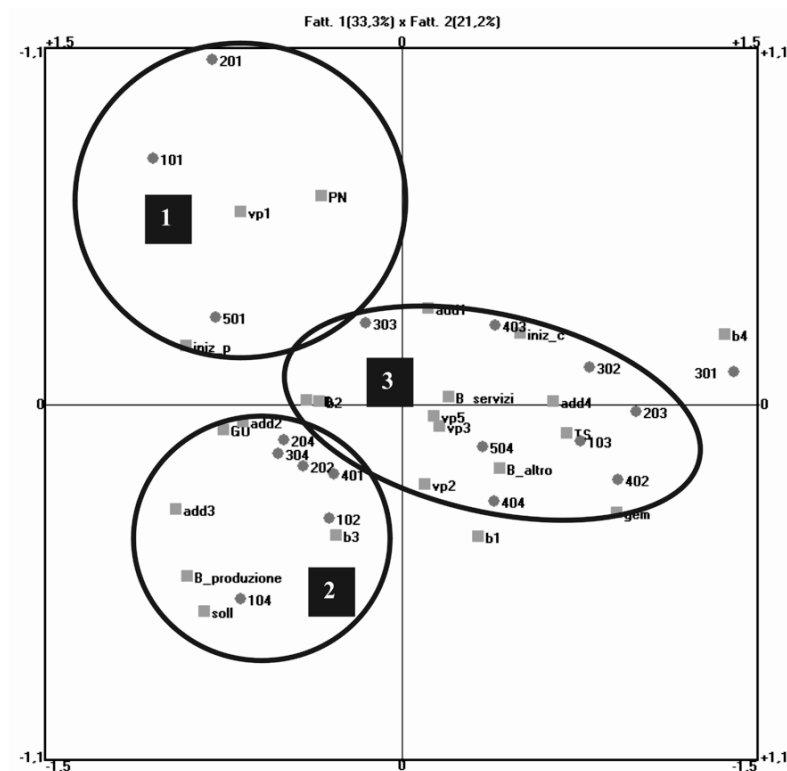
appesantite dalla struttura di partenza e quindi la loro situazione al primo anno risente in maniera negativa del fatto che siano nate per *spin-off* da un'altra realtà. La maggior parte delle cooperative di tipo B con queste caratteristiche al primo anno si trovano nella provincia di Trieste.

Gruppo 2. Sono cooperative che già al primo anno hanno una redditività molto elevata (superiore al 6%). Il valore della produzione ammonta a meno di 50.000 euro, ma riesce largamente a coprire i costi di gestione, lasciando un margine elevato (il rapporto tra valore della produzione e costi della produzione è superiore di 1,4). Dal punto di vista della struttura patrimoniale sono cooperative molto capitalizzate (più del 35%) con una presenza di capitale fisso compresa tra il 20% e il 40%. Vista l'elevata capitalizzazione possono essere definite cooperative operativamente efficienti, ma potenzialmente non ancora efficaci in quanto non impiegano parte della ricchezza disponibile per la propria attività, ma la destinano ad aumentare le risorse aziendali interne già elevate. Questa situazione potrebbe essere corretta se associata ad una strategia di autofinanziamento per garantire la disponibilità di risorse future da impiegare in investimenti. Questa condizione è maggiormente riscontrabile nelle cooperative di Udine.

Gruppo 3. Sono cooperative con un numero di addetti inferiore a 10, il cui rapporto tra risultato d'esercizio e valore della produzione è positivo, ma non superiore al 6%. Sono cooperative più deboli rispetto alle altre, ma in una condizione normale per realtà al primo anno a maggior ragione poiché nate per iniziativa di un gruppo di persone. Queste cooperative si occupano di servizi (aree verdi, pulizie, facchinaggio e trasporti, servizi cimiteriali, ecc.). La struttura patrimoniale vede realtà non molto capitalizzate (meno del 15%) con pochi investimenti in attivo fisso (meno del 6%) e molto attivo circolante (l'incidenza delle passività correnti è inferiore al 40%). Cooperative con queste caratteristiche sono prevalentemente concentrate a Gorizia.

Al quarto anno di età si delineano due situazioni (fig. 6).

FIGURA 6 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO B AL QUARTO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE.

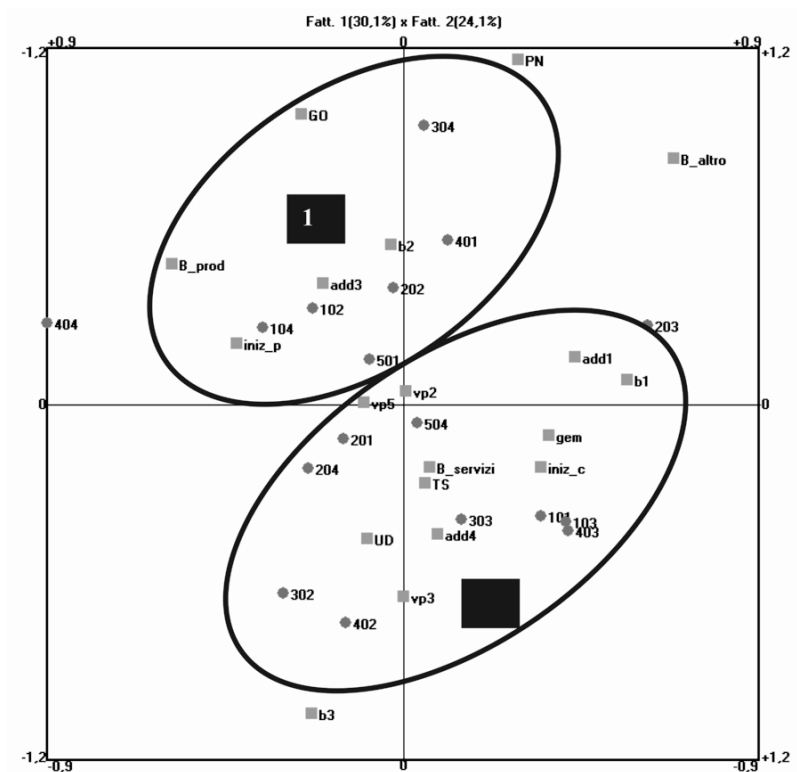


Gruppo 1. Sono cooperative che anche al quarto anno di età risentono delle difficoltà iniziali, in quanto hanno un risultato d'esercizio fortemente negativo, con un basso valore della produzione (inferiore a € 50.000 all'anno) e costi complessivi che superano il valore prodotto. Inoltre il patrimonio netto è negativo, in quanto le perdite conseguite sono tali da erodere il capitale versato dai soci. Sono cooperative che erano nate per iniziativa di un gruppo di persone e non sono riuscite a "decollare". Casi di questo tipo si riscontrano soprattutto a Pordenone.

