



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

**Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management
Curriculum Amministrazione Finanza e Controllo**

**ANALISI E VALUTAZIONE DI
OPPORTUNITÀ ECONOMICHE E SOCIALI:
IL MODELLO VAS
IL CASO EMPIRICO DI UNA COOPERATIVA
SOCIALE**

**Analysis and rating of economic and social opportunities:
VAS model
The empirical case of a social cooperative**

Relatore: Chiar.mo
Prof. Alberto Manelli

Tesi di laurea di:
Simone Talotta

Anno accademico 2019 - 2020

Indice

Introduzione	1
Capitolo 1 – La cooperazione sociale	3
1.1 Nascita, cenni storici ed evoluzione delle cooperative sociali	4
1.2 Fonti del diritto	9
1.3 Indagine statistica territoriale	16
Capitolo 2 – La creazione di valore sociale	21
2.1 Welfare state e privato sociale	22
2.2 Rapporto con il sistema finanziario	24
2.3 Il modello VAS	29
Capitolo 3 - Il caso empirico: ATLANTE	47
3.1 Premessa	47
3.2 Società Cooperativa Sociale ONLUS	48
3.3 I centri di costo	50
3.4 Adattamento e applicazione del modello VAS	55
3.4.1 Valore Aggiunto Globale di servizio (VAG)	55
3.4.2 Coefficiente di Riferimento (R)	58
3.4.3 Valore Aggiunto Globale Riferito al PN (VAGR)	61
3.4.4 Moltiplicatore di performance (MP)	61
3.4.5 Valore Aggiunto Economico-sociale (VAE)	69
3.4.6 Tasso di derivazione (π)	70
3.4.7 Valore Aggiunto Sociale (VAS)	71

Capitolo 4 – Gestione finanziaria	81
4.1 La struttura finanziaria delle cooperative sociali	82
4.2 Implicazioni per il management	89
Conclusioni	97
Bibliografia	99

Introduzione

Lo scopo del seguente lavoro è quello di sottolineare il ruolo fondamentale che le cooperative sociali rivestono all'interno della collettività.

Attraverso l'esposizione di un modello teorico, si cercherà di mettere in risalto l'importanza di queste tipologie di imprese, andando ad esprimere in termini quantitativi quello che è, socialmente, il valore generato dallo svolgimento delle attività tipiche e indirizzato alla comunità di riferimento.

Verranno prese in considerazione le cooperative sociali di tipo B e in particolare si analizzerà una cooperativa sociale anconetana, operante sul territorio da più di venti anni, e si valuterà il valore non solo prettamente economico, ma anche quel valore sociale che questa cooperativa è in grado di creare attraverso l'intercettazione di opportunità.

Tutto ciò per evidenziare il fatto che tale valore si riversa a beneficio dell'intera collettività, sia direttamente sia indirettamente.

La valorizzazione dell'attività cooperativa è dunque il fulcro attorno cui ruotano ragionamenti e procedimenti, ed è proprio nella cooperazione sociale che si riscontra quell'inclinazione verso un qualcosa che sia socialmente utile per il prossimo, mettendo in secondo piano la mera speculazione privata.

L'argomento si suddivide in quattro capitoli lineari e collegati tra loro.

Il primo è un capitolo introduttivo in cui si espongono a titolo informativo alcuni fatti dello sviluppo delle cooperative sociali, le principali fonti giuridiche e un'indagine ISTAT.

Il secondo capitolo prevede prima di tutto un'analisi del concetto di welfare state e della consegna di testimone al terzo settore riguardo il soddisfacimento di gran parte dei bisogni sociali. Si continua con una disamina del finanziamento del terzo settore, nello specifico si analizza la concezione che i mercati finanziari hanno nei confronti delle imprese sociali, i rapporti che si instaurano e gli indicatori da considerare. Il capitolo termina con l'esposizione di un particolare strumento fatto su misura per la cooperazione sociale, che sostanzialmente è ciò su cui questa tesi si fonda: il modello VAS.

Il terzo capitolo è quello che risulta avere una connotazione al quanto pratica, visto che è incentrato sull'implementazione del modello all'interno di una cooperativa sociale vera e propria. In sette passaggi si esporranno gli elementi costituenti il modello e attraverso l'utilizzo di grafici e tabelle si potrà avere una visione dei risultati ottenuti.

Il quarto ed ultimo capitolo chiude l'argomento con un'analisi degli indicatori più adatti da considerare per gestire la struttura finanziaria delle cooperative sociali. Verranno sottolineate le responsabilità dei gestori e suggerite alcune considerazioni utili.

Capitolo 1 – La cooperazione sociale

La cooperazione sociale deve essere considerata una componente fondamentale all'interno del settore non-profit, sia in virtù di una sua capacità nel saper rispondere con immediatezza alle esigenze sociali sia per una regolamentazione più dettagliata che ha permesso uno sviluppo prevalente rispetto ad altre forme giuridiche.

È proprio questo il motivo per cui nel presente lavoro viene posta maggiore attenzione su questa particolare tipologia di forma imprenditoriale.

In questo capitolo si esporranno inizialmente alcuni fatti riguardanti la nascita della cooperazione sociale e le sue evoluzioni nel corso della storia, verificando contesti e situazioni che ne hanno favorito lo sviluppo e le forme di cooperative che si sono delineate nel tempo.

Nel secondo paragrafo si elencheranno i principali riconoscimenti legislativi, in questo modo si individueranno le fonti del diritto nelle quali questa forma di attività imprenditoriale trova la sua disciplina. Si effettuerà una breve disamina sulle tipologie di gare d'appalto, ossia il modo principale attraverso cui le cooperative sociali ottengono incarichi da svolgere.

Si concluderà con un'indagine statistica riferita all'intero contesto nazionale, riservando però uno spazio da dedicare al territorio locale marchigiano.

1.1 Nascita, cenni storici ed evoluzione delle cooperative sociali

“Le società cooperative nascono intorno alla metà dell’Ottocento per reagire alle profonde disuguaglianze che si generarono in seguito alla rivoluzione industriale”¹. In quel periodo storico si avvertiva l’esigenza di un modello di impresa del tutto nuovo, finalizzato a supportare le necessità dei meno favoriti attraverso l’offerta di determinate opportunità di stampo sociale.

