

**LE IMPRESE
SENZA SCOPO
DI LUCRO**

**Risultati del progetto
IN.NE.S.T.I.
(INserimento
NELla Società
Tramite Imprese)**

**a cura di
Simone Poledrini**

Prefazione di Bernhard Scholz

FrancoAngeli



Se un tempo la distinzione tra *non-profit* e *for-profit* poteva essere la non generazione del profitto nel primo caso e la produzione di esso nel secondo, oggi, in molti casi, non è più così. Negli ultimi due decenni l'avvento di nuovi soggetti, come le cooperative sociali e da ultimo le imprese sociali, e le nuove politiche pubbliche, con il passaggio dal *welfare state* alla *welfare society*, hanno radicalmente cambiato lo scenario di riferimento. Le imprese appartenenti al *non-profit* si stanno, sempre di più, rendendo conto che per realizzare la loro *mission* non è sufficiente la buona volontà di alcuni soggetti o un generico spirito di fratellanza, ma c'è bisogno di strumenti che permettano una gestione efficiente delle loro realtà economiche.

Con questa consapevolezza, il presente volume riporta i risultati del progetto IN.NE.S.T.I. (Ministero del Lavoro e della Solidarietà Sociale, l. 383/00), realizzato da CDO Opere Sociali tra il 2008 e il 2010, attraverso il quale si è cercato di individuare gli elementi che caratterizzano tali realtà d'impresa e come queste, attingendo anche agli strumenti di management utilizzati solitamente dalle imprese *for-profit*, possono crescere e svilupparsi. In quest'ottica le imprese appartenenti al mondo del *non-profit* sono imprese a tutti gli effetti, ma senza lo scopo di lucro.

Simone Poledrini è ricercatore a tempo determinato in Economia e gestione delle imprese presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Perugia.

CDO Opere Sociali è un'associazione di promozione sociale che raccoglie oltre 1.400 realtà *non-profit* iscritte a Compagnia delle Opere. CDO Opere Sociali intende offrire un aiuto agli associati e, attraverso loro, alle persone che ad essi si rivolgono, a partire da un libero e attivo coinvolgimento di ciascuno. Nella sua azione quindi CDO Opere Sociali favorisce il più possibile il protagonismo delle realtà e delle persone coinvolte, promuove lo spirito di collaborazione tra i propri soci e non si sostituisce alla libera iniziativa di ciascuno.

**LE IMPRESE
SENZA SCOPO
DI LUCRO**

**Risultati del progetto
IN.NE.S.T.I.
(INserimento
NELla Società
Tramite Imprese)**

**a cura di
Simone Poledrini**

Prefazione di Bernhard Scholz

FrancoAngeli

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.
L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

Prefazione , di <i>Bernhard Scholz</i>	pag. 11
Introduzione , di <i>Simone Poledrini</i>	» 13
Bibliografia	» 17
1. Il contesto di riferimento delle imprese senza scopo di lucro , di <i>Simone Poledrini</i>	» 19
1. Un chiarimento terminologico e concettuale sul concetto di non-profit	» 19
1.1. La prospettiva giuridica	» 19
1.2. Il non-profit secondo le rilevazioni statistiche nazionali e internazionali	» 22
1.3. Alcuni contributi della letteratura sul tema	» 25
2. Le cooperative sociali in Italia	» 27
Bibliografia	» 35
2. Aspetti critici della normativa del non-profit e dell'impresa sociale , di <i>Monica Poletto</i>	» 36
1. Non-profit: quello che c'è	» 36
1.1. Punti critici della disciplina del non-profit	» 38
1.2. Un ulteriore punto critico: le norme in tema di lavoro e previdenza sociale, di <i>Luca Insabato</i>	» 40
2. Basterebbe poco: alcune idee per migliorare la situazione	» 43
2.1. I primi passi: alcuni ritocchi a quello che c'è	» 44