Gruppo 2 e 3. In entrambi i casi troviamo cooperative che al quarto anno di età sono riuscite a superare le difficoltà legate allo *start-up* iniziale. Ciò che distingue i due modelli di cooperazione in questo caso è il settore di attività. Nel gruppo 2 si trovano cooperative che

producono piccoli manufatti i cui investimenti in attività fisse sono elevati, superiori al 45%. Le cooperative sono in grado di finanziare gli investimenti con elevato capitale sociale, le performance economiche sono buone e il numero di addetti è elevato (superiore a 11). Questo modello di cooperazione è particolarmente sviluppato a Gorizia. Nel gruppo 3 abbiamo cooperative operative nei servizi (aree verdi, pulizie, facchinaggio, trasporto, ecc.) i cui investimenti in attività fisse sono inferiori al 20%, hanno buoni risultati d'esercizio (entro 6%), il valore della produzione è positivo (200.000-400.000 euro) e copre abbondantemente i costi della produzione. Il numero di addetti è superiore a 22. Questo modello di cooperazione è sviluppato a Trieste e Udine. Al settimo anno di attività le differenze rilevanti riguardano il settore di attività (fig. 7).

FIGURA 7 - MAPPA FATTORIALE CHE RAPPRESENTA LE COOPERATIVE DI TIPO B AL SETTIMO ANNO DI ETÀ. VARIABILI CONSIDERATE: 5 INDICI, PROVINCIA, GENESI, SETTORE DI ATTIVITÀ, ADDETTI, VALORE DELLA PRODUZIONE.



Gruppo 1. Sono cooperative con elevati investimenti in attivo fisso (più del 45%) che si occupano di attività produttive. Pertanto è possibile affermare che queste cooperative sono *capital intensive*. Da un punto di vista strutturale queste cooperative, a fronte di molti investimenti a lungo termine si finanziano con capitale proprio (15%) e passività consolidate (più del 60%). Il risultato d'esercizio è positivo e il numero di addetti è compreso tra 11 e 22. Cooperative con queste caratteristiche sono prevalentemente concentrate a Gorizia.

Gruppo 2. Sono cooperative operanti nel settore dei servizi, con investimenti in attivo fisso non troppo elevati (inferiori al 20%). Pertanto è possibile affermare che queste cooperative sono *labour intensive*. Il numero di addetti infatti è maggiore di 22. Avendo una struttura del capitale investito meno rigida, è corretto trovare passività correnti superiori al 70%. Queste cooperative sono principalmente presenti a Udine e Trieste.

6. Conclusioni

Il mondo della cooperazione sociale, variegato e complesso da analizzare, offre anche nella Regione del Friuli Venezia Giulia interessanti considerazioni.

In primo luogo è evidente come non si possa parlare di un unico modello di cooperazione, sia in termini di tipologia (A, B e miste) in quanto ogni realtà conosce alcune dimensioni (quali, per esempio, l'esperienza delle borse lavoro nelle cooperative B e miste) che richiedono un'organizzazione, una gestione e una comunicazione differente; sia in termini di localizzazione provinciale in quanto la storia di ogni provincia contraddistingue differenti modelli di cooperazione.

In tal senso ci preme ricordare che in provincia di Gorizia, ad esempio, esiste una cooperativa che è presente sul territorio da più di 60 anni, e in provincia di Pordenone sono attive quattro cooperative di dimensioni così grandi che ricoprono da sole più dell'80% del numero complessivo di addetti in quella provincia.

Le dinamiche locali devono dunque essere lette e interpretate alla luce della storia di ogni singola provincia.

In secondo luogo, grazie soprattutto all'utilizzo delle mappe fattoriali è possibile constatare come in provincia di Udine sia le cooperative di tipo A che le cooperative di tipo B presentino sempre un buon equilibrio economico-finanziario, condizione quasi anomala

nelle realtà appena nate. Per entrambe le tipologie di cooperative si evidenzia infatti una situazione in grado di generare utile in maniera elevata, con una buona capitalizzazione. Abbastanza curioso osservare inoltre come queste non siano cooperative nate per gemmazione o iniziativa di altra cooperativa, pertanto non vivono in un tessuto che "accorcia" la fase di *start-up* iniziale in cui le cooperative possono sopportare situazioni di incertezze e difficoltà.

Se questo può essere definito un "modello di promozione e sviluppo della cooperazione", sarebbe utile analizzare quali possono essere i fattori chiave di tale successo. In tal senso crediamo sia utile tenere presente anche le politiche provinciali rivolte alle cooperative, che potrebbero in qualche misura aver contribuito a creare un "terreno fertile" per le nuove realtà.

In ultimo ci premono alcune considerazioni circa le cooperative di inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati. L'analisi della mappa delle cooperative di tipo B al quarto anno di vita, interpretata in relazione a quella delle cooperative al primo anno di età, mette in luce come solo le cooperative che al primo anno erano nate per gemmazione (Gruppo 1) o che comunque non risentivano delle difficoltà legate allo *start-up* e quindi conseguivano risultati d'esercizio elevati (Gruppo 2), sono in grado di sopravvivere fino al quarto e al settimo anno. Le realtà più deboli, che presentavano una condizione faticosa in termini economico-finanziari, ma fisiologica per realtà appena avviate, risultano "abbandonate" e rischiano di scomparire (Gruppo 3), in quanto gli elevati costi di gestione non riescono ad essere coperti dal valore complessivamente prodotto e le continue perdite generate erodono sempre più il capitale investito dai soci. Queste considerazioni trovano conferma nella mappa delle cooperative di tipo B al settimo anno di vita, in cui infatti scompaiono del tutto le cooperative del Gruppo 3 e si rafforzano invece le altre realtà. Nella situazione delineata è inoltre curioso osservare come le cooperative dei Gruppi 1 e 2 siano nate per gemmazione da altra cooperativa o sollecitazione da ente pubblico; pertanto sarebbe interessante approfondire l'analisi per capire se, come e in quale misura l'intervento di "terze economie" sia comunque rilevante per la sopravvivenza nel lungo periodo di queste realtà.

