

Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano

Maggio 2011

1. Sommario

1. Sommario.....	2
2. L'ambito di riferimento	4
2.1 Il privato sociale	4
2.1.1 Teoria dell'economia sociale	5
2.1.2 Teoria delle Organizzazioni non profit.....	7
2.2 L'impresa sociale: elementi distintivi e modelli interpretativi	8
3. Il disegno della ricerca: obiettivi e metodologia.....	13
3.1 Premessa	13
3.2 Il piano della ricerca	14
3.3 Metodologia.....	20
3.3.1 <i>Il Campionamento</i>	20
3.3.2 <i>Il questionario</i>	22
3.3.3 <i>Key Informant</i>	24
3.3.4 <i>Studio dei casi</i>	24
4. Aria di confine dell'Impresa Sociale	26
4.1 Il potenziale dell'Impresa sociale	26
SCHEDE DI PRESENTAZIONE I: <i>Impresa Sociale ex lege</i>	29
4.2 Modello interpretativo	31
5. Impresa Sociale: I Key Informant.....	33
5.1 Il punto di vista dei membri del comitato scientifico.	33
5.1.1 <i>Identità</i>	34
5.1.2 <i>Responsabilità</i>	38
5.1.3 <i>Percezione di ruolo</i>	40
5.1.4 <i>Valore aggiunto</i>	42
5.1.5 <i>Competenze distintive</i>	45
5.1.6 <i>Relazioni</i>	46

5.1.7 <i>Eccellenze</i>	47
5.1.8 <i>Casi di eccellenza</i>	49
6. IMPRESA SOCIALE: DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA	51
6.1 Premessa	51
6.2 Dimensione economico-finanziaria	52
6.2.1 <i>Entrate</i>	52
6.2.2 <i>Uscite</i>	54
6.3 Dimensione sociale interna ed esterna.....	58
6.3.1 <i>Dimensione sociale interna: collaboratori</i>	58
6.3.2 <i>Dimensione sociale interna: volontari</i>	65
6.3.3 <i>Dimensione sociale esterna: servizi e soci</i>	68
6.3.4 <i>Dimensione sociale esterna: attività</i>	73
7. IMPRESA SOCIALE: LA GOVERNANCE	79
8. IMPRESA SOCIALE: CORRELAZIONI.....	81
9. Prime Conclusioni	90
Conclusioni in progress e casi d'eccellenza	90
BIBLIOGRAFIA	92

2. L'ambito di riferimento

2.1 Il privato sociale

Nonostante in tutti i Paesi industrializzati si assista da anni al proliferare di aziende del terzo settore, l'eterogeneità delle forme presenti e la complessità dei settori di riferimento non rende possibile una definizione univoca, omnicomprensiva ed esaustiva di tutto ciò che questo "universo" racchiude. Con l'entrata in vigore della legge sull'Impresa Sociale (L118 del 2005 e D.Lgs. n.155 del 2006), il quadro normativo e definitorio è diventato più complesso.

È possibile, nonostante la complessità dell'ambito di riferimento, fornire una panoramica delle definizioni del settore, inteso come insieme delle organizzazioni che non perseguono finalità lucrative.

La prima definizione, sostenuta in maniera più o meno articolata da P. Donati (1978, 1996, 1997), R. Bauer (1995) e A. Wagner, ipotizza una logica di funzionamento, comune alle aziende operanti nel settore, rintracciabile nella *funzione relazionale*.

Ipotizzata, infatti, l'esistenza di tre sfere d'azione (informale-personale, politica-statale-burocratica, di mercato) e dei rispettivi scopi sociali (senso della comunità, beneficio pubblico e libera impresa) gli autori individuano una quarta sfera relativa all'intermediazione che avrebbe il compito di combinare e rielaborare i tre scopi sociali originari.

Sarebbe la natura stessa di questa sfera d'azione a delineare le caratteristiche degli enti deputati ad essa. Inoltre, la funzione relazionale e l'obiettivo ultimo del miglioramento delle condizioni di vita della comunità, imporrebbero alle aziende del terzo settore almeno tre criteri identificativi di base:

1. natura privata non statale;
2. disposizione volontaria delle organizzazioni;
3. veste non lucrativa.

In una visione molto simile, l'approccio tripolare (Evers, 1995; Laville, 1993,1998), riprende i tre Istituti sopra delineati (impresa privata, Stato, famiglia) associando ad essi i metodi di regolamentazione degli scambi (mercato, redistribuzione, reciprocità) o le risorse per essi impiegate (commerciali, non commerciali, non monetarie), per collocare il terzo settore in uno spazio intermedio.

Il terzo settore si porrebbe, quindi, in un interstizio tra queste aree assorbendo di volta in volta le modalità d'azione dell'uno o dell'altro istituto e impiegando alternativamente diversi tipi di risorse.

Il terzo filone interpretativo si basa, invece, sull'idea che il terzo settore caratterizzato, secondo Knapp e Kendall (1996) e Anheier e Salamon (1999), da elementi distintivi a livello operativo e strutturale, che possono essere così riassunti:

1. Carattere formale delle aziende, intese come stabili e organizzate.
2. Vestire privata e autonoma, il che pone una netta differenziazione sia rispetto alla Pubblica Amministrazione, sia nei confronti di enti emanazione di altri istituzioni o organi e, quindi, prive di facoltà di autogoverno.
3. Divieto di distribuzione dei profitti, che le differenzia dalle aziende for profit.
4. Animo apolitico e laico.
5. Capacità, e possibilità, di avvalersi della filantropia e dell'apporto di lavoro volontario.
6. Generazione di esternalità positive a favore di chi non è membro dell'organizzazione stessa.

Un approccio, più strettamente economico-aziendale, delinea il terzo settore come insieme di organizzazioni socio-economiche private, finalizzate all'equilibrio economico e con una finalità sociale riconducibile ad un modello di welfare mix più che di welfare state.

Per semplificare il quadro di riferimento ed essere quanto più esaustivi, è preferibile ricondurre le specificità del settore entro le due prospettive teoriche di riferimento: teoria delle organizzazioni non profit (ONP) nata negli USA, e la teoria dell'economia sociale che invece riassume le complessità del contesto europeo e i suoi limiti storico-giuridici.

2.1.1 Teoria dell'economia sociale

La teoria dell'economia sociale rispecchia storicamente l'approccio europeo. Questa teoria può essere analizzata seguendo due correnti: il filone giuridico istituzionale e il filone normativo.

Il filone giuridico istituzionale ricomprende le aziende non profit in tre categorie: società cooperative, società mutualistiche e associazioni.

Le società cooperative ricomprenderebbero non solo le cooperative in senso stretto ma anche le forme imprenditoriali che a questo modello si ispirano come le imprese collettive che operano in molti paesi in via di sviluppo, o alcune particolari forme di società che prevedono specifiche strutture di controllo da parte dei soci, come le *sociedades laborales*¹ spagnole. Storicamente le aziende a stampo cooperativo si sono sviluppate nei settori più disparati e, a differenza delle società mutualistiche e delle associazioni, si sono trovate fin dall'inizio a competere con il settore for profit esercitando le proprie attività all'interno dello stesso mercato di riferimento e spesso indirizzandosi alla stessa clientela.

Le organizzazioni mutualistiche giocano un ruolo importante nei sistemi di protezione sociale, infatti, hanno visto una maggiore espansione nei Paesi in cui il welfare è meno sviluppato o offre copertura solo ad una parte dei cittadini.

Le associazioni ricomprendono tutte le forme di aggregazione volontaria per la produzione di beni e servizi per i propri soci o per l'intera comunità. Sono così ricomprese le associazioni in senso stretto, le associazioni di volontariato, quelle di cooperazione internazionale e, secondo alcuni, anche le fondazioni ad esclusione di quelle bancarie.

Il secondo filone interpretativo della teoria dell'economia sociale è legato invece agli aspetti più prettamente normativi. In quest'ottica perdono d'importanza le forme giuridiche e come criterio distintivo viene adottata la valutazione delle finalità sociali, e dei modelli organizzativi aperti, democratici e a base volontaristica.

Per riassumere i due filoni in un'unica definizione si riporta di seguito quella elaborata nel 1990 dal Conseil Wallon de l'economie sociale: «l'economia sociale racchiude quelle attività economiche prese da cooperative, società mutualistiche e associazioni la cui azione è coerente con i seguenti principi:

1. La finalità di servire i soci e la comunità, piuttosto che di generare profitti;
2. Una gestione e un management indipendenti;
3. Un processo decisionale democratico;
4. La priorità delle persone e del lavoro rispetto al capitale e alla distribuzione degli utili.»²

¹ Questo tipo di società ha particolari limitazioni e caratteristiche come il fatto che la maggior parte del capitale deve essere di proprietà dei dipendenti-soci assunti a tempo indeterminato e devono essere rispettati vincoli assimilabili a quelli prescritti dal Codice Civile italiano in tema di mutualità prevalente. Inoltre nessun socio può possedere più di 1/3 del patrimonio, 1/2 se si tratta di enti pubblici o senza scopo di lucro. Il rispetto di questi, e altri limiti, concede particolari agevolazioni fiscali.

² Defourny J., *Le secteur de l'économie sociale en Belgique*, in J. Defourny e J.L. Monzòn Campon, *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, De Boeck, Bruxelles, 1992, p. 8

2.1.2 Teoria delle Organizzazioni non profit

La teoria delle organizzazioni non profit è nata dal primo vero studio sul settore presso l'Università di Yale nel 1976.

Negli Stati Uniti, a differenza di quanto è accaduto nella maggior parte degli stati europei, la crescita dei corpi sociali ha incontrato un largo appoggio da parte del governo, che ne ha determinato una massiccia espansione soprattutto tra gli anni sessanta e settanta.

Per comprendere il successo e l'espansione del settore, e la non interferenza da parte dello Stato, si deve considerare la radicata ostilità per il potere centralizzato, eredità che discende fin delle prime colonie puritane ed è stata temprata dalla guerra d'indipendenza e dai suoi esiti. Questo retroterra culturale fa sì che si riassume l'intera realtà delle ONP nella definizione di "settore indipendente".

Per ricomporre la teoria delle organizzazioni non profit in un quadro unitario possiamo in questa sede adottare la definizione elaborata dai ricercatori della Hopkins University e riassumerne le caratteristiche fondamentali nei seguenti criteri:

- Le ONP sono enti costituiti formalmente e per lo più in possesso di personalità giuridica.
- Si fondano sulla libera adesione dei soci per cui devono avere un qualche contributo volontario in termini economici o di prestazioni di lavoro.
- Sono enti privati;
- Godono di un autogoverno;
- Non possono distribuire utili a favore di soci o amministratori.

Le differenze sostanziali rispetto alla teoria dell'economia sociale, quindi, andrebbero rintracciate sostanzialmente nell'esclusione di qualsivoglia distribuzione degli utili, anche sotto forma di contributi mutualistici; nell'assenza di un esplicito fine sociale a complemento del carattere non lucrativo e nella mancata prescrizione di una gestione strettamente democratica.

2.2 L'impresa sociale: elementi distintivi e modelli interpretativi

In primo luogo la riconfigurazione dei sistemi di welfare nazionali connessa alla necessità di elaborare risposte ai bisogni più efficaci e tempestivi, ed in secondo luogo la crescita di fenomeni di disagio sociale contemporanei alla scarsità delle risorse finanziarie disponibili per farvi fronte, definiscono un grande spazio di azione per iniziative imprenditoriali nelle quali, alla supremazia della creazione di valore sociale, è associata una tensione costante verso l'innovazione e la sostenibilità economica.

D'altronde il filone di studi oggi predominante definisce i beni economici come le merci ed i servizi *utili* per il soddisfacimento dei bisogni e *scarsi* rispetto alle esigenze; mentre sarebbero non economici, o liberi, i beni non soggetti al limite di scarsità (Airoldi, Brunetti, Coda, 1994). Il privato sociale si trova quindi, oggi più che mai, a trattare beni economici e deve muoversi secondo le logiche proprie dell'economia aziendale configurandosi come impresa vera e propria.

Il crescente dibattito nazionale ed internazionale sull'impresa sociale se da un lato ha contribuito ad affermare l'importanza ed il ruolo che questo tipo di iniziative imprenditoriali ha nel nuovo scenario socio-economico nazionale ed internazionale, dall'altro ha evidenziato le difficoltà definitorie e di inquadramento teorico del tema.

L'impresa sociale si configura come un'organizzazione che persegue primariamente una *missione* di tipo sociale in cui assume grande rilevanza l'approccio innovativo nella formulazione di risposte ai bisogni sociali, condizione questa che è alla base della sostenibilità economica della stesa iniziativa imprenditoriale.

Ed è proprio il forte legame che si instaura all'interno di queste organizzazioni tra obiettivi di tipo sociale ed obiettivi di tipo economico, che lascia spazio a nuovi scenari dal punto di vista delle formule imprenditoriali, delle prassi gestionali, degli assetti istituzionali e della governance; tutto ciò rende il tema del management di queste aziende un terreno di studio e di ricerca amplissimo.

Andando ad analizzare l'evoluzione degli studi e delle ricerche internazionali relativi agli aspetti definitivi sul tema dell'impresa sociale è possibile individuare tre questioni rilevanti e costitutive di questa tipologia di aziende:

- le caratteristiche, la peculiarità e il ruolo dell'imprenditore sociale, il cosiddetto "*social entrepreneur*";

- le caratteristiche aziendali dell'impresa sociale, intesa come forma di organizzazione privatistica, modalità di interazione e coesistenza con i tradizionali settori (pubblico, privato e non profit), quindi i caratteri costitutivi la “*social enterprise*”;
- il contenuto specifico dell'attività di impresa, la “*social entrepreneurship*”.

Il ruolo del *social entrepreneur* è stato particolarmente enfatizzato nel contesto americano dove, storicamente, è presente una forte tradizione di attività filantropica e dove grande è il peso dato alle caratteristiche del leader innovatore come elemento fondamentale per il successo di attività sociali.

Banks nel 1972 è stato il primo a coniare il termine di social entrepreneur e ha evidenziato, indagando il rapporto tra management e valori, come le competenze manageriali siano utili per risolvere problematiche sociali. Chamberlain nel 1977 ha usato il termine facendo riferimento ad un'interpretazione sociale del ruolo di manager d'impresa, all'interno di quelle che oggi verrebbero definite “aziende socialmente responsabili”.

Facendo riferimento invece agli studi più recenti, gli imprenditori sociali sono definiti come gli attori del cambiamento³. In particolare Dees (2001) si sofferma sulla loro capacità di innovare il settore sociale attraverso:

- l'adozione ed implementazione di una missione sociale sostenibile;
- il riconoscimento di nuove opportunità imprenditoriali;
- la ricerca di una continua innovazione;
- l'assunzione del rischio imprenditoriale;
- l'esibizione di massimi livelli di accountability.

Riguardo al concetto di *social enterprise* come nuova formula organizzativa, il dibattito sviluppatosi negli ultimi vent'anni riflette le differenze già analizzate sopra tra il modello americano e quello europeo:

- l'approccio americano inquadra il tema dell'impresa sociale come risposta da parte delle organizzazioni del terzo settore alle sfide poste da una crescente scarsità di risorse disponibili⁴, da maggiori costi e maggiore pressione competitiva. Secondo questa logica gli aspetti organizzativi da prendere in considerazione nell'analisi non riguardano le forme

³ Schuyler nel 1998 li definisce come “Individuals who have a vision for social change”. La definizione di Thompson, Alvy e Lee (2000) è “People who realize where there is an opportunity to satisfy unmet need”.

⁴ “Innovative response to the funding problem of nonprofit organizations”, Dees, 1998, 2006

giuridiche ma gli specifici assetti funzionali e operativi (come organizzazione, funzioni, procedure, assetti fiscali e finanziari) capaci di far fronte ai problemi più rilevanti dei mercati d'interesse, primo tra tutti la sottocapitalizzazione.

- L'approccio di matrice europea tenta invece di definire le peculiarità dell'impresa sociale individuando le caratteristiche che le differenziano dai tradizionali settori ('organizations at the crossroads of market, public policies and civil society' Nyssens, 2006).

Nell'analisi della social enterprise il modello teorico proposto dal gruppo di ricerca internazionale EMES⁵, 'The Emergence of Social Enterprise' rappresenta sicuramente un punto di riferimento, superando le teorie delle organizzazioni non profit e dell'economia sociale.

La definizione di impresa sociale, sviluppato dal filone di studi EMES, indica gli elementi gestionali salienti per questo tipo di organizzazione che possono essere riassunti nelle seguenti caratteristiche:

1. Attività continuativa di produzione o vendita di servizi;
2. Autonomia organizzativa e gestionale;
3. Presenza del rischio economico derivante dall'attività stessa;
4. Presenza di un numero minimo di lavoratori retribuiti;
5. Esplicitazione dei benefici che si intendono realizzare per la comunità/gruppo specifico;
6. Slancio imprenditoriale collettivo;
7. Logica decisionale basata sulla membership;
8. Sistema di governance allargata;
9. Limitazione alla quota di utili distribuibili ai soci.

L'impresa sociale rappresenta, quindi, innanzitutto un'organizzazione in grado di porsi sul mercato in maniera efficace ed efficiente in forza delle sue caratteristiche. Queste peculiarità fanno in modo che i caratteri *imprenditoriali* si esplicino nella costituzione:

- a) di nuovi prodotti o di una maggiore qualità della prestazione, che permetta di posizionarsi su un segmento di domanda insoddisfatto;

⁵ Borzaga C. e Defourny J., *The emergence of social enterprise*, London : Routledge, 2001

- b) di nuove metodologie organizzative/produttive capaci di integrare la partecipazione delle diverse categorie di stakeholder;
- c) di nuovi fattori di produzione (soprattutto forza lavoro, volontaria o retribuita);
- d) di nuove relazioni di mercato soprattutto riguardo alla tendenza dei sistemi pubblici ad esternalizzare o creare quasi mercati;
- e) di nuove relazioni con il legislatore per la costruzione di modelli agevolati di impresa (incentivi e agevolazioni fiscali per lo svolgimento di una determinate attività/collocazione geografica/modalità produttive e così via.).

Secondo lo stesso modello il connotato della *socialità* è, invece, riscontrabile nei seguenti caratteri:

- a) esclusione delle finalità lucrative, poiché il surplus creato dalla produzione deve essere necessariamente reinvestito nello sviluppo delle attività o beneficiare soggetti diversi rispetto a quelli che controllano l'organizzazione;
- b) utilizzo di risorse non commerciali (ad esempio il lavoro volontariato o le donazioni liberali);
- c) modalità di governance allargata.

Gli studi più recenti, vista la difficoltà dei modelli precedenti di tracciare nette linee di demarcazione in un mondo così ampio e variegato, focalizzano maggiormente l'attenzione sul contenuto delle attività sociali. In questa logica è stato elaborato il concetto di ***Social Entrepreneurship***, sempre più utilizzato per ricomprendere un ampio spettro di iniziative a carattere sociale ("Ranging from voluntary activism to corporate social responsibility", Defourny 2008).

In particolare questo filone di studi pone l'attenzione sul rapporto tra la natura sociale e quella imprenditoriale. La dimensione sociale può essere riferita al settore di intervento dell'organizzazione (per es. Servizi sociali), all'utilizzo di particolari modalità di gestione (per es. l'uso di personale svantaggiato nella gestione) o all'impatto sociale ultimo dell'attività.

La dimensione imprenditoriale, invece, viene definita dall'orientamento al mercato di queste organizzazioni e dal carattere innovativo utilizzato nella modalità di risposta ai bisogni sociali (Nicholls 2008), elementi a garanzia della sostenibilità nel tempo di queste aziende.

Dal punto di vista economico aziendale, il settore non profit italiano, può essere ricondotto a due categorie di imprese: imprese sociali "di sistema" e imprese sociali ex lege (Campedelli M., Fiorentini G., 2009).

Le imprese sociali di sistema sono intese come aziende "composte non profit" poiché integrano attività di produzione e consumo e si articolano in una filigrana formata da: associazioni (riconosciute e non), associazioni di promozione sociale, organizzazioni di volontariato, fondazioni, cooperative sociali, organizzazioni non governative, comitati ecc.

Le imprese sociali ex-lege sono invece quelle rientranti nel dettato di legge (legge n. 118 del 2005) intese come aziende di produzione senza scopo di lucro; esse sono definite 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 sociale, atte a realizzare finalità di interesse generale" (Campedelli M., Fiorentini G., 2009)⁶.

Oggetto di analisi del presente lavoro di ricerca sono state le imprese sociali di sistema come sopra definite e le imprese sociali ex lege presenti sul territorio di Milano e provincia.

La chiave di lettura di un così vasto ed eterogeneo universo è fornita invece dagli elementi distintivi, forniti dalla letteratura, al fine di individuare un'area grigia comprensiva di quelle aziende non profit capaci di interpretare la natura sociale e imprenditoriale dell'impresa sociale.

⁶ Fiorentini G. e M. Campedelli (a cura), *Impresa Sociale: idee e strumenti per uscire dalla crisi*, Reggio Emilia: Diabasis, 2010

3. Il disegno della ricerca: obiettivi e metodologia

3.1 Premessa

Il presente lavoro, frutto della collaborazione tra l'Osservatorio sull'impresa sociale Bepi Tomai (Osis) e la Camera di Commercio di Milano, nasce dalla consapevolezza che la rilevanza economica e sociale dell'imprenditoria sociale nel nostro paese sia un dato spesso più evocato che compreso nella sua realtà concreta.

Alcune congetture quantitative indicano nella cifra di circa 160/170.000 le organizzazioni non profit che potrebbero scegliere non solo la denominazione di I.S., con la conseguente iscrizione al registro apposito, ma anche la formula imprenditoriale e la gestione connessa.

L'I.S.⁷, come emerge da questi dati, è da tempo protagonista del sistema socio economico italiano: non più un attore economico carsico, quindi, ma sempre più pervasivo nella società e nella economia. Molte attività di utilità sociale di interesse generale sono gestite da I.S. (associazioni, comitati, cooperative sociali, fondazioni, spa senza distribuzione di utili, ecc). Dal punto di vista della teoria economica, due sono le concezioni possibili di imprese con finalità sociali: la prima è l'impresa che, al posto della massimizzazione del profitto, pone al centro della propria azione il conseguimento di obiettivi sociali (produce ricchezza e reinveste tutti gli utili); la seconda è orientata al profitto ma pone alla proprietà la presenza di persone in condizioni di disagio di varia natura, le quali ricevono i dividendi e gli incrementi della capitalizzazione per migliorare la propria redditività personale.

Il sistema camerale, pur tra differenze significative da territorio a territorio, d'altro canto, ha da tempo compreso l'importanza di questo settore emergente. L'attività svolta a livello provinciale, regionale e nazionale dagli osservatori camerali dell'economia civile ha evidenziato una domanda di servizi sempre più strutturata e ha sottolineato come il ruolo della Camera di Commercio sia al contempo punto della rete, per favorire la realizzazione di un sistema di incontro tra domanda e offerta dei beni e servizi finalizzati allo sviluppo

⁷ Con I.S si indica l'impresa sociale

dalle imprese sociali e protagonista della rete stessa per quanto riguarda la crescita di competenza e titolarità del sistema.

3.2 Il piano della ricerca

Il lavoro di ricerca intende dare valore al player socio economico IS non profit con particolare riferimento a:

1. percezione di ruolo, competenze (specifiche e trasversali), funzioni aziendali su cui attivare azioni di sviluppo di sistema;
2. posizionamento formale e informale all'interno del contesto socio economico di Milano e provincia, sia in riferimento ai settori innovativi che a quelli tradizionali;
3. aspettative (bisogno di servizi da parte della CCIAA; agevolazioni-incentivazioni per il consolidamento della formula impresa sociale; potenzialità di spin off dal settore profit-csr e fertilizzazione; rappresentanza camerale delle IS)
4. potenziale che si prefigura nel contesto del territorio di riferimento.

Il piano della ricerca si è articolato nelle seguenti azioni:

- a) indagine di sfondo con interviste a testimoni privilegiati, (con particolare riferimento all'obiettivo 4 e 1)

Sono stati intervistati in qualità di testimoni privilegiati i rappresentanti delle organizzazioni costituenti il comitato scientifico (UnionCamere, Legacoop Lombardia-Milano, Confcooperative Lombardia- Milano, Università Cattolica, Università Bicocca, Forum del terzo settore, Sodalitas)

- b) elaborazione dei dati quantitativi disponibili presso la CCIAA (registro imprese), e altri database relativi all'area non profit, con standardizzazione di indicatori di analisi; (con particolare riferimento all'obiettivo 2)
- c) indagine con interviste telefoniche strutturate (questionario), alle diverse aziende non profit, oggetto di campionatura (circa 200 imprese) dell'universo stimato come

presente nel territorio di Milano e provincia; (con particolare riferimento all'obiettivo 3)

Sono stati presi in considerazione come elementi delle rappresentatività del campione: la dimensione, la territorialità, la forma giuridica, i servizi erogati, le attività ed i settori di appartenenza (culturale, sanitario, servizi alla persona, advocacy, formazione, ecc.)

d) studio di casi di imprese sociali (case study); (con particolare riferimento all'obiettivo 1)

Nello specifico durante la fase la fase preliminare della ricerca si è provveduto a costruire un'anagrafica unica della "impresa sociale" (*ex lege e di sistema*) delle realtà presenti nel territorio di Milano e provincia. Considerata l'impossibilità di adoperare un unico database dell'eterogeneo universo di riferimento l'anagrafica costruita non ha la pretesa di censire capillarmente le realtà di I.S presenti sul territorio di Milano e Provincia, ma è servita a sottolineare le realtà che più probabilmente possono rientrare nell'"area grigia", e che maggiormente hanno reso visibili alcuni dati tra cui, ad esempio, anno di costituzione, dati anagrafici, bilanci economici e sociali, ecc.

Nella costruzione dell'anagrafica non sono stati presi in considerazione alcuni database ed alcuni registri perché i dati presenti sono disponibili solo in formato cartaceo e molto spesso non tengono conto delle organizzazione che non svolgono più attività da anni e presentano dati relativi alle organizzazioni evincibili solo attraverso statuto.

I limiti della reperibilità di questi dati hanno portato all'esclusione di questa fonte per la costruzione dell'anagrafica nonostante la convinzione che si tratti di fonti complete e certe.

Nello specifico ci si riferisce ai seguenti registri: Registri provinciali e regionali delle associazioni riconosciute, Registro regionale delle O.N.G., Registro Agenzia delle Onlus.

Per reperire i dati presenti si è fatto riferimento ai seguenti database:

- Regione Lombardia: Rapporto Ronchi sulla cooperazione.
- Registri delle Imprese Sociali: Camera di commercio di Milano.
- BancaLex:
 - Anagrafica fondazioni bancarie e d'impresa (aggiornato al 2001)

- Fondazioni Agnelli:
 - Anagrafica fondazioni bancarie e d'impresa.
- LegaCoop sociali: sono state prese in considerazione solo le cooperative medio-grandi per riequilibrare il campione.
- ACLI:
 - Informazioni sulle APS.

I dati provenienti da questi database sono stati integrati tenendo conto della banca dati della Camera di Commercio

Dal punto di vista giuridico la lettura del mondo non profit si presenta complesso e multilivello. È infatti possibile distinguere il riconoscimento sancito in Codice Civile e le successive leggi speciali di contenuto normativo e/o fiscale. All'interno nel Libro I "Delle persone e della famiglia", titolo II del Codice Civile sono normate Associazioni, Fondazioni e Comitati mentre è del Libro V "Del lavoro" il richiamo alle società cooperative (NON sociali).

Il legislatore si è basato sulle forme contenute nel C.C. (in rosso nello schema di seguito) disegnando caratteristiche e limiti specifici che delineano le aree di confine dei nuovi enti (in verde nello schema successivo).

La legislazione sulle organizzazioni non profit è stata profondamente rinnovata negli anni novanta. La prima Legge che ha apportato profonde innovazioni in materia, recependo, peraltro, i fenomeni che interessavano la società italiana, è stata la n. 266 del 1999, la "Legge-quadro sul volontariato". Essa ha definito l'attività di volontariato come quella *"prestata in modo personale, libero e gratuito [...] esclusivamente per fini di solidarietà"* e ha disciplinato l'attività delle organizzazioni di volontariato, che possono essere associazioni (riconosciute o non), comitati e fondazioni, tutti con scopi di solidarietà e che si avvalgono prevalentemente dell'opera di volontari.

A questa legge seguì immediatamente la Legge n. 381 del 1991 sulla "Disciplina delle cooperative sociali", che ha istituito questa tipologia di società cooperative che hanno sostituito in toto un segmento della cooperazione precedente riconosciuto.