2.2. Lo strumento contributivo come riconoscimento dell'utilità sociale del non-profit, di <i>Luca Insabato</i>	pag. 50
2.3. Altri "ritocchi" alla normativa suggeriti dall'osservazione delle realtà non-profit	» 51
2.4. Emendare la normativa in tema di lavoro, di <i>Luca Insabato</i>	» 52
3. Una breve ricapitolazione	» 54
3. Le tecnologie ICT a supporto delle decisioni strategiche d'impresa , di <i>Tommaso Cavalli</i>	» 55
1. I sistemi informativi direzionali	» 55
2. L'architettura dei sistemi informativi aziendali	» 56
3. Il valore della conoscenza: dai dati alle informazioni	» 59
4. I sistemi a supporto delle decisioni	» 62
4. La cooperativa sociale "Solidarietà Intrapresa". Come raggiungere una mission non-profit con filosofia profit , di <i>Simone Poledrini</i>	» 70
1. La storia	» 70
2. La struttura organizzativa e le aree strategiche d'affari	» 72
3. L'analisi di bilancio	» 77
4. Il sistema informativo direzionale in Solidarietà Intrapresa società cooperativa, di <i>Tommaso Cavalli</i>	» 83
5. Dalla produzione in conto terzi alla partnership produttiva. L'esperienza di successo di una collaborazione tra non-profit e profit , di <i>Simone Poledrini</i>	» 85
1. La storia	» 85
2. L'assetto organizzativo e la struttura manageriale	» 87
2.1. L'analisi intra-firm	» 87
2.2. Il Consorzio Servizi Sociali	» 89
3. Analisi dei principali dati di bilancio	» 94
4. Il sistema informativo direzionale in Solidarietà e Lavoro società cooperativa, di <i>Tommaso Cavalli</i>	» 99

6. Il Consorzio il Mosaico: dall'assistenzialismo statale al welfare di comunità , di <i>Simone Poledrini</i>	pag. 101
1. La storia	» 101
2. I soci del Consorzio	» 103
3. L'analisi dei principali dati di bilancio	» 107
4. Il sistema informativo direzionale nel Consorzio il Mosaico, di <i>Tommaso Cavalli</i>	» 110
7. La Fondazione As.Fra. , di <i>Simone Poledrini</i>	» 112
1. La Fondazione	» 112
2. Il Laboratorio	» 113
Conclusioni , di <i>Simone Poledrini</i>	» 117
1. L'innovazione come vantaggio competitivo duraturo nel tempo	» 117
2. Le reti d'impresa come possibilità per superare i limiti della piccola dimensione	» 119
3. Dalla struttura imprenditoriale semplice a una più sofisticata	» 120
4. Sviluppo della parte commerciale	» 122
5. Sviluppo della parte ICT	» 122
6. La path dependency come possibile ostacolo allo sviluppo	» 123
Bibliografia	» 123

Se non diventa opera d'arte il tocco dell'uomo
sulle cose non è umano.

Luigi Giussani

Perché una realtà di solidarietà si sviluppi in
modo efficace non è sufficiente un generico
spirito di altruismo, occorrono anche grande
professionalità e forte capacità d'innovazione.

Giorgio Vittadini

PREFAZIONE

La tensione alla realizzazione di un bene più ampio del profitto individuale fa parte del Dna di ogni impresa, intesa come “comunità di uomini che, in diverso modo, perseguono il soddisfacimento dei loro fondamentali bisogni e costituiscono un particolare gruppo al servizio dell’intera società”¹.

Tra i tipi di intrapresa umana che assumono la forma di impresa, le varie “categorie” di impresa sociale costituiscono senza dubbio un paradigma: la gratuità – che contraddistingue ogni tentativo di costruzione umana duratura – è una caratteristica non opzionale dell’imprenditoria sociale, costituendone il tratto distintivo che ne determina anche l’assetto giuridico. L’impresa sociale è *not for profit*, non distribuisce utili e non remunera il capitale.

I termini “impresa” e “sociale” non sono due opposti da far in qualche modo convivere, tra difficili equilibrismi e moralistici smorzamenti di impeti imprenditoriali; l’impresa sociale non è un’impresa un po’ meno efficiente, in quanto “fa il bene”.

Le caratteristiche di “impresa” e di “sociale” coesistono e descrivono adeguatamente un fenomeno che esige di essere prima molto osservato per poi essere capito.

Spesso, osservando imprese sociali che effettuano l’inserimento lavorativo di persone portatrici di handicap, anche gravi, abbiamo pensato che occorre un di più di imprenditorialità per scoprire, tra tanti ed evidenti punti di debolezza, il punto di forza che rende ognuna di queste persone unica e inimitabile, e dunque utile anche all’interno del processo produttivo dell’impresa.

La creatività, tratto distintivo delle imprese sociali italiane, avamposti che intercettano i sempre nuovi bisogni e inventano soluzioni, necessita di

¹ *Centesimus Annus*, n. 35.

libertà: libertà di forme, libertà nell'interlocuzione istituzionale – tesa alla soluzione dei problemi e non alla validazione di procedure – libertà di scelta e di accesso alla rete dei servizi di pubblica utilità realizzati dal privato sociale.