Si ricorda infatti come la realtà di Pordenone sia "anomala" in termini di distribuzione delle cooperative sul tessuto provinciale, in quanto lo spazio disponibile viene completamente occupato dalle quattro realtà dominanti. Esistono infatti alcuni *outliers* che, per nu-

mero di occupati e per valore della produzione rivestono un ruolo dominante all'interno della cooperazione sociale provinciale. A nostro avviso, una situazione come quella delineata, mette in luce come le iniziative private debbano essere maggiormente incentivate e sostenute in qualche forma già dal primo anno altrimenti rischiano di essere soffocate e represses.

Riferimenti bibliografici

- Barbetta G.P. (1994a), "Le dimensioni economiche del settore non-profit in Italia", *Quaderni Occasionali*, n. 5, IRS.
- Barbetta G.P. (1994b), "Sul *contracting out* nei servizi sociali e sanitari", *Impresa Sociale*, n. 15.
- Barbetta G.P. (1996), *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, storia, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Il Mulino, Bologna.
- Borgonovi E. (1993), "Elementi di teoria per le aziende non profit", in Borzaga C., Matacena A. (a cura di), *Il futuro dei servizi sociali in Italia: il ruolo della cooperazione sociale nei processi di depubblicizzazione*, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "Luigi Luzzatti", Roma.
- Borzaga C. (1987), "La cooperazione di solidarietà sociale. Prime riflessioni su un settore emergente", *Sociologia del Lavoro*, n. 30-31.
- Borzaga C. (1991), "The Italian Nonprofit Sector: An Overview of an Undervalued Reality", *Annales de l'Economie Publique, Sociale et Cooperative*, n. 62.
- Borzaga C. (a cura di) (2000), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fondazione Italiana per il Volontariato, Roma.
- Carbognin M. (1999), "Il rapporto tra impresa sociale e società locale", in Carbognin M. (a cura di), *Il campo di fragole: reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli, Milano.
- De Hoog R. (1993), "Benefici e limiti del *contracting out*", in Ascoli U., Pasquinelli S. (a cura di), *Il welfare mix*, Franco Angeli, Milano.
- Ferrero G. (1968), *Istituzioni di economia d'azienda*, Giuffrè, Milano.
- Onida P. (1989), *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Salamon L.M. (1992), *American's Nonprofit Sector. A Primer*, The J. Hopkins University, Baltimore.





Osservatorio internazionale



Qualità nelle imprese sociali in UK, il *Social Enterprise Kite Mark* al vaglio

Dario Carrera, Alex Murdock¹

Sommario

1. Introduzione - 2. La qualità per il terzo settore e l'impresa sociale in UK: l'esperienza del *Social Enterprise Kite Mark* - 3. L'applicazione degli standard criteria - 4. La diffusione ed il futuro del *Social Enterprise Kite Mark*

1. Introduzione

Le organizzazioni nonprofit si stanno gradualmente avvicinando al modello di "qualità", inteso come "valore" del sistema organizzativo e non soltanto quale strumento di *marketing* (Westall, 2001). L'adozione di *standard* di certificazione ISO, il puntare all'eccellenza con approcci metodologici orientati alla qualità, alla sicurezza, alla qualità totale, stanno favorendo una sempre più efficace ed efficiente gestione - attraverso percorsi innovativi di processo, ovvero di prodotto - finalizzata a colmare il *gap* esistente tra aspettative e soddisfazione dei propri portatori d'interessi (Crosby, 1998).

Sempre più frequentemente sono considerati discriminanti non solo gli aspetti tecnici (ad esempio, la capacità di garantire determinati servizi in condizioni di impiego specificate), ma anche elementi "valoriali" condivisi dalla collettività, ovvero dalla comu-

¹ Il Professor Alex Murdock ringrazia Dario Carrera dell'assistenza nella traduzione in italiano delle parti a lui riferibili e condivise con lo stesso autore.

nità di riferimento. I sistemi di gestione si intersecano seguendo normative legate ai “diversi sistemi di gestione della qualità (ISO 9001), dell’ambiente (ISO 14001 - EMAS), della salute e sicurezza (OHSAS 18001) e della responsabilità sociale (SA8000)” (Pipere, 2008).

La complessità e l’ambiguità terminologica di “qualità” all’interno del “mondo” delle imprese sociali, determina l’adozione di diversi strumenti operativi nella misurazione e verifica dell’agire d’impresa e - allo stesso tempo - una più ampia comprensione della propria *mission*, del proprio impatto e di come questi possano essere raggiunti, misurati, condivisi al fine di perfezionare progressivamente i propri sistemi di gestione.

Concentrandosi nell’analisi di alcune iniziative avviate in Gran Bretagna, l’articolo evidenzia la necessità di nuovi e più coerenti sistemi (e strumenti) di qualità di cui le imprese sociali potrebbero dotarsi. In tal senso, la recente adozione del *quality marks* nelle *social enterprise* (in particolare nelle *social firm*)² in Gran Bretagna risulta un possibile e interessante oggetto d’indagine.³

Gli strumenti tradizionali sembrano non aver colto ancora la specificità di queste forme d’impresa e, in questo senso, si presentano poche evidenze empiriche. Gran parte della letteratura e delle pratiche propongono un approccio adattivo - secondo diversi gradi di utilizzo - da parte delle imprese sociali agli strumenti del privato e del pubblico, in funzione del proprio campo d’attività, *core business*, grado d’innovatività.

Il focus sulla qualità è spesso centrato su: i) i processi di erogazione dei servizi e produzione di beni, ii) il “testare” e “indirizzare” la cultura democratica del *management* e dell’organizzazione tutta; iii) il misurare e colmare i *gap* tra qualità percepita e dichiarata.

Il “sistema qualità” dovrebbe essere disegnato per dare supporto alle imprese sociali nel rispondere alle turbolenze organizzative, ovvero per identificare e favorire la diffusione di buone pratiche.⁴

² Per approfondimenti sulle diverse forme di *social enterprise* in Gran Bretagna, si veda Carrera e Murdock (2008).

³ Si veda www.starsocialfirms.co.uk.

⁴ “Il passaggio dalle strutture ai processi, dai servizi intesi come strutture cui si accede ai servizi intesi come processi organizzativi cui si partecipa. [...] In questa direzione si muovono anche nelle politiche sociali quei servizi o quei sistemi di servizi che tendono a misurare l’azione e i suoi esiti non sulle prestazioni erogate bensì sulle relazioni attivate, sulle reti istituite; non su singole operazioni, ma su connessioni” (Bifulco, 2003).

Cambiamenti istituzionali nel settore hanno sortito effetti sul “tipo” di relazioni inter-organizzative (Carrera, Meneguzzo, Messina, 2008) e sulle forme giuridiche da adottare, sulla spinta di sempre più frequenti ed accentuati percorsi di “aziendalizzazione”. La crescita poi, di un *public sector market for social enterprises*, dà ulteriore evidenza a quanto affermato (Murdock, 2007).