Queste cooperative possono avere per oggetto: la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (quelle c.d. di "tipo A") o qualsiasi tipo di attività d'impresa purché finalizzato all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate ("tipo B"). Esse possono avere soci

volontari (cioè persone che prestano la loro attività nel modo spiegato prima), purché non superino la metà del numero totale dei soci.

Nelle varie regioni d'Italia, la legislazione sulle cooperative sociali è stata completata dalle Leggi Regionali di attuazione della Legge 381/1991, che hanno istituito l'Albo Regionale delle cooperative sociali e portato integrazioni alla legge nazionale. Ricordiamo, infine, che, per quanto non disciplinato dalle leggi speciali citate, alle cooperative sociali si applicano le norme del Codice Civile sulle cooperative (artt. 2511 – 2548).

Il successivo Decreto Legislativo n. 460 del 1997, intitolato al “Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali” ha identificato nell'art. 10 le ONLUS “Organizzazioni non lucrative di utilità sociale”. In questo caso non si tratta di una nuova forma giuridica, ma una categoria del diritto tributario (in giallo nello schema sottostante) in cui rientrano tutte *“le associazioni, i comitati, le fondazioni, le società cooperative (sociali, dato il fine perseguito), con o senza personalità giuridica [...], che perseguono esclusivamente finalità di solidarietà sociale”* e che rispondano a tutta una serie di altre caratteristiche, riportate nello statuto. La qualifica di Onlus permette ad una organizzazione nonprofit di godere di una serie di vantaggi e facilitazioni fiscali previsti da questa e da altre leggi.

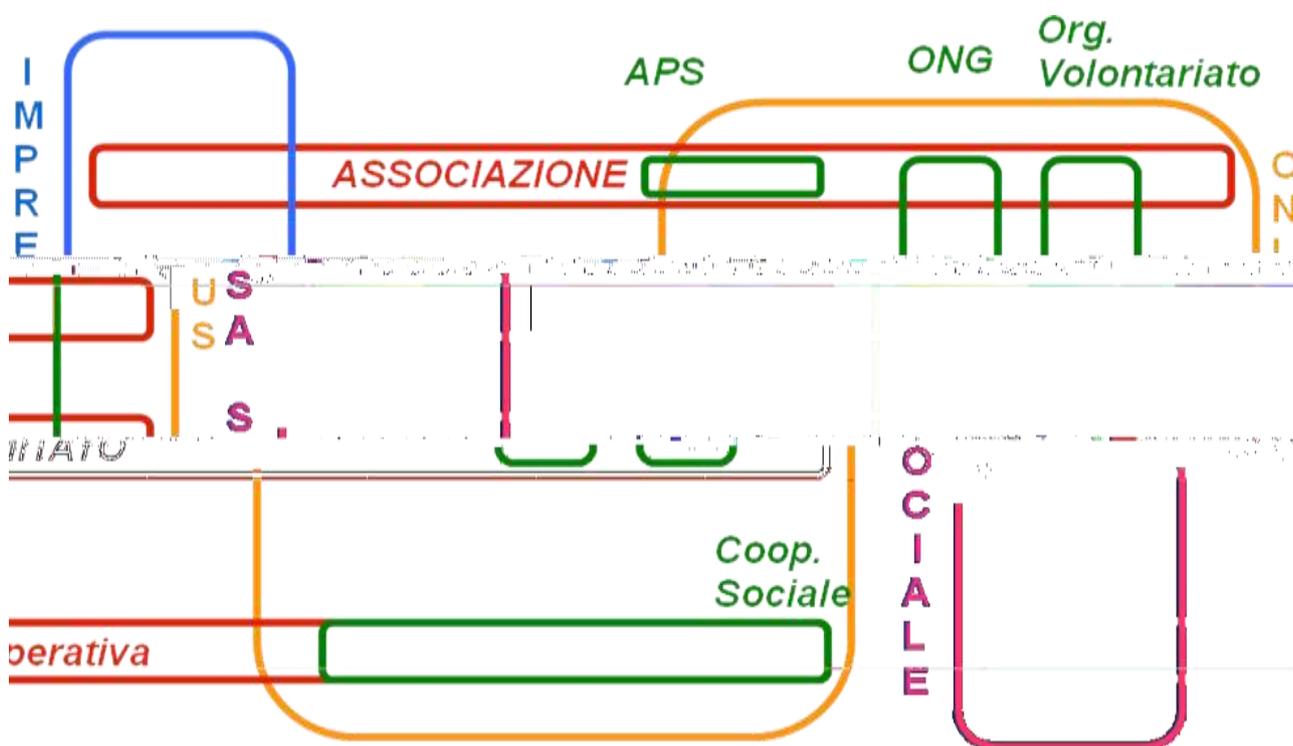
La Legge n. 383 del 2000 ha poi disciplinato le “associazioni di promozione sociale” (APS), che sono tutte quelle associazioni, riconosciute o non (con l'esclusione, quindi, di fondazioni e comitati), *“costituite al fine di svolgere attività di utilità sociale a favore di associati o di terzi, senza finalità di lucro”* (art. 2). Anche questo tipo di associazioni deve rispondere a tutta una serie di caratteristiche, riportate nello statuto, e può godere di una serie di vantaggi fiscali e di facilitazioni amministrative per lo svolgimento delle proprie attività. Le associazioni di promozione sociale possono essere anche organizzazioni di volontariato, qualora abbiano uno scopo di questo tipo.

Segnaliamo che uno degli obiettivi principali delle Leggi 266/1991 e 383/2000 è stato quello di riconoscere un ampio grado di capacità giuridica anche alle associazioni non riconosciute (e quindi prive di personalità giuridica), dando ad esse la possibilità di acquistare immobili ed esercitare il diritto di proprietà, di promuovere azioni legali, di stipulare convenzioni con Enti Pubblici, di accettare eredità o donazioni, ecc., svuotando così il problema rappresentato dalla natura concessoria e discrezionale del procedimento amministrativo di riconoscimento della personalità giuridica ad un'associazione.

Inoltre, da quanto abbiamo detto finora, deriva che le norme del Codice Civile (artt. 14 – 42) sono l'unica disciplina solo per le fondazioni ed i comitati che non si occupino di volontariato, mentre concorrono con le leggi speciali citate per tutte le altre tipologie legali.

A completare il quadro della disciplina vigente c'è Legge n. 328 del 2000 "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali", che, sulla base della ripartizione delle competenze sui servizi sociali fra Stato, Regioni ed Enti Locali operata dagli artt. 128 - 134 del Decreto Legislativo n. 112 del 1998, ha stabilito (artt. 5 e 22) che il "terzo settore", cioè l'insieme delle organizzazioni nonprofit, è un attore fondamentale del sistema integrato dei servizi sociali e che gli Enti Locali, oltre a fornire prestazioni attraverso le loro strutture possono utilizzare queste organizzazioni per l'erogazione dei servizi ed il loro miglioramento. Questa legge è stata attuata dalle Regioni con le Leggi Regionali n. 17 del 2003 sui sistemi integrato d'interventi e servizi sociali e con quelle sui sostegni alla famiglia e sulla riforma delle IPAB - Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza.

Figura 1: Tipologie di organizzazioni non profit



L'anagrafica unica è stata costruita sulla base dei dati disponibili nei diversi database ed è così composta:

	Associazioni	Fondazioni	Società mutuali	Cooperative sociali	Consorzi	Enti religiosi	Imprese sociali(ex.lex)	TOT
539	Ass. riconosciute							
703	Ass. non riconosciute							
138	Odv							
29	ONG							
1.409		415	7	359	197	84	5	2.476

Sono state rintracciate circa **2476** realtà così distribuite:

- 29 ONG
- 5 IS ex-lege
- 415 Fondazioni
- 197 Consorzi
- 7 Società mutuali
- 84 Enti religiosi
- 359 Cooperativa sociale
- 539 Associazioni riconosciute
- 703 Associazioni non riconosciute
- 138 ODV

Di seguito si presenterà la metodologia utilizzata per il campionamento, il questionario, i key informant e i casi di eccellenza

3.3 Metodologia

3.3.1 Il Campionamento

I campioni di tipo **non probabilistico** non sono costituiti secondo una legge probabilistica definita a priori, la selezione delle unità avviene, pertanto, secondo particolari esigenze conoscitive, criteri soggettivi o caratteristiche peculiari.

I campionamenti **non probabilistici** più frequentemente utilizzati sono: il campionamento per quote, il campionamento a scelta ragionata e il campionamento per convenienza.

Nella ricerca è stato utilizzato un campionamento a scelta ragionata: in questo tipo di campionamento le unità di riferimento sono selezionate solo in determinate aree di analisi sulla base di informazioni preliminari circa la popolazione indagata. Si tratta, quindi, di un campionamento basato sulla conoscenza del carattere oggetto di studio, particolarmente adatto per campioni di piccole dimensioni. Il campionamento bilanciato costituisce una tipologia particolare di campionamento a scelta ragionata, in cui il campione viene selezionato in base a una corrispondenza o approssimazione tra alcuni parametri del campione e quelli della popolazione.

La ricerca ha come oggetto il campione costituito dalle imprese sociali (ex Lege e di sistema) presenti nel territorio di Milano e provincia. Il database è stato suddiviso nei seguenti cluster:

- ONG
- Imprese Sociali
- Fondazioni
- ODV
- Consorzi
- Società e assicurazioni mutuali
- Enti ecclesiastici
- Cooperative sociali
- Associazioni
- Associazioni non riconosciute

I campi indagati nel database sono:

- Anagrafica: Denominazione, Comune dove è situata la sede legale, Telefono, Fax, Email, Sito
- Area di intervento
- Numero di settori di attività
- Anno di costituzione
- Ultimo bilancio disponibile sul sito
- Ultimo bilancio sociale disponibile sul sito
- Mission/Vision presente sul sito
- Fatturato
- Dipendenti

Dal database sono state estratte 200 imprese a cui sono stati in un primo momento inviati i questionari, e successivamente sono stati intervistati telefonicamente i responsabili amministrativi o i direttori operativi, dove non presenti sono stati intervistati i presidenti, per la compilazione del questionario.

Il campione delle “imprese sociali” è stato, come detto precedentemente, estratto al fine di costruire un “campione a scelta ragionata”.

Le imprese che sono state intervistate sono state scelte con i seguenti criteri:

- ONG: sono state prese in considerazione tutte le ONG presenti nel database; a tutte queste organizzazioni è stato inviato il questionario via e-mail e successivamente sono state contattate telefonicamente per rispondere alle domande del questionario. Si è cercato di intervistare tutte le ONG presenti nel campione in quanto sono state ritenute importanti per il valore sociale ed economico che generano sul territorio di Milano e provincia e perché in Internet è possibile raccogliere molte informazioni a loro riguardo

- IS: nel database sono presenti 5 imprese sociali, e dato il loro numero esiguo e l'importanza del loro assetto giuridico si è deciso di intervistarle tutte.

- FONDAZIONI: sono state prese in considerazione prima le fondazioni di cui è disponibile il maggior numero di informazioni nel database, poi, per confrontare le diverse

realtà e i diversi modi di operare, sono state considerate quelle di più antica costituzione con quelle di più recente costituzione.

- ODV: sono state prese in considerazione prima le organizzazioni di cui è disponibile il maggior numero di informazioni nel database, poi, per confrontare le diverse realtà e i diversi modi di operare, sono state considerate quelle di più antica costituzione con quelle di più recente costituzione .

- CONSORZI: sono stati presi in considerazione prima i consorzi di cui è disponibile il maggior numero di informazioni nel database, poi, per confrontare le diverse realtà e i diversi modi di operare, sono state considerate quelli di più antica costituzione con quelle più “moderne”.

- ASSOCIAZIONI MUTUALI: sono state prese in considerazione tutte le associazioni presenti nel database.

- ENTI ECCLESIASTICI: sono stati presi in considerazione gli enti di cui è stato possibile reperire il maggior numero di informazioni tramite internet.

- COOPERATIVE SOCIALI: la metodologia utilizzata è stata la stessa dei consorzi.

- ASSOCIAZIONI RICONOSCIUTE: è stata usata la stessa metodologia delle fondazioni, ponendo particolare attenzione alle associazioni che, tra le loro attività, svolgono attività commerciale.

- ASSOCIAZIONI NON RICONOSCIUTE: data la difficoltà di reperire informazioni, sono state prese intervistate le associazioni di cui, nel database, è possibile reperire il maggior numero di informazioni.

3.3.2 Il questionario

Una delle strategie di analisi empirica più diffuse impiega l'interrogazione di un campione di persone in grado di rilevare informazioni di interesse per lo scopo della ricerca. In questo caso, il processo di osservazione si caratterizza per la generazione di materiale empirico tramite una serie di stimoli che sono posti alle persone interrogate (Fattore 2005).

I metodi tipici dell'intervista lasciano libera la persona intervistata di esprimersi, senza costringerla a formulare risposte predefinite, o comunque immediatamente codificabili e classificabili.

Nel metodo del questionario, invece, sia le domande che le risposte sono standardizzate. In questo caso l'obiettivo principale della ricerca è generare dati che possano essere impiegati in analisi quantitative, eventualmente anche attraverso la rielaborazione delle risposte.

In economia aziendale e management il questionario può essere impiegato per raccogliere quattro classi fondamentali di informazioni (Fattore 2005).

Le informazioni raccolte dai questionari possono essere classificate in maniera diversa: le informazioni possono essere distinte in base alla natura quantitativa o qualitativa dei dati raccolti o al riferimento della persona come individuo o come espressione di un insieme di persone.

Una scelta fondamentale nel disegno di un questionario riguarda il formato delle risposte: domande a risposta aperta e domande a risposta chiusa.

Nelle domande a risposta aperta le persone sono libere di formulare la risposta e in tal caso per l'analisi quantitativa dei dati le risposte vengono classificate in base ad un sistema di codifica. Nel caso di domande chiuse, invece, viene presentata una lista chiusa di possibili risposte tra cui la persona intervistata deve scegliere. In questo caso il ricercatore deve essere in grado di definire preventivamente una lista esaustiva di possibili risposte e può utilizzare direttamente i dati senza un lavoro interpretativo.

Nella lista delle risposte chiuse è possibile inserire la risposta "altro", o un termine equivalente: ciò amplia lo spazio per utilizzare questo tipo di risposta perché lascia uno spazio di flessibilità per risposte che il ricercatore non aveva previsto (Fattore 2005).

Il questionario a cui sono state sottoposte le 200 aziende non profit presenti nel nostro campione è formato da domande a risposta chiusa ed alcune domande a risposta aperta.

I dati provenienti dal questionario sono stati rielaborati al fine di avere dei dati di tendenza del valore delle imprese sociali nella provincia di Milano.

3.3.3 Key Informant

Altro strumento di indagine utilizzato è stato quello delle interviste ai key informant. Per studiare in maniera più approfondita il valore dell'impresa sociale nel territorio di Milano e provincia sono stati intervistati dei testimoni privilegiati in virtù del loro ruolo di osservatori privilegiati nell'ambito dell'impresa sociale. L'intervista è stata effettuata utilizzando un questionario composto da domande a risposte chiuse e da poche domande a risposta aperta. Le domande chiuse, in particolare, prevedono una risposta "in scala" in cui, ad ogni valore, da 1 a 6 corrisponde una risposta.

3.3.4 Studio dei casi

Nell'ultima fase della ricerca sono stati studiati dei casi significativi di I.S. provenienti dalle correlazione dei dati delle risposte ricevute ai questionari e dai risultati delle interviste ai testimoni privilegiati.

Lo strumento di ricerca utilizzato, in questa ultima parte, è lo studio di casi (Eisenhardt 1989, 1991; Yin 1994; Fattore 2005). La metodologia di analisi di casi è definita come una strategia di ricerca olistica indirizzata alla comprensione delle dinamiche all'interno di singoli specifici contesti (Eisenhardt 1989). Seppur nella diversità delle sue applicazioni (esplicativa, descrittiva, esplorativa, meta-valutativa, Yin 1994), le caratteristiche essenziali dell'approccio sono riassumibili in (Fattore 2005):

- Chiara definizione dell'oggetto empirico di analisi;
- Pluralità di fonti informative e di strumenti di indagine;
- Vicinanza temporale tra il ricercatore e l'oggetto d'indagine, che permette il ricorso a tecniche specifiche quali l'osservazione diretta e l'intervista in profondità (Grandori 1996; Yin 1994);
- Approccio naturalistico di indagine; nello studio di casi - al contrario dei metodi sperimentali – il ricercatore, non interviene sull'oggetto di studio per costruire contesti artificiali in grado di controllare l'effetto di alcune variabili per evidenziarne altre;

- Contestualizzazione ed esplorazione della realtà secondo un'ottica sistemica, al fine di mettere in risalto le relazioni tra le proprietà dell'unità di indagine e l'ambiente di riferimento.

In particolare, il progetto di ricerca prevede l'adozione di un disegno di ricerca con casi multipli condotti rispetto a più unità di analisi (Yin 1994).

4. Aria di confine dell'Impresa Sociale

4.1 Il potenziale dell'Impresa sociale

L'area non profit, soprattutto in ambito italiano ed europeo, è cresciuta grazie al decentramento dei poteri pubblici, alla crisi del welfare e alla progressiva tendenza all'esternalizzazione dei servizi sociali da parte della pubblica amministrazione.

La grande fetta dei servizi alla persona, soprattutto socio-sanitari e legati all'inserimento di lavoratori svantaggiati, è stata affidata, più o meno integralmente, in quasi tutti i Paesi, al terzo settore.

Questo ha gradualmente generato competenze e valore fino a legittimarsi come il fornitore più qualificato per questo genere di servizi.

Gradualmente, con una forte accelerazione dagli anni '80 in poi, il settore non profit è stato riconosciuto anche a livello legislativo. Il processo è stato più veloce soprattutto in quei paesi dove il welfare state non forniva una copertura adeguata ai cambiamenti sociali in atto o semplicemente lo Stato, culturalmente, non era gravato dall'obbligo di erogare servizi di questo genere, come ad esempio negli Stati Uniti d'America.

Nel contesto europeo, più nello specifico, sono state seguite due strade, la prima ha definito forme giuridiche specifiche, e riservate a particolari assetti di imprenditoriali, ottenute dall'adattamento di forme preesistenti. Generalmente si è trattato di dare una legittimazione all'attività produttiva delle associazioni e delle cooperative ponendo al contempo vincoli e obiettivi specifici.

La seconda via invece di delineare nuove figure giuridiche si è indirizzata ad individuare alcune caratteristiche strutturali e di *mission* delle imprese sociali, potenzialmente applicabili a qualsiasi forma giuridica privata, teoricamente anche di tipo capitalistico. In questa seconda vena è ascrivibile la recente legge italiana sull'imprenditoria sociale.

L'Italia può essere riconosciuta come pioniera del primo filone legislativo soprattutto per quanto riguarda la regolamentazione delle cooperative. La legge italiana sulla cooperazione sociale (la 381 del 1991) è stata, infatti, la prima approvata e ha rappresentato un punto di riferimento per diversi altri paesi. Fra i principali contenuti della legge italiana, che rispecchiano i criteri delineati dalla teoria dell'economia sociale: la focalizzazione su un numero limitato di servizi di welfare

distinguendo tra le cooperative sociali che producono servizi socio assistenziali, sanitari ed educativi (coop sociali A) e quelle finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (coop sociali B); l'affermazione della proprietà collettiva e della governance democratica; la possibilità di coinvolgere contemporaneamente una pluralità di stakeholder e la presenza di limitazioni stringenti alla distribuzione degli utili.

Da notare che, in linea appunto con la dottrina dell'economia sociale, l'assegnazione un obiettivo di interesse generale e il divieto della ripartizione degli utili non sono accompagnate dalla conforme attenzione all'aspetto mutualistico e alla redistribuzione indiretta che questo genera ma, anzi, la mutualità è presidiata come elemento costitutivo⁸.

Prima di questo riconoscimento giuridico la disciplina degli enti senza scopo di lucro era contenuta solamente nel Codice Civile, per la precisione nel Libro I "Delle persone e della famiglia", titolo II. Questa specifica collocazione sottolinea già di per sé la netta separazione interposta tra queste organizzazioni e quelle deputate ad agire nel mercato la cui disciplina è invece demandata al Libro V. Se a ciò si aggiunge che in C.C. ci si riferisce alle personalità giuridiche- ossia ai soli enti riconosciuti- mentre si fa discendere dai diritti sanciti in Costituzione la possibile esistenza di organizzazioni non riconosciute, si può comprendere quanto obsoleta fosse la rappresentazione concettuale adottata dal Legislatore.

La legislazione speciale ha tentato di attualizzare la visione del 1942 adattandola ai mutamenti sociali. Sono state quindi ideate vesti giuridiche caratteristiche ad esempio per le associazioni di volontariato (legge n.266, dell'11 agosto 1991), le associazioni di promozione sociale (legge n.383, del 7 dicembre 2000), le fondazioni d'impresa e bancarie (legge n.218 e d.legs. n.356 del 1990 e legge n.461 del 1998 e successive modificazioni), la cooperativa sociale appunto, oltre alle organizzazioni non governative già riconosciute dalla legge n.49, dell'1987 ma rese operative molto più tardi.

⁸ Il decreto legislativo del Capo provvisorio dello Stato n. 1577, emanato il 14 dicembre 1947, contenente gli obblighi e i divieti delle cooperative sociali in applicazione della legge 381 dell'8 novembre 1991, riporta testualmente: «Art. 26. Agli effetti tributari si presume la sussistenza dei requisiti mutualistici quando negli statuti delle cooperative siano contenute le seguenti clausole:

- divieto di distribuzione dei dividendi superiori alla ragione dell'interesse legale ragguagliato al capitale effettivamente versato;
- divieto di distribuzione delle riserve fra i soci durante la vita sociale;
- devoluzione, in caso di scioglimento della società, dell'intero patrimonio sociale - dedotto soltanto il capitale versato e i dividendi eventualmente maturati - a scopi di pubblica utilità conformi allo spirito mutualistico. In caso di controversia decide il Ministro per il lavoro e la previdenza sociale, d'intesa con quelli per le finanze e per il tesoro, udita la Commissione centrale per le cooperative. »

Il susseguirsi delle leggi speciali però ha complicato ulteriormente le cose e si è assistito al proliferare di registri diversi per lo più ancora totalmente cartacei, che si sovrappongono in larga parte e sono sottoposti a criteri di aggiornamento e verifica discordanti.

Attualmente al dettato del C.C. si sovrappongono leggi e decreti discordanti privi di coordinamento; i molteplici rimandi alle norme regionali, ancora meno organiche, e l'istituzione di due tipi di riconoscimento, regionale e nazionale- secondo procedure e criteri differenti- rendono ancora più difficile l'orientamento.

Il secondo tipo di riconoscimento giuridico accennato, invece, ha visto come precursore il Belgio con l'istituzione dell'*impresa senza finalità di lucro*, seguito dal Regno Unito con la legge istitutiva della *Community Interest Company* e infine l'Italia con la legge *sull'impresa sociale* (legge n. 118/05 e successivi decreti).

È stata possibile quindi l'identificazione, già accennata, dell'impresa sociale *di sistema*, genericamente intesa a ricomprendere l'intero settore, e dell'Impresa Sociale oggetto di disciplina con una propria specificità operativo-aziendale. Si è posto quindi da subito il problema dell'interpretazione di queste specificità e dei limiti che queste comportano, soprattutto rispetto al campo d'attività assegnato all'Impresa.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di analizzare l'area di confine costituita da tutte quelle imprese che, pur non configurandosi ad oggi come imprese sociali riconosciute ex lege, si configurano come aspiranti tali.

Il modello legislativo italiano tende verso una prospettiva normativa e prescrittiva di definizione di social enterprise, preoccupandosi di definirne i confini, pur riconoscendo l'irrilevanza della natura profit o non profit di queste organizzazioni. «Non si configura un nuovo soggetto di Diritto, bensì una nuova veste giuridica finalizzata a costruire uno strumento di unione per due categorie di enti giuridici in apparenza dicotomici, importando il concetto di imprenditorialità quale elemento strutturale degli enti senza scopo di lucro.»⁹

⁹ R. Randazzo, *Diritto societario e impresa sociale: possibilità e proposte innovative*, in Campedelli M., Fiorentini G. "Impresa sociale: idee e percorsi per uscire dalla crisi", Diabasis, Reggio Emilia (2009), p. 77

SCHEMA DI PRESENTAZIONE I: *Impresa Sociale ex lege*

La legge n. 118 del 2005 e il decreto legislativo n.115 del 24 marzo 2006, si sovrappongono alla legislazione speciale, costruendo finalmente un ponte tra gli enti disciplinati dal libro I del Codice Civile e quelli del libro V.

Per la prima volta viene abbattuta la barriera che tiene separate le organizzazioni non profit dalle società commerciali in modo che, almeno concettualmente, la porta all'imprenditoria sociale resta aperta per entrambi i soggetti.

Le caratteristiche fondamentali fissate nella norma possono essere così riassunte:

- Apertura a diverse forme giuridiche private, da quelle tradizionalmente legate al mondo for profit, al settore non profit, fino agli enti ecclesiastici.
- Esclusione in toto della partecipazione di Enti Pubblici.
- Organizzazione stabile e attività economica continuativa.
- Esclusione di qualunque genere di distribuzione degli utili, diretta e indiretta, comprese le forme ammesse dalla legislazione sulle cooperative e cooperative sociali.
- Completa assenza di elementi mutualistici.
- Finalità di utilità generale, il cui contenuto è fissato per legge nell'esercizio della propria attività in uno dei seguenti settori:
 - assistenza socio-sanitaria;
 - educazione, istruzione e formazione anche universitaria e post-universitaria;
 - tutela dell'ambiente e dell'ecosistema;
 - valorizzazione del patrimonio culturale;
 - promozione del turismo sociale;
 - ricerca ed erogazione di servizi culturali;
 - formazione extra-scolastica volta alla prevenzione della dispersione scolastica;
 - servizi strumentali alle imprese sociali,
 - attività d'impresa, anche al di fuori dei settori fissati, purché indirizzata all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e disabili, usufruendo, in misura almeno pari al 30% , dell'apporto lavorativo di questi soggetti.
- Obbligo di generare almeno il 70% dei ricavi complessivi nell'esercizio di una delle attività elencate sopra. Da notare che si tratta esplicitamente di ricavi di natura commerciale anche agli effetti fiscali.
- Assenza di agevolazioni fiscali.
- Devoluzione totale del capitale sociale a finalità di utilità generale in caso di scioglimento dell'Ente.

La norma in questione è ancora giovane e poco conosciuta, di conseguenza è impossibile fornire una critica fondata sulla base delle evidenze empiriche generate. Le Imprese Sociali registrate attualmente in Italia ad oggi, infatti, ammontano a 530 (dati ISFOL), anche se è da considerare il fatto che molte Camere di Commercio non hanno ancora istituito l'apposita sezione oppure non la hanno aggiornata, escludendo di default tutte le società che hanno richiesto la registrazione prima della data di creazione e che resteranno quindi annoverate sotto altre diciture.

La ragione di una così scarsa attrattività andrebbe ricercata innanzitutto in una inadeguata informazione circa i contenuti della normativa, a causa di una carenza delle istituzioni ma anche delle organizzazioni di rappresentanza del terzo settore.

Ragione più profonda potrebbe invece riguardare i contenuti stessi della normativa e le ambiguità irrisolte.

Una parte del mondo for profit come ad esempio le cooperative a mutualità prevalente, infatti, è poco attratta dalle opportunità di legge vista l'esclusione dei meccanismi mutualistici o in ogni caso non percepisce possibilità di carattere economico.

Inoltre, a rendere poco interessate per il for-profit un tale assetto legislativo è non tanto il divieto alla distribuzione degli utili ai manager, ma l'impossibilità di remunerare capitali esterni, e quindi di reperire gli stessi, con il conseguente rischio di sottocapitalizzazione patologica.

Ancor più non è menzionata la possibilità di cessione delle quote per cui il capitale versato sarebbe in ogni caso non recuperabile¹⁰.

Le imprese ad *aspirazione sociale* sono certamente rintracciabili nel mondo for profit e nel privato sociale. Si è scelto però di considerare in questo lavoro solo l'aria grigia che emerge dall'analisi terzo settore escludendo tutte le imprese for profit che invece, dall'analisi dei contenuti delle loro attività, potrebbero rientrare nel filone teorico della social entrepreneurship.

Si è scelto tale focus sia per le criticità oggettive sopra esposte, sia perché l'imprenditoria "classica" è un universo più conosciuto e più facilmente rintracciabile e analizzabile, già oggetto di specifiche analisi.

L'universo di riferimento del presente lavoro di ricerca sono quindi le imprese sociali *di sistema* e le imprese sociali *ex lege* con sede legale sul territorio di Milano e provincia.