La pubblica utilità realizzata dalle imprese sociali italiane non è adeguatamente conosciuta, come resta spesso sotto traccia l'apporto decisivo alla costruzione di ambiti lavorativi in cui vivere “rapporti autenticamente umani, di amicizia e di socialità, di solidarietà e reciprocità”².

Questa pubblicazione è un esempio di sguardo sul mondo dell'imprenditoria sociale teso a conoscerlo.

Bernhard Scholz

² *Caritas in Veritate*, n. 36.

INTRODUZIONE

di *Simone Poledrini*

Negli ultimi trent'anni il contesto di riferimento nel quale si trovano a operare i soggetti non-profit è notevolmente cambiato. Vari fattori hanno contribuito a tali cambiamenti. Tre in modo particolare.

Primo, il *welfare state* è entrato in crisi dimostrando, in molti casi, di non essere in grado di rispondere in modo adeguato a tutti i bisogni espressi dalla società. Secondo, tale cambiamento ha dato spazio all'emergere della *welfare society*, cioè sono nate iniziative imprenditoriali o anche semplicemente associative allo scopo di rispondere in modo più adeguato ai bisogni espressi dalla collettività. Il successo di queste iniziative private, rispetto ai tradizionali servizi offerti dalle strutture statali, è stato determinato dalla loro capacità di comprendere i bisogni sociali esistenti e di rispondere a essi in modo adeguato ed efficiente, anche dal punto di vista economico. Un aspetto, quest'ultimo, che è stato spesso trascurato dagli operatori pubblici. Il terzo fattore che sta influenzando il settore non-profit, ma più in generale l'intera società economica e civile, è l'avvento della globalizzazione. Questa, facilitata da vari accadimenti quali la caduta delle barriere ideologiche tra Usa e Urss, l'avvento delle nuove tecnologie Ict (*Information and Communication Technologies*) e l'ingresso sulla scena internazionale di nuovi soggetti, come la Cina, ha cambiato in modo radicale i precedenti paradigmi, economici, sociali e culturali, di riferimento. Ciò ha inevitabilmente influenzato anche il settore non-profit. Per esempio, tante imprese industriali che un tempo affidavano piccole lavorazioni in conto terzi a delle cooperative sociali negli ultimi anni hanno ridotto tali richieste, a seguito del trasferimento della produzione dall'Italia all'estero.

Più recentemente si è aggiunta l'attuale crisi economica e finanziaria che ha ulteriormente contribuito, e nei prossimi anni è probabile che lo farà ancora di più, a cambiare lo scenario di riferimento. Per esempio, la stretta dei conti pubblici che in questi ultimi mesi stanno affrontando tutti i principali Paesi dell'Unione Europea, tra cui l'Italia, sta riducendo le ri-

orse pubbliche destinate al *welfare*. Questo, se da un lato è un aspetto negativo per la diminuzione delle risorse disponibili, dall'altro potrà essere anche un'occasione per il mondo del non-profit, perché quest'ultimo sarà chiamato a supplire a una serie di servizi sociali che lo Stato non è più in grado di sostenere direttamente. Perché questo possa accadere, però, il mondo del non-profit si dovrà far trovare pronto in termini di competenze, di capacità e di efficienza manageriale e gestionale. Le minori entrate provenienti dal pubblico andranno ricompensate con una maggiore efficienza interna del settore.

Nel quadro appena descritto, alcuni soggetti che in questi anni sono nati all'interno del non-profit, come le cooperative sociali e le imprese sociali, svolgeranno, e già lo stanno facendo, un ruolo sempre più importante. Questi soggetti si caratterizzano per avere una *mission* sociale, cioè non-profit, e per essere allo stesso tempo strutturati come delle vere e proprie imprese e cooperative. Questi due aspetti sembrano, ai più, contrapposti e non conciliabili nel medesimo soggetto: per cui si tende spesso a sottolineare l'aspetto sociale a discapito di quello d'impresa o viceversa. In questo vi è una responsabilità ideologica che appartiene sia al mondo del for-profit sia a quello del non-profit, pur con le dovute eccezioni.