In Europa, la prima cooperativa in assoluto prese avvio nel 1844 a Rochdale, Gran Bretagna, su iniziativa di 28 tessitori inglesi. Venne fondata per adottare provvedimenti in grado di assicurare il benessere materiale e migliorare le condizioni familiari e sociali dei soci.

Anche in Germania, sempre in quegli anni, si assistette all’avvio di cooperative finalizzate alla concessione di credito. Questo paese si caratterizzava per un’economia incentrata ancora su un settore agricolo poco innovativo, per questo motivo venne istituita “la prima cassa rurale che, riservando il credito ai soci e praticando un basso tasso di interesse, cercò di far circolare le poche risorse disponibili al fine di facilitare gli investimenti e la modernizzazione nel settore agricolo”².

¹ Cfr. R. SANTAGATA, *Le società con scopo mutualistico*, in M. CIAN, *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli Editore 2016, Sezione quattordicesima, pp. 575-591

² Cfr. M. DEGL’INNOCENTI, *Il movimento cooperativo nella storia d’Europa*, Milano, 1988, in Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l’Economia sociale

In Francia, paese meno industrializzato e con un'elevata disoccupazione, si diffuse una prima forma di cooperazione operaia volta alla produzione e al lavoro in cui trovarono impiego lavoratori urbani disoccupati il cui compito era svolgere opere di pubblica utilità.

In Italia si fa risalire la nascita della cooperazione al 1854 quando, a Torino, l'Associazione generale degli operai della città aprì la prima cooperativa di consumo: il Magazzino di previdenza. Un paio di anni dopo, in provincia di Savona, nacque l'Artistica Vetraria la cui funzione sociale era rivolta al lavoro³.

È proprio in quei precisi contesti nazionali che emerse questo particolare "tipo di impresa con base fortemente democratica, idoneo ad incrementare il benessere dei ceti sociali meno abbienti, offrendo beni primari e soprattutto occasioni di lavoro in un mercato caratterizzato da forte disoccupazione"⁴.

Col passare del tempo, a seguito di un avanzamento tecnologico e di uno sviluppo economico, ci si trovò a fronteggiare un'evoluzione dei bisogni sociali che divennero sempre più complessi e specifici. Con il sorgere delle città, di condizioni più favorevoli e di un progresso generale, le persone iniziarono a sviluppare nuove necessità.

La famiglia in primis, che per molti decenni si era sostituita allo Stato nel perseguire alcuni bisogni, cominciò a richiederne di nuovi e la sua disponibilità

³ Cfr. M. DEGL'INNOCENTI, *op. cit.*

⁴ Cfr. R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 575

iniziò a venir meno: un esempio sta nel fatto che erano i familiari stessi a prendersi cura dei proprio anziani, situazione che iniziò a cambiare sfociando in una richiesta di soddisfacimento di questo particolare bisogno sociale da parte di qualcun'altro che ne fosse in grado.

Anche altri fattori portarono a richiedere un maggior incremento di servizi sociali. Ciò emerse con:

- il progressivo allungamento della vita media
- il manifestarsi di forme di lavoro precario e forti tassi di disoccupazione con un conseguente disagio giovanile
- la diffusione di droghe
- l'aumentata sopravvivenza di neonati portatori di handicap psico-fisici
- un'immigrazione sempre più intensa
- l'approvazione della Legge Basaglia 1978 che sancì la chiusura delle strutture ospedaliere psichiatriche (manicomi) trasferendo sulla società il carico delle persone con disagi psichici.

Tutto ciò e molte altre situazioni trasferirono sulla collettività l'onere di sostenere questi costi e una risposta concreta a questi bisogni poteva essere data solamente da un modello imprenditoriale di stampo sociale.

Le tipologie di cooperative sociali che si sono infine delineate risultano essere sostanzialmente di due tipi:

- Tipo A: sono cooperative sociali che gestiscono servizi sociosanitari ed educativi attraverso la gestione di residenze di cura, asili nido, centri comunitari, presidi sanitari, prestando anche assistenza domiciliare ad una vasta gamma di utenti, la maggior parte dei quali è in situazione di disagio o fragilità sociale.

- Tipo B: sono cooperative sociali che svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate con l'obbligo di riservare a questi una parte dei posti di lavoro.

Esiste anche una terza tipologia che fa riferimento ai consorzi di cooperative sociali (Tipo C).

Concentrandoci maggiormente sulle cooperative sociali del secondo tipo, abbiamo detto che queste favoriscono l'inserimento lavorativo tramite opportunità di occupazione a persone svantaggiate, facilitando in questo modo l'integrazione sociale di soggetti che altrimenti resterebbero esclusi dal mercato del lavoro ed interamente a carico della comunità.

Le cooperative di tipo B posseggono la peculiare capacità di saper rispondere con immediatezza alla complessa domanda di soggetti che versano in situazioni di disagio e che difficilmente riuscirebbero ad inserirsi nel mondo del lavoro. In assenza di queste cooperative sociali la collettività verrebbe privata di quel sollievo economico derivante dall'inserimento sociale e lavorativo di questi soggetti.

L'implementazione di un modello teorico che possa far emergere la giusta valenza sociale dell'operato delle cooperative sarà impostata proprio su una di tipo B.

Infine, è doveroso proporre una riflessione incentrata sull'economia globalizzata nella quale si è immersi oggi: in un mondo sempre più globalizzato, dove i luoghi decisionali e i relativi rischi risultano essere distanti dai luoghi in cui si genera l'effettiva ricchezza, si trascura quello che è il contesto sociale e gli effetti su di esso.

A tal proposito assume proprio un certo rilievo l'azione sociale intrapresa dalle cooperative. Queste assicurano il mantenimento del valore da esse generato sul territorio di riferimento e il suo continuo reinvestimento contribuisce a generare sviluppo e coesione sociale, garantendo una risposta alle varie necessità della collettività.

Per concludere possiamo affermare che, dalla nascita delle prime cooperative fino ad oggi, si è delineato un settore con una spiccata inclinazione verso la concezione di *welfare*, concetto che sarà ripreso in seguito.