La chiave di lettura di un così vasto ed eterogeneo universo è fornita dalla rielaborazione dagli elementi distintivi forniti dalla letteratura, sulle dimensioni sociali e imprenditoriali.

Il modello interpretativo che ne deriva porta a delineare l'impresa sociale come un'azienda votata alla causa (cause-driven, Thompson 2002) che, attraverso la gestione imprenditoriale delle sue attività è in grado di generare ricchezza e valore economico.

¹⁰ In questo modo è impossibile peraltro attivare meccanismi premianti per le realtà eccellenti. Garantendo la credibilità delle azioni, sarebbe possibile la graduale realizzazione di quella che negli Stati Uniti è stato definito il Market for Mission Control, ovvero un mercato in cui il controllo dei soggetti non lucrativi sia contendibile e gli enti più attivi ed efficienti godano di maggiore visibilità e appetibilità. Gli investitori potrebbero quindi interessarsi ad una impresa sociale e decidere di controllarla per generare dei profitti, entro limiti non speculativi, acquistandone le azioni sul mercato e facendone così aumentare il valore.

La norma si pone anche in contrasto con le modificazioni introdotte con la riforma di capitali. Il divieto di restituzione del capitale sociale in caso di cessata attività sembra, infatti, in opposizione all'articolo 2500 octies del Codice Civile che ammette la trasformazione eterogenea di un ente da non lucrativo a lucrativo. Sarebbe possibile, secondo questo articolo, perseguire uno scopo di profitto con le stesse risorse inizialmente devolute dagli associati ad uno scopo di pubblica utilità, a patto di non distrarre dalle originarie finalità fondi e valori creati con contributi di terzi o in virtù di particolari agevolazioni fiscali (art. 223 disp. att. c.c.). (Randazzo 2010)

4.2 Modello interpretativo

Considerata la composizione dell'universo di riferimento si darà per scontato l'ancoraggio sociale rintracciabile nella natura stessa del settore di intervento, nelle modalità organizzative e/o di gestione, oppure relativo all'outcome sociale generato.

Per delimitare l'area grigia dell'imprenditoria sociale, nel corso del lavoro sono state invece individuate come determinanti tre dimensioni principali:

- 1) Imprenditorialità, intesa come gestione del rischio e diversificazione nelle formule imprenditoriali e governo delle dinamiche economico-finanziarie;
- 2) Innovazione nella configurazione di prodotti e servizi offerti e nell'organizzazione stessa dell'offerta e dei processi interni.
- 3) Cambiamento sociale generato, inteso come out come generato e modificazione dei rapporti intrattenuti soprattutto con l'utenza finale, la Pubblica amministrazione e lo Stato e con il mercato (sia con i competitor for profit che non profit).

Il modello interpretativo adottato presuppone che la presenza di queste variabili determini la produzione di ricchezza e valore aggiunto.

Le strategie d'impresa, prime tra tutte quelle riguardanti l'innovazione, per creare valore ed essere sostenibili devono assicurare la rispondenza dell'offerta ai bisogni (non alla domanda). L'impresa sociale, in quanto tale, per le sue caratteristiche di prossimità ha in sé una capacità di lettura dei bisogni del contesto così avanzata da avere una funzione anticipatrice rispetto all'emersione di questi.

Per Porter (2002) il benessere viene creato a livello microeconomico ed è basato sulla capacità delle imprese di creare *beni di valore e servizi*, ed ha le sue radici nella sofisticazione delle strategie d'impresa.

Se questo è vero nel mercato in generale, lo è ancora di più per i servizi di pubblica utilità. Questi servizi sono di interesse economico generale e la loro stessa esistenza è guidata dai bisogni e dalla loro rilevazione sul piano sia individuale che collettivo.

Il settore delle public utilities ha connotazioni particolari, tanto per la rilevanza economica, quanto, forse ancor più, per quella sociale, incidendo sulla qualità di vita generale della comunità e sulla capacità di competere di ogni territorio.

Riallacciandosi alle teorie di Porter si può quindi rintracciare un circolo potenzialmente virtuoso: l'ambiente è il primo elemento determinante per il successo imprenditoriale e le attività microeconomiche sono le ragioni prime del progresso dell'ambiente.

Tra gli aspetti più interessanti delle recenti trasformazioni della public utilities, vi sono quelli relativi alle dinamiche di ingresso e di posizionamento dei nuovi attori, il modo in cui questi stessi newcomers hanno influenzato le strategie ed il comportamento degli incumbent (Enti pubblici e altre aziende non profit) e ai modelli di governances che ne sono conseguiti. L'ingresso di questi nuovi attori ha determinato anche una veloce l'evoluzione nelle correlazioni esistenti tra le responsabilità di policymaking e l'erogazione del servizio. Parlando di imprese sociali si deve, infatti, abbandonare il concetto di mero soggetto esecutore delle politiche definite a livello pubblico. Nel modello interpretativo adottato l'impresa sociale ha come elemento distintivo la capacità di inserirsi nel modello di sussidiarietà, orizzontale e verticale, come partner, sostituto e in alcuni casi concorrente della Pubblica Amministrazione.

Riacquista invece peso il discorso della *compliances*, delle strategie di accettazione e della ricerca di legittimazione. Sul mercato questa deve essere conquistata tramite la produzione di valore aggiunto e ricchezza, non è più data per scontata in un mondo di buoni. Vero è che l'elevato livello di trasparenza, indicato tra le caratteristiche imprenditoriali, configura l'impresa sociale come soggetto attivo nella diminuzione delle asimmetrie informative.

Si noti inoltre che per Post, Preston e Sachs (2002) la capacità di un'impresa di generare ricchezza sostenibile nel tempo coincide con la capacità di gestire le relazioni con gli stakeholder critici. Tali relazioni sono asset fondamentali che i manager devono gestire, perché sono risorse che determinano ricchezza per le organizzazioni. Nel mercato sociale, per gli elementi sopra citati, la valorizzazione dei contatti con gli stakeholder tutti assicura non solo la sostenibilità dell'impresa ma la generazione di output e outcome sociali ad alto valore aggiunto.

5. Impresa Sociale: I Key Informant

5.1 Il punto di vista dei membri del comitato scientifico.

Nella prima fase della ricerca sono state effettuate interviste dedicate ai membri del comitato scientifico.

Sono stati intervistati i seguenti esperti:

- i. Valentini
- ii. G. Vittadini
- iii. Giussani
- iv. G. Fiorentini
- v. M. Campedelli
- vi. G. Barbetta
- vii. G. Sapelli
- viii. Beda
- ix. F. Romeo

I temi indagati nel questionario sono i seguenti:

1. Identità
2. Responsabilità
3. Percezione di ruolo
4. Valore aggiunto
5. Competenze distintive
6. Relazioni
7. Eccellenze.

Ogni punto è stato analizzato attraverso delle domande che nella maggior parte dei casi sono state formulate in modo da fornire una risposta chiusa.

Alla maggior parte delle domande, infatti, il comitato scientifico ha dato una risposta corrispondente ad un valore compreso tra 1 e 6. I numeri 1 e 6 hanno rappresentato l'antitesi delle risposte, mentre i valori centrali una sorta di risposta mediana tra i due estremi.

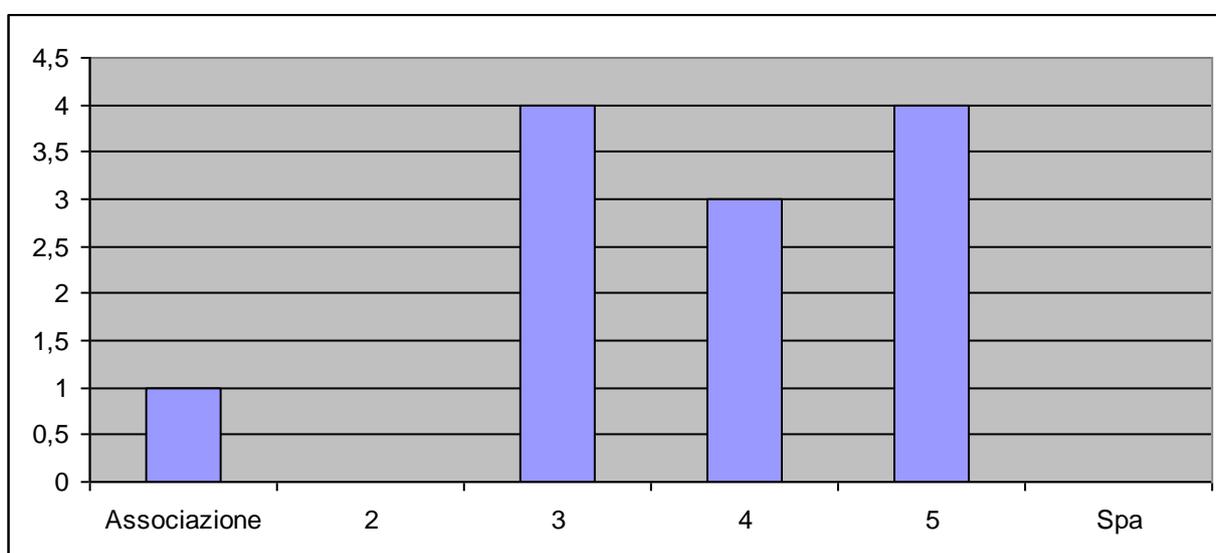
Per la valutazione delle interviste si è tenuto conto del numero di risposte corrispondenti ad ogni valore compreso tra 1 e 6 della risposta e da lì si sono tratte le conclusioni.

Le risposte sono state poi confrontate, laddove possibile, con il modello di Borzaga e Perrini relativo all'impresa sociale.

5.1.1 Identità

a. “Per definirne l'identità, come collocherebbe l'Impresa sociale tra i seguenti estremi?”

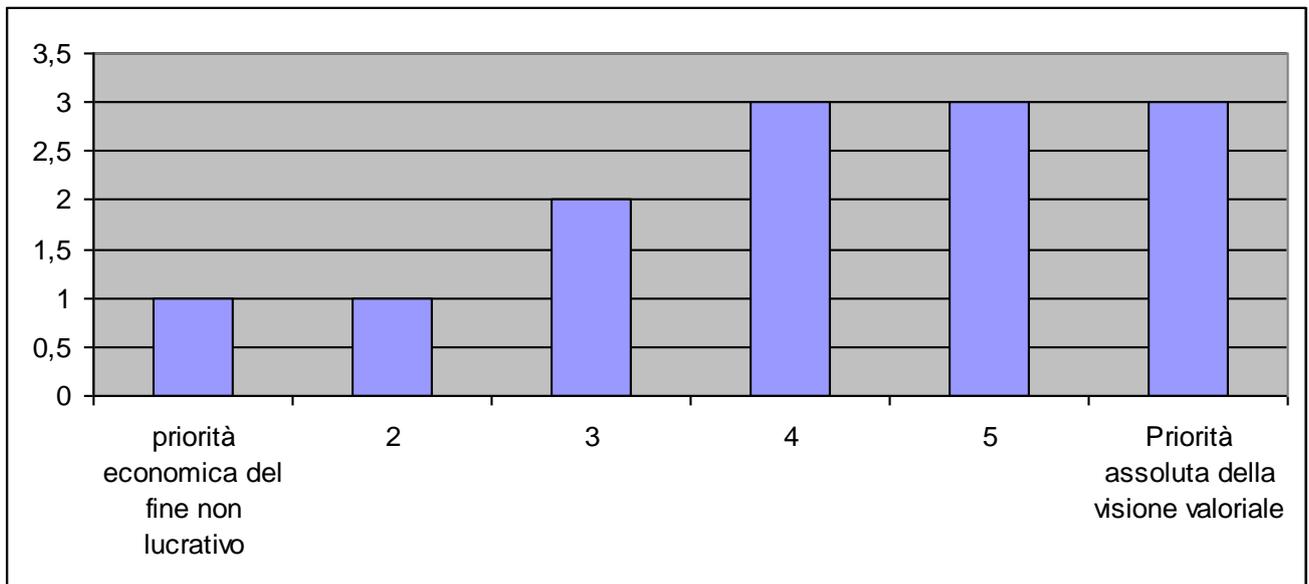
1. Associazione – Spa



Nessuno degli intervistati definisce l'IS una Spa, la maggior parte degli intervistati, definisce l'IS un modello ibrido. Dalle interviste si evince quindi che l'impresa sociale tende più verso un assetto societario strutturato che verso il modello associativo.

I risultati delle interviste sono coerenti sia con il modello di Borzaga che con quello di Perrini. Secondo Borzaga, infatti in riferimento alla dimensione sociale dell'impresa sociale, il governo deve essere affidato a portatori di interesse diversi da quelli che detengono il capitale. Nel modello di Perrini si sottolinea l'importanza dell'assetto normativo dell'impresa sociale italiana che pone l'accento sulla coerenza fra chi amministra e finalismo non profit.

2. priorità economica del fine non lucrativo - priorità assoluta della visione valoriale

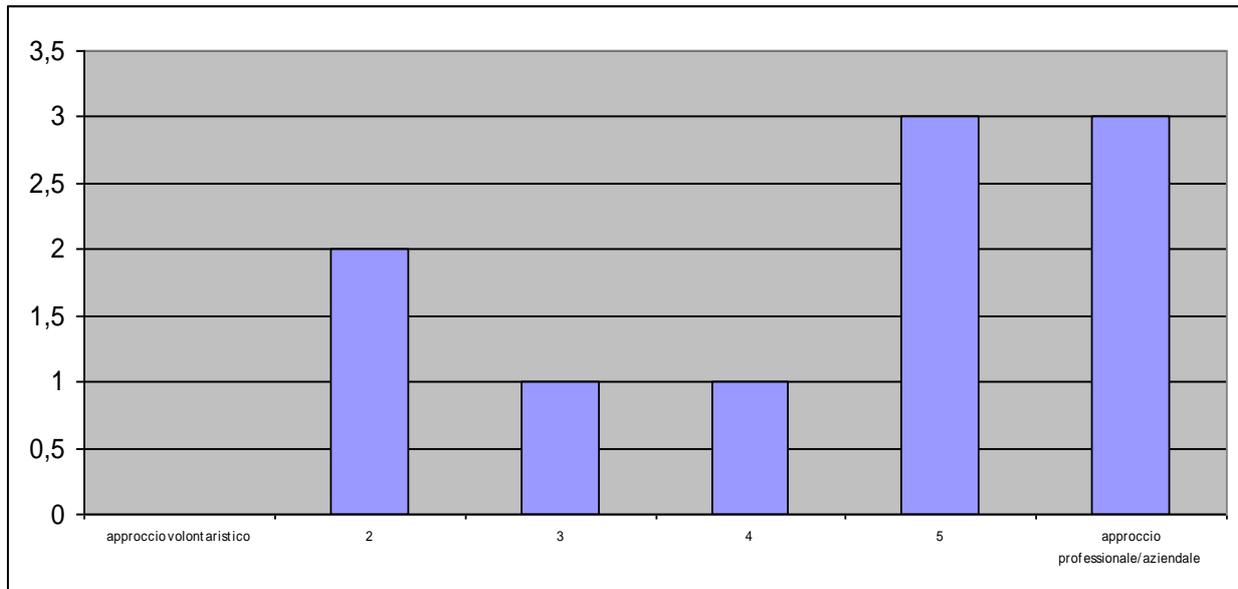


Dalle interviste emerge la priorità assoluta della visione valoriale. Frequente è però il riconoscimento dell'assenza di lucro come valore anche se funzionale al perseguimento dei fini.

I risultati delle interviste sono coerenti con il modello di Borzaga in cui si sottolinea la non distribuibilità degli utili.

Nel modello di Perrini viene, invece, sottolineata l'importanza della natura imprenditoriale, ma declinata in funzione di un obiettivo esplicitamente sociale, sostenuto, non guidato dalla creazione di valore economico; viene, inoltre, sottolineata l'importanza della necessità di una bilanciata integrazione tra logiche di imprenditoria business e filosofia del servizio alla comunità.

3. approccio volontaristico - approccio professionale/aziendale

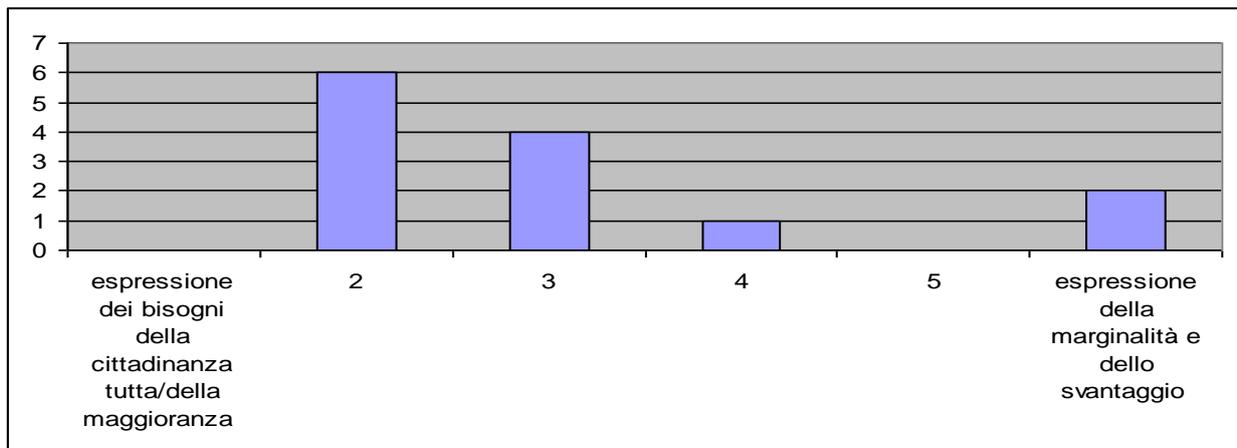


La maggior parte degli intervistati definisce l'approccio dell'IS molto vicino a quello professionale/aziendale. Dall'area grigia sono escluse quindi tutte le ODV e le organizzazioni che funzionano secondo la stessa logica.

Le risposte ricevute alle interviste effettuate al comitato scientifico sono coerenti sia con il modello di Borzaga che con quello di Perrini.

Borzaga afferma, infatti, che in riferimento alla dimensione economico-imprenditoriale in un'impresa sociale partecipano all'attività volontari insieme a lavoratori retribuiti. Secondo Perrini esiste, invece, un problema organizzativo dinamico: risorse umane dell'impresa sociale sono scambiate in mercati non tradizionali, per questo motivo si crea un mix flessibile di volontari e impiegati retribuiti.

4. espressione dei bisogni della cittadinanza tutta/della maggioranza -espressione della marginalità e dello svantaggio

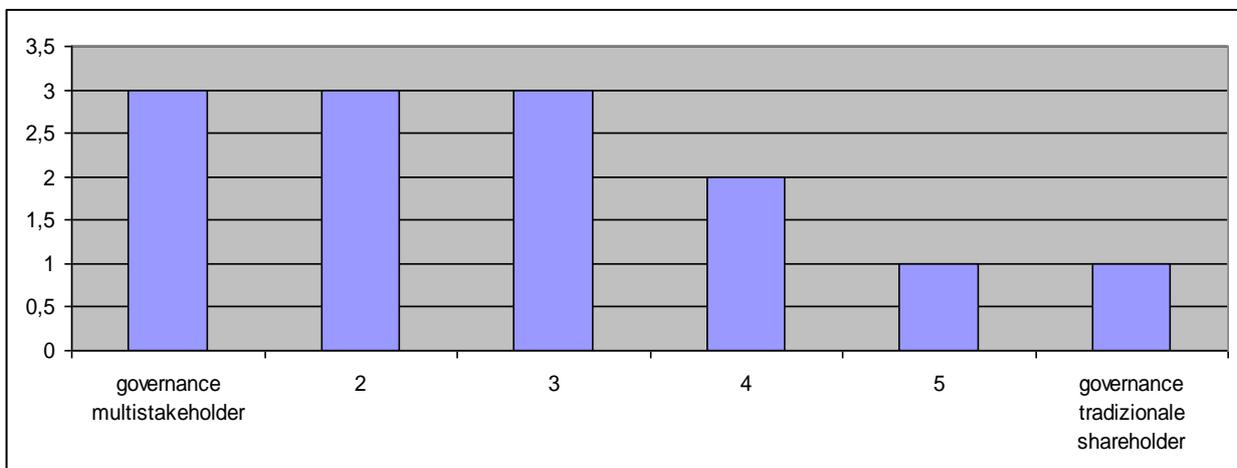


Pur non essendo possibile definire l'IS espressione dei bisogni della cittadinanza tutta, quello che si evince è che la sua definizione è molto più vicina a questa, e quindi vicina ad un modello a copertura del welfare, che ad un'espressione della marginalità.

Le risposte del comitato scientifico sono coerenti con il modello di Borzaga, ma non con quello di Perrini.

Secondo il primo, infatti, scopo dell'IS è quello di produrre benefici per la comunità o per particolari categorie di individui (es. individui svantaggiati). Per Perrini, invece, la capacità dell'IS deve essere quella di produrre servizi per una domanda divisibile, e orientata alle singole persone/segmenti specifici. La micronizzazione della risposta è dovuta ad una domanda destrutturata con "offerta destrutturata".

5. governance multistakeholder - governance tradizionale shareholder



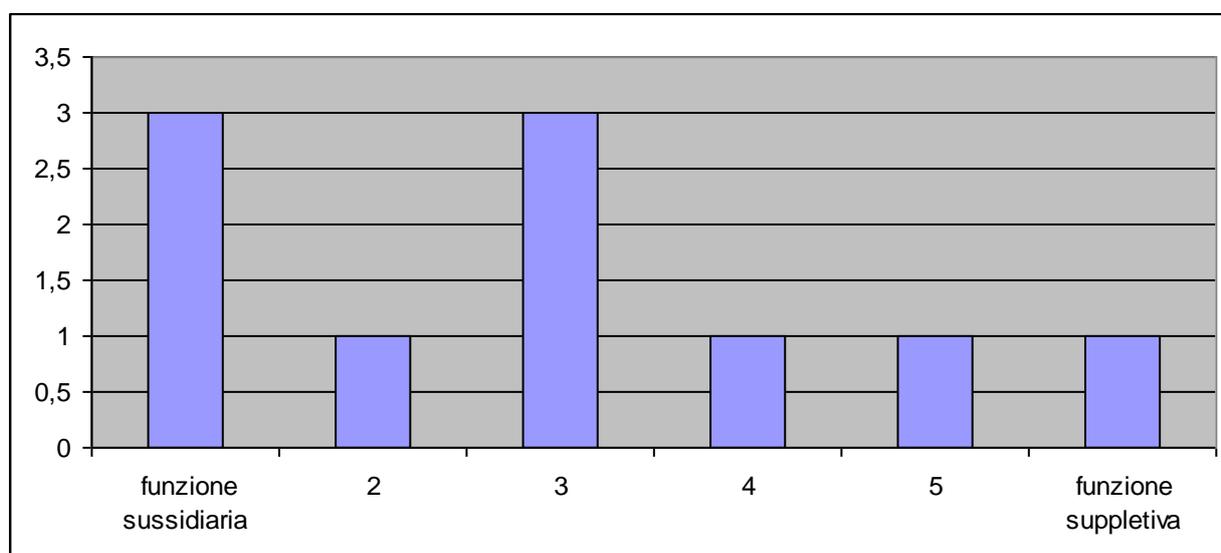
Si evince che la governance dell'IS è molto più vicina a quella multistakeholder che a quella tradizionale shareholder. Lo stakeholder principale risulta essere lo stesso dipendente a favore del quale non ci sono abbastanza investimenti e attenzioni.

Le risposte alle interviste sono coerenti sia con il modello di Borzaga che con quello di Perrini.

Per il primo, infatti, la partecipazione ai processi decisionali deve essere allargata e nell'IS devono esserci molti stakeholder. Per il secondo il management deve presidiare gli aspetti economici inerenti ad una equilibrata remunerazione dei fattori produttivi, e alla soddisfazione degli stakeholder, che hanno caratterizzazioni specifiche in base ai molteplici ambiti di attività.

5.1.2. Responsabilità

- a. “Le varie scuole di pensiero definiscono diversi ambiti di responsabilità in capo al terzo settore. A suo parere come si colloca l'impresa sociale tra i seguenti contrapposti ambiti?”

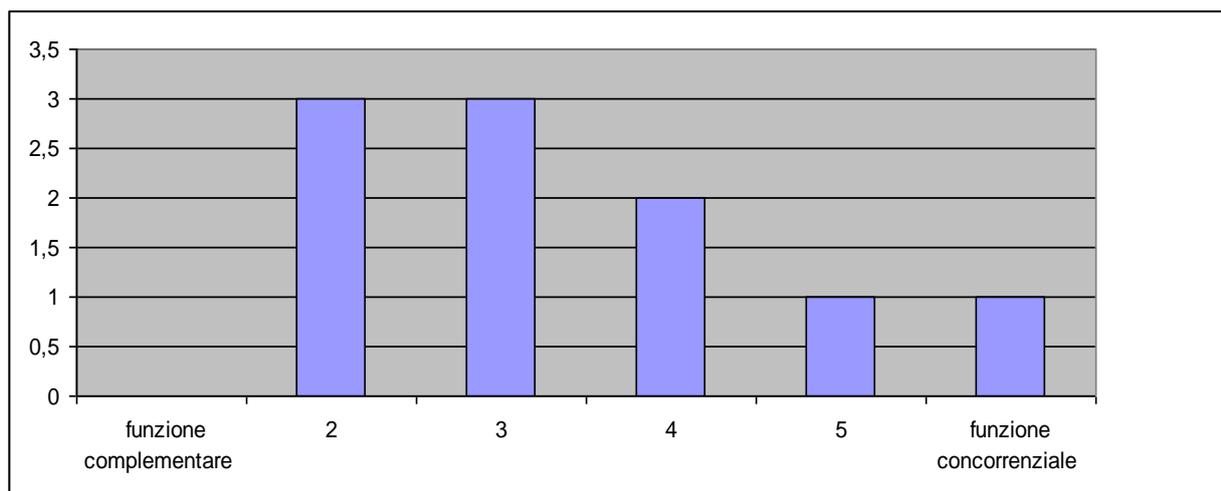


1. Rispetto allo stato: funzione sussidiaria - funzione suppletiva (aspetto burocratico)

La maggior parte degli intervistati definisce la funzione dell'IS sussidiaria o molto vicina ad essa. Perché vi sia un fiorire delle IS è quindi necessario operare in un assetto di welfare supplementare.

I risultati delle interviste sono coerenti con il modello di Perrini in quanto bisogna perseguire una logica di sussidiarietà orizzontale in ottica di welfare globale integrato. Nel modello di Borzaga, non viene indagato questo punto nello specifico, ma si afferma che l'IS è un soggetto privato ed autonomo dalla PA con propria personalità giuridica.

2. Rispetto al mercato: funzione complementare (integrativa) - funzione concorrenziale



Rispetto al mercato, la funzione dell'IS risulta essere un mix tra funzione complementare e funzione concorrenziale. In realtà, pur riconoscendo questa funzione, pochi riconoscono nell'IS reali capacità concorrenziali.

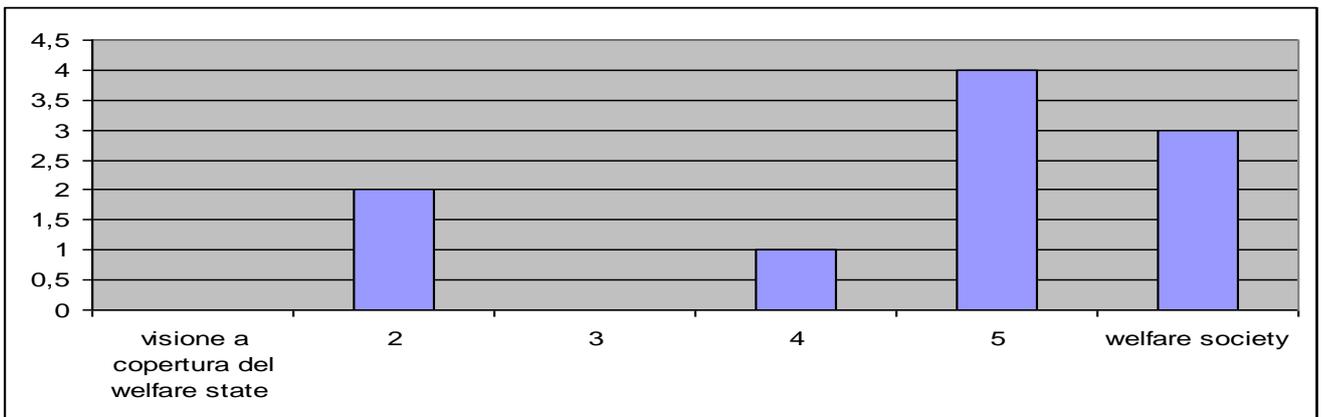
Le risposte del comitato scientifico non sono coerenti con i modelli di Borzaga e Perrini.