Secondo il primo, il mercato è il luogo nel quale possono operare esclusivamente, o in via principale, i soggetti profit e quelli non-profit sono in grado di svolgervi un ruolo solo marginale. È da questa visione che è nata l'erronea definizione di "terzo settore", che è stata creata per dare risalto al mondo del non-profit ma di fatto lo ha emarginato, visto che gli altri due settori sono lo Stato, come primo, e il mercato, come secondo (Zamagni, 1997, 2002). Si è andata così affermando l'idea che nel mercato operano solo le imprese for-profit, perché i soggetti non-profit "fanno la carità", o si occupano di cose per le quali non c'è spazio nel mercato, che è solitamente "cattivo". Su questo Benedetto XVI, nell'enciclica *Caritas in Veritate*, mette in luce un'idea riduzionista e negativa del concetto di mercato e conseguentemente di impresa. Secondo il Papa (Benedetto XVI, 2009, punto 36), "è certamente vero che il mercato può essere orientato in modo negativo, non perché sia questa la sua natura, ma perché una certa ideologia lo può indirizzare in tal senso. Non va dimenticato che il mercato non esiste allo stato puro. Esso trae forma dalle configurazioni culturali che lo specificano e lo orientano. Infatti, l'economia e la finanza, in quanto strumenti, possono esser mal utilizzati quando chi li gestisce ha solo riferimenti egoistici. Così si può riuscire a trasformare strumenti di per sé buoni in strumenti dannosi. Ma è la ragione oscurata dell'uomo a produrre queste conseguenze, non lo strumento di

per se stesso. Perciò non è lo strumento a dover essere chiamato in causa ma l'uomo, la sua coscienza morale e la sua responsabilità personale e sociale. La dottrina sociale della Chiesa ritiene che possano essere vissuti rapporti autenticamente umani, di amicizia e di socialità, di solidarietà e di reciprocità, anche all'interno dell'attività economica e non soltanto fuori di essa o 'dopo' di essa. La sfera economica non è né eticamente neutrale né di sua natura disumana e antisociale. Essa appartiene all'attività dell'uomo e, proprio perché umana, deve essere strutturata e istituzionalizzata eticamente”.

Anche gli stessi soggetti non-profit, come detto, hanno equivocato sulla possibilità che l'aspetto dell'impresa possa pienamente convivere con l'aspetto sociale, e contribuito sia teoricamente sia in modo operativo al diffondersi di questa idea. Spesso molti operatori del mondo del non-profit sostengono che, dato il loro operare per la realizzazione di un fine sociale, l'utilizzo di regole proprie del mondo dell'impresa e il raggiungimento di un profitto possono passare in secondo piano. Se questa visione nel breve periodo può reggersi, per esempio cercando di tappare i buchi di bilancio in qualche modo, nel lungo periodo questo non è più possibile. Questa prospettiva, infatti, non permette di raggiungere pienamente e stabilmente la *mission* sociale, perché gli enti che operano così saranno sempre traballanti dal punto di vista economico, organizzativo e gestionale. Se un'organizzazione si struttura come cooperativa sociale o impresa sociale, non può non tener conto che in quanto tale deve rispettare delle regole di bilancio e in generale di management, che appartengono a tutti i soggetti in quanto imprese o cooperative. Paradossalmente anzi è proprio l'opposto di quello che si crede: tali soggetti proprio perché operano nell'ambito del sociale hanno bisogno di più strumenti in grado di sopprimere alle mancanze provenienti, per esempio, dal lavorare con personale disagiato, che ha spesso un rendimento inferiore a quanto sarebbe economicamente desiderabile; basti pensare alle cooperative di tipo “B”. Tale esigenza, del resto, non è una novità. Nella Roma del diciassettesimo secolo, per esempio, la gran parte delle Opere pie esistenti, che avevano dato vita a strutture quali ospedali, orfanotrofi, collegi e altro, erano amministrate e gestite in modo altamente professionale ed erano solite utilizzare gli strumenti amministrativi più avanzati dell'epoca (Serra, 1983). Come racconta Cova (1997, pagg. 32-33), “l'Ospedale maggiore di Milano [...] era, nel Settecento, il maggiore proprietario fondiario dello Stato, con 148.000 pertiche pari a quasi 10.000 ettari di terra ad altissima produttività e con 110 case d'affitto in città, un patrimonio integrato dagli impieghi mobiliari nei Monti e nei banchi pubblici, la cui gestione com-

plexiva può con tutta tranquillità essere considerata alla stregua di una delle non molte grandissime imprese esistenti in quegli anni”.