Le esigenze, i vari contesti e le decisioni intraprese hanno fatto emergere una forma di impresa avente una funzione in grado di soddisfare bisogni individuali e collettivi, ponendo in primo piano non la speculazione privata ma finalità di carattere sociale.

1.2 Fonti del diritto

Prima di addentrarsi nella creazione di valore da parte delle cooperative è bene precisare le fonti del diritto in cui sono individuati i riconoscimenti legislativi più importanti di queste imprese.

L'essenza delle società cooperative sociali è tutelata dalla Costituzione italiana all'articolo 45 che ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.

L'articolo 45 riconosce la funzione sociale e non speculativa della cooperazione e si domanda allo Stato il compito di promuoverne lo sviluppo.

Insieme all'art.45 Cost. è giusto anche ricordare la legge n.1577 approvata nel dicembre 1947 e conosciuta come legge Basevi: questa legge “fissava i principi solidaristici e democratici a cui avrebbero dovuto ispirarsi le cooperative e le clausole che avrebbero permesso di certificarne il rispetto del requisito della mutualità secondo la costituzione”⁵. Ciò rappresenta uno dei pilastri più importanti in materia di cooperazione.

Altra legge fondamentale è quella che sancì l'istituzione della cooperazione sociale, ossia la L. n.391 del 1991 che definì la cooperazione come il primo nucleo di impresa sociale e introdusse importanti novità in tema di agevolazioni fiscali.

⁵ Cfr. M. DEGL'INNOCENTI, *op. cit.*, p. 4

Soffermandoci un momento su quest'ultima legge, rammentiamo che le cooperative sociali di tipo B, in certe situazioni, usufruiscono di contributi regionali necessari per lo svolgimento delle loro attività, contributi che vengono corrisposti in base a parametri prestabiliti, come ad esempio il numero di soggetti svantaggiati impiegati, il livello di invalidità di ogni soggetto, il tipo di disagio e la tipologia di contratto instaurato. Negli ultimi anni però, questi contributi che ogni Regione decide di stanziare ed erogare alle cooperative sono decisamente calati se non del tutto azzerati. Secondo alcune ipotesi, le cause potrebbero essere rinvenibili proprio nell'approvazione della legge 381/91 che, attraverso l'introduzione di facilitazioni fiscali e contributive in tema di cooperazione sociale, ha permesso ad alcune cooperative, non del tutto oneste, di ricevere contributi senza averne diritto.

Tutto ciò a discapito sia delle cooperative sociali corrette che in certi casi si sono viste usurpate di risorse finanziarie utili a generare ulteriore valore, sia dell'intera comunità che si è vista sottrarre impropriamente denaro pubblico.

Questo aspetto relativo a contributi e a finanziamenti sarà ripreso con più attenzione nei prossimi capitoli.

Continuando con la disamina delle fonti del diritto, notiamo che anche nel Codice civile la cooperazione sociale trova una sua salvaguardia e una sua disciplina, nello specifico, all'interno del Libro V "Del lavoro", Titolo VI "Delle società cooperative e delle mutue assicuratrici", Capo I "Delle società cooperative".

È proprio l'art. 2511 che definisce le cooperative quali società a capitale variabile con scopo mutualistico. Eventuali lacune possono essere colmate richiamando il regime residuale delle disposizioni sulle S.p.a. oppure sulle S.r.l., tuttavia la facoltà di optare per quest'ultimo regime è possibile in due occasioni: la prima prevede che il numero di soci sia inferiore a venti o l'attivo patrimoniale non sia superiore ad un milione di euro (art. 2519, co. 2), la seconda a condizione che il numero di soci sia inferiore a nove, in questo caso però l'adozione del regime delle s.r.l. diventa d'obbligo (art.2522, co. 2).

Fino all'art. 2545 il codice è dedicato interamente alla legiferazione della sezione "Cooperative a mutualità prevalente". È bene notare che ciò che caratterizza le cooperative è lo scopo mutualistico che risulta essere uno dei caratteri più importanti delle imprese sociali.

"Il codice non prevede una definizione di scopo mutualistico, ma occorre risalire all'originaria Relazione al codice stesso (n. 1025) secondo cui l'attività d'impresa prevalente delle società cooperative consiste nel fornire beni o servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero sul mercato"⁶. Potremmo semplificare dicendo che, in pratica, la cooperativa rinuncia al proprio profitto imprenditoriale a

⁶ Cfr. R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 576

beneficio dei propri soci, in quanto la società si accontenta di coprire i costi di produzione.

Lo scopo mutualistico, comunque, non incide sugli elementi tipici del contratto di società. Ricordiamo che anche le società cooperative come quelle lucrative sono un'impresa ma, diversamente da quest'ultime, ciò che le contraddistingue è "lo scopo-fine perseguito dai soci, consistente nel soddisfacimento di un particolare bisogno economico e non già nella remunerazione del capitale investito nella società"⁷.

Non bisogna neanche credere che lo scopo mutualistico vieti quei criteri di gestione della società volti a massimizzare la produzione di utili, infatti "è vero che vi è un'assenza di speculazione privata, come previsto dall'art.45 cost., ma ciò comporta solo una mancanza di lucro soggettivo, non anche del lucro oggettivo, altrimenti subentrerebbe il paradosso di disincentivare la diffusione delle società cooperative"⁸.

È bene sottolineare che le società cooperative potrebbero, anzi, dovrebbero conseguire un profitto, a patto che non venga distribuito ai soci in relazione al capitale posseduto come remunerazione dell'investimento (lucro soggettivo), ma venga impiegato a favore della società stessa (lucro oggettivo).

⁷ Cfr. R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 577

⁸ Cfr. R. SANTAGATA, *op. cit.*, p. 577

Sotto un profilo finanziario, in quanto dotate di personalità giuridica, è stato specificato che le società cooperative possono decidere, nel rispetto di alcune condizioni, di adottare lo schema delle S.r.l. oppure quello delle S.p.a.: nel primo caso la partecipazione sociale sarà espressa in quote, nel secondo bisognerà rappresentare la partecipazione sociale in azioni.