Nel primo modello, infatti, emerge essenzialmente una funzione complementare dell'IS poiché risponde a bisogni altrimenti non soddisfatti dalle forme tradizionali di mercato.

Nel modello di Perrini si sostiene che in ottica di sussidiarietà, si riscontra una capacità dell'IS di produrre servizi rispetto alle competenze concorrenti in modo più efficace rispetto alle imprese for profit.

b. Le varie scuole di pensiero definiscono diversi ambiti di responsabilità in capo al terzo settore. A suo parere come si colloca l'impresa sociale tra i seguenti contrapposti ambiti?

1. Rispetto ai bisogni: visione a copertura del welfare state - soddisfazione/advocacy per i bisogni non espressi: welfare society.



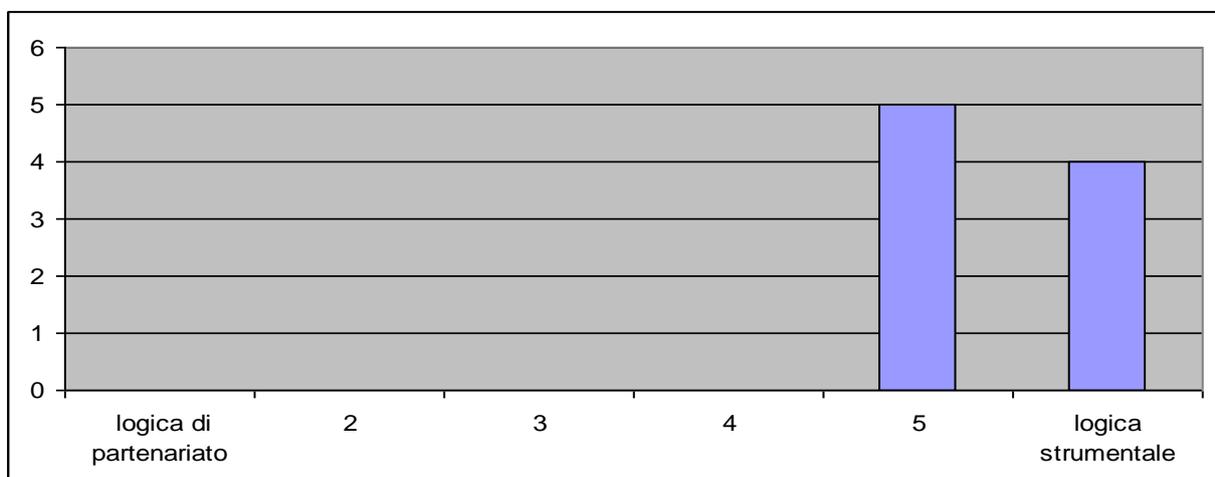
Rispetto ai bisogni si è molto più vicini ad un modello di welfare society che di welfare state. Si riconosce quindi la complessità dei bisogni attuali e la prossimità dell'IS che risulta più capace di soddisfarli in un'ottica sussidiaria.

I risultati delle interviste sono coerenti sia con il modello di Borzaga che con quello di Perrini; secondo Borzaga il fine dell'IS è produrre benefici per la comunità; nel modello di Perrini si afferma che bisogna massimizzare il "social expected value" tramite il cambiamento sociale che deve essere perseguito con l'introduzione di innovazione in risposta dei bisogni insoddisfatti della comunità.

5.1.3 Percezione di ruolo

- a. Come, a suo parere, l'imprenditoria sociale è vista dalla pubblica amministrazione?

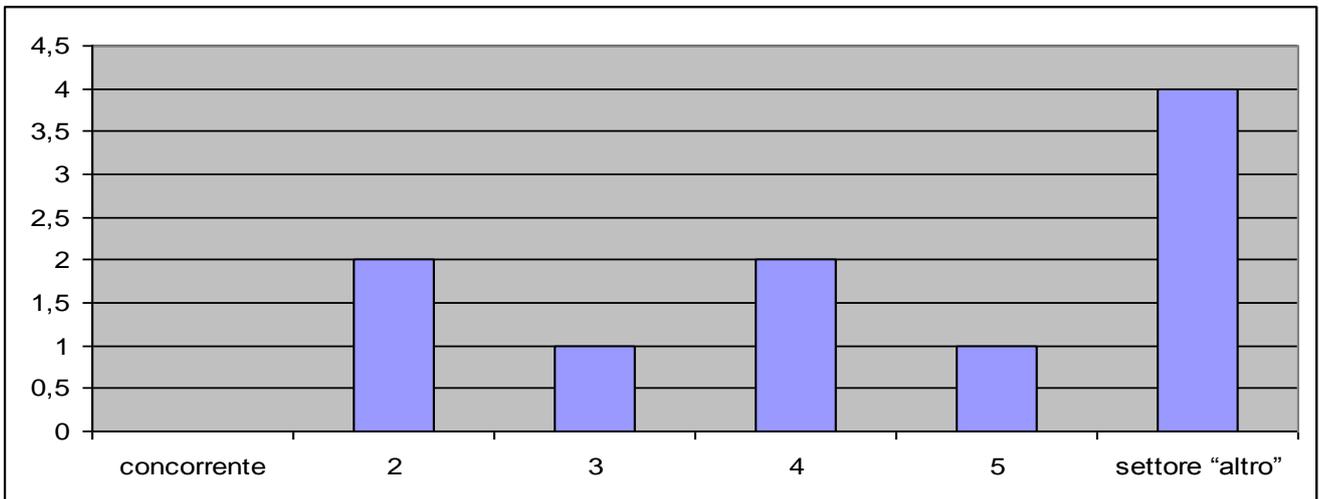
1. logica di partenariato - logica strumentale



Come si può notare in questo caso la logica strumentale prevale su quella di partenariato.

b. Come, a suo parere, l'imprenditoria sociale è vista dal privato for-profit?

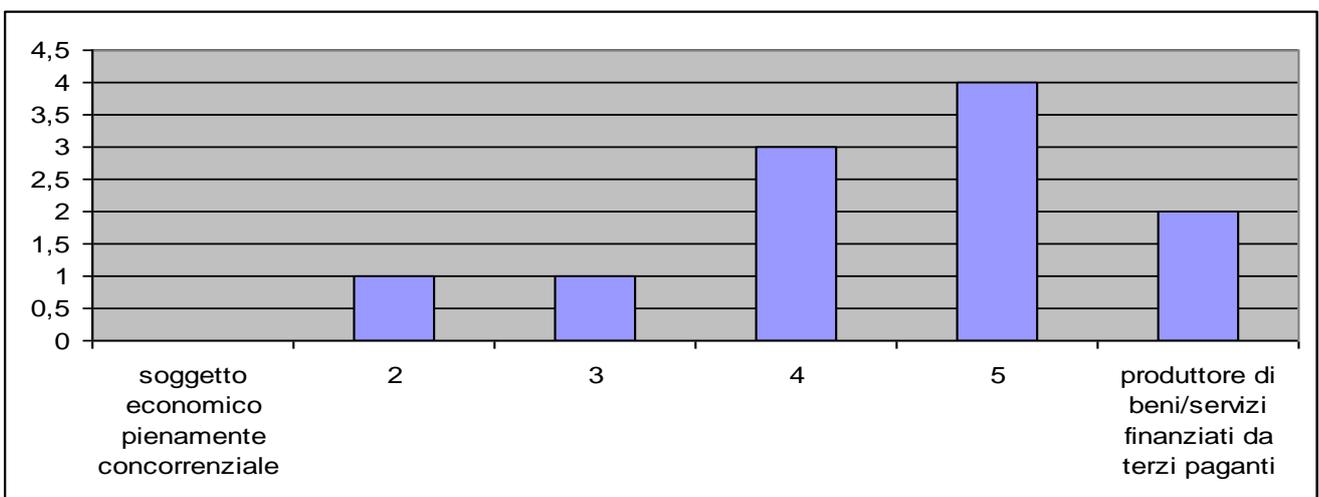
2. concorrente - settore "altro"



In questo caso il settore altro prevale su una logica di concorrenza. Quando si riconosce un'integrazione delle ANP nel mercato da parte del for profit, si tende a considerare queste azioni in una logica strumentale.

c. Come, a suo parere, il comparto non-profit si percepisce?

3. soggetto economico pienamente concorrenziale - produttore di beni/servizi finanziati da terzi paganti



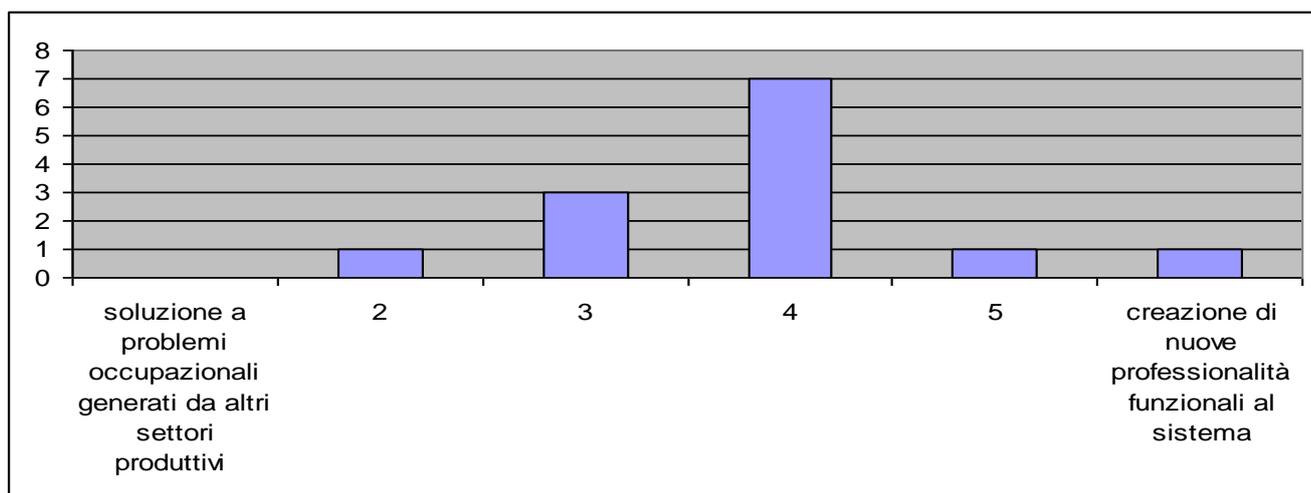
È il non profit stesso, secondo gli intervistati, a considerarsi settore altro e quindi ad avallare il comportamento del for profit e la posizione della P.A..

Le risposte del comitato scientifico sono coerenti con il modello di Borzaga secondo il quale l'IS è caratterizzata da una certa autonomia sia nella costituzione che nella gestione.

5.1.4. Valore aggiunto

a. “Secondo Lei come, tra questi due estremi, si colloca il valore aggiunto prodotto dall'impresa sociale?”

1. soluzione a problemi occupazionali generati da altri settori produttivi - creazione di nuove professionalità funzionali al sistema

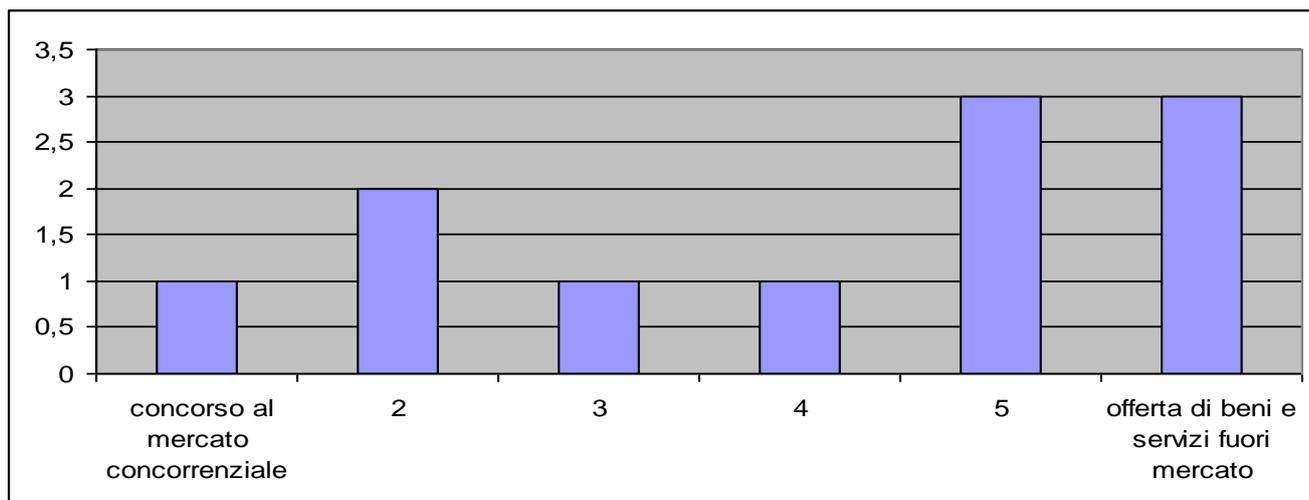


Il valore aggiunto dell'IS è esattamente una via di mezzo tra la soluzione di problemi occupazionali e la creazione di nuova forza lavoro skilled dovrebbe derivare da un mix delle due secondo nuove logiche.

Le risposte alle interviste trovano riscontro negli scritti di Borzaga, secondo cui l'IS deve produrre benefici per la comunità in termini anche di livello occupazionale.

Queste risposte sono coerenti anche con il modello di Perrini in cui si afferma che l'IS deve creare occupazione per le categorie escluse dai tradizionali meccanismi di accesso al mondo del lavoro e deve avere come uno degli scopi quello di arginare fenomeni di esclusione sociale e dispersione scolastica.

2. concorso al mercato concorrenziale - offerta di beni e servizi fuori mercato



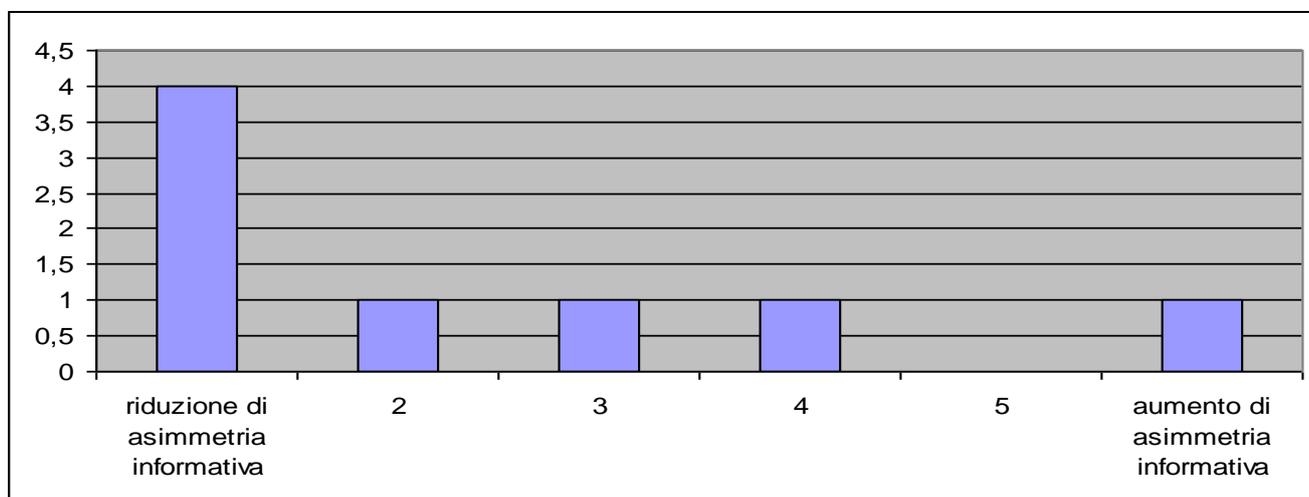
Secondo gli intervistati il valore aggiunto dell'IS fa riferimento all'offerta di beni e servizi fuori dal mercato nel senso di poco appetibili per gli altri soggetti.

Nel modello di Borzaga l'IS deve produrre beni e servizi per la comunità e deve produrre beni quasi pubblici in presenza di fallimenti di mercato.

Nel modello di Perrini, invece, l'IS deve avere la capacità di svolgere il ruolo di produzione di servizi rispetto alle competenze concorrenti in modo più efficace rispetto all'azienda for profit.

Le risposte del comitato scientifico, anche questa volta, appaiono coerenti con i modelli sopra citati.

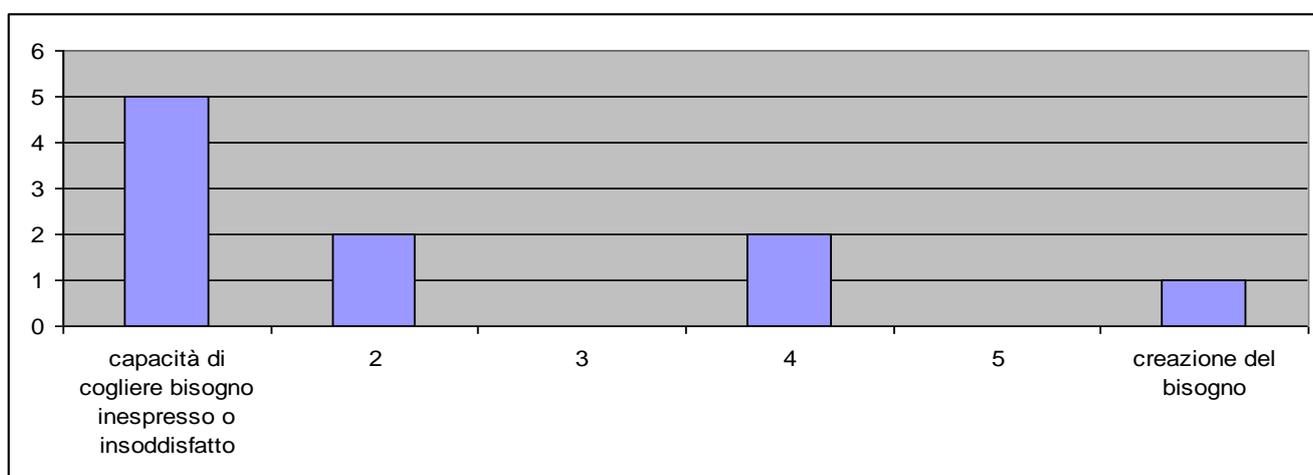
3. riduzione di asimmetria informativa - aumento di asimmetria informativa



La riduzione delle asimmetrie informative è secondo gli intervistati uno dei valori aggiunti dell'IS. Chi non appoggia questa tesi sottolinea l'importanza di una certa asimmetria per generare uno scambio profittevole.

Le risposte date alle interviste sono coerenti sia con il modello di Borzaga che con quello di Perrini, in quanto entrambi sostengono che debba esserci trasparenza e debbano essere ridotte le asimmetrie informative.

4. Prossimità al bisogno e anticipazione della domanda: capacità di cogliere bisogno inespresso o insoddisfatto - autoreferenzialità nel sistema di creazione dell'offerta: creazione del bisogno

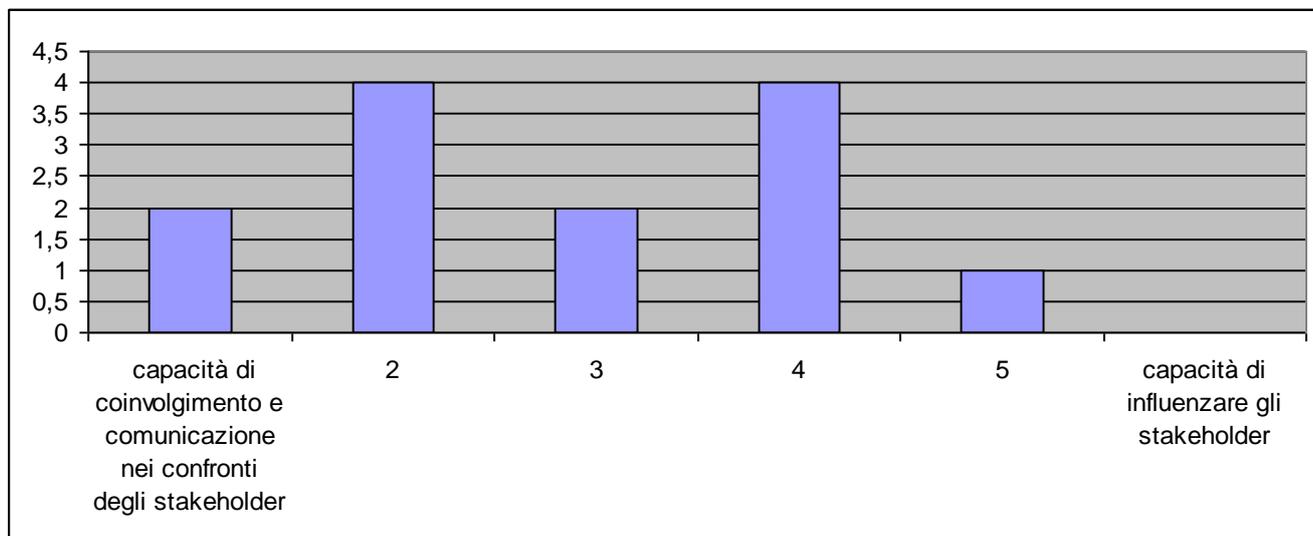


Caratteristica dell'IS è quella di cogliere i bisogni inespressi o insoddisfatti anche se si riconosce una capacità "creativa" nella predisposizione di nuovi sistemi di offerta per la soddisfazione di vecchi bisogni.

Le opinioni espresse dal comitato scientifico sono coerenti con i due modelli presi in considerazione: nel modello di Borzaga si afferma che uno dei fini dell'IS è la produzione di beni e servizi di utilità sociale e che bisogna creare innovazioni anche nel modo di concepire sia politiche e servizi sociali che il ruolo tradizionalmente attribuito all'impresa privata.

Nel modello di Perrini l'IS deve sviluppare una capacità di lettura dei bisogni dettata dal contesto in grado di creare una certa capacità di anticipazione dei bisogni.

5. capacità di coinvolgimento e comunicazione nei confronti degli stakeholder - capacità di influenzare gli stakeholder



Si riconosce la sostanziale assenza di coinvolgimento degli stakeholder ma si sottolinea l'importanza di promuovere politiche più incisive nei confronti soprattutto della P.A. e della comunità.

Le risposte del comitato scientifico trovano riscontro con i modelli di Borzaga e di Perrini.

Nel primo si afferma, infatti, che le IS spesso coinvolgono nella proprietà e nella gestione più tipologie di stakeholder e l'IS instaura un dialogo permanente con gli stakeholder mediante una pubblicità trasparente dell'operato.

Nel modello di Perrini si afferma che l'obiettivo del management dell'IS è quello di migliorare il presidio della soddisfazione dei molteplici stakeholder. All'interno delle IS esiste, inoltre, una stakeholder orientation che consiste nello sviluppo di un esteso network di relazioni con i diversi interlocutori aziendali attraverso l'adozione di comportamenti socialmente responsabili.

5.1.5 Competenze distintive

Dalle interviste rivolte al comitato scientifico si evince che le tre competenze distintive dell'impresa sociale sono:

1. Approccio consumer-oriented
2. Attenzione alla finanziabilità dei progetti

3. Attenzione all'aspetto economico-contabile

I tre approcci sono coerenti con gli scritti sia di Borzaga che di Perrini che prestano molto attenzione alla finanziaria dei progetti e alla problematicità di reperire risorse alternative.

Dalle interviste risulta inoltre che tra le funzioni aziendali le competenze e le funzioni aziendali mancanti, le due più importanti sono:

- Programmazione strategica
- Capacità sistematica di fundraising

Nel modello di Borzaga si sottolinea l'importanza della capacità di ottenere risorse da una pluralità di fonti (es. donazioni in denaro quindi fundraising).

Nel modello di Perrini si sottolinea l'importanza del miglioramento della gestione tramite un aumento di efficienza e una diversificazione delle fonti di finanziamento e la successiva formulazione di possibili strategie rispetto alle risorse a disposizione o a quelle che si potrebbero acquisire, in uno spirito di rischio tipico dell'imprenditorialità solidale.

5.1.6 Relazioni

- a. “Potrebbe riordinare, in ordine decrescente di importanza, gli assetti proposti di seguito, a seconda di quanto le sembrano distintivi della realtà del terzo settore?”

La maggior parte degli intervistati ha risposto con il seguente ordine:

- I. non-profit – P.A.
- II. non-profit – non-profit
- III. non-profit – for profit – P.A.
- IV. non-profit – for-profit

In riferimento a questa domanda anche nel modello di Borzaga viene sottolineata l'importanza del territorio di riferimento in cui si colloca l'impresa sociale.

Anche Perrini sostiene che la PA deve essere l'interlocutore principale, ma potenziali cooperazioni virtuose devono essere sfruttate, anche con altre non profit o aziende for profit.

- b. “Quali tra gli assetti proposti di seguito sarebbero da implementare? “

- non-profit – for profit – P.A.
- non-profit – non-profit
- non-profit – for-profit
- non-profit – P.A.

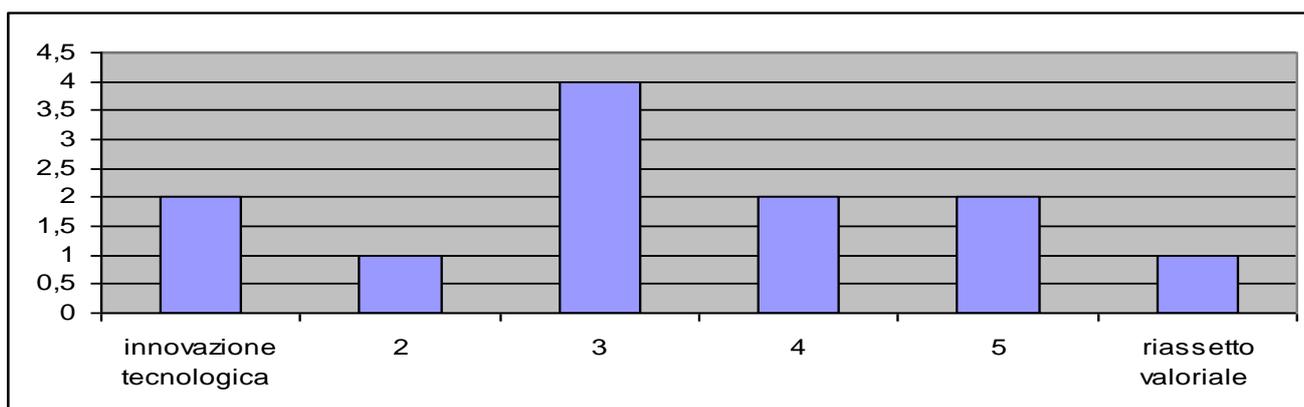
La maggior parte degli intervistati ha risposto sottolineando l'importanza di un partenariato allargato comprensivo delle tre realtà e di maggiori scambi con il privato for profit. Si riconosce l'importanza del legame con la P.A. ma secondo gli intervistati, è necessario rivedere questo legame in una nuova ottica.

La risposta è coerente con i modelli presi in considerazione, in cui si sottolinea l'importanza di forme collaborative che sfruttano sinergie, quali quelle che già oggi sussistono tra i diversi attori del mercato e di integrazione tra for profit-non profit e utenti-consumatori, con lo scopo di incrementare risultati di tipo economico, ma anche quelli di comportamento positivo rispetto a funzioni di contesto come ambiente, cultura, ecc.

5.1.7 Eccellenze

- In un percorso tendente all'eccellenza, quale tra le seguenti dimensioni sarebbero maggiormente da presidiare

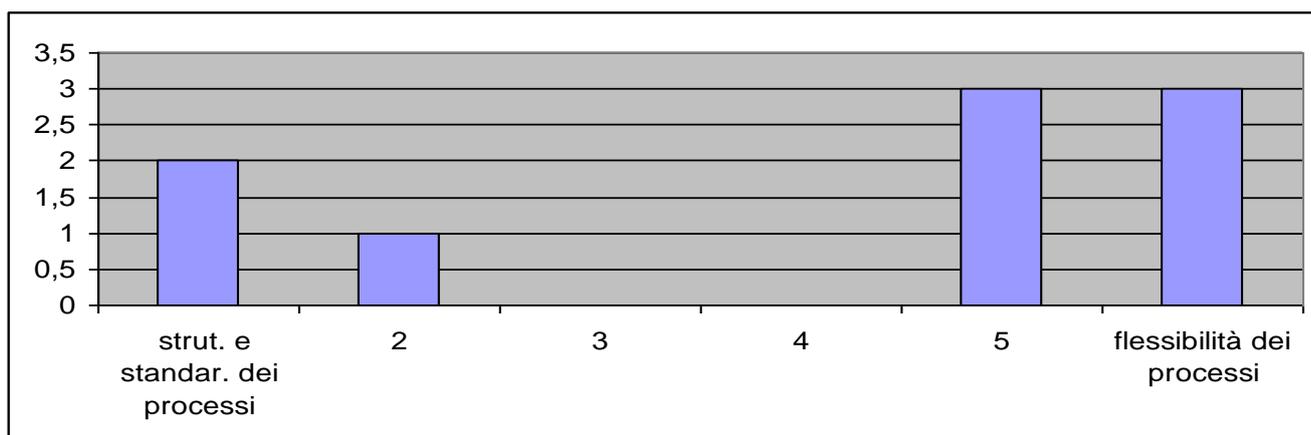
1. innovazione tecnologica - riassetto valoriale



Tra l'innovazione tecnologica e il riassetto valoriale le aree da presidiare, secondo gli intervistati sono tutte. È emersa una sostanziale arretratezza del non profit in ogni campo.