Come evidenziato da Fazzi (2008): “Il problema della definizione della qualità è tuttavia estremamente complesso e non è affatto soltanto un problema tecnico, ma impatta direttamente sul significato che assume il concetto di impresa, di servizio, di prodotto, di cliente.”

L’essere impresa sociale dotata di sistemi di qualità è una scelta autonoma e consapevole. Nei casi previsti, diviene necessità formale, propedeutica per l’adozione di sistemi di qualità e strumenti operativi per attività di: certificazione, formulazione della carta dei servizi e/o rendicontazione sociale, *privacy*, programmazione e controllo, *marketing* (valorizzazione ed utilizzo del *brand*) e comunicazione, valutazione del cosiddetto “merito di credito”. Tutti strumenti gestionali, compresi in sistemi e procedure atte a:

- verificare la coerenza tra *mission* dichiarata e obiettivi raggiunti;
- contaminare il proprio ambiente di cultura organizzativa condivisa;
- alimentare il miglioramento continuo.

Come ben descritto da alcuni autori (Ferrari et al., 2007): “Parlare di *management* della qualità ha significato un confronto con un concetto di qualità poco noto alle istituzioni sociali, un concetto legato ai processi, all’organizzazione, a metodologie mutuata dall’industria, un concetto lontano dalla qualità relazionale a cui ci si era sempre dedicati”. La gestione del cambiamento, il passaggio da una gestione di *routine* ad una più complessa, caratterizzata da strumenti di contabilità analitica, rendicontazione sociale, *report* di attività delle diverse aree funzionali, potrebbe risultare un momento critico nella vita e lo sviluppo dell’impresa sociale. In particolare, se il cambiamento viene indotto da norme e regolamenti (gestito “per legge”), allora la gestione e formazione del personale diventano fattori cruciali.⁵ La qualità espressa diventa la nuova leva competitiva, il biglietto da visita per “presentare” il proprio vantaggio competitivo e legittimarsi in termini di efficacia,

⁵ “Più problematico è invece vivere un cambiamento che non si è scelto, che a volte non si condivide o che si condivide solo parzialmente” (Ferrari et al., 2007).

sostenibilità (impatto ambientale, capacità di autofinanziamento) e reputazione.

Quanto detto si traduce in procedure e sistemi spesso creati *ad hoc* dagli stessi imprenditori sociali. Modelli che spesso propongono soluzioni diverse dal dettato normativo o dalle prassi consolidate.

Come spesso ci capita di scrivere in questa Rivista, l'ambiente inglese si rivela di forte ispirazione e naturale conduttore di innovazione. Nello specifico, l'esperienza del *quality kite mark* potrebbe rivelarsi elemento di dibattito per una certificazione della "impresa sociale di qualità" a livello internazionale. Il cammino però, è appena iniziato.

2. La qualità per il terzo settore e l'impresa sociale in UK: l'esperienza del *Social Enterprise Kite Mark*

Il lancio a livello nazionale del *Social Enterprise Kite Mark* nel dicembre 2008 è stato proposto per rendere il *social business* "riconoscibile" ed è stato preceduto dall'esperienza pilota di un anno nel Sud-Ovest d'Inghilterra, avviata da un network di imprese sociali, RISE (*Regional Infrastructure for Social Enterprise*). Obiettivo del *kite mark* (marchio di conformità) consisteva nel dare maggiore evidenza all'orientamento al mercato dell'impresa sociale.

David Ainsworth, nella principale Rivista del settore in Inghilterra (*The Third Sector*) evidenzia che: "To be able to use the mark an organisation must prove it generates half its income from trading and that its legal structure requires it to invest its profits for social or environmental benefits" (Ainsworth, 2008).

Allison Ogden Newton, Chief Executive Officer di *Social Enterprise London* ha commentato precedentemente (nel novembre 2007): "Getting a quality mark for social enterprise would be very difficult because you have to regulate over the widest spectrum of commercial and non-commercial activity" (Warrell, 2007).

Lucy Findlay, Chief Executive Officer di RISE, l'organizzazione che ha sviluppato e guidato l'iniziativa del *kite mark*, ha proposto invece una prospettiva leggermente diversa dello strumento, e nell'articolo su *The Third Sector* nel novembre 2007 affermava: "I don't think this would restrict enterprises at all, because it is really just an enhancement of the Government definition of what enterprise is and the criteria are still so broad" (Warrell, 2007).

Le origini del *Social Enterprise Kite Mark*, legate alla natura commerciale e non delle attività delle imprese sociali, possono derivare almeno da due fonti.

Il primo è il movimento del *fair trade*, riconosciuto da almeno 10 anni e comprensivo di forme di certificazione come il *fair trade mark* dal 1997. Lo sviluppo del *fair trade mark* è stato associato all'emergere di varie organizzazioni e consorzi che hanno agito da ponte e creato reti con i gruppi associativi più piccoli, così da indirizzare l'intero movimento internazionale su questioni chiave e strategiche (Nicholls, Opal, 2005).

Il secondo è legato all'emergere delle cosiddette *social firm* in Gran Bretagna. Come le italiane cooperative sociali di tipo B, le *social firm* sono una forma di impresa sociale orientata all'inserimento lavorativo per soggetti svantaggiati. *Social Firms UK* è stata fondata nel 1999 (partendo da un'iniziativa finanziata dall'Unione europea) ed è stata strumentale all'avvio ed alla promozione (con importanti conferenze annuali) di strumenti a supporto delle organizzazioni di terzo settore in Gran Bretagna. Presenta al suo attivo 300 membri ed ha promosso nel tempo, definendola, la forma della *social firm*. Nel 2007 *Social Firms UK* ha lanciato il primo *Social Enterprise Kite Mark* e con orgoglio lo si afferma nel rapporto annuale di quell'anno: "Social Firms UK led the way by introducing the first independently verified quality standard in the form of Star Social Firm into the whole of the social enterprise sector".⁶

Successivamente un certo numero di imprese sociali hanno acquisito lo *Star Mark*⁷ e nel dicembre 2007 il quotidiano *The Guardian* riportava i nomi delle prime cinque organizzazioni "certificate". Tuttavia, una ricerca nel database del quotidiano non rivela menzioni successive dello *Star Mark Award* suggerendo che, almeno nel linguaggio dei media, il tema non risulta molto ripreso.⁸ Inoltre, una ricerca all'interno del database delle *social firm*, evidenzia che ad oggi (febbraio 2009), ci sono ancora solo 8 *social firms* che aderiscono agli *standard* dello *Star Mark*.⁹

Durante la loro conferenza annuale del 2008, è stata presentata la procedura attraverso cui una *social firm* potrebbe applicare, valutare

⁶ *Social Firms UK* (2007), *Annual Report*, disponibile su: www.socialfirms.co.uk.