Per reperire risorse finanziarie le cooperative potrebbero optare per l'emissione di obbligazioni (art. 58 l. 448/1998) secondo criteri e limiti stabiliti dal Comitato Interministeriale per il Credito e il Risparmio (CICR) che risultano oggi parificati a quelli applicabili alle S.p.a. (delibera CICR 2005 n. 1058, che rinvia all'art. 2412c.c.). Comunque sia, per le obbligazioni sociali risponde esclusivamente la società con il proprio patrimonio (art.2518 c.c.).

Inoltre, affinché vengano rispettati i requisiti dello scopo mutualistico, sussiste il divieto di distribuzione di utili e riserve fra i soci cooperatori (art.2514 c.c.). Infine, alle cooperative sociali è riservato un trattamento particolare in quanto queste imprese, considerato il loro scopo non speculativo, sono soggette ad agevolazione di tipo tributario, previdenziale, finanziario e altro.

Un ultimo aspetto da tenere in considerazione, che sarà utile per meglio comprendere una parte di questo lavoro, sono le modalità con cui le cooperative sociali si aggiudicano lo svolgimento di servizi per conto della Pubblica Amministrazione, come stabilito nel Regolamento Dpr 207/2010.

Le procedure competitive hanno l'obiettivo di permettere alle Pubbliche Amministrazioni di assegnare a una o più imprese determinati lavori e di concedere pari opportunità nell'aggiudicazione della prestazione oggetto di gara.

Le procedure competitive vengono suddivise in diverse tipologie:

- Procedura aperta: qualsiasi impresa può inviare la propria offerta in risposta a un bando di gara.

- Procedura negoziata: la P.A. negozia le condizioni dell'appalto con le imprese partecipanti.

- Procedura ristretta: solo un numero ristretto di imprese può partecipare al bando di gara, praticamente soltanto su invito.

Una volta individuata la procedura di scelta attraverso la pubblicazione della documentazione di gara contenente i vari dettagli, si passa poi a valutare ed affidare l'esecuzione effettiva del contratto pubblico. L'art.95 contiene quelli che sono i criteri di aggiudicazione attraverso i quali si concretizza la gara d'appalto vera e propria.

Sono state individuate due tipologie di criteri: il minor prezzo e l'offerta economicamente più vantaggiosa.

La prima tipologia si espleta mediante due diversi metodi che sono:

- il ribasso sull'elenco prezzi a base del progetto in appalto

- il ribasso sull'importo dei lavori

Con questo metodo la P.A. confronta le offerte con riguardo al maggior ribasso di prezzo rispetto alla base d'asta.

L'offerta economicamente più vantaggiosa si basa su una serie di elementi che sono posti a base di gara. Può essere relativa al:

- costo/efficacia: la P.A. confronta prezzi e costi delle offerte con riguardo al miglior rapporto costo/efficacia in relazione al ciclo di vita del prodotto, servizio o lavoro.

- qualità/prezzo: la P.A. confronta le offerte con riguardo al miglior rapporto tra la qualità offerta e il prezzo sostenuto.

Inoltre, come sancito dall'articolo 36 del Codice dei Contratti pubblici, nel momento in cui l'affidamento e l'esecuzione di lavori, servizi e forniture non superino un certo importo (si parla di contratti sottosoglia e la cifra è di €40000) la P.A. può optare per un cosiddetto affidamento diretto. In questo caso non è neanche necessario eseguire una consultazione di due o più operatori economici.

Gli affidamenti diretti sono dunque procedure che non hanno bisogno di una fase competitiva, ma prevedono la diretta assegnazione di un lavoro ad una cooperativa magari precedentemente individuata.

Una volta esposte le principali fonti giuridiche indicate dal legislatore e individuati i metodi con cui una cooperativa sociale si appropria di attività lavorative è giusto concludere il capitolo con una panoramica statistica del di questa forma imprenditoriale.

1.3 Indagine statistica territoriale

Negli ultimi anni, attraverso l'utilizzo di diverse fonti di dati statistici, si sono verificati diversi tentativi di misurare da un punto di vista dimensionale il sistema di imprese cooperative italiane.

I risultati ottenuti, anche se non sempre coincidenti, hanno fatto crescere l'interesse a una valutazione specifica del ruolo e della rilevanza economica e occupazionale della cooperazione in Italia.

Secondo i dati del 2015 risultavano essere operative circa 59.027 cooperative, pari all'1,3% delle imprese attive sul territorio nazionale; queste cooperative hanno occupato, in termini di posizioni lavorative in media annua, poco più di 1,2 milioni di addetti, pari al 7,1% dell'occupazione totale delle imprese⁹.

Queste cooperative, senza considerare quelle del settore finanziario ed assicurativo, hanno generato un valore aggiunto di 28,6 miliardi di euro, cioè il 4% del valore aggiunto delle imprese.

La cooperazione di lavoro e quella sociale sono le due tipologie che hanno generato il maggior valore aggiunto, pari al 73,4% del valore aggiunto dell'intera cooperazione nel 2015.

I lavoratori dipendenti delle cooperative sono concentrati soprattutto nella classe di età 30-49 anni (58,5%), il 13,1% ha un'età compresa tra 15 e 29 anni e più

⁹ Cfr. ISTAT, *Struttura e performance delle cooperative italiane*, del 25 gennaio 2019, pp. 1-6

di un quarto è over 50. Sotto il profilo dell'istruzione circa il 66% dei dipendenti possiede un diploma di scuola secondaria e oltre il 15% è laureato contro un 5% che ha acquisito al massimo la licenza primaria. Bisogna inoltre dire che è impiegata una buona percentuale di genere femminile.

Se consideriamo non solo le cooperative sociali, ma l'intero settore non-profit, i dati si incrementano notevolmente: al 31 dicembre 2018 le istituzioni non-profit presenti in Italia erano pari a 359.574 unità con un inserimento di 853.476 addetti¹⁰.