Sia nel modello di Borzaga che in quello di Perrini si sottolinea l'importanza dell'innovazione tecnologica e delle propulsiva in termini di innovazione dell'impresa sociale.

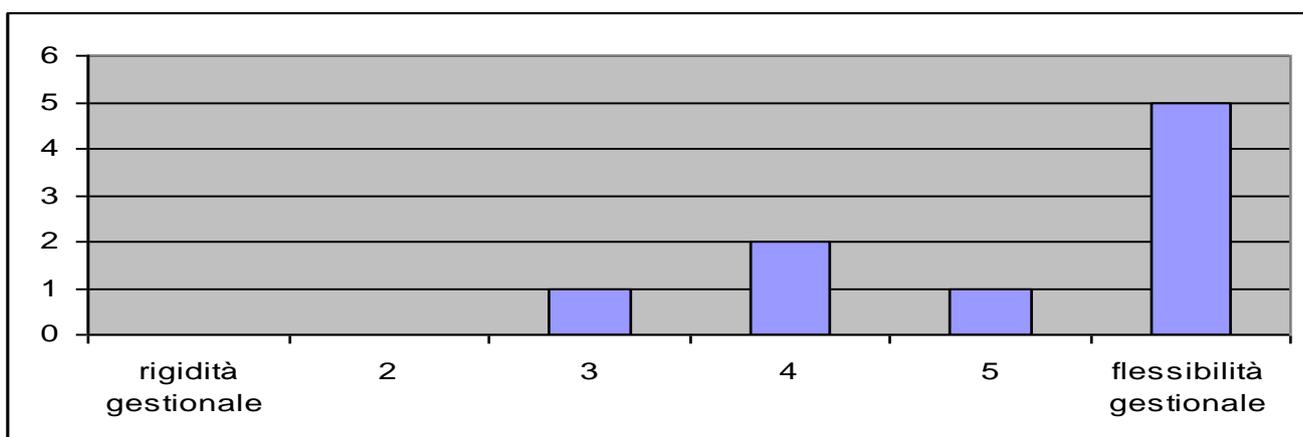
2. strutturazione e standardizzazione dei processi - flessibilità dei processi



La strutturazione dei processi e la flessibilità sono aree importantissime da presidiare alla ricerca di un giusto equilibrio. Prevala in ogni caso la spinta alla flessibilità.

La flessibilità è uno dei temi su cui insistono entrambi i modelli presi in considerazione; in particolare nel modello di Perrini si afferma che La dimensione flessibile scaturisce dal dato empirico relativo alla frammentazione dimensionale delle IS, nel cui processo è possibile identificare una parte variabile, declinata nel collegamento alla parte finale dell'erogazione del servizio ed una parte fissa, la gestione amministrativa, che si presta invece ad una maggiore strutturazione/standardizzazione.

3. rigidità gestionale - flessibilità gestionale

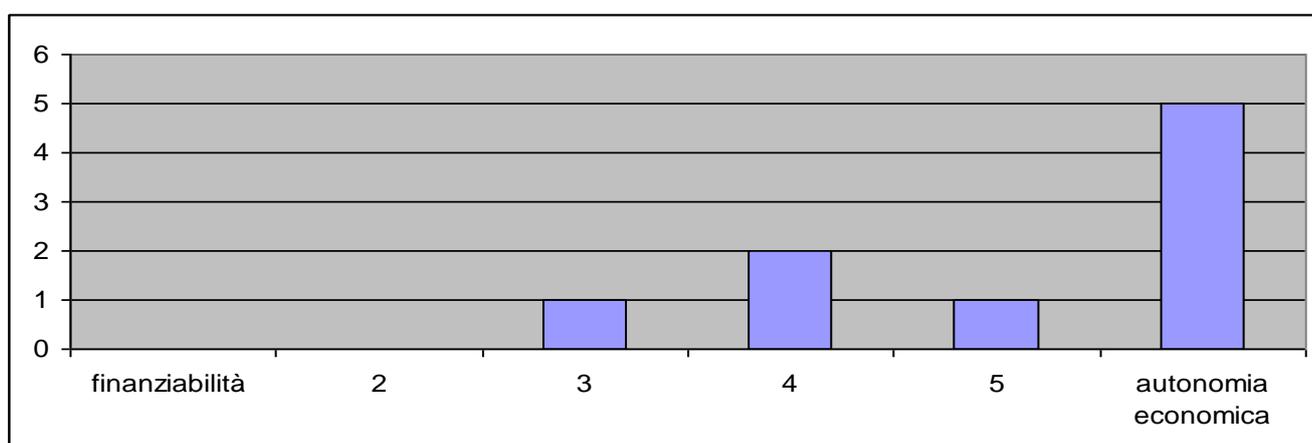


Si evince che la flessibilità gestionale è una delle dimensioni che in un percorso tendente all'eccellenza dovrebbe essere presidiata maggiormente, soprattutto in relazione alla gestione dei dipendenti.

Quanto si evince dalle interviste è coerente con il modello di Borzaga e Perrini, in cui si afferma che la partecipazione ai processi decisionali deve essere allargata e i dirigenti godono di elevata autonomia nell'organizzazione del proprio lavoro e nella gestione del personale e della produzione.

Il personale dipendente e i volontari sono gestiti in modo flessibile strutturando sentieri di carriera funzionali per ognuno di essi.

4. °finanziabilità - autonomia economica



L'autonomia economica è un obiettivo fondamentale non solo per l'eccellenza ma per la sopravvivenza stessa delle IS.

L'autofinanziamento è un tema trattato in entrambi i modelli presi a riferimento, in cui si afferma che l'autonomia d'azione nei confronti dei livelli istituzionali è anche correlata all'acquisizione delle risorse finanziarie; è dunque auspicabile orientare l'attività economica al raggiungimento di un'economicità che permetta l'autofinanziamento.

5.1.8 Casi di eccellenza

I casi di eccellenza nel territorio di Milano e provincia segnalati dal comitato scientifico sono i seguenti:

- CRM Cooperativa sociale
- Legacoop

- Confcooperative
- Fond Florian
- San Raffaele
- Don Gnocchi
- Le croci
- Sotto il Tetto Impresa sociale s.r.l.
- San Raffaele
- La strada
- Save the children
- Un campo nel cortile
- Oliver twist
- Fond. Monza e Brianza
- Cooperho
- Altro spazio
- Fondazione per l'housing sociale
- Opera S. Francesco
- Fondazione Buzzi
- Archè
- Oltrenture
- Opera S. Francesco
- Onda
- Cardinal Ferrari
- Fondazione Mazzotta
- Istituto stomatologico italiano
- Cardinal Ferrari
- Banco alimentare
- Casa della Carità

6. IMPRESA SOCIALE: DIMENSIONE ECONOMICO FINANZIARIA

6.1 Premessa.

Nell'analisi dell'universo impresa sociale il primo passo è stata la costruzione di un database che ricompredesse le IS, di sistema ed ex-lege, maggiormente attive e visibili nella Provincia di Milano.

Il database costruito è composto da 10 cluster basati sulle forme giuridiche e fiscali delle aziende:

1. ONG: sono state qui riunite le aziende che hanno raggiunto il riconoscimento di Organizzazione non Governativa, a prescindere dalla forma giuridica originaria.
2. Fondazioni: sono state appositamente escluse dal campione le fondazioni di origine Bancaria e le Fondazioni d'impresa.
3. Associazioni riconosciute quindi dotate di personalità giuridica.
4. Associazioni non riconosciute
5. ODV: è stata scelta la prevalenza del lavoro volontario rispetto al riconoscimento formale.
6. Enti ecclesiastici. Sono stati scelti quelli che svolgono abitualmente attività sociali.
7. Impresa sociale ex-lege iscritte negli appositi registri presso la CCIAA di Milano¹¹
8. Cooperative sociali, di tipo A e B
9. Consorzi
10. Assicurazioni mutuali

Il database certamente non esaustivo delle realtà presenti a Milano ha solo costituito la base per ragionare sulle evidenze ricorrenti e l'universo di riferimento per l'estrazione di un campione significativo da analizzare in profondità.

¹¹ Questa categoria, come approfondito in seguito, pur essendo la più pregnante ai fini della presente analisi ha creato non pochi problemi di tracciabilità e trasparenza dovuti al ritardo nella costituzione dell'albo apposito presso la CCIAA e alla conseguente difficoltà di ripescare imprese ormai iscritte negli albi ordinari.

Dal database è stato estratto un campione di 1 record, tenendo conto delle dimensioni approfondite nella sezione relativa alla metodologia.

Alle 173 imprese selezionate è stato sottoposto, telefonicamente, un questionario, con lo scopo di avere elementi d'analisi relativi alle seguenti macroaree :

- Dimensione economico-finanziaria
- Dimensione sociale interna ed esterna
- Governance
- Innovazione, creazione di valore e valore aggiunto dell'impresa sociale

6.2 Dimensione economico-finanziaria.

Nell'analisi della dimensione economico-finanziarie è stato preso a riferimento l'anno 2009. La scelta di quest'anno ha permesso di lavorare su dati economici consolidati.

L'analisi si è incentrata sulle entrate e la loro composizione; le uscite e le tipologie di spesa.

Mettendo poi in relazione entrate e uscite medie e totali si è stimato il saldo contabile di ogni cluster.

6.2.1 Entrate

In riferimento alla dimensione economico finanziaria sono state prese in considerazione le entrate registrate dalle " imprese sociali" nel 2009. Le 173 aziende intervistate sono state capaci di fornire dati precisi: dai dati raccolti si evince una media delle entrate per i singoli cluster che oscilla tra € 23.000.000 delle Fondazioni e ed i € 312.000 delle Associazioni non riconosciute.

La tabella seguente mostra una sintesi dei risultati ottenuti sistemati in ordine decrescente per media entrate.

Tabella 1: Entrate

Cluster	Numero	Media entrate	Valore max*	Valore min**
Fondazioni	52	€ 23.000.000	€ 500.000.000	€ 15.000
ONG	14	€ 6.000.000	€ 27.700.000	€ 100.000
Associazioni	49	€ 4.200.000	€ 62.000.000	€ 700
Consorzi	9	€ 4.000.000	€ 13.000.000	€ 400.000
Cooperative sociali	24	€ 2.300.000	€ 17.500.000	€ 100.000
ODV	19	€ 1.300.000	€ 15.000.000	€ 20.000
Associazioni non riconosciute	6	€ 312.000	€ 1.000.000	€ 30.000

* Si intende il valore massimo delle entrate in riferimento alle interviste effettuate nel cluster considerato

** Si intende il valore minimo delle entrate in riferimento alle interviste effettuate nel cluster considerato

si evince dalla Tabella 1 è che le fondazioni intervistate presentano il dato medio maggiore delle entrate, pari a € 23.000.000, ed valore massimo più elevato, pari a € 500.000.000. Vero è che questa Categoria presenta anche la differenza più importante tra valori minimi e massimi dichiarati dando un'idea dell'eterogeneità delle fonti di finanziamento per le diverse tipologie di Fondazioni.

Il dato medio minore delle entrate è registrato nel cluster delle associazioni non riconosciute in cui tale valore è pari a € 312.000. Questo cluster non presenta infatti entrate annue elevate attestandosi al massimo sui € 1.000.000 dichiarati nel 2009.

Il valore minore di entrate relativo al 2009 si presenta però per le associazioni riconosciute (€ 700 annue). Lo stesso cluster presenta una differenza molto marcata tra valore minimo e massimo dichiarato, differenza seconda solo a quella relativa alle fondazioni.

L'analisi delle entrate è stata esplosa tenendo conto anche della suddivisione, interna ad ogni cluster, tra entrate di fonte pubblica e entrate di fonte privata, da notare che la suddivisione è stata effettuata per provenienza del denaro a prescindere dal fatto che i trasferimenti fossero in virtù dei servizi prestati o derivassero da elargizioni liberali.

La tabella seguente mostra questa suddivisione:

Tabella 2: Entrate di fonte pubblica e privata

Cluster	Totale entrate	Fonte pubblica	Fonte privata
Fondazioni	€ 1.196.000.000	52%	48%
Associazioni	€ 205.800.000	5%	95%
ONG	€ 84.000.000	46%	54%
Cooperative sociali	€ 55.200.000	64%	36%
Consorzi	€ 36.000.000	6%	94%
ODV	€ 24.700.000	57%	43%
Associazioni non riconosciute	€ 1.872.000	16%	84%

Da un'analisi complessiva dei sette cluster considerati si nota che la maggior parte delle entrate provengono da fonte pubblica.

In particolare le entrate delle cooperative sociali sono di fonte pubblica per il 64%. Questo dato è spiegabile in virtù della quantità di servizi e prestazioni che il mondo cooperativo presta in sostituzione della Pubblica Amministrazione o alla PA stessa.

Per ragioni diverse, ma altrettanto prevedibili anche le ODV presentano una maggiore concentrazione di fonti pubbliche (57%). Lo stesso accade per il cluster delle fondazioni, anche se il divario tra entrate di fonte pubblica e di fonte privata è decisamente minore rispetto alle cooperative sociali e alle ODV.

Per quanto concerne gli altri tre cluster si evidenzia che sia per le associazioni riconosciute che per quelle non riconosciute le entrate sono soprattutto di fonte privata. In particolare per le associazioni riconosciute il 95% delle entrate è di fonte privata, mentre solamente il 5% è di fonte pubblica.

Inoltre il maggior equilibrio tra fonti pubbliche e private si presenta nelle Fondazioni e nelle ONG

6.2.2 Uscite

Dopo aver esaminato le entrate, si analizzano ora le uscite relative al 2009 delle "imprese sociali" presenti nel nostro campione.

Tabella 3: Uscite

Cluster	Numero	Media uscite	Valore max*	Valore min**
Fondazioni	52	€ 19.200.000	€ 500.000.000	€ 61.000
Associazioni	49	€ 5.600.000	€ 81.400.000	€ 3.000
ONG	14	€ 5.000.000	€ 23.000.000	€ 100.000
Consorzi	9	€ 4.000.000	€ 13.000.000	€ 400.000
ODV	19	€ 2.000.000	€ 14.000.000	€ 10.000
Cooperative sociali	24	€ 2.100.000	€ 17.000.000	€ 93.500
Associazioni non riconosciute	6	€ 367.000	€ 1.000.000	€ 30.000

* Si intende il valore massimo delle entrate in riferimento alle interviste effettuate nel cluster considerato

** Si intende il valore minimo delle entrate in riferimento alle interviste effettuate nel cluster considerato

La Tabella 3 mostra la media delle uscite relative al 2009.

Come per le entrate sono le Fondazioni a presentare l'uscita media più elevata pari a € 19.200.000 ed il valore massimo dichiarato più elevato pari a € 500.000.000. Da notare che in questo cluster si avverte la variazione maggiore tra il valore minimo e quello massimo. Variabilità spiegabile alla luce delle due macro aree rintracciabili all'interno delle fondazioni (grant making e operating).

Le associazioni riconosciute e le ONG presentano delle uscite medie piuttosto elevate e pari rispettivamente a € 5.600.000 e € 5.000.000 ma, mentre l'uscita minore delle associazioni si attesta ad un valore molto basso (€ 3.000), quella relativa alle ONG è comunque decisamente elevato rispetto ai valori minimi dichiarati dal settore, posizionandosi al secondo posto dopo i consorzi.

Le associazioni presentano una variazione molto elevata tra uscita annua minima e massima.

Le ODV registrano la media delle uscite più basse (€ 2.000.000) seguite dalle cooperative sociali (€ 2.100.000) queste ultime però non presentano mai uscite annue molto basse; dato che rimanda, anche alla luce delle analisi successive, a categorie di spesa abbastanza stabili per le cooperative.

L'analisi dettagliata delle uscite è stata effettuata tenendo conto delle seguenti voci:

- Spese personale dipendente
- Spese per collaborazione continuata e continuativa
- Rimborsi volontari
- Acquisto beni e servizi
- Sussidi e contributi
- Capitali fissi
- Investimenti in high tech
- Altre spese

Tabella 4: Composizione uscite

Cluster	Tot uscite	Spese personale dipendente	Spese coll. Coordinata e continuativa	Rimborsi spese volontari	Acquisto beni e servizi	Sussidi, contributi erogazioni	Imposte e tasse	Capitali fissi	High tech	Altre spese
Fondazioni	€ 998.400.000	29%	7%		19%	26%	1%	1%		17%
Associazioni	€ 274.400.000	9%	1%		36%	46%				8%
ONG	€ 70.000.000	21%	11%	1%	10%	28%		5%		24%
Cooperative sociali	€ 50.400.000	53%	8%		32%	2%		1%		4%
ODV	€ 38.000.000	46%	2%	10%	34%			1%		7%
Consorzi	€ 36.000.000	3%		17%	67%		7%	4%		2%
Associazioni non riconosciute	€ 2.202.000	42%	18%	2%	23%	15%				

È evidente dalla Tabella 4 che per le cooperative sociali intervistate le spese per il personale dipendente influiscono sul totale delle uscite per più del 50%. Una voce importante è rappresentata, inoltre, dalle spese per acquisto di beni e servizi, che rappresentano il 32%.

Anche le ODV presentano Dati simili spendendo il 46% in personale dipendente ed il 34% in acquisti di beni e servizi, ed assegnando solo il 10% al rimborso spese volontari.

Il maggior investimento, in termini assoluti, è quello delle Fondazioni con € 289.536.000.

Le associazioni presentano la percentuale di spesa per erogazioni e contributi più elevata (46%) seguite dalla ONG (28%) e dalle Fondazioni (26%). In termini assoluti il risultato si ribalta totalmente assegnando il primo posto tra gli istituti erogatori alle Fondazioni (€ 259.584.000) e l'ultimo alle Associazioni (€ 126.224.000)

Prendendo in considerazione l'acquisto di beni e servizi, capitolo di spesa che coinvolge tutti i cluster, a differenza degli altri, la percentuale di spesa maggiore si trova all'interno dei consorzi che in questa categoria spendono il 67% delle uscite (€ 24.120.000). Questo dato assoluto è di gran lunga minore alle uscite per acquisto di beni e servizi delle Fondazioni (€ 189.696.000) e delle associazioni riconosciute (€ 98.784.000).

Come prevedibile sono le ONG a spendere la percentuale maggiore in investimenti a lungo termine, seguite dai consorzi. Il dato è spiegabile alla luce delle tipologie di investimenti che vede coinvolti i due cluster che è tipicamente di durata pluriennale e coinvolge più partner e strutture.

Nella voce altre spese sono ricomprese tutte le spese non ascrivibili alle categorie precedenti, in particolar modo le spese per la gestione ordinaria delle attività e delle sedi (dalle utenze alla manutenzione e affitto locali), che spiegano la percentuale elevata registrata per le fondazioni; e spese particolari come le trasferte all'estero e gli investimenti in materiali di consumo che innalzano fino al 24% la quota di uscita dedicata dalle ONG.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva dei valori in entrata ed in uscita.

Tabella 5: Saldo entrate uscite

Cluster	Numero	Media entrate	Media uscite	Saldo (Entrate - Uscite)
Fondazioni	52	€ 19.200.000	€ 23.000.000	<u>-€ 3.800.000</u>
Associazioni	49	€ 5.600.000	€ 4.200.000	€ 1.400.000
ONG	14	€ 5.000.000	€ 6.000.000	<u>-€ 1.000.000</u>
ConSORZI	9	€ 4.000.000	€ 4.000.000	€ 0
ODV	19	€ 2.000.000	€ 2.300.000	<u>-€ 300.000</u>
Cooperative sociali	24	€ 2.100.000	€ 1.300.000	€ 800.000
Associazioni non riconosciute	6	€ 367.000	€ 312.000	€ 55.000

Dal saldo tra la media delle entrate e delle uscite (entrate – uscite), si nota che sono le fondazioni a registrare in media un disavanzo maggiore, seguite dalle ONG e dalle ODV.

L'unico cluster in pareggio risulta essere quello dei consorzi.

L'attivo maggiore è registrato per le associazioni riconosciute attestandosi a € 1.400.000. Anche cooperative sociali e associazioni non riconosciute registrano un avanzo medio che però per le seconde arriva a toccare solo € 55.000

6.3 Dimensione sociale interna ed esterna

La dimensione sociale interna è stata analizzata indagando la composizione dei collaboratori all'interno dei singoli cluster e valutando la tipologia e la numerosità dei volontari per le diverse categorie.

Sono stati invece analizzati i dati relativi alle attività svolte ed ai servizi prestati come indicatori della dimensione sociale esterna.

6.3.1 Dimensione sociale interna: collaboratori

Le analisi relative ai collaboratori sono state effettuate suddividendo questi ultimi in:

1. Dipendenti
2. Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni
3. Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa
4. Volontari
5. Religiosi
6. Servizio civile

Di seguito sono analizzati i risultati emersi per i singoli cluster per lasciare alla parte finale lo spazio per una valutazione comparativa.

Cooperative

In tutte le cooperative sociali intervistate, tranne 2, esistono soci iscritti nei libri paga in qualità di lavoratori dipendenti. Per quanto riguarda invece la struttura media dei dipendenti, va evidenziato quanto segue:

Tabella 6: Collaboratori cooperative sociali

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	63
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	2
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	11
Volontari	18
Religiosi	0
Servizio civile	1

Un dato importante che si evince nella tabella è che quasi tutte le cooperative sociali hanno in media 62 dipendenti, nessun religioso e nessun collaboratore del servizio civile. Quasi tutte si avvalgono di lavoratori distaccati o con contratto di collaborazione.

Fondazioni

Anche nelle fondazioni, per 88%, esistono soci iscritti nei libri paga in qualità di lavoratori dipendenti.

La tabella seguente riassume la strutturazione media:

Tabella 7: Collaboratori fondazioni

Struttura media dei collaborator	
Dipendenti	170
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	29
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	56
Volontari	40
Religiosi	2
Servizio civile	0

Come si vede dalla tabella, un dato significativo è certamente il numero medio di dipendenti (170), dato che è comunque influenzato dalla presenza tra le interviste di grandi fondazioni. Un numero significativo è dato anche dai lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, che sono mediamente 56 per fondazione.

Altro dato significativo è il numero medio di collaboratori distaccati o esterni secondo solo al dato presentato dalle ONG.

Associazioni riconosciute

All'interno delle associazioni riconosciute solo il 18% prevede soci iscritti nei libri paga in qualità di lavoratori dipendenti.

Per quanto riguarda la struttura media dei collaboratori si ha quanto segue:

Tabella 8: Collaboratori associazioni

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	11
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	1
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	6
Volontari	572
Religiosi	0
Servizio civile	0

Si può vedere che il dato più significativo è rappresentato dal numero di volontari che sono mediamente 572 per associazione, questo dato è influenzato da grosse associazioni le quali hanno un numero cospicuo di volontari. Nonostante questo dato Le associazioni presenti nel campione non hanno la veste di Organizzazioni di volontariato.

Associazioni non riconosciute

Per quanto concerne le associazioni non riconosciute solo un sesto ha soci iscritti in qualità di lavoratori dipendenti.

Per quanto riguarda la struttura media dei dipendenti invece, si ha quanto segue:

Tabella 9: Collaboratori associazioni non riconosciute

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	3
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	0
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	8
Volontari	13
Religiosi	0
Servizio civile	0

Nelle associazioni non riconosciute possiamo notare la totale assenza, in media, di lavoratori distaccati o comandati da imprese o istituzioni, di religiosi e collaboratori del servizio civile. Anche qui, come nelle associazioni il numero maggiore è rappresentato dai volontari, ma contrariamente alle precedenti, in questo caso il numero si distribuisce abbastanza equamente tra le associazioni non riconosciute intervistate.

Consorzi

Per quanto concerne i consorzi intervistati nessun socio è iscritto nei libri paga come dipendente e per quanto concerne, invece, la struttura dei collaboratori e dei volontari si ha quanto riportato nella tabella seguente.

Tabella 10: Collaboratori consorzi

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	4
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	0
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	1
Volontari	1
Religiosi	0
Servizio civile	0

Nei consorzi intervistati ci sono in media 4 lavoratori dipendenti e 1 volontario.

Da notare l'assenza di lavoratori distaccati e la bassa presenza di lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa (mediamente 1).

Il cluster dei consorzi si presenta quindi come quello con la struttura più leggera e con un rapporto più equilibrato tra collaboratori retribuiti e non.

ODV

Per quanto concerne il cluster delle ODV, solo nell'11% esistono soci iscritti come dipendenti nei libri paga.

La struttura dei dipendenti è mostrata nella Tabella 11.

Tabella 11: Collaboratori ODV

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	15
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	0
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	9
Volontari	385
Religiosi	1
Servizio civile	22

La media dei dipendenti delle ODV intervistate è di 15, a cui corrispondono 9 lavoratori distaccati e ben 385 volontari.

ONG

In 4 ONG intervistate i soci sono iscritti ne libri paga come lavoratori dipendenti.

Tabella 12: Collaboratori ONG

Struttura media dei collaboratori	
Dipendenti	15
Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni	71
Lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa	25
Volontari	412
Religiosi	17
Servizio civile	11

In media ognuna delle ONG intervistate ha 15 dipendenti e 412 volontari.

I collaboratori religiosi hanno una parte molto importante, mediamente 17, a cui si affiancano 11 persone che svolgono il servizio civile.

A fronte dei dipendenti si registrano in media 71 lavoratori distaccati e 25 lavoratori con contratto di collaborazione continuata e continuativa.

La tabella 13 mostra il dato di sintesi della numerosità media di dipendenti, volontari e collaboratori del servizio civile.

In un confronto trasversale tra i cluster si nota che il maggior numero di dipendenti è presente nelle Fondazioni mentre il minore nelle associazioni non riconosciute e nei consorzi, mentre però le medie più basse tendono ad assomigliarsi i 170 dipendenti medi delle fondazioni sono ben tre volte maggiori ai 62 dipendenti medi delle cooperative sociali.

Solo le ODV e le ONG presentano un numero medio significativo di giovani inseriti tramite il servizio civile.

Tabella 13: Numerosità media dipendenti, volontari e servizio civile

Cluster	Numero	Media dipendenti	Media volontari	Media servizio civile
Cooperative sociali	24	62	18	1
Fondazioni	52	170	40	0
Associazioni	49	11	572	0
Associazioni non riconosciute	6	3	13	0
Consorzi	9	4	1	0
ONG	14	15	412	11
ODV	19	15	385	22

Per quanto riguarda i volontari, contro ogni previsione, la numerosità media maggiore è presente nelle associazioni riconosciute (572) seguite dalle ONG (412) e solo dopo dalle ODV (385).

Dato interessante è la cospicua presenza di volontari anche all'interno delle Fondazioni, con una numerosità media pari a 40 per organizzazione, e la non trascurabile presenza di volontari nelle cooperative sociali (mediamente 18 volontari per struttura).

La tabella seguente riporta i dati della spesa media per i tre differenti tipi di collaboratori.

Tabella 14: Spesa media dipendenti, volontari e servizio civile

Cluster	Spesa Media dipendenti	Spesa Media volontari	Spesa Media collaboratori interni	Spesa Media totale
Cooperative sociali	€ 5.568.000	€ 1.344.000	€ 0	€ 6.912.000
Fondazioni	€ 504.000	€ 56.000	€ 0	€ 560.000
Associazioni	€ 1.050.000	€ 550.000	€ 50.000	€ 1.650.000
Associazioni non riconosciute	€ 1.113.000	€ 168.000	€ 0	€ 1.281.000
Consorzi	€ 920.000	€ 40.000	€ 200.000	€ 1.160.000
ONG	€ 120.000	€ 0	€ 680.000	€ 800.000
ODV	€ 154.140	€ 66.060	€ 7.340	€ 227.540

Spostando il focus dalla numerosità media all'effettivo esborso monetario, è evidente che il maggior investimento in risorse umane è effettuato dalle cooperative sociali che si distanziano parecchio dalle associazioni e dai consorzi.