⁷ "The Star Social Firm is a new quality standard for Social Firms. It is awarded to Social Firms that have proved the quality of their business and the employment they provide for severely disadvantaged people" da: www.starsocialfirms.co.uk/.

⁸ *Guardian Newspaper* 18 Dic 2007; www.guardian.co.uk (accesso il 24 feb 2009).

⁹ Si veda: www.trade.socialfirms.co.uk/index.php?q=status (accesso il 24 feb 2009).

ed aggiudicarsi lo *Star social firm quality mark* (i *flowchart* relativi sono proposti nelle figure 1 e 2 dell'articolo).¹⁰ Il fatto che questo necessiti di due diagrammi di flusso, comprendenti ben 21 fasi, potrebbe indurre ad alcune considerazioni di metodo relative ad un'applicazione (in particolare per le piccole organizzazioni) dello *Star Mark* non particolarmente semplice o di facile comprensione.

Social Firms UK, proseguendo in questa direzione, ha formalmente lanciato (o forse, più precisamente, rilanciato) lo *Star Quality Mark* il 5 febbraio 2008. Il forte legame tra *social enterprise* e *social firm* in Gran Bretagna è stato evidenziato dalla lettera inviata dal Primo Ministro e dalle proposte di Jonathan Bland della *Social Enterprise Coalition* durante il lancio del *Quality Mark*.

3. L'applicazione degli *standard criteria*

Il *Regional Infrastructure for Social Enterprise* nel Sud-Ovest d'Inghilterra è stata l'organizzazione che ha proposto il *Kite mark* identificando i due criteri fondamentali esplicitati nella tabella 1.

TABELLA 1 - SOCIAL ENTERPRISE KITE MARK CRITERIA

- | |
|---|
| 1. Show through their constitution that a sufficient proportion of the profit made by the business is spent on socially beneficial purposes, and that, on dissolution of the business, all residual assets are distributed for socially beneficial purposes. |
| 2. Show by their activities and their accounts that trading is a key driver and that profit generated is used for social or community benefit –whether by the social enterprise itself or by another agency. |

Fonte: *Social Enterprise Kitemark Qualification Criteria*, gen. 2009, RISE.

Appare evidente l'orientamento dello strumento nel ripercorrere - sintetizzandoli - gran parte dei principi enunciati dai dettami normativi legati alle *charity* prima, alle *Community Interest Company* (CIC) successivamente (Carrera, Murdock, 2008):

1. dimostrare coerenza tra *mission* e attività (distinguendo le entrate generate da attività secondarie o principali, assicurando tra queste una "sufficiente proporzione", quindi considerare le attività commerciali quali *key driver* per la propria attività istituzionale);
2. in caso di scioglimento dell'impresa sociale, tutte le disponibilità residue vanno distribuite a favore di *socially beneficial purposes*;

¹⁰ Si veda: www.socialfirms.co.uk/index.php/Section173.html (accesso il 24 feb 2009).

3. dare evidenza che i profitti generati vadano a vantaggio della comunità di riferimento, della stessa impresa sociale o altra agenzia (intesa questa come organizzazione di supporto alle imprese sociali).

Gli elementi essenziali che le imprese sociali “di qualità” devono presentare sono di seguito esplicitati:

1. presentare una forma giuridica appropriata. Le forme d’impresa tradizionalmente, ed in via esclusiva, orientate al profitto e ad attività commerciali non risultano eleggibili (ad eccezione di alcune forme cooperative), così come le associazioni non riconosciute (il marchio fa riferimento alle sole imprese sociali con personalità giuridica). Le organizzazioni che presentano solo un *charitable status* non risultano appropriate per la recezione della qualifica fino a quando non dimostrino una chiara attività commerciale. Tuttavia, i criteri *standard* non escludono le *charity* (che sono una fetta rilevante delle imprese sociali in Gran Bretagna);
2. rispettare rigorosamente alcune restrizioni previste per gli azionisti. L’organizzazione deve promuovere *benefit* sociali o alla comunità, e questo suggerisce alcune restrizioni per gli azionisti, i quali dovrebbero dimostrare una sorta di *status* di *charity* quale elemento propedeutico alla certificazione del *kitemark*;
3. avere una propria costituzione ed un organo di governo indipendenti. Il criterio sembra auspicare ad una netta separazione e indipendenza delle organizzazioni *charitable* dalle amministrazioni pubbliche. Ma quanto detto fa emergere alcune riflessioni sul tema in Gran Bretagna, dove sia pubbliche amministrazioni locali che sanitarie hanno incoraggiato le proprie unità operative (ad esempio, dipartimenti, agenzie locali) alla costituzione di imprese sociali con le quali poter avviare rapporti contrattuali: alcune organizzazioni potrebbero non risultare completamente indipendenti e “sganciate” dall’attore pubblico committente;
4. i profitti devono essere reinvestiti o distribuiti per scopi sociali/ambientali. L’organizzazione deve offrire evidenza documentata delle modalità di distribuzione di qualsiasi profitto o avanzo di gestione, nonché della ripartizione degli *asset* residui in caso di scioglimento o cessione di attività. Elementi già trattati dalla disciplina relativa alle *Community Interest Company* anche se, è bene chiarire, che le imprese sociali non sono obbligate a trasformarsi in *Community Interest Company* per ricevere la qualifica. La distribuzione del profitto può realizzarsi secondo diverse moda-

lità, ma è vincolata al dimostrare gli impatti che questa determina in termini di benefici sociali e nei confronti della comunità. Non si escludono infine dividendi per gli associati o, entro certi limiti, per gli investitori. Si riprendono in tal senso, nuovamente i principi enunciati per le *Community Interest Company* (dando prova, ad esempio, dell'adozione di strumenti quali il *community interest test* e l'*asset lock*; Carrera, Murdock, 2008);