Pertanto, il dibattito culturale e scientifico non può essere svolto paragonando il mondo del for-profit, cioè le imprese, e quello del non-profit, perché quest’ultimo racchiude in sé troppi e variegati soggetti. Il dibattito deve essere impostato nel confrontare le imprese for-profit con quelle non-profit rispondendo alle seguenti domande: che differenze ci sono tra le due tipologie d’impresa? Quali similarità? Che cosa possono imparare le imprese non-profit da quelle for-profit? E queste ultime che cosa devono assorbire da quelle non-profit?

Il progetto IN.NE.S.T.I., realizzato da Cdo Opere Sociali tra il 2008 e il 2010, del quale il presente volume riporta i risultati, ha voluto far luce proprio su questi aspetti del dibattito. In modo particolare, la ricerca ha voluto evidenziare che la parte sociale e quella d’impresa non sono contrapposte, ma complementari: la buona gestione e lo sviluppo di sofisticati strumenti manageriali sono di aiuto alla realizzazione della parte sociale.

Per fare tutto questo sono state analizzate quattro opere appartenenti a quattro diverse tipologie di soggetti non-profit: la cooperativa sociale di tipo “A” Solidarietà Intrapresa (con sede a Forlì), la cooperativa sociale di tipo “B” Solidarietà e Lavoro (con sede a Busto Arsizio), il Consorzio il Mosaico¹ (con sede a San Vito al Torre) e la Fondazione onlus As.Fra. (con sede a Vedano al Lambro). Il numero ridotto dei soggetti partecipanti alla ricerca non permette, ovviamente, di trarre conclusioni generali o di tipo statistico, ma l’eterogeneità dei soggetti intervistati e l’approfondita ricerca effettuata sul campo permettono di fare considerazioni che sono di aiuto al dibattito sopra esposto. Tutte le opere sono state oggetto di più interviste dirette, volte a far emergere, oltre alle caratteristiche storiche e anagrafiche di ognuna, la struttura organizzativa, strategica e gestionale. A tale riguardo è stato dato rilievo anche all’utilizzo o meno da parte degli intervistati di strumenti e software tecnologici in grado di supportare le decisioni strategiche d’impresa.

La pubblicazione è suddivisa in due parti. Nella prima è presentata la cornice di riferimento teorica e legislativa del non-profit italiano e delle tecnologie Ict a supporto delle scelte di management. La seconda parte presenta i quattro casi analizzati nella ricerca. Segue una breve conclusione.

La presente ricerca è stata realizzata prima di tutto grazie alla disponibilità delle opere intervistate. A tale proposito si ringraziano Fabrizio

¹ È costituito da tredici cooperative sociali (delle quali due sono di tipo “A”, quattro di tipo “B” e sette a oggetto plurimo), due Consorzi di cooperative e quattro associazioni, per un totale di diciannove soci.

Amaducci, Davide Benini, Daniele Giani, Francesco Luoni, Antonio Mandelli, Alessandra Nicodema, Marco Peronio, Domenico Pietrantonio, Giorgio Rivetti, Gilberto Turra. La Cdo Opere Sociali in tutto questo non solo ha svolto il ruolo di coordinatore del progetto, ma ha apportato importanti e fondamentali competenze. A tale proposito si ringraziano il suo direttore, Paolo Zambelli, e Francesca Facchinetti, che ha svolto l'importante parte di segreteria. A Umberta Mesina va la mia personale gratitudine per il grande aiuto nella fase di correzione ed editing del testo. L'ultimo ringraziamento va a tutti gli utenti delle opere intervistate, perché sono e rimarranno per me la vera scoperta: avendo considerato da sempre la disabilità qualcosa da nascondere o di cui vergognarsi, sono rimasto stupito nell'incontrare persone che la vivevano con dignità e letizia. Conoscere uomini e donne che hanno delle disabilità fisiche o psichiche ma che sono lieti perché vivono in un contesto umano che li ha abbracciati è la più grande scoperta di questa ricerca.

Bibliografia

- Benedetto XVI (2009), *Caritas in Veritate*, Città del Vaticano, Libreria Editrice Vaticana.
- Cova A. (1997), "La situazione italiana: una storia di non profit", in G. Vittadini (a cura di), *Il non profit dimezzato*, Milano, Etas.
- Serra A. (1983), *Problemi dei beni ecclesiastici nella società preindustriale: le confraternite di Roma moderna*, Roma, Istituto Studi Romani.
- Zamagni S. (1997), "Il non profit della società postfordista alla ricerca di nuova identità", in G. Vittadini (a cura di), *Il non profit dimezzato*, Milano, Etas.
- Zamagni S. (a cura di) (2002), *Il nonprofit italiano al bivio*, Milano, Egea.