L'investimento più basso totale si registra invece per le ODV.

Le cooperative investono maggiormente in contratti di dipendenza spendendo mediamente € 5.568.000, valore più elevato. Sono invece le ONG quelle meno virtuose da questo punto di vista che investono quasi sei volte in più nei contratti occasionali rispetto a quelli di dipendenza.

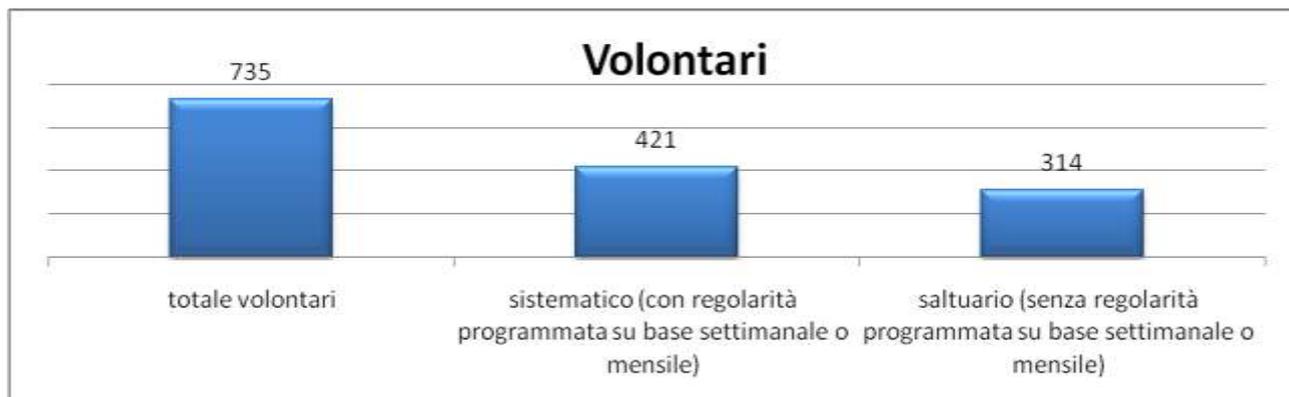
Anche per i volontari sono le cooperative ad investire di più seguite con molto distacco dalle associazioni.

6.3.2 Dimensione sociale interna: volontari

Cooperative

Per quanto riguarda i volontari, le cooperative sociali si avvalgono complessivamente di 735 volontari, di questi il 57% svolge la propria attività in maniera sistematica, il 43% in modo saltuario.

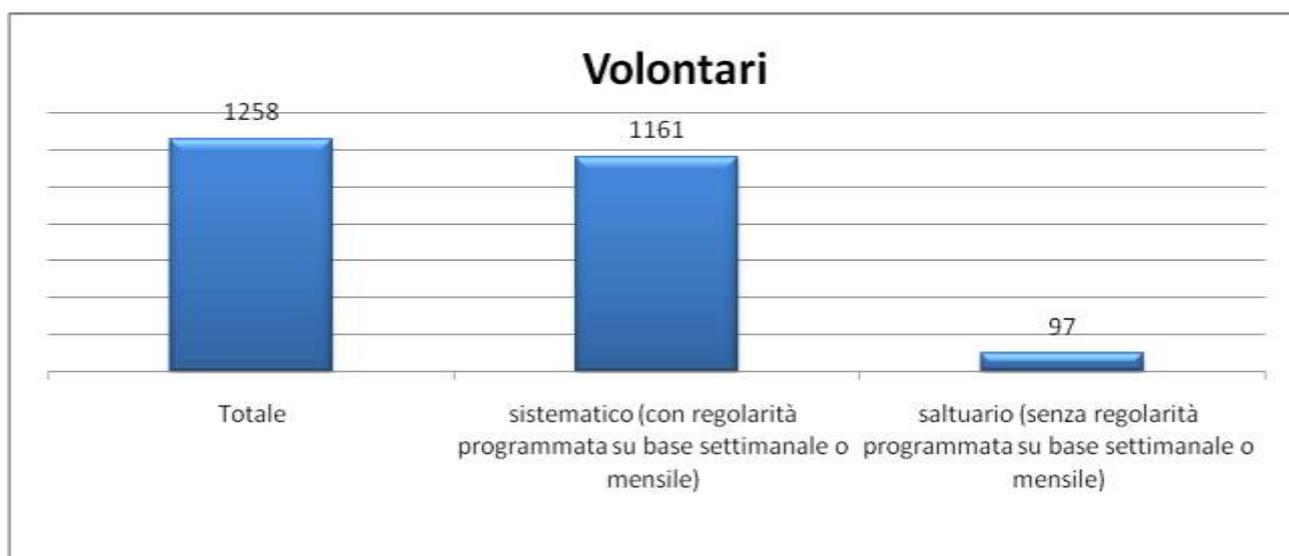
Grafico 8: Volontari Cooperative Sociali



Fondazioni

Analizzando le fondazioni, si può vedere nel grafico sottostante che i volontari che complessivamente prestano servizio sono 1.258, di questi il 92% lo fa in maniera sistematica, l'8% in modo saltuario.

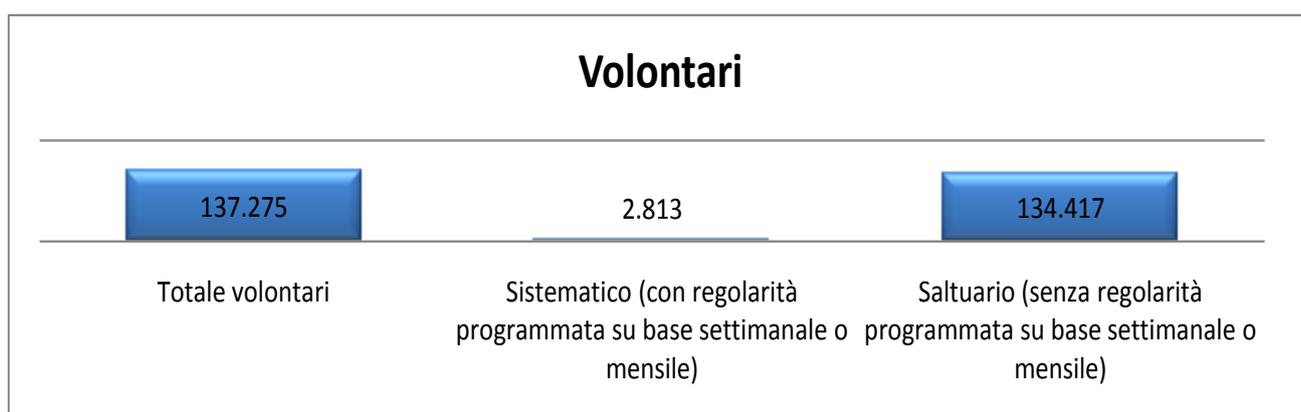
Grafico 9: Volontari Fondazioni



Associazioni riconosciute

Nelle associazioni il numero di volontari è decisamente più elevato rispetto alle cooperative sociali ed alle fondazioni. Complessivamente, infatti, i volontari sono 137.275, contrariamente a quanto accadeva nelle cooperative sociali e nelle fondazioni, nelle associazioni solo il 2% lavora in maniera sistematica, il restante 98% , infatti, lo fa in modo saltuario.

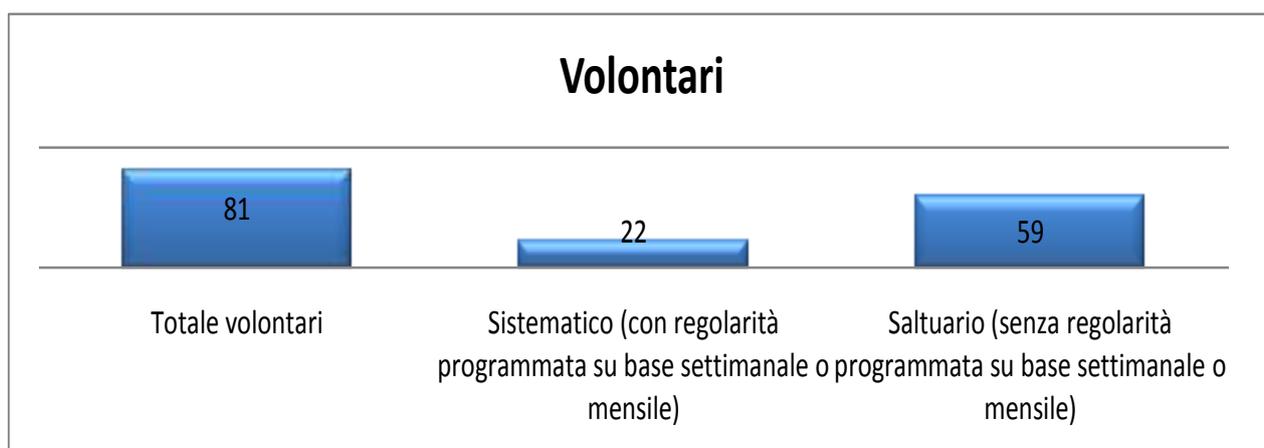
Grafico 10: Volontari Associazioni



Associazioni non riconosciute

Nelle associazioni non riconosciute, i volontari sono complessivamente 81, il 27% si impegna in maniera sistematica, il 73% in modo saltuario

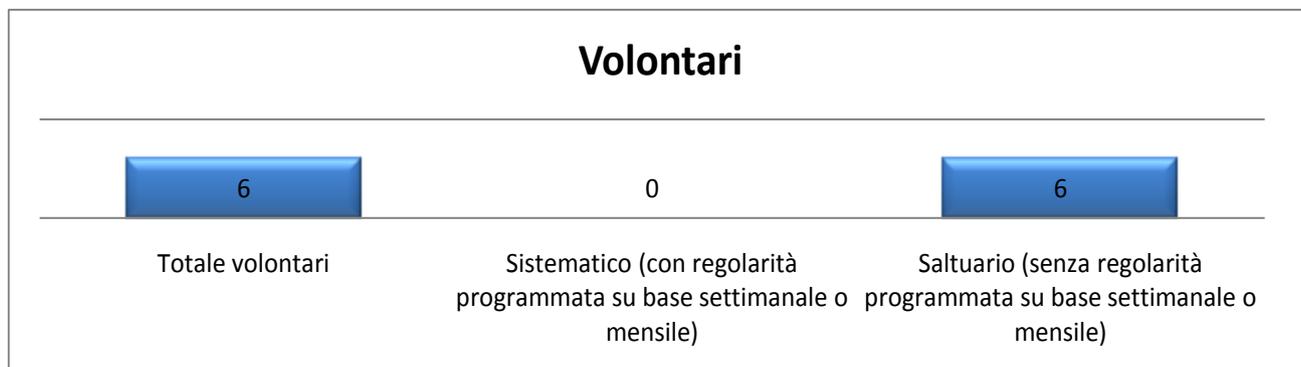
Grafico 11: Volontari Associazioni non riconosciute



Consorzi

Nei consorzi intervistati i volontari presenti offrono il loro servizio solo in maniera saltuaria.

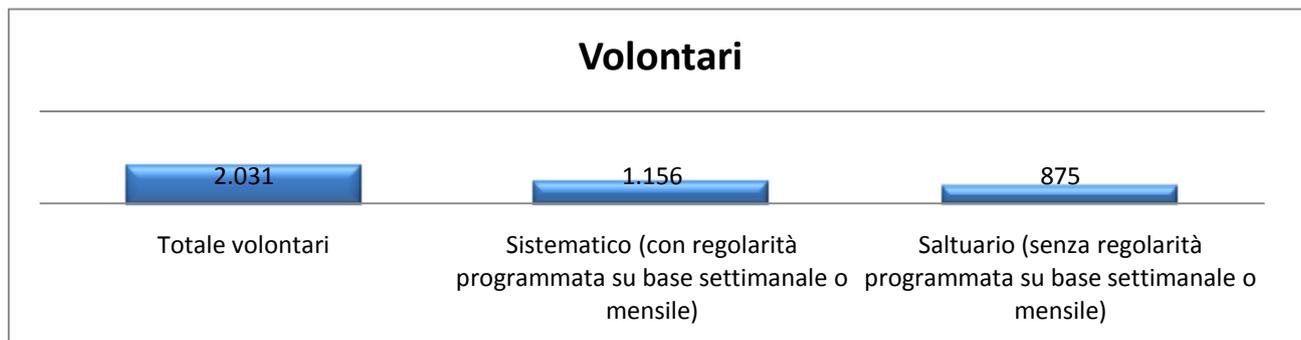
Grafico 12: Volontari Consorzi



ODV

Le ODV intervistate presentano un numero di volontari pari a 2.031. Il 57% dei volontari offre il loro servizio in maniera sistematica, mentre il restante 43% si impegna nelle organizzazioni in maniera saltuaria.

Grafico 13: Volontari ODV

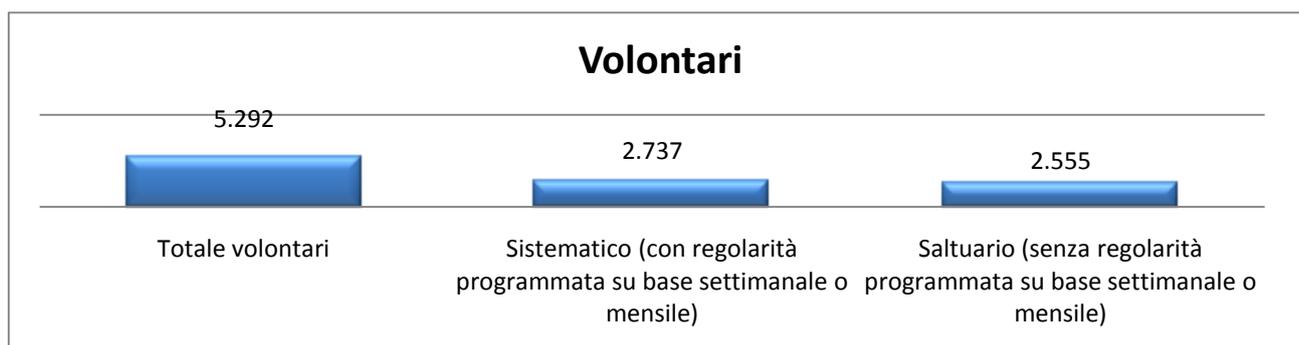


ONG

I volontari che in totale si impegnano nelle ONG intervistate sono 5.292.

Il 50% dei volontari svolge la propria attività in maniera sistematica e la stessa percentuale offre il proprio servizio in maniera saltuaria.

Grafico 11: Volontari ONG



La tabella seguente riporta la sintesi dei dati relativi ai volontari.

Tabella 15: Volontari sistematici e saltuari

Cluster	Numero	Volontari totali	% Volontari sistematici	% Volontari saltuari
Cooperative sociali	24	735	57%	43%
Fondazioni	52	1.258	92%	8%
Associazioni	49	137.275	2%	98%
Associazioni non riconosciute	6	481	27%	73%
Consorzi	9	6	0%	100%
ONG	14	5.292	52%	48%
ODV	19	2.031	57%	43%

6.3.3 Dimensione sociale esterna: servizi e soci

I servizi sono stati indagati per dare un'idea dell'impatto sociale esterno delle organizzazioni analizzate.

Cooperative

Le cooperative sociali hanno in totale 1.783 soci, mediamente 74 per cooperativa sociale.

La destinazione dei servizi prodotti, essa è riassunta nel grafico sottostante.

Grafico 12: Servizi Cooperative sociali



Come si vede dal grafico a barre, i servizi sono rivolti essenzialmente sia ai soci che ai non soci ed ai non iscritti ampliando all'intera comunità di riferimento i benefici possibili.

Solo una cooperativa sociale ha affermato di rivolgere i suoi servizi solo ai soci e/o agli iscritti.

Fondazioni

Le fondazioni hanno in totale 3.313 soci, in media vi sono 65 soci per fondazione.

Per quanto riguarda la destinazione dei servizi prodotti si ha che la maggior parte dei servizi prodotti dalle fondazioni sono rivolti ai non soci ed ai non iscritti (33 su 52). Delle 18 restanti fondazioni invece, 13 rivolgono i servizi anche ad i non soci e non iscritti, solo 5 ai soci e/o agli iscritti.

Grafico 13: Servizi Fondazioni

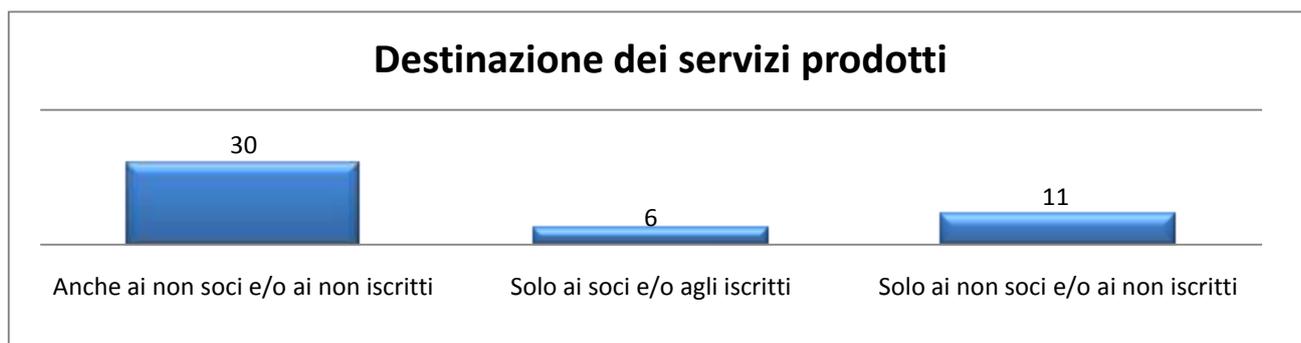


Associazioni riconosciute

Le associazioni hanno in totale 1.730.867 soci iscritti, mediamente 40.253 ad associazione.

I servizi prodotti sono così destinati:

Grafico 14: Servizi Associazioni



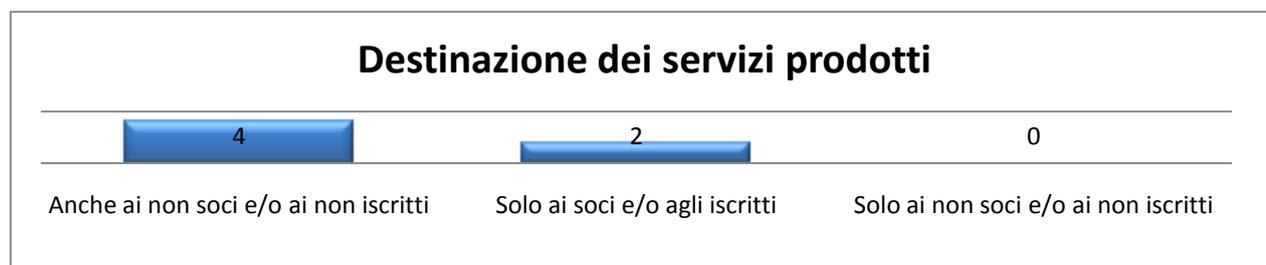
Come si vede dal diagramma a barre, la maggior parte dei servizi è rivolta sia ai soci che ai non soci, 11 hanno affermato di destinare i propri servizi solo ai non soci ed ai non iscritti ed infine 6 solo ai soci ed agli iscritti

Associazioni non riconosciute

Le associazioni non riconosciute hanno complessivamente 775 soci iscritti, in media 129 per associazione non riconosciuta.

I servizi prodotti sono così destinati:

Grafico 15: Servizi Associazioni non riconosciute



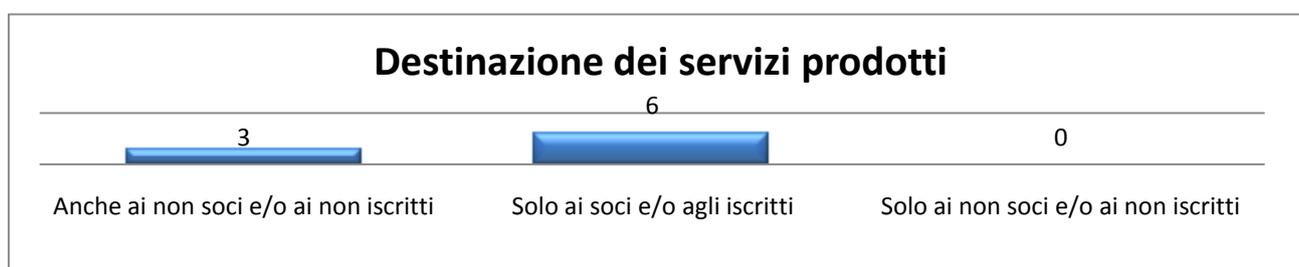
Su 6 associazioni non riconosciute, 4 hanno affermato di destinare i propri servizi sia ai soci che ad i non soci o iscritti. Solo 2 associazioni hanno dichiarato di destinarli solo ai soci e/o agli iscritti, nessuno ha dichiarato di offrirli solo al pubblico.

Consorzi

I consorzi intervistati registrano un totale di soci pari a 239, con una media di 26 soci per consorzio.

Per quanto concerne la destinazione dei servizi, si rimanda, invece, al grafico a barre seguente:

Grafico 16: Servizi Consorzi

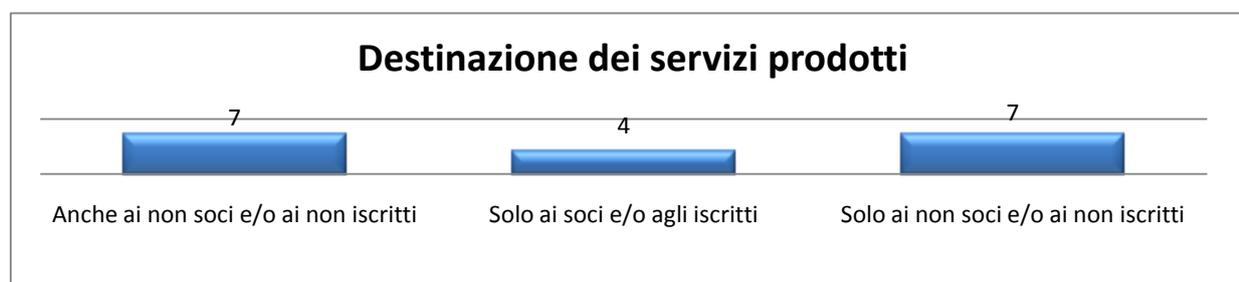


Dei 9 consorzi intervistati, 6 destinano i propri servizi solo ai soci o agli iscritti, mentre gli altri consorzi offrono i loro servizi anche ai non soci e/o ai non iscritti.

ODV

Il totale dei soci presenti nelle ODV intervistate è pari a 9.455, in media 456 soci per ogni organizzazione di volontariato a cui è stato sottoposto il questionario.

Grafico 17: Servizi ODV



Delle ODV intervistate 7 destinano i propri servizi anche ai non soci e/o ai non iscritti e 7 solo ai non soci e /o ai non iscritti.

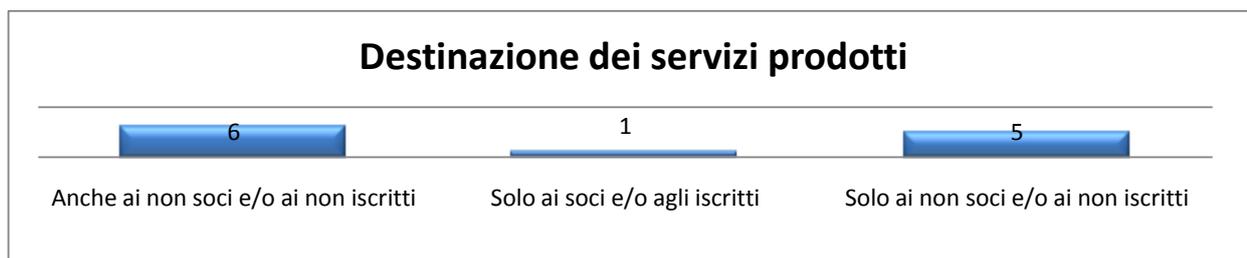
Solo 4 delle organizzazioni intervistate rendono disponibili i propri servizi solo ai soci e /o agli iscritti.

ONG

Il numero dei soci presenti nelle ONG intervistate è pari a 2.188, a cui corrisponde una media di 182 soci per ogni ONG intervistata.

La destinazione dei servizi è riportata nel grafico seguente:

Grafico 18: Servizi ONG



Solo una delle ONG che ha risposto al questionario destina i propri servizi solo ai soci e/o agli iscritti.

Sei organizzazioni offrono i propri servizi anche ai non soci e ai non iscritti e 5 li destinano solo ai non soci e/o ai non iscritti.

Di seguito i dati di sintesi relativi alla destinazione dei servizi offerti dai differenti cluster.

Tabella 16: Destinazione servizi prestati

Cluster	Numero	Anche ai non soci e/o non iscritti	Solo ai soci e/o agli iscritti	Solo ai non soci e/o non iscritti
Cooperative sociali	24	12	12	1
Fondazioni	52	13	33	5
Associazioni	49	6	30	11
Associazioni non riconosciute	6	4	2	0
Consorzi	9	3	6	0
ONG	14	6	1	5
ODV	19	7	4	7

Sono le fondazioni e associazioni a riservare maggiori servizi per i propri soci e/o iscritti con un distacco più che doppio rispetto alle cooperative sociali.

Le stesse associazioni riconosciute riservano al contrario solo al pubblico un numero maggiore di servizi rispetto agli altri cluster.

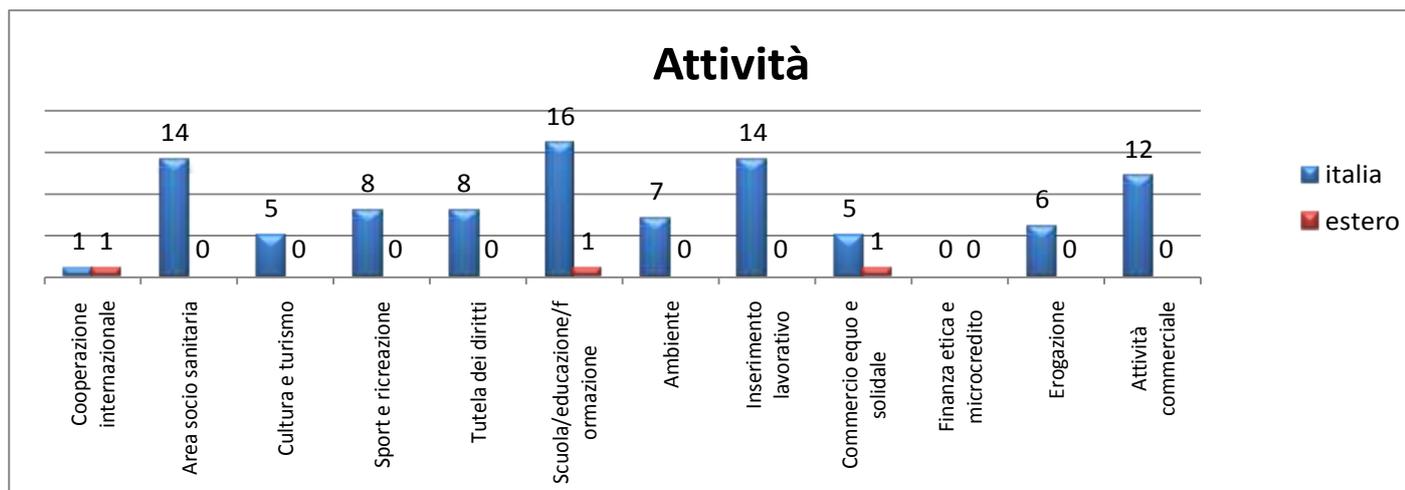
Fondazioni e cooperative presentano per lo più un modello misto.

6.3.4 Dimensione sociale esterna: attività

I cluster presenti nel campione che abbiamo intervistato sono stati analizzati prendendo in considerazione anche le attività che svolgono le “ imprese sociali” siano esse in Italia o all'estero.