Per quanto riguarda invece il territorio locale marchigiano, secondo gli ultimi dati della Regione Marche, presso il registro delle imprese dell'anno 2020 sono iscritte in totale 395 cooperative, così suddivise:

- cooperativa sociale di servizi socioeducativi assistenziale (tipo A): 226
- cooperativa sociale di inserimento lavorativo (tipo B): 152
- consorzio di cooperative sociali (tipo C): 17

Se ampliassimo la platea all'intero settore non-profit il numero di unità salirebbe a 11555 con un totale di 19136 dipendenti (dati 2018).

Certo che rispetto alle regioni del nord-est e nord-ovest, nelle quali il fenomeno analizzato è molto concentrato, il numero di cooperative risulta più basso, ma il valore e l'occupazione creati si rivelano comunque notevoli.

¹⁰ Cfr. ISTAT, *Struttura e profili del settore non profit - Anno 2018*, del 9 ottobre 2020, pp. 1-12

È importante evidenziare la peculiare reazione che le cooperative hanno registrato durante gli anni della crisi economica scaturita nel 2008. Alcune analisi¹¹ hanno riportato che nel 2007, anno antecedente la crisi, le cooperative erano all'incirca 50691. Nel 2011, invece, anno in cui alla crisi del mercato finanziario si è aggiunto l'impatto della crisi dei debiti sovrani, sono diventate 56946, toccando quota 59027, come detto, nel 2015.

Questa crescita inaspettata dimostra la particolarità anticiclica di questo settore che risulta essere ancora più significativa se si tiene conto che, nello stesso periodo, il numero di imprese in Italia era diminuito del 2,4%.

Dunque, per meglio comprendere le capacità e il funzionamento di questo fenomeno imprenditoriale, possiamo dire che all'interno delle cooperative sociali ritroviamo tre dimensioni principali, che saranno utili anche nel prosieguo: la dimensione cooperativa, quella sociale e quella aziendale.

Le cooperative sociali hanno infatti lo scopo di favorire i soggetti che ne fanno parte nel rispetto dei principi di solidarietà, mutualità e democraticità.

Perseguono l'interesse generale della comunità favorendo l'integrazione sociale dei cittadini.

¹¹ Cfr. ISTAT, *op. cit.*

Infine, sono a tutti gli effetti delle aziende che, per riuscire a garantire il perseguimento nel lungo periodo e in assoluta autonomia della propria finalità di carattere sociale hanno il dovere di non trascurare la propria attività economica.

Possiamo concludere questo capitolo affermando che le cooperative sociali costituiscono una realtà di un certo interesse che, secondo gli ultimi aggiornamenti non ancora ufficiali, sta incrementando la propria importanza e le proprie dimensioni. Basti considerare anche i continui aggiornamenti che avvengono in tema giuridico, come ad esempio la riforma degli enti del terzo settore (ETS) avviata nel 2017.

Per questo motivo è doveroso suggerire alcune iniziative che possano supportare l'operato delle cooperative sociali, degli strumenti e delle tecniche in grado di fornire una quantificazione dei benefici derivanti dalle attività svolte.

Nei prossimi capitoli verranno suggeriti strumenti utili per verificare il vero contributo fornito dalle cooperative in termini sociali, nonché per controllare e gestire le risorse a disposizione e per ottenere maggiore fiducia in sede di finanziamenti e contributi da poter investire alla luce delle principali caratteristiche di questo tipo di impresa.

Capitolo 2 – La creazione di valore sociale

Con il seguente capitolo si propone di analizzare, prima di tutto, il concetto di welfare state e la sua evoluzione che ha caratterizzato il contesto nazionale nel corso degli anni.

Successivamente si introdurrà il terzo settore e il processo di finanziamento dello stesso, mettendo in risalto i rapporti instaurati con gli istituti di credito.

L'attenzione sarà incentrata maggiormente sulle cooperative sociali, ossia organizzazioni non-profit che per forma giuridica, cultura e caratteri strutturali si avvicinano di più alle imprese lucrative.

Infine, si proporrà un modo per misurare i vantaggi economici, occupazionali e di benessere collettivo che scaturiscono dal passaggio, dal settore pubblico al settore privato, di quelle particolari funzioni di utilità sociale.

Proprio attraverso la presentazione di alcuni algoritmi, costruiti appositamente per le organizzazioni non-profit, si suggeriranno un paio di strumenti in grado di quantificare il valore di stampo sociale da esse generato.

Il primo strumento esposto riguarderà il ruolo intrapreso da una banca etica a supporto delle cooperative sociali, il secondo invece sarà incentrato su uno studio condotto da un'università straniera.

L'obiettivo che si intende raggiungere è quello di individuare un modello che meglio si adatti alle particolari esigenze gestionali e finanziarie di queste forme imprenditoriali non finalizzate al mero risultato economico.

2.1 Welfare state e privato sociale

“L’assetto dello stato sociale vigente nel nostro paese risale al secondo dopoguerra ed è stato delineato ed implementato sulla base di principi di equità e solidarietà sociale che hanno ispirato l’intero processo di ricostruzione post-bellico e sui quali si fonda la stessa Costituzione italiana”¹.

In quel periodo si avvertiva il bisogno di assicurare ad ogni cittadino un livello minimo di assistenza e di sicurezza sociale; ciò risulta comprensibile soprattutto se si considera il contesto storico di quei tempi, caratterizzato da un forte sviluppo economico, da tassi di natalità crescenti e da un incremento del livello di occupazione che permisero un continuo flusso in entrata nelle casse dello Stato.

Queste situazioni e la conseguente disponibilità di risorse economiche impostarono le basi per rendere possibile l’avviamento di programmi volti al benessere sociale.

¹ Cfr. A. MANELLI, La creazione di valore nelle imprese sociali: il modello VAS, in G. PALOMBA, A. GENNARO, *Finanza aziendale – Analisi, valutazioni e decisioni finanziarie*, McGraw-Hill Education, Milano, 2016, p. 559

Tuttavia, dalla seconda metà degli anni '70 cambiarono alcune condizioni che avevano garantito fino a quel momento l'essenza dello stato sociale.

Il sistema sociale che si era creato non rivide le sue prospettive e gli assetti sui quali poggiava, ma continuò ad operare nel rispetto dei suoi principi fondanti che in certi casi non avevano più motivo di sussistere.