5. l'attività commerciale deve essere stata avviata da almeno un anno e deve costituire la gestione caratteristica dell'impresa, generando almeno il 50% delle entrate. Il requisito "commerciale" è associato alla definizione generale di *social enterprise* in Gran Bretagna. Il limite superiore di un anno e del 50% deve essere confermato invece da apposita documentazione e bilanci. La definizione di "attività commerciale" si riferisce alla tradizionale attività di "scambio diretto di beni e servizi", ed esclude chiaramente i contributi ricevuti da enti pubblici. I trasferimenti da parte della pubblica amministrazione sono equiparati alle entrate derivanti dal commercio solo se erogati a titolo di pagamento per un bene o servizio di cui l'ente pubblico ha usufruito. L'impresa deve, inoltre, fornire dati riguardo ad alcuni parametri di bilancio quali: il fatturato; le entrate derivanti dall'attività commerciale; il profitto conseguito nell'ultimo esercizio; l'incidenza percentuale dei ricavi generati dall'attività commerciale. Se fosse possibile dimostrare nei tre bilanci precedenti (di competenza dei relativi anni "commerciali") che la quota del 50% può essere raggiunta, in alcuni casi anche il 45%, ciò potrebbe permettere la qualifica del *kitemark*;
6. poter dimostrare che si stanno perseguendo gli obiettivi sociali/ambientali. Il requisito ultimo dei *qualification criteria* è quello concernente gli obiettivi da raggiungere, dichiarati nello statuto sociale, considerati congiuntamente alla dimostrazione empirica ed evidente della produzione di "esternalità positive" legate ai *benefit* - sociali/ambientali - prodotti. Questo elemento è da intendersi come fine a cui si aspira continuamente e non come insieme di dati ed indicatori ottenuti staticamente. I criteri valutativi sono ovviamente proporzionali alle dimensioni dell'impresa sociale in oggetto, dove per dimensioni vengono intese le risorse a disposizione e l'ampiezza del proprio raggio d'azione.¹¹ Un tale

¹¹ L'attività di valutazione secondo questo criterio, può essere svolta attraverso un sufficiente numero di indicatori. Tra questi: valutazioni sull'attività finanziaria, svolte da un agente esterno; certificazioni sulla qualità attraverso *standard* internazionali; specifici *report* di settore. Le imprese sociali affiancano infatti ulteriori benefici sociali, ambientali, culturali ed economici

orientamento suggerisce varie modalità di esplicitazione e messa in evidenza, ma l'aspetto comune risiede nella "abilità" nel rendere l'essere e l'agire dell'impresa sociale di qualità, elementi misurabili, verificabili e condivisi.

Il *Social Enterprise Kite Mark* non è a costo zero. Si prevede infatti un contributo annuale in funzione delle entrate registrate nell'anno di competenza (tab. 2).

TABELLA 2 - KITEMARK ANNUAL FEE

<i>Annual income</i>	<i>Fee</i>
Up to £150,000	£100
£150,001 - £499,999	£200
£500,000 - £1,000,000	£350
£1,000,001 to £4,999,999	£525

Fonte: *Social Enterprise Kite Mark Qualification Criteria*, gen. 2009, RISE.

4. La diffusione ed il futuro del *Social Enterprise Kitemark*

Probabilmente la prima organizzazione certificata dal *kitemark* è stata *The Eden Project* in Cornovaglia, dove l'iniziativa del *Social Enterprise Kitemark* è stata presentata nel novembre 2007. *The Eden Project* (nella forma giuridica di *charity* registrata) è una delle più grandi imprese sociali in Gran Bretagna.¹²

Singolare è la mancata evidenza della qualifica del *kitemark* nel sito web, se non all'interno dell'archivio della sezione dedicata ai media. Gran parte delle imprese sociali certificate mostrano il marchio suddetto nella propria *home page*.¹³

addizionali ai loro obiettivi primari. La certificazione di tali esternalità addizionali non è obbligatoria, ma può essere utile per dare evidenza dei vantaggi competitivi e del grado di efficacia operativa dell'impresa stessa (Matteo Marchello e Salvatore Nava, "Qualità nelle imprese sociali", Lavoro di approfondimento al Corso in "Economia delle aziende nonprofit", Università di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Economia).

¹² "The teams report to the Board, who report to the trustees, who ensure we meet our charitable aims. In the beginning there were five of us, now there are more than 400. We do all kinds of stuff: art, science, horticulture, education, management, retail, catering, philosophy, maths, economics, design, construction, publishing, research, housekeeping, stewarding, guiding, fundraising, storytelling, marketing, media and lots more" (www.edenproject.com).

¹³ Una delle prime imprese sociali assieme al *The Eden Project* a ricevere la qualifica in oggetto nel Sud-Est d'Inghilterra, è stata la *Sunlight Community Development Trust* (<http://www.sunlighttrust.org.uk/>).

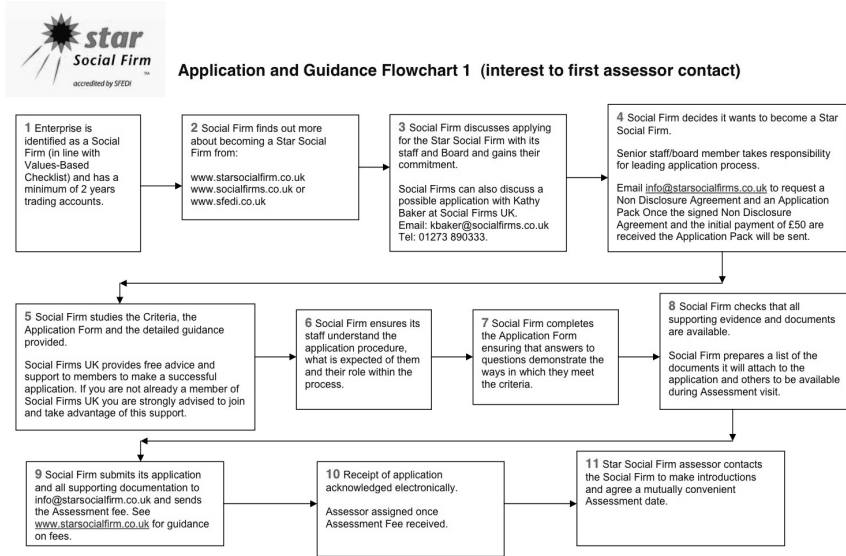
L'utilizzo e la visibilità del *kitemark*, la letteratura sul tema e le attività di promozione risultano certamente fattori critici per l'impatto, la visibilità e la diffusione che esso avrà nel tempo. Lo strumento non è ancora entrato a pieno nelle logiche di rendicontazione, quindi inserito nei rapporti annuali delle organizzazioni certificate. Le riflessioni formulate all'interno di *report* (in particolare riferibili alle misurazioni e valutazioni d'impatto, alla natura delle entrate, allo sviluppo organizzativo) si riveleranno elementi determinanti per dimostrare l'efficacia del progetto. Nel lungo periodo il *kitemark* non può sostenere di avere un'ampia adozione sulla base di meno di dieci organizzazioni, in gran parte concentrate nel Sud-Ovest d'Inghilterra, certificate. La frase *the jury is still deliberating* appare la più appropriata per descrivere questa fase.