Cooperative

Grafico 19: Attività Cooperative Sociali

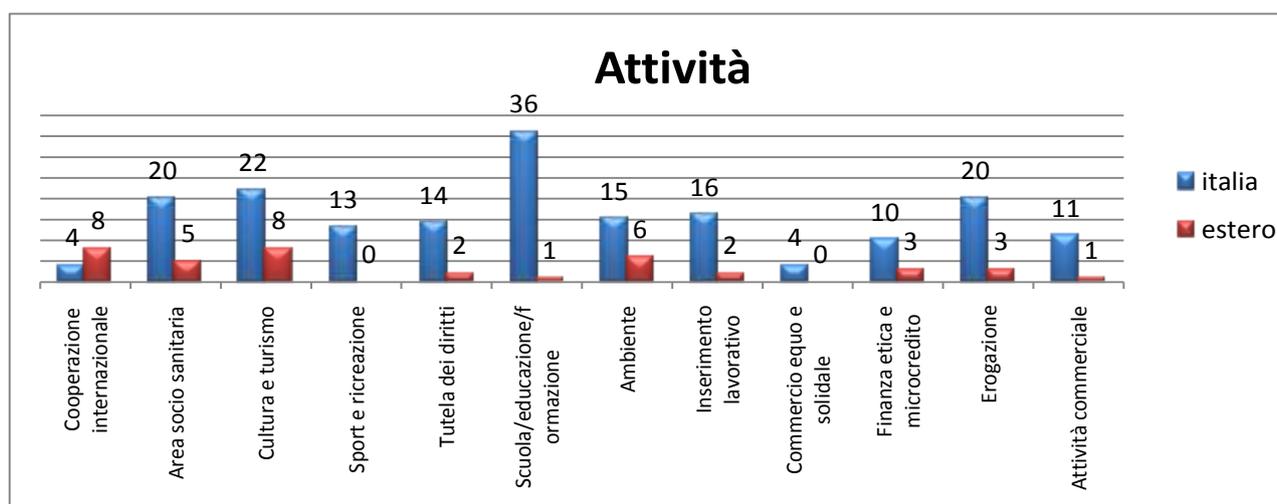


Come si vede dal grafico la maggior parte delle cooperative sociali concentra le proprie attività in Italia, 14 si occupano dell'area socio sanitaria e dell'inserimento lavorativo, 16 di scuola, educazione e formazione, 12 di attività commerciale. A scalare le restanti si occupano sport e ricreazione, tutela dei diritti, ambiente, erogazione, commercio equo e solidale, cultura e turismo, solo una si occupa di cooperazione internazionale.

Fondazioni

Per quanto riguarda le fondazioni, anche loro, come le cooperative concentrano le proprie attività in Italia, la loro distribuzione è evidenziata nel grafico sottostante:

Grafico 20: Attività Fondazioni

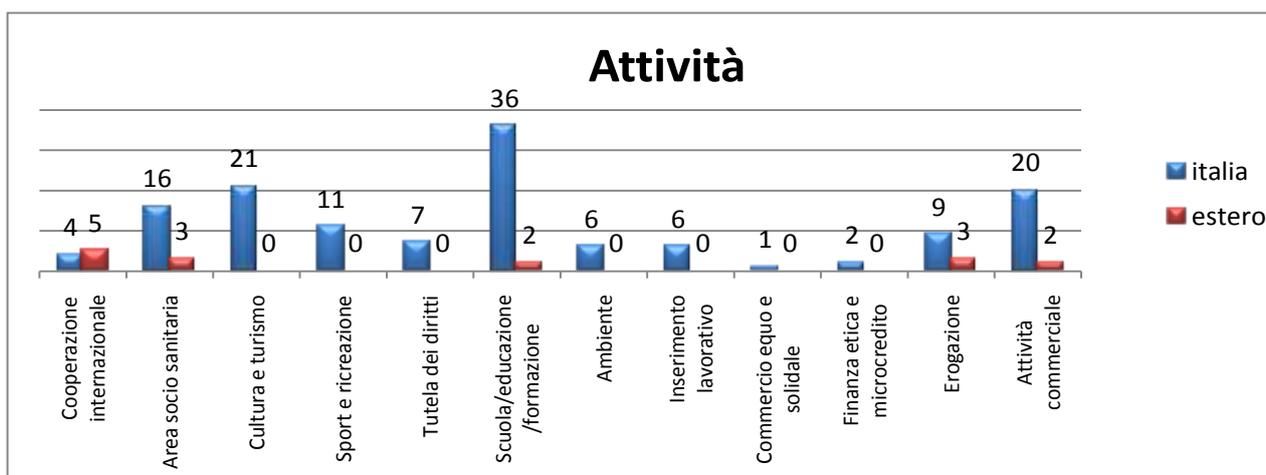


36 fondazioni su 52 hanno affermato di occuparsi di scuola, educazione e formazione, altri dati significativi si riscontrano nell'ambito della cultura e turismo (22), area socio sanitaria (20) ed erogazione (20). Pochissimi si occupano di cooperazione internazionale e commercio equo e solidale.

Associazioni riconosciute

Anche le associazioni come le cooperative sociali e le fondazioni hanno attività principalmente in Italia.

Grafico 21: Attività Associazioni



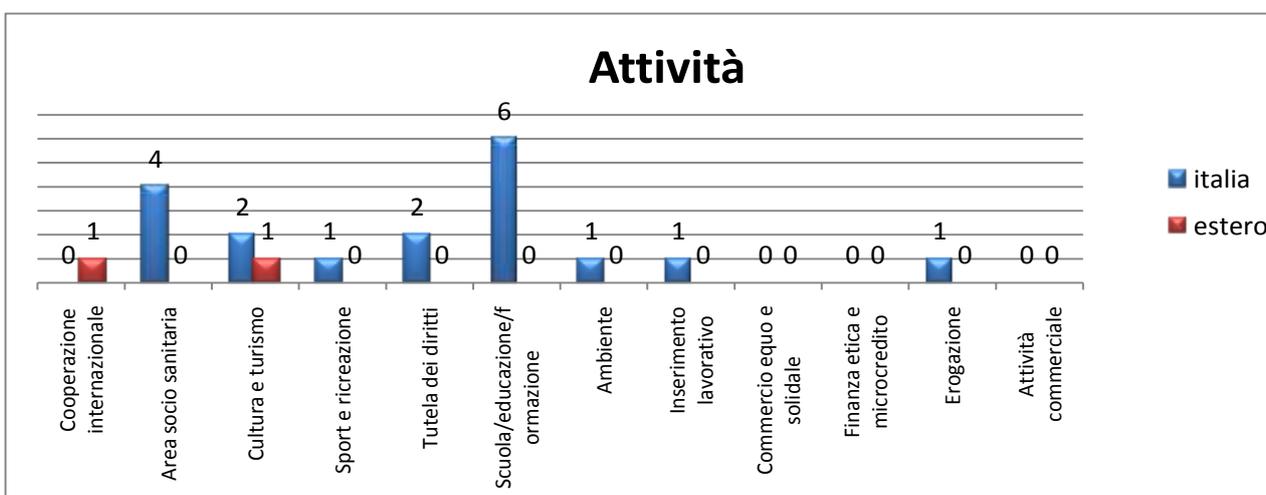
La principale attività è rappresentata anche qui da scuola educazione e formazione, significative sono anche cultura e turismo, le attività commerciali e quelle socio sanitarie.

Quasi marginali sono le attività di cooperazione internazionale, il commercio equo e solidale e la finanza etica ed il microcredito.

Associazioni non riconosciute

Nelle associazioni non riconosciute, solo 2 hanno affermato di svolgere le loro attività all'estero, in particolar modo nell'attività di cooperazione internazionale e di cultura e turismo. La distribuzione delle attività è la seguente:

Grafico 22: Attività Associazioni non riconosciute

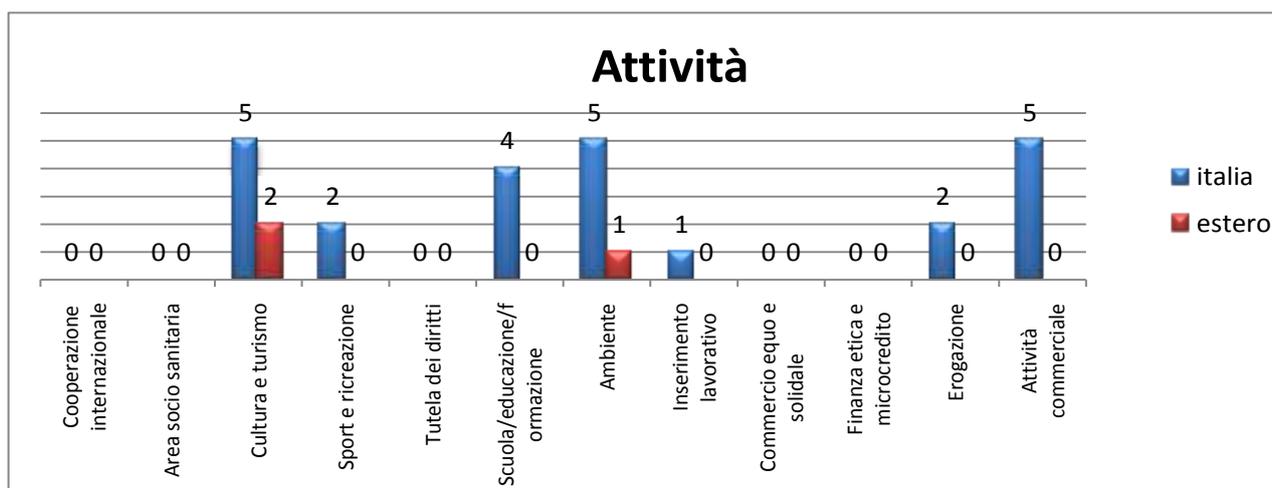


Anche qui l'area di maggior rilievo è quella della scuola, educazione e formazione, e quella socio sanitaria. Nessuno si occupa di cooperazione internazionale, commercio equo e solidale, finanza etica e microcredito, attività commerciale.

Consorzi

I consorzi intervistati svolgono la propria attività principalmente in Italia.

Grafico 23: Attività Consorzi



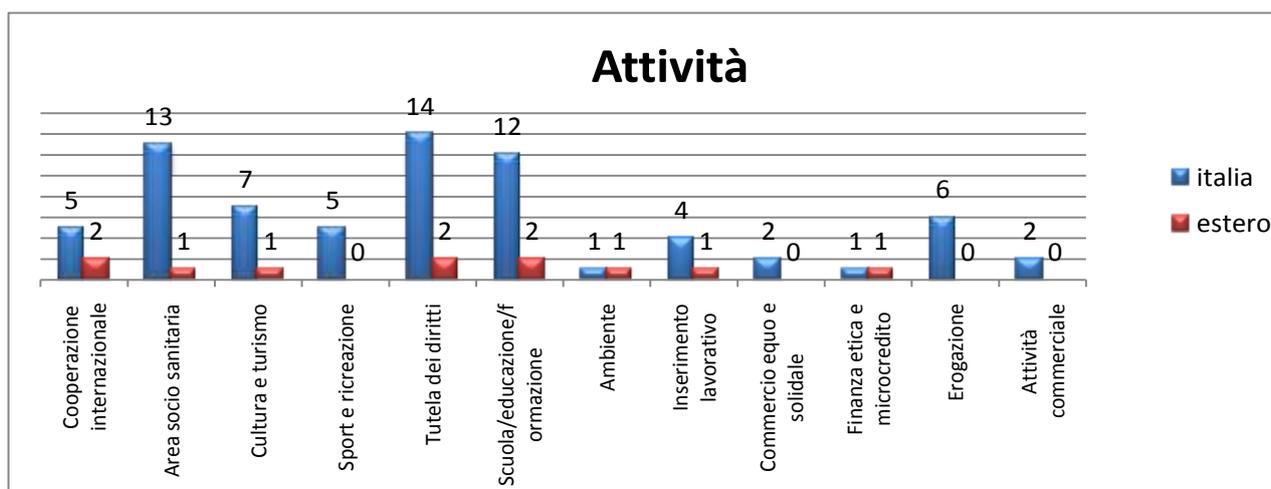
La maggior parte dei consorzi svolge la propria attività nelle aree relative alla cultura e turismo, ambiente e commerciale.

A seguire i consorzi operano nell'area scuola/educazione/formazione. Solo due consorzi svolgono la propria attività nelle aree relative all'erogazione e allo sport e ricreazione. I consorzi che svolgono la propria attività all'estero sono specializzati nelle aree della cultura e turismo e dell'ambiente.

ODV

Le organizzazioni di volontariato, come gli altri cluster, svolgono la propria attività prevalentemente in Italia.

Grafico 24: Attività ODV



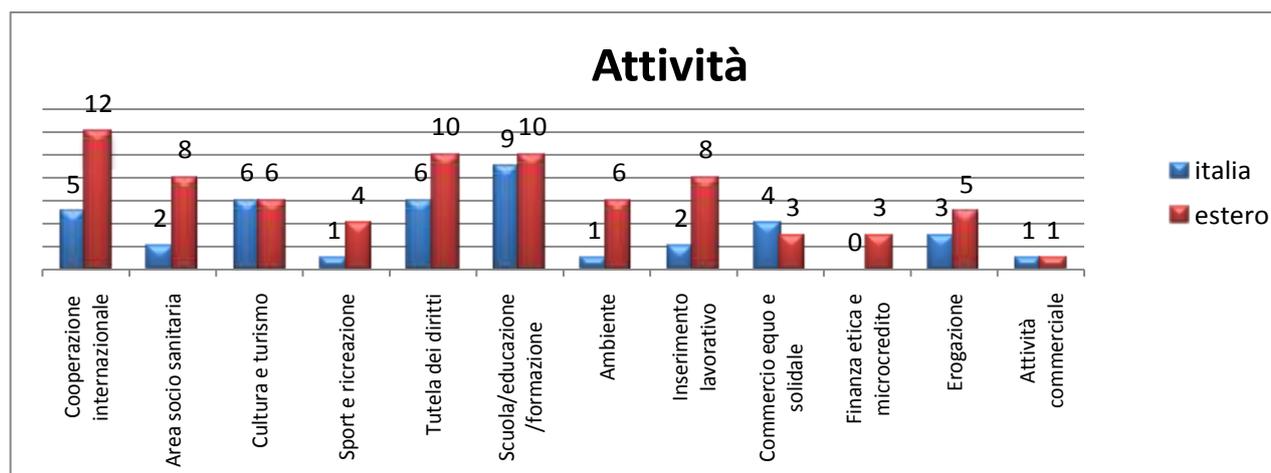
Le ODV intervistate sono specializzate nella tutela dei diritti, nell'area socio-sanitaria e nella formazione. Alcune ONG operano nelle aree della cultura e turismo, nell'area erogativa e nella cooperazione internazionale.

Le ODV che svolgono la loro attività anche all'estero, operano nell'area della cooperazione internazionale, nella tutela dei diritti e nella formazione.

ONG

Le ONG, come prevedibile, intervistate operano prevalentemente all'estero.

Grafico 25: Attività ONG



La maggior parte delle ONG operano nei settori relativi alla cooperazione internazionale, alla tutela dei diritti, alla formazione, all'inserimento lavorativo e all'area sanitaria.

Le ONG che operano in Italia sono, invece, specializzate nei settori della formazione, della tutela dei diritti e della cultura e del turismo.

Da notare che solo una ONG opera nell'area commerciale in Italia e all'estero.

Tabella 17: A

Cluster	Numero	Attività prevalente 1	Attività prevalente 2
Cooperative sociali	24	Scuola/educazione/formazione	Socio-sanitario/inserimento lavorativo
Fondazioni	52	Scuola/educazione/formazione	Cultura e turismo
Associazioni	49	Scuola/educazione/formazione	Cultura e turismo
Associazioni non riconosciute	6	Scuola/educazione/formazione	Area socio sanitaria
Consorzi	9	Cultura e turismo, ambiente, attività commerciale	Scuola/educazione/formazione
ONG	14	Cooperazione internazionale (estero) Scuola/educazione/formazione	Tutela dei diritti
ODV	19	Tutela diritti	Area socio sanitaria

7. IMPRESA SOCIALE: LA GOVERNANCE

L'analisi della *governance* dell'impresa, intesa come analisi e progettazione delle regole di funzionamento interne proprie delle istituzioni e dei loro organi, assume particolare caratterizzazione nell'impresa sociale e questo in ragione dei differenti elementi distintivi che la contraddistinguono, alcuni dei quali influenzano più di altri la definizione delle attività di governo dell'impresa stessa.

Il concetto di *governance* fa riferimento a quell'insieme di norme e relazioni che regolano le dinamiche decisionali e di potere attraverso le quali l'organizzazione persegue i propri obiettivi, i sistemi di *governance* rappresentano, pertanto, un aspetto rilevante dei comportamenti di impresa.

Nell'impresa sociale, alcuni elementi distintivi che traggono origine dalla sua identità, dalle sue modalità di gestione dei rapporti con i diversi gruppi sociali e dalla specifica evoluzione nel tempo della sua organizzazione influiscono particolarmente sulla configurazione della *governance*.

In Italia la recente riforma del diritto societario ha introdotto la possibilità di scegliere tra due modelli alternativi di corporate *governance*: quelli *dualistici* che si ispirano al sistema di matrice germanica (c.d. sistema renano o two-tier board system) e quelli *monistici* ispirati ai sistemi tipicamente anglosassoni (c.d. one-tier boardsystem) cioè, tuttavia, senza che ne sia derivato l'abbandono del sistema tradizionale (adottato ante riforma in Italia) il quale affianca ad un consiglio di amministrazione, eletto dall'assemblea, un organo di controllo (il collegio sindacale), anch'esso di nomina assembleare.

Il modello monistico differisce dal modello tradizionale in quanto in un medesimo organo (il consiglio di amministrazione) si concentrano sia i poteri di gestione sia i poteri di controllo: questi ultimi peraltro esercitati da un comitato (il comitato per il controllo sulla gestione) costituito dai membri del consiglio in possesso di specifici requisiti di indipendenza.

Il modello dualistico invece, si connota per l'inserimento tra l'assemblea e

l'organo amministrativo (il consiglio di gestione) di un organo intermedio (il consiglio di sorveglianza), che assorbe alcune competenze tradizionalmente proprie dell'assemblea.

Tabella 3: Modelli di Corporate Governance

	Sistema tradizionale	Sistema monistico	Sistema dualistico
Amministrazione e gestione	Amministratore Unico o CDA e DG (nominato dall'assemblea)	Consiglio di gestione e DG (nominato dal consiglio di sorveglianza)	CDA e DG (nominato dall'assemblea)
Controllo (di legalità, corretta gestione e amministrazione)	Collegio sindacale (nominato dall'assemblea)	Consiglio di sorveglianza (nominato dall'assemblea)	Comitato per il controllo sulla gestione (nominato nell'ambito del CDA)
Controllo Contabile	Revisore esterno (o soc. di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio) nominato dall'ass.	Revisore esterno (o soc. di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio) nominato dal consiglio di sorveglianza	Revisore esterno (o soc. di revisione se si fa ricorso a capitale di rischio) nominato dall'assemblea

Nell'ambito della nostra indagine sono stati sondati i modelli di governance adottati dalle aziende presenti nel campione in oggetto, la domanda presente nel questionario tuttavia non esplicitava le caratteristiche distintive dei diversi modelli, il risultato dell'analisi è pertanto:

Tabella 4: La governance nel campione

Cluster	Governance monistica	Governance duale
Cooperative	17	7
Consorzi	7	2
Fondazioni	35	13
Associazioni non riconosciute	5	1
Associazioni	7	4
ODV	11	7
ONG	10	4

La maggior parte delle imprese sociali intervistate ha una governance monistica.

È da notare, tuttavia, che la maggior 7 ODV dichiarano di avere una governance duale.

È da sottolineare che le risposte alla domanda sulla governance monistica/duale sono state dando tenendo conto della percezione che ogni intervistato ha della propria impresa sociale.

8. IMPRESA SOCIALE: CORRELAZIONI

In questo capitolo si è analizzata la correlazione tra le dimensioni più importanti all'interno dei vari cluster.

Dall'analisi dei dati si nota che le correlazioni non sempre sono positive, questo implica che, ad esempio, le entrate e il numero dei dipendenti non sono legate tra loro da un rapporto direttamente proporzionale.

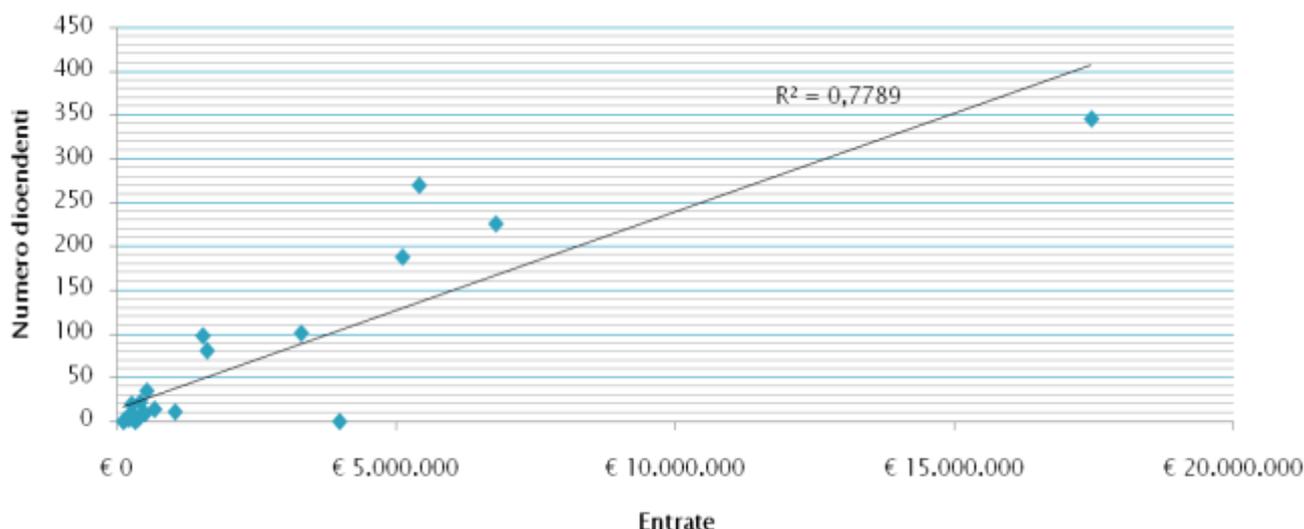
Uno dei temi più rilevanti, derivante dalla studio della correlazione, è il rapporto tra entrate e numero di attività in cui si specializzano le varie I.S.

Quello che emerge dallo studio dei dati è che ad entrate maggiori non sempre corrisponde un numero di attività più ampio di operazione.

Al contrario, molte imprese tendono a specializzarsi in due massimo tre attività specifiche.

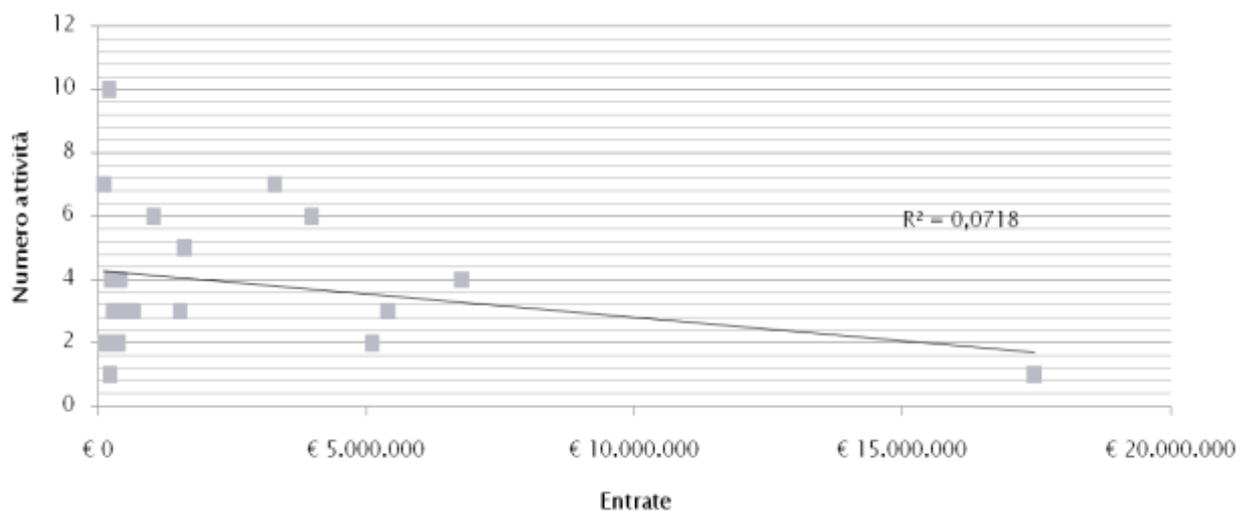
1. Cooperative sociali

Grafico 19: Entrate – Dipendenti Cooperative Sociali



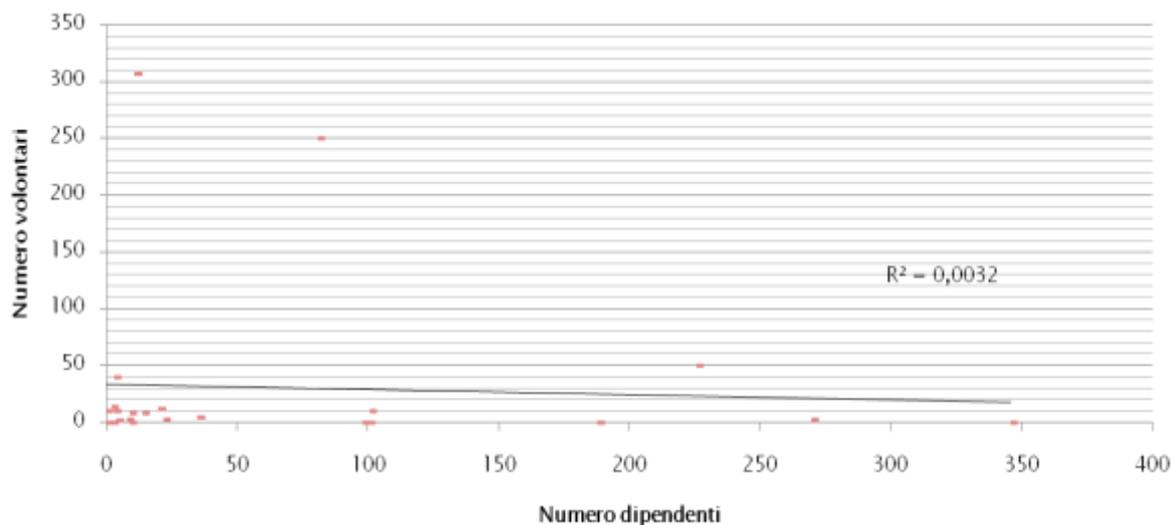
Dalla correlazione tra le entrate e il numero dei dipendenti si evince che all'aumentare delle entrate, nel cluster delle cooperative sociali, aumentano i dipendenti. Il maggior numero di cooperative sociali ha entrate comprese tra 0 e 5.000.000 e dipendenti compresi tra 0 e 100.

Grafico 20: Entrate –Numero Attività Cooperative Sociali



Dalla correlazione tra le entrate e il numero di attività si evince che all'aumentare delle entrate, nel cluster delle cooperative sociali, diminuisce il numero di attività della cooperativa. La correlazione in questo caso è negativa e mostra che, nel caso di entrate basse il numero di attività aumenta.

Grafico 21: Dipendenti –Volontari Cooperative Sociali

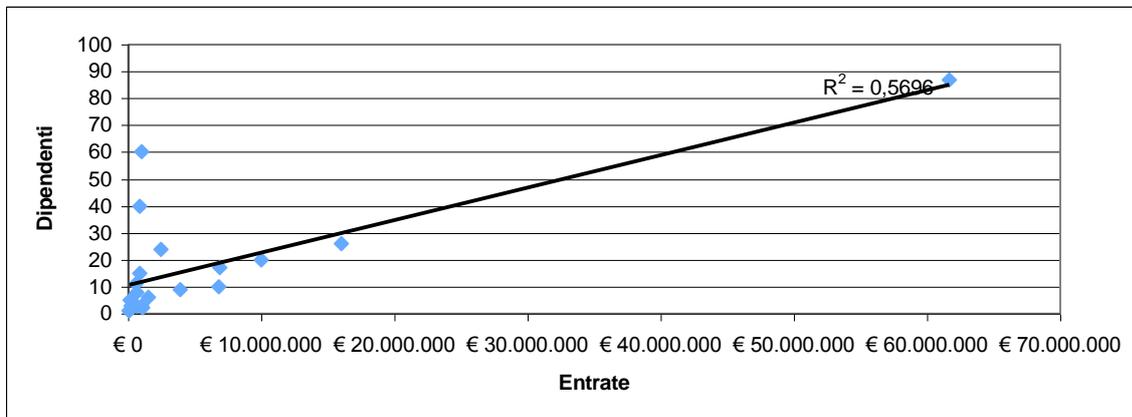


Dalla correlazione tra il numero di dipendenti e il numero di volontari si evince che all'aumentare del numero dei dipendenti, nel cluster delle cooperative sociali, diminuisce il numero di volontari della cooperativa. La correlazione in questo caso è negativa e mostra che ad un maggior numero di dipendenti corrisponde un minor numero di volontari

La correlazione tra attività e dipendenti è, invece, positiva, ad un maggior numero di dipendenti corrisponde, quindi, un maggior numero di volontari.