Cambiò la situazione economica, si entrò in una fase recessiva caratterizzata da un'interruzione dell'aumento demografico e da un aumento della disoccupazione.

Nonostante ciò, il welfare state continuò ad agire come aveva sempre fatto, mantenendo il suo ruolo primordiale e, a volte, andando oltre la funzione sociale che lo connotava; ciò contribuì a minacciare la solvibilità stessa dello Stato.

“Diverse componenti della spesa pubblica, in particolare le voci relative all'assistenza sanitaria ed alle prestazioni pensionistiche, hanno registrato una crescita esponenziale, che però non ha trovato una adeguata contropartita nelle entrate destinate al loro finanziamento. A ciò si aggiunga che nel corso degli anni la domanda di servizi sociali per molto tempo caratterizzata da rigidità e standardizzazione, è stata segnata da un'evoluzione non solo dal punto di vista quantitativo, ma anche sotto il profilo qualitativo, facendo emergere una maggiore richiesta di servizi personalizzati e specializzati”².

² Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 559

Si assistette così ad una crisi insanabile dello stato sociale che necessitò di soluzioni strutturali per ristabilire l'equilibrio del sistema socioeconomico del paese.

Per rimediare alla crisi del welfare si propose di rivalutare il ruolo delle organizzazioni appartenenti al terzo settore che erano le uniche in grado di soddisfare l'esigenza dei servizi sociali richiesti.

Così facendo in pratica, lo Stato avviò “un meccanismo di delega delle funzioni di solidarietà sociale a favore del mondo non-profit, che divenne protagonista nell'offerta dei servizi di pubblica utilità”³.

Grazie all'intervento del privato sociale e al passaggio di funzioni dal pubblico al non-profit, lo Stato riuscì da un lato a ridurre la spesa pubblica, dall'altro a garantire l'erogazione di servizi sociali rivolti alla popolazione.

2.2 Rapporto con il sistema finanziario

Dopo un periodo caratterizzato, come detto, da un declino di benessere sociale, si sono susseguiti una serie di fatti che hanno riposto l'attenzione su questo aspetto, in particolar modo sul ruolo assunto dalle imprese sociali all'interno del concetto stesso di welfare state.

³ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 559

Nel 2014 il Governo decise di attuare una regolamentazione organica dell'intero settore tramite un decreto finalizzato a qualificare l'impresa sociale come impresa di interesse generale avente come obiettivo primario il raggiungimento di impatti sociali positivi e misurabili.

Ciò era scaturito dal dibattito europeo incentrato sulle politiche per l'occupazione e l'innovazione sociale che definiva le imprese sociali come soggetti in grado di fornire beni e servizi e di produrre un elevato rendimento sociale attraverso uno specifico metodo di produzione che incorporasse al proprio interno un vero e proprio obiettivo sociale.

Secondo i vari censimenti e le varie analisi statistiche, abbiamo detto che quello del non-profit è un settore in crescita nel quale trova impiego una cospicua parte di risorse umane; un settore che secondo i dati ha saputo ben reagire anche alla crisi economica del 2008; un settore in cui gli investimenti effettuati portano a conseguire un notevole valore della produzione.

A tal riguardo, per quanto concerne la struttura finanziaria, occorre proporre un'analisi che verifichi le condizioni in cui versano le cooperative sociali.

“Gli enti operanti nel terzo settore soffrono da sempre di una cronica carenza di capitali da destinare al finanziamento della loro attività, problematica che trova

le sue origini in aspetti strutturali e contingenti rintracciabili sia all'interno delle stesse aziende, sia nelle relazioni intrattenute con soggetti terzi"⁴.

L'analisi che viene suggerita è quella di considerare da un lato il *livello di capitalizzazione*, misurato come rapporto tra il Patrimonio Netto e il Totale del capitale investito, dall'altro il *grado di rigidità dell'attivo investito*, calcolato come rapporto tra le Immobilizzazioni nette e il Totale del capitale investito.

$$\text{Livello di capitalizzazione} = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Capitale investito}}$$

$$\text{Grado di rigidità dell'attivo} = \frac{\text{Immobilizzazione nette}}{\text{Capitale investito}}$$

L'evidenza empirica ha portato negli anni a considerare il non-profit come un settore tutt'altro che sotto patrimonializzato.

Tuttavia, sono emerse alla luce alcune difficoltà economiche delle cooperative sociali. Questo è stato fatto attraverso l'utilizzo di due indicatori: il primo dato dalla differenza tra valore della produzione e costi della produzione, mentre il secondo dato dal rapporto tra risultato d'esercizio e valore della produzione.

Valore della produzione – Costi della produzione

$$\frac{\text{Risultato d'esercizio}}{\text{Valore della produzione}}$$

⁴ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 560

L'analisi di questi due aspetti ha messo in risalto la necessità di misurare l'efficienza della gestione con modalità diverse da quelle tradizionali: bisogna ricordare, infatti, che “l'efficienza economica non è il primario obiettivo di una cooperativa sociale, ma rappresenta semmai un vincolo gestionale in funzione del quale raggiungere le finalità sociali proprie di questo tipo di impresa”⁵.

Tanto è vero che, se si studia nel dettaglio la cooperazione sociale, la cultura imprenditoriale e finanziaria in cui ci si imbatte risulta spesso non adatta ad assicurare una corretta gestione delle risorse; l'organizzazione è focalizzata maggiormente sul raggiungimento degli obiettivi in termini di efficacia, trascurando il rigoroso rispetto di quei postulati di efficienza che assicurano la sopravvivenza dell'attività nel tempo.

Ed è proprio questa scarsa attenzione verso gli aspetti economici e finanziari della gestione che condiziona negativamente l'approccio delle organizzazioni non-profit verso i soggetti finanziatori.

Inoltre, “il rapporto tra terzo settore e sistema finanziario è reso critico dalla inadeguatezza e a volte dall'assenza di garanzie reali che le imprese sociali sono chiamate a presentare a fronte di una richiesta di finanziamento”⁶.