Il sostegno dei rappresentanti politici più importanti, di tutti gli schieramenti (incluso il *leader* del *Conservative Party*, David Cameron), risulta condizione necessaria, ma non sufficiente per il successo del *Social Enterprise Kitemark*. Iniziative di supporto sono in atto, ma ce ne saranno ancora quando il *kitemark* non sarà più una novità, ma soltanto una *yesterdays news*?

Il successo non sembra essere assicurato e, in termini commerciali, il *Social Enterprise Kitemark* presenta *competitor* quali, ad esempio, il suo omologo *Star Quality Mark*, indirizzato alle *social firm* ed il *fair trade mark*. Alcune *social firm* hanno optato per il *kitemark*, e questo sembra essere promettente; tuttavia, in particolare in alcuni settori, il riconoscimento del *brand* del *fair trade* appare molto più incisivo ed i consumatori potrebbero incontrare forti difficoltà nel differenziare ed orientarsi in una varietà di marchi di qualità.

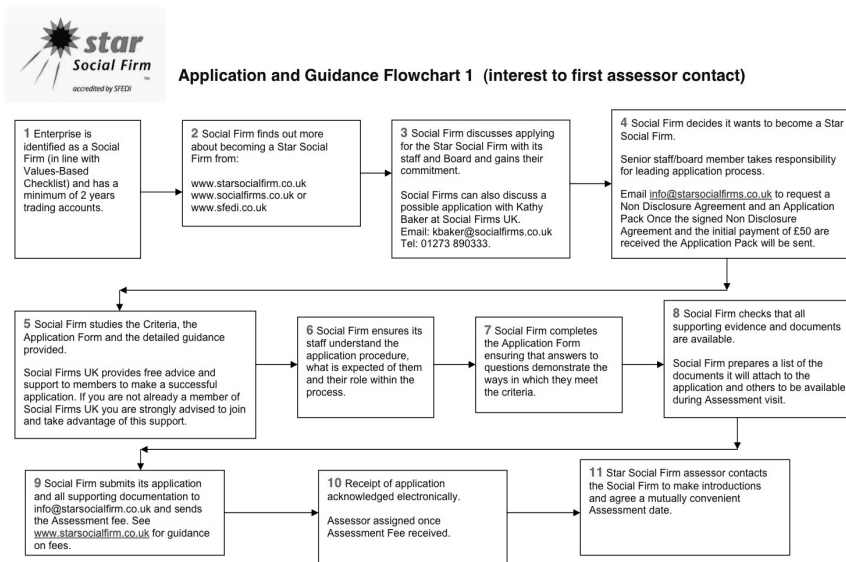
Un tale scenario porta necessariamente alla definizione di nuove *skills* interne all'organizzazione, strumenti e relazioni capaci di veicolare l'impresa sociale "di qualità" verso sentieri nuovi di innovazione e sviluppo. Il cammino è appena iniziato.

FIGURA 1 - APPLICAZIONE DELLO STAR QUALITY MARK. DIAGRAMMA 1 DI 2



Star Social Firm Quality Standard Guidance Flowchart 1. Version 2 May 2008

FIGURA 2 - APPLICAZIONE DELLO STAR QUALITY MARK. DIAGRAMMA 2 DI 2



Star Social Firm Quality Standard Guidance Flowchart 1. Version 2 May 2008

Riferimenti bibliografici

- Ainsworth D. (2008), "Social Enterprise Hallmark Goes National", *Third Sector*, dicembre.
- Bifulco L. (2003), *Il genius loci del welfare locale*, Officina Edizioni, Roma.
- Carletti M. (1997), *La gestione di qualità nell'impresa cooperativa*, Il Sole 24 Ore Libri, Milano.
- Carrera D., Murdock A. (2008), "Forme dell'impresa sociale in UK, le Community Interest Company in uno scenario in cambiamento", *Impresa Sociale*, n. 2.
- Carrera D., Meneguzzo M., Messina A. (2008), "Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale", *Impresa Sociale*, n. 1.
- Crosby P.J. (1998), *Quality is Free*, McGraw Hill, Columbus.
- Fazzi L. (2008), *La misurazione della qualità per l'impresa sociale e le organizzazioni di terzo settore: problemi metodologici e interrogativi aperti*, Relazione al Convegno "Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile. Qualità e valore nel terzo settore", 10-11 Ottobre 2008, disponibile su: www.legiornatedibertinoro.it/File/relazioni08/n_5_Luca_Fazzi1.pdf.
- Ferrari M., Meneguzzo M., Merlini L. (2007), *Viaggi e culture del cambiamento tra pubblico e privato: il sistema sanitario del Canton Ticino*, Aracne, Roma.
- Murdock A. (2007), *How Can Jazz Musicians Cope in the Ballroom?: Potential Ethical and Value Conflicts in Non-profit Sector Contracts for Public Service Delivery*, Paper presentato alla IRSPM X1.
- Nicholls A., Opal C. (2005), *Fair Trade; Ethical- Driven Market Consumption*, Sage, Londra.
- Pipere P. (2008), *Qualità Sociale*, Relazione per la CCIAA di Milano, disponibile su: www.mi.camcom.it/upload/file/147/73640/FILENAME/pipere.pdf.
- Warrell H. (2007), "Social Enterprise Kitemark to Be Used Across the UK", *Third Sector*, novembre.
- Westall A. (2001), *Value-led, Market-driven: Social Enterprise Solutions to Public Sector Goals*, IPPR, Londra.

**Recensioni,
segnalazioni e
documenti**



Recensioni e segnalazioni

MAURIZIO CARPITA (A CURA DI), *LA QUALITÀ DEL LAVORO NELLE COOPERATIVE SOCIALI. MISURE E MODELLI STATISTICI*, FRANCO ANGELI, MILANO, 2008.