3. Associazioni

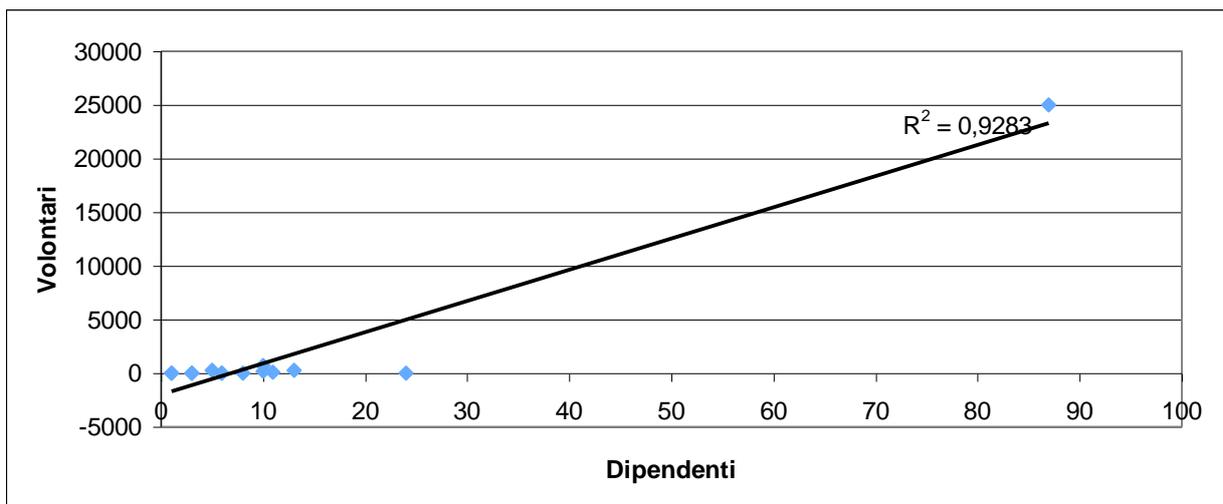
Grafico 25: Entrate –Dipendenti Associazioni



Per quanto concerne il cluster delle associazioni, la correlazione tra dipendenti e entrate non è negativa e, come si nota dal grafico precedente, la maggior parte delle associazioni è contraddistinta da un numero piuttosto contenuto di dipendenti e di entrate.

L'outlier di questa correlazione è costituita dall'associazione, unica, in cui ad un alto valore delle entrate, corrisponde un elevato numero di dipendenti

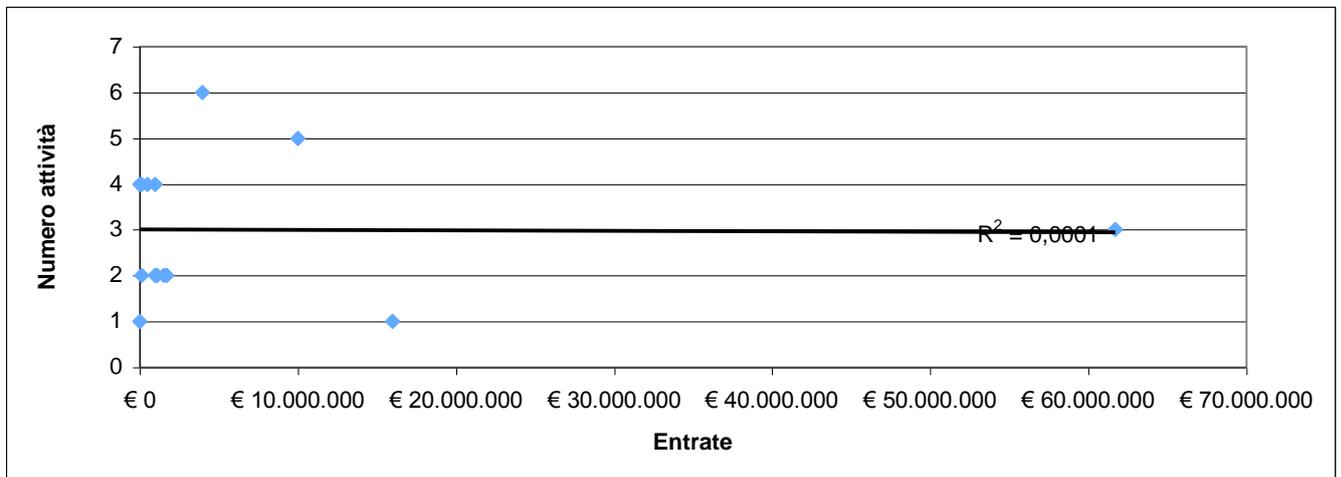
Grafico 26: Dipendenti- Volontari Associazioni



Per le associazioni intervistate esiste una correlazione positiva tra il numero dei dipendenti e il numero dei volontari.

Ad un numero di dipendenti piuttosto basso corrisponde l'assenza totale di dipendenti, mentre come outlier troviamo l'associazione in cui ad un elevato numero di dipendenti corrisponde l'unica associazione con un numero elevato di volontari

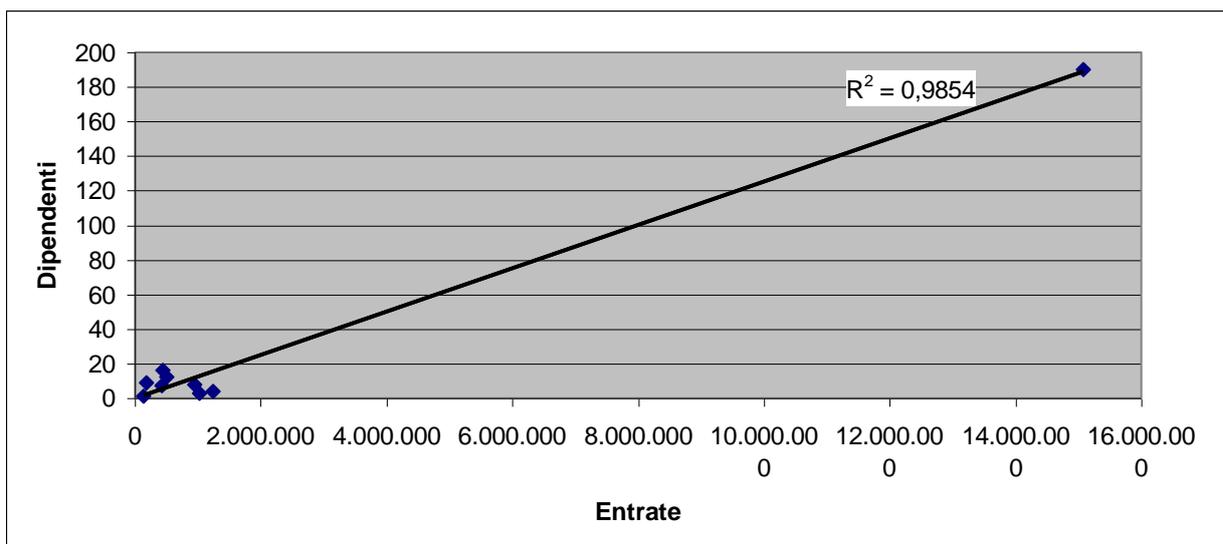
Grafico 27: Entrate – Numero Attività Associazioni



La correlazione tra il numero di attività e le entrate nelle associazioni è completamente nulla, non c'è alcun legame tra le due.

4. ODV

Grafico 28: Entrate –Dipendenti ODV

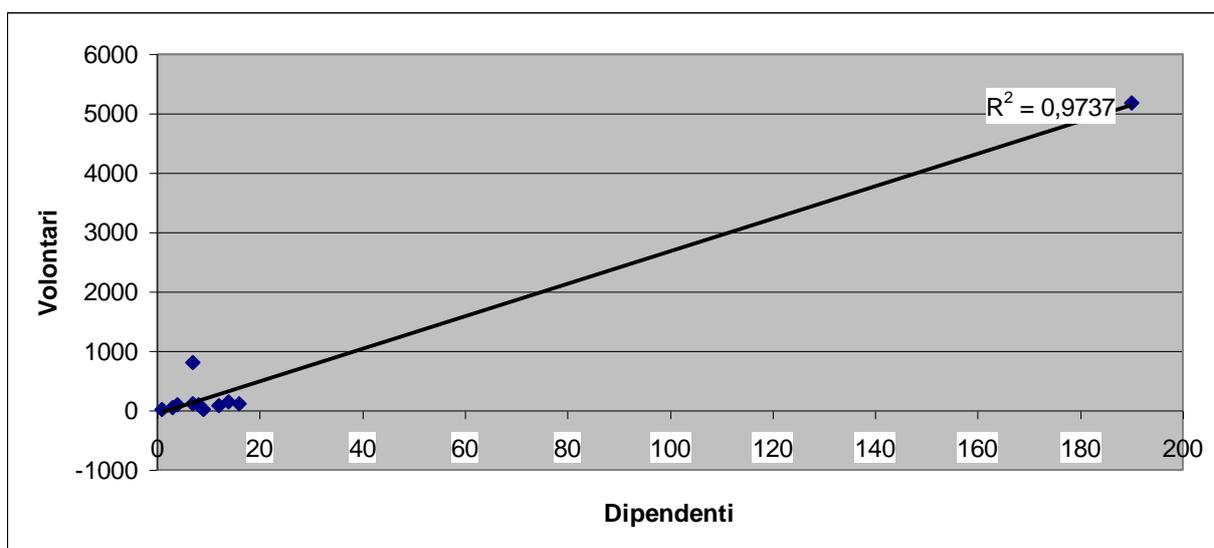


La correlazione tra le entrate e i dipendenti nel cluster delle ODV indica una correlazione positiva tra le due: all'aumentare delle entrate aumenta il numero dei dipendenti.

La maggior parte delle ODV è caratterizzata da entrate poco cospicue, comprese tra 0 e 2.000.000, e da un numero di dipendenti piuttosto basso.

All'altro estremo troviamo un'unica associazione in cui ad un elevato livello di entrate corrisponde un elevato numero di dipendenti.

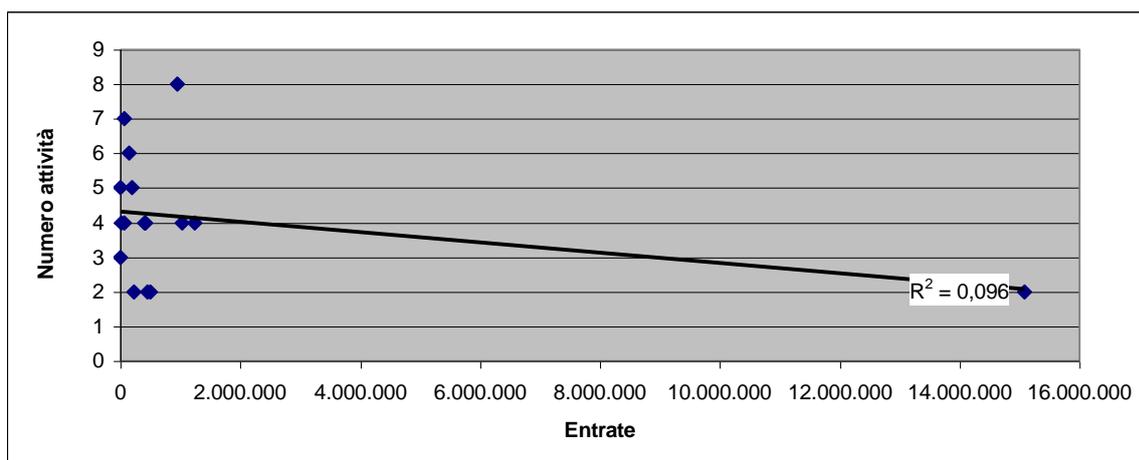
Grafico 29: Dipendenti- Volontari ODV



Anche la correlazione tra il numero dei dipendenti e il numero dei volontari è positiva, nel cluster delle ODV.

All'aumentare del numero dei dipendenti, aumentano i volontari; la maggior parte delle ODV è caratterizzata da un basso numero di dipendenti e di volontari. Solo in una associazione ad un elevato numero di dipendenti corrisponde un elevato numero di volontari.

Grafico 30: Entrate – Numero attività ODV

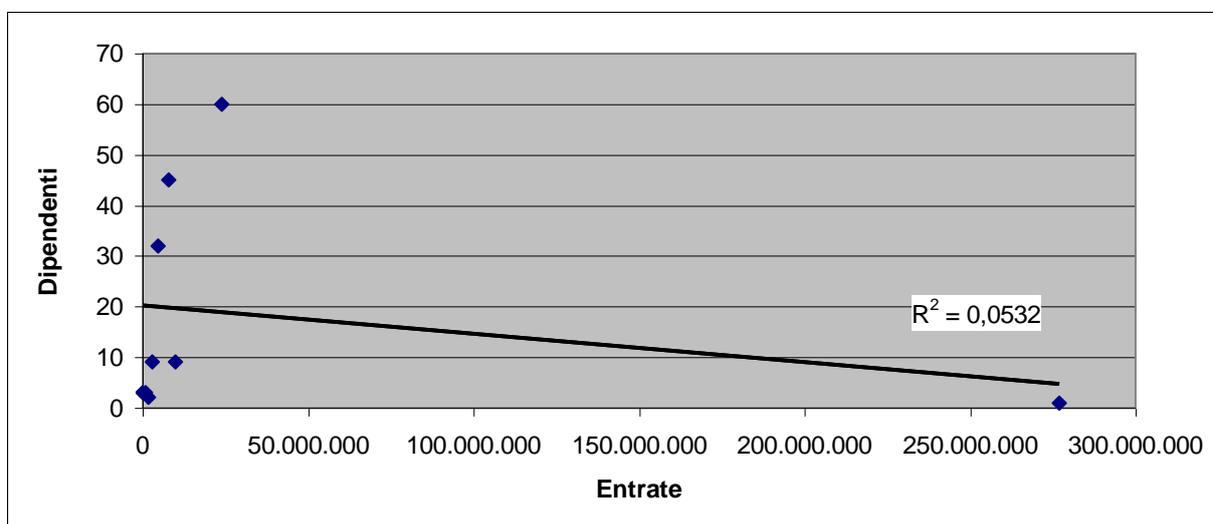


La correlazione tra le entrate e il numero delle attività, nel cluster delle ODV, è negativa.

Questo implica che nelle ODV ad entrate maggiori non corrisponde un numero più elevato di attività, e che quindi le ODV se hanno entrate maggiori, tendono a specializzarsi in meno attività.

5. ONG

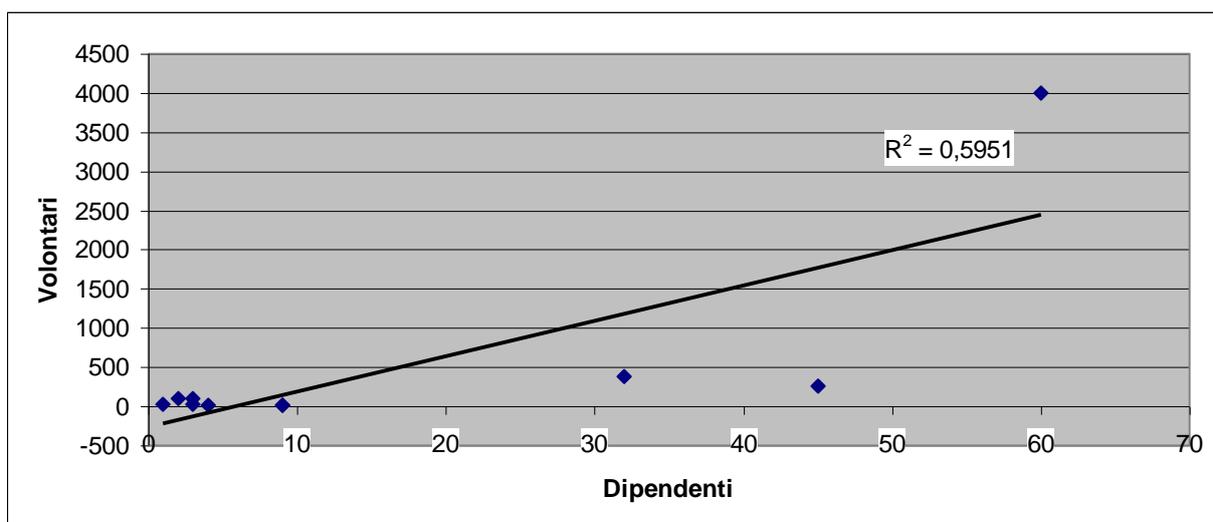
Grafico 31: Entrate –Dipendenti ONG



La correlazione tra le entrate e i dipendenti è negativa.

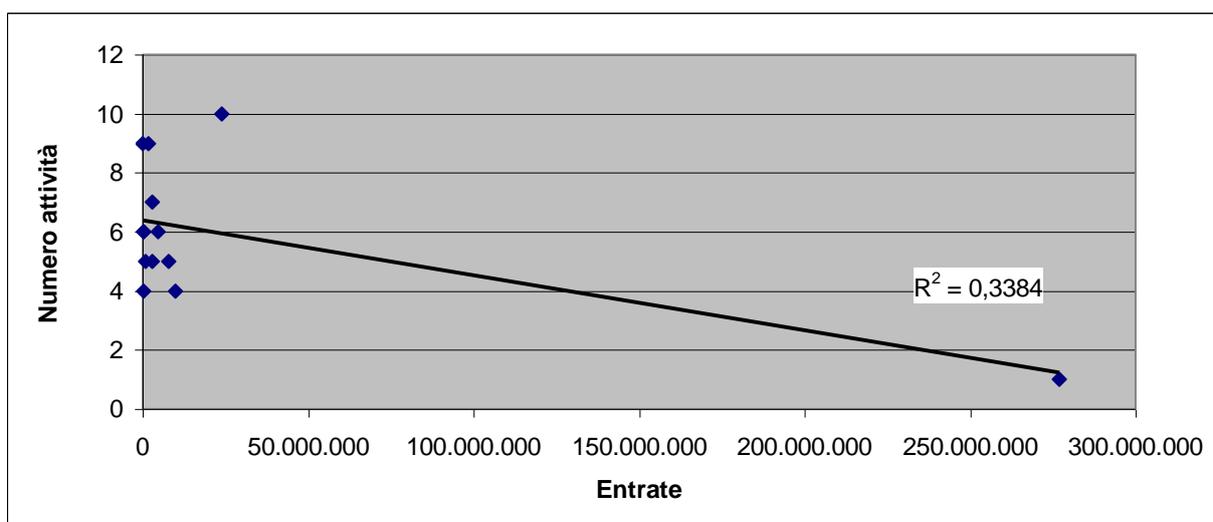
Ad un elevato numero di entrate corrisponde un numero di dipendenti piuttosto basso e viceversa.

Grafico 32: Dipendenti –Volontari ONG



Anche la correlazione tra dipendenti e volontari non è positiva. Le due dimensioni non sono, quindi, confrontabili tra loro.

Grafico 33: Entrate –Numero attività ONG



La correlazione tra le entrate e il numero di attività è per il cluster delle ONG non positiva.

La maggior parte delle ONG è caratterizzata da un elevato numero di attività e da entrate poco cospicue.

9. Prime Conclusioni

Conclusioni in progress e casi d'eccellenza

Seguendo il modello interpretativo brevemente esposto sopra e alla luce delle evidenze emerse dall'analisi dei dati raccolti, sono stati individuati ed analizzati alcuni casi d'eccellenza.

Si riporta di seguito una tabella esplicativa della scelta effettuata.

Due considerazioni sono necessarie: una relativa al fatto che le aziende selezionate non mostrano una gestione eccellente solo in riferimento all'area entro la quale sono state inserite. La seconda tesa a sottolineare che la selezione delle aziende è avvenuta sulla base dei dati in nostro possesso e dello spazio che un tale lavoro di ricerca ci mette a disposizione, ciò esclude naturalmente l'eshaustività e non impedisce che altre aziende mostrino dinamiche simili né che possano esserci imprese modello "preferibili".

IMPRENDITORIALITÀ	INNOVAZIONE	CAMBIAMENTO SOCIALE
<u>→ Dinamiche economico-finanziarie</u>	<u>→ Innovazione di prodotto/servizio</u>	<u>→ In rapporto all'utenza</u>
Sotto il Tetto Impresa sociale s.r.l.	Archè Associazione di Volontariato ONLUS	La Fabbrica di Olinda Società Cooperativa sociale arl
<u>→ Diversificazione / gestione del rischio imprenditoriale</u>	<u>→ Innovazione di processo</u>	<u>→ In rapporto alla P.A e allo Stato</u>
Ai.Bi. Amici dei Bambini	Humana People to People Italia ONLUS	Consorzio SIS – Sistema Imprese Sociali
		<u>→ In rapporto al mercato</u>
		Oltre di Oltre Gestioni srl sapa

La ricerca presentata in questo paper è attualmente un work in progress, ancora scevro di conclusioni definitive che potranno arrivare solo grazie alla collaborazione delle Imprese sociali iscritte all'apposito Registro istituito dalla CCIAA di Milano.

Si attende infatti la compilazione da parte di queste dei questionari e la relativa analisi dei dati prima di poter pubblicare la versione definitiva dei casi d'eccellenza che si è scelto di comparare alle I.S. ex-lege secondo appunto le dimensioni del modello interpretativo.

Il ritardo nell'accesso ai dati è collegato alla tardiva istituzione del registro apposito e alla difficoltà, a monte, nel reperire i riferimenti di quelle imprese che effettivamente ad oggi hanno scelto di costituirsi come imprese sociali ex-lege.

Le prime conclusioni che, tuttavia, si possono trarre dalla ricerca possono essere così sintetizzate:

- il valore aggiunto dell'impresa sociale può essere riassunto nella soluzione di problemi occupazionali e nella contemporanea creazione di nuova forza lavoro skilled;
- l'investimento in risorse umane da parte delle imprese sociali appare più consistente nei cluster più strutturati, quali, ad esempio, fondazioni e cooperative sociali;
- la funzione dell'impresa sociale è complementare e concorrenziale rispetto al mercato, in quanto risponde, rispettivamente, a bisogni altrimenti non soddisfatti dalle forme tradizionali di mercato e produce servizi altri rispetto alle aziende concorrenti in modo più efficace;
- i finanziamenti mutano a seconda del tipo di impresa sociale a cui ci si riferisce: nei cluster più strutturati, fondazioni e cooperative, le forme contrattuali con la PA sono prevalenti e maggiormente formalizzate; mentre nei cluster meno strutturati è prevalente il finanziamento privato con diversi livelli di formalizzazione

BIBLIOGRAFIA

"Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118"

Airoldi, Brunetti, Coda, *Economia aziendale*, Bologna: Il mulino, 1994

Bandini, F. (a cura di) *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Padova: CEDAM, 2003

Barbetta, Gian Paolo, Francesco Maggio Nonprofit, Bologna : Il mulino, c2002

Bauer R., Eckhard R., *Quality Assurance of Voluntary Welfare Associations. A Question of Morals, Law, Contract or participations?*, Bielefeld 1995b

Borzaga C. and Defourny J. *The emergence of social enterprise*, London : Routledge, 2001

Borzaga C., Musella M. *Produttività ed efficienza nelle organizzazioni nonprofit: il ruolo dei lavoratori e delle relazioni di lavoro*, Trento Edizioni 31, c2003

Bronzetti G., *Le aziende non profit : un esame degli strumenti di controllo di gestione*, Milano, Angeli, c2007

Cafferata, Roberto ; *scritti di: A. Accornero ... [et al.] Management e organizzazione aziendale : materiali di studio, Edizione 3. ed.* Roma : Aracne, 2000

Fiorentini G. e M. Campedelli (a cura), *Impresa Sociale: idee e strumenti per uscire dalla crisi*, Reggio Emilia: Diabasis, 2010

Cavenago, Dario *Dirigere e governare una organizzazione non profit : economia & management*, Padova : CEDAM, 1996

Cavenago, Dario *Senza scopo di lucro : un modello aziendale delle istituzioni senza scopo di lucro*, Torino, Giappichelli, c2004

Cicchitelli G., Herzel A., Montanari G. D., *Il campionamento statistico*, Bologna, Il Mulino, 1997

Dees J.G, *The meaning of social Entrepreneurship*, Stanford, Stanford University, Graduate School of Business 1998).

Dees J.G., *Enterprising Nonprofits*, Harvard Business Review, 1998

Defourny J., *Le secteur de l'économie sociale en Belgique*, in J. Defourny e J.L. Monzòn Campon, *Economie sociale. Entre économie capitaliste et économie publique*, De Boeck, Bruxelles (1992), p. 8

Donati P. (a cura di), *Sociologia del terzo settore*, Carocci, Roma, 1996.

Donati P., *L'analisi sociologica del terzo settore: introdurre la distinzione relazionale terzo settore/privato sociale*, in Rossi G. (a cura di), *Terzo settore, stato e mercato nella trasformazione delle politiche sociali in Europa*, Angeli, Milano, 1997.

- Donati P., *Pubblico e privato. fine di un'alternativa?*, Bologna, Cappelli, 1978.
- Donati P., *Dal welfare state ad una nuova configurazione relazionale: politiche sociali e nuova cittadinanza, impresa sociale* N. 9, Milano 1993.
- Eisendhart K. M., "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, 14 (4), 1989: 532-5
- Eisendhart K. M., "Better stories and better constructs: the case for rigour and comparative logics", *Academy of Management Review*, 16 (3), 1991: 602-7
- Evers A., *Part of the Welfare Mix: The Third Sector As an Intermediate Area*, raccolta *Voluntas*, 1995
- Fattore G., *Metodi di ricerca in economia aziendale*, Milano, Egea, 2005
- Fazzi, Luca *Governance per le imprese social ed il non profit*, Roma, Carocci Faber, 2007
- Fiorentini, Giorgio *Impresa sociale e sussidiarietà : dalle fondazioni alle SPA; management e casi*, Milano, Angeli, c2006
- Freeman E. R., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Marshfield, Mass., 1984
- Grandori A., " I metodi di ricerca in organizzazione", in Costa G., Naccamuli R. (a cura di), *Manuale di organizzazione aziendale: Volume 5- Metodi di organizzazione aziendale: Volume 5 – Metodi e tecniche di analisi e di intervento-*, Torino, Utet, 1996
- Kendall J. e Knapp M., *The Voluntary Sector in the UK*, Manchester, Manchester University Press, 1996.
- Hansmann H.B., *The Role of Nonprofit Enterprise*, Yale Law Journal, 89, 1980
- Laville J.L. (ed.), *Le services de proximité, en Europe*, Paris : Syros Alternatives, 1993
- Laville J.L. , *L'economia solidale*, Torino, Bollati Boringhieri, 1998.
- Laville J.L., Borzaga C., Defourny J., Evers A., Lewis J., Nyssens M. e Pestoff V.A., Tiers système: une définition européenne, in *Les entreprises et organisations du troisième système*, Action pilote "Troisième système et emploi" de la Commission européenne, Liège, CIRIEC. 2000
- Leadbeater, C. *The rise of social entrepreneur*, Londra, Demos 1997
- Marshall MN., *The key informant techniques*, Family Practice, 1996; 13: 92-97
- Molteni L., Troilo G., *Ricerche di marketing*, Milano, Mc Graw Hill, 2007
- Nicholls A., *Social entrepreneurship : new models of sustainable social change*, Oxford : Oxford University Press, 2008
- Perrini F., *Social entrepreneurship : imprese innovative per il cambiamento sociale*; prefazione di Paul Newman , Milano : EGEA, 2007

- Perrini F., Tentati A. *Corporate social responsibility : un nuovo approccio strategico alla gestione d'impresa*, Milano, Egea, 2008
- Salamon L.M., Anheier H.K. et al, *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, The Johns Hopkins University Center for Civil Society Studies, 1999.
- Sjorberg G., Nett R., *A methodology for social research*. Harper and Row, 1968
- Spear, Comforth, Aiken, “*Governance and social enterprise*” paper presented at Ciriec Research Conference on the Social Economy, Victoria (Canada) October, 2007
- Taraschi, S. Zandonai, F. (a cura di) *Impresa sociale : dalla gestione strategica agli strumenti operativi*, Roma : Carocci Faber, 2006
- Thompson, J.L., Alvy G., Lees A. *Social entrepreneurship: a new look at the people and the potential* Management decision, Vol 38 n.5, 2000.
- Tremblay M.A. in Burgess RG (ed). *Field Research: a sourcebook and manual*. London and New York: Routledge, 1989
- Yin R. K., *Case study research: design and methods*, Londra, Sage, 1994
- Zangrandi, Antonello *Aziende non profit : dall'eterogeneità all'economicità : riflessioni ed esperienze innovative*, Milano, EGEA, c2000
- Wagner A., *Sulla Compartecipazione*. In *Politiche Sociali E Servizi* N. 2/90, Milan