⁵ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 566

⁶ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 569

Il risultato è l'accrescimento della percezione del rischio da parte di potenziali investitori che porta a rendere più difficile, e a volte anche a precludere, l'accesso ai canali di finanziamento.

Il terzo settore appare quindi come un insieme di organizzazioni il cui obiettivo è quello di tutelare e affermare valori etici e sociali, soffrendo però di una mancanza di supporto finanziario nel momento in cui la missione sociale rischia di essere compromessa.

Da questo spunto prende avvio la finanza etica, una finanza orientata esclusivamente al sociale, ai fabbisogni del mondo non-profit.

Si tratta comunque di una finanza che si basa sugli stessi principi sui quali poggia il mercato stesso: non viene meno ad esempio il binomio rischio-rendimento, l'unica differenza è che queste due grandezze vengono misurate in modo diverso.

Con la finanza etica si cerca di creare un canale non concentrato esclusivamente sugli aspetti economico-finanziari delle attività, ma in grado di considerare anche la dimensione sociale degli investimenti.

Nel prossimo paragrafo si farà proprio riferimento all'esperienza di COSIS, un intermediario finanziario che dal 1995 al 2008 si è specializzato nell'erogazione di credito e nell'investimento in capitale di rischio di imprese appartenenti al terzo settore.

Comunque sia, che si tratti di finanza tradizionale o di finanza etica, ciò che occorre alle imprese sociali è uno strumento in grado di mettere in risalto il loro potenziale intrinseco, da cui scaturisce un valore economico e sociale che caratterizza a pieno titolo questa forma imprenditoriale; uno strumento che permetta, al tempo stesso, sia una migliore pianificazione gestionale e finanziaria sia un'individuazione di quei drivers generatori di ricchezza sociale.

2.3 Il modello VAS

Dopo aver spiegato il concetto di welfare state e i rapporti tra terzo settore e mercati finanziari, si passa alla disamina di alcuni elementi che rappresentano un insieme sistemico di variabili economico-finanziarie e di variabili sociali.

Lo strumento che permette di collegare tra loro queste variabili è il modello VAS, un modello in grado di fornire indicazioni quantitative e qualitative riguardo il valore creato dalle imprese non-profit.

Il VAS sarà l'arrivo di questo percorso. Prima di tutto, concordando sul fatto che anche le imprese sociali sono capaci di generare valore, bisogna stabilire quali siano le dimensioni che caratterizzano la ricchezza prodotta da queste organizzazioni.

“Occorre indagare se il valore creato sia solo di natura economica o piuttosto possano e debbano essere presi in considerazione aspetti di altra natura, in primis di natura sociale, che consentano una valutazione più ampia e più articolata”⁷.

Visto che si fa pieno riferimento al concetto di valore, è doveroso accennare alla *teoria di creazione del valore* proposta da Luigi Guatri, secondo cui “la necessità per l’azienda di operare in una logica di massimizzazione del valore del proprio capitale economico, è condizione necessaria per assicurare la sopravvivenza, lo sviluppo e la competitività dell’organizzazione nel tempo”⁸.

Il capitale economico è quindi un fattore in grado di riassumere il valore complessivo dell’impresa e la costante massimizzazione di questa grandezza consente di costruire il proprio futuro su fondamenta solide, riuscendo in questo modo sia a soddisfare i propri stakeholder sia a riscuotere maggiore consenso e, di conseguenza, ad avere maggiore facilità di accesso alle fonti di finanziamento; questi sono i concetti che stanno alla base di tutte le imprese profit oriented.

Ma, nel momento in cui ci si presta ad analizzare le imprese del terzo settore, è scontato che le prospettive di analisi non possano rimanere le stesse ma devono cambiare: bisogna tralasciare i principi classici della teoria di creazione del valore e adottare un’altra visione.

⁷ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 572

⁸ Cfr. L. GUATRI, *Il valore delle aziende: introduzione alle teorie e alla pratica dei Paesi avanzati*, in *Finanza Marketing e Produzione*, vol.12, n. 2, 1994, pp. 7-67

Il concetto di responsabilità sociale, a cui non viene data troppa importanza all'interno di una qualsiasi impresa lucrativa, per le imprese sociali risulta essere un vincolo da rispettare affinché si possa ottenere consenso dalla collettività.

Di conseguenza, aziende con un modus operandi diverso, un'organizzazione delle risorse alternativa e una logica gestionale differente, non possono essere considerate identiche, in quanto non perseguono lo stesso obiettivo finale.

Detto questo, non è possibile adottare gli stessi principi per entrambe le tipologie di imprese, profit oriented e non-for-profit;

A sostegno di questa tesi, si rammenta che nelle imprese non-profit la dimensione sociale risulta essere al centro delle dinamiche gestionali, mentre i postulati di ordine economico acquistano una concezione più marginale; tuttavia, quest'ultimi vengono comunque rispettati per consentire la sopravvivenza e l'autonomia aziendale nel tempo.

Bisogna quindi trovare un giusto significato da attribuire al concetto di valore sociale: si ha a che fare con una configurazione di valore che va oltre le semplici analisi economiche, patrimoniali e finanziarie riconducibili alla contabilità.

“L'azione svolta dalle organizzazioni del terzo settore non si limita a produrre effetti percepibili e misurabili nei bilanci di esercizio, ma si propone di accrescere il benessere, sia quello oggettivamente misurabile, sia quello percepito dalla comunità di riferimento, creando valore sociale. Si tratta di cogliere aspetti

che per le imprese lucrative possono essere considerati secondari, ma che per le imprese sociali sono la ragione stessa della propria esistenza. Occorre spostare la prospettiva di osservazione guardando all'esterno dell'azienda, cercando di quantificare gli effetti prodotti nel contesto socioeconomico a favore del quale si svolge la propria attività istituzionale”⁹.

Di solito, l'obiettivo economico-finanziario delle cooperative sociali è quello di chiudere il bilancio d'esercizio almeno in pareggio, ma spesso capita che generino un risultato contabile in perdita. Non per questo però devono essere considerate in senso negativo, perché generano comunque un miglioramento delle condizioni di benessere della collettività. Il contributo che esse offrono consiste nel profilo sociale che le caratterizza.