Il volume affronta il tema della qualità del lavoro nelle cooperative sociali, organizzazioni che hanno avuto negli ultimi anni un notevole sviluppo dal punto di vista occupazionale, in termini sia quantitativi sia qualitativi. In queste “imprese sociali” la qualità del lavoro viene sempre più spesso descritta secondo un approccio multidimensionale, dove i vari aspetti considerati sono valutati non solo in base alla retribuzione o ad altri benefici economici, ma tengono conto delle percezioni e attitudini soggettive dei lavoratori e delle relazioni che questi istituiscono con la cooperativa stessa, con gli altri lavoratori, con gli utenti e con la comunità in cui l’organizzazione è inserita. Si spiega così la discrepanza che esiste tra i bassi livelli retributivi e di *turnover* e gli alti livelli di coinvolgimento e di soddisfazione percepita per il lavoro. La specificità delle relazioni stabilite tra le cooperative ed i propri lavoratori, una sorta di “contratto psicologico dell’impresa sociale” che porta alla definizione di un nuovo modello di relazioni industriali, appare come l’elemento fondamentale che determina livelli elevati di motivazione e soddisfazione verso il lavoro, pur in presenza di scarsi riconoscimenti economici.

Il libro riunisce alcuni contributi di un gruppo di statistici del Dipartimento Metodi Quantitativi dell’Università degli Studi di Brescia che affrontano il problema della costruzione di misure oggettive e di modelli statistici da utilizzare per la valutazione della “qualità soggettiva del lavoro” nelle cooperative sociali e, più in generale, nelle organizzazioni la cui attività richiede una medio-alta intensità di capitale umano e di capacità relazionali dei lavoratori. Il tema si inserisce nell’ambito di una più ampia indagine, l’Indagine sulle Cooperative Sociali Italiane 2007, pia-

nificata e condotta a livello nazionale da sei gruppi di ricerca di altrettanti Atenei italiani, volta a raccogliere informazioni non solo sui lavoratori, ma anche sulla struttura economico-finanziaria e sugli aspetti gestionali ed organizzativi delle cooperative, sulla dirigenza e sui volontari operanti nelle strutture.

Gli autori sviluppano diversi approfondimenti privilegiando le possibilità di rappresentazione e interpretazione offerte dalle tecniche e dai modelli statistici utilizzati, limitando i dettagli formali e metodologici a quelli strettamente necessari.

Nel primo capitolo, M. Carpita fornisce una descrizione puntuale ed esaustiva delle caratteristiche dell'indagine nel suo complesso e della qualità e rappresentatività dei dati raccolti, effettuando anche un raffronto con il Censimento del 2005 dell'Istat.

Nel secondo capitolo, M. Manisera conduce un'analisi esplorativa multivariata, attraverso un impiego originale della tecnica delle "componenti principali non lineari" per variabili qualitative, con l'obiettivo di descrivere la qualità del lavoro nei suoi aspetti soggettivi ed oggettivi.

Nei tre capitoli successivi vengono specificamente presi in considerazione gli aspetti soggettivi della qualità del lavoro. In particolare, nel terzo capitolo P. Zuccolotto applica moderne tecniche algoritmiche basate sugli alberi decisionali e tecniche di analisi multivariata al fine di evidenziare le principali determinanti della soddisfazione e dell'impegno dei lavoratori; nel quarto capitolo E. Brentari e S. Golia costruiscono misure oggettive di soddisfazione, di equità e di motivazione attraverso l'impiego del modello di *Rasch*, nella versione per variabili ordinali; nel quinto capitolo M. Carpita utilizza queste misure per analizzare in dettaglio il contratto psicologico che lega i lavoratori alla cooperativa sociale, attraverso l'impiego di un modello di regressione *multilevel* per variabili affette da errori di misura.

Nel complesso, i risultati presentati confermano l'importanza della qualità soggettiva del lavoro nelle cooperative sociali ed evidenziano le possibilità descrittive ed interpretative offerte in questo contesto dall'approccio statistico. Un'ampia ed aggiornata bibliografia offre al lettore la possibilità di ulteriori approfondimenti dei temi trattati.

Livia Dancelli

English Abstract

ANDREA FRANCESCONI

The article focuses on the ways in which performance measures are used to support internal decision-making and accountability. It analyses in particular how the Balanced Scorecard model can act as a linkage between decision-making support systems and external performance assessment systems so that social enterprises can develop an integrated system of performance measurement, management and evaluation.

ANDREA FRANCESCONI, FILIPPO GIORDANO

The article presents the results of questionnaire-based survey conducted on social cooperatives in Lombardy to verify the extent and forms of performance appraisal practices.

FILIPPO GIORDANO

The article analyses the difficulties that have historically characterized the accountability of social enterprises. It then deals with accounting for the purposes of control and performance assessment by external stakeholders. It also describes some foreign experiences which suggest interesting future developments in Italy.

ELIO BORGONVI

The article first analyses the principal managerial dynamics of social enterprises and then highlights the features that distinguish the managerial model of social enterprises from those of other types of enterprise, examining their economic and financial implications.

GIORGIO FIORENTINI

The social enterprise 'ex lege' (law 118/05, legislative decree 155/06 and implementing decrees) is a not-for-profit production company which may assume the legal form of a joint-stock and limited-liability company. Thus possible is the financial intermediation and for-profit financing which can remedy the under-capitalization typical of the social enterprise sector.

FABIO AMATUCCI

The article evaluates the opportunities for social enterprises to perform a significant role in project finance operations for the creation of infrastructures and the subsequent management of public services. The article focuses on the present-day role of social enterprises and their prospects for growth in the project finance sector, highlighting the most critical aspects and the possible opportunities deriving from the closer involvement of social enterprises in such initiatives.

LUCIANO BALBO, MARTA MARSILIO

The article focuses on innovative instruments for the financial and managerial support of social enterprises. It examines the role of so-called 'social investors' in the creation of institutions to support (financially and managerially) the development of social entrepreneurship, describing one of the most significant schemes to date undertaken in Italy.

GIOACCHINO D'ANGELO

Funding by bank foundations is one of the main sources of financial support for social enterprises. The article first describes the institutional activity of bank foundations and then presents the results of a survey conducted to determine the frequency and quality of the main managerial instruments used by these institutions.







Impresa Sociale

L'ECONOMIA DI COMUNIONE: SFIDE E PROSPETTIVE

Le idee chiave dell'economia di comunione
L'economia di comunione come economia civile
L'economia di comunione: una prospettiva teologico-filosofica
Economia di comunione nella cultura dell'America Latina
Modelli di *governance* nelle imprese di economia di comunione
Accountability ed aziende di economia di comunione: problemi e prospettive
Economia di comunione e *management*: un modello di lettura
Economia di comunione, contrattualismo e giustizia globale
Economia di comunione e microcredito
Strumenti di gestione nelle imprese di economia di comunione
Dinamiche relazionali e gestione delle crisi

IL FORUM

L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA

OSSERVATORIO INTERNAZIONALE

RECENSIONI, SEGNALAZIONI E DOCUMENTI



Finito di stampare
nel mese di agosto 2009