Si ricercano quindi nuovi strumenti di misurazione che integrino il valore aggiunto aziendale con indicatori che simboleggino i benefici volti a favorire il contesto sociale in cui si operi.

Da questo problema di fondo sono stati teorizzati e implementati alcuni strumenti che rispondano a questa particolare esigenza: uno di questi è il modello VAS, dal quale si è preso spunto per implementare una versione leggermente diversa nel capitolo successivo.

⁹ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, pp. 573-574

Il modello originario consiste nell'analisi dell'azione svolta da una merchant bank etica (Cosis S.p.a.) nel sostenere finanziariamente progetti e organizzazioni senza scopo di lucro capaci di creare nuova occupazione per soggetti con difficoltà di inserimento. Il contenuto del suo operato ha permesso di inquadrarla in un contesto in cui il proprio valore è funzione del benessere sociale generato dal campione di cooperative supportate, grazie all'erogazione di risorse finanziarie.

Prima di procedere con l'esposizione del modello, è bene presentare più nel dettaglio la figura di Cosis (Compagnia Sviluppo Imprese Sociali S.p.A.).

L'ente in questione è stato il primo ad operare in Italia attraverso strumenti finanziari specifici, volti a sostenere e favorire l'affermazione e lo sviluppo di imprese sociali, nel dettaglio le cooperative sociali di tipo A e B, i consorzi di cooperative sociali e altre forme, tipo associazioni o fondazioni.

“Cosis concedeva credito alle realtà imprenditoriali del terzo settore i cui soci non avrebbero potuto in alcun modo trovare accesso al mercato del credito ordinario in quanto non in grado di offrire garanzie adeguate”¹⁰.

L'obiettivo era sovvenzionare iniziative ad alta valenza sociale capaci di creare nuove opportunità di lavoro a favore di soggetti svantaggiati. Sottolineiamo il fatto che l'intera collettività beneficia sempre dell'azione svolta da istituzioni che

¹⁰ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 579

perseguono finalità di ordine sociale: si pensi ad esempio al vantaggio derivante dall'assunzione di una persona disabile o al recupero di un soggetto tossicodipendente.

A tal proposito, si segnala che “sotto il profilo occupazionale, dall'anno di fondazione dell'ente (1995) fino al termine della propria attività (2008), sono stati creati quasi 2000 nuovi posti di lavoro di cui circa 400 a favore di soggetti che per varie ragioni erano destinati a rimanere molto probabilmente esclusi dal mercato lavorativo e che grazie alle imprese finanziate hanno avuto l'opportunità di trovare un'occupazione capace di restituire loro la giusta dignità. Cosis, coerentemente con quelli che erano i suoi obiettivi di crescita sociale, incremento occupazionale, perseguimento della sostenibilità etico sociale, diffusione della cultura d'impresa, ha contribuito alla crescita di un comparto economico di fondamentale rilevanza nazionale”¹¹.

Per conoscere e quantificare il valore prodotto in sette anni di finanziamenti in termini di maggior benessere, Cosis ha promosso l'elaborazione del modello VAS integrando al tempo stesso sia risultati economici tangibili sia aspetti intangibili da uno spiccato carattere etico sociale.

L'analisi che segue ha come fulcro la valutazione dei risultati economici e sociali realizzati dalle cooperative fruitrici dei finanziamenti; il percorso intrapreso

¹¹ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 579

si articola in diversi passaggi, di cui si riportano gli aspetti fondamentali e le formule essenziali.

Il punto di partenza è stato prima di tutto quello di calcolare, per ogni cooperativa costituente il campione, il valore aggiunto globale (VAG) come differenza tra il totale dei ricavi lordi generati nel corso dell'esercizio e l'ammontare dei consumi di beni e servizi.

Il valore aggiunto globale “rappresenta la ricchezza creata dall'azienda ponendo in essere i meccanismi della gestione e raffigura il raccordo contabile tra bilancio di esercizio e valutazione sociale della stessa cooperativa”¹².

Nel nostro caso infatti, bisogna cambiare il punto di osservazione e considerare il valore aggiunto come la ricchezza prodotta da ogni impresa sociale e destinata a diversi soggetti.

Una volta determinato il VAG è stato possibile esprimere in quantità monetarie i rapporti tra l'impresa ed il sistema socioeconomico con cui interagisce procedendo con una ripartizione dello stesso tra i vari stakeholder, raggruppati in cinque sistemi: soci, risorse umane, sistema enti, collettività e ambiente, sistema impresa. Questa rappresentazione del VAG aiuta ad identificare tutti i soggetti coinvolti nell'attribuzione del valore prodotto.

¹² Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 588

Successivamente è stato individuato un coefficiente che potesse attribuire alla merchant bank la giusta parte di valore sociale prodotto: rapportando ogni singolo finanziamento erogato con l'attivo patrimoniale di ogni cooperativa, all'anno in cui è avvenuto lo stanziamento di denaro, è stata calcolata una cosiddetta *percentuale di riferimento (R)*, vale a dire una quota di competenza che imputasse a Cosis l'esatta percentuale dei VAG di ognuna delle imprese finanziate.

Dal prodotto tra VAG ed R si è poi calcolato un parametro che tenesse conto delle performance economiche direttamente imputabili a Cosis: il Valore Aggiunto Globale di Riferimento (VAGR).

Dopo di che, si è passati a stabilire per ogni cooperativa un parametro che considerasse alcune variabili qualitative, un parametro che andasse ben oltre la mera considerazione economica e finanziaria: il moltiplicatore di performance (MP).

Valutando diversi indicatori si è riusciti a trovare un modo per passare da un valore che presentava una dimensione soltanto economica ad un valore che incorporasse anche una concezione sociale, così da sintetizzare le performance sociali raggiunte.

Le variabili considerate per trovare l'MP di ogni cooperativa sono state¹³:

¹³ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, pp. 591-594

- livello di democraticità: analizzato attraverso la frequenza con cui l'assemblea dei soci viene convocata; questo indicatore fornisce una maggiore garanzia di trasparenza e crea occasioni proficue di sviluppo di nuove idee, di confronto e discussione.

- livello di pari opportunità: inteso come assenza di discriminazione tra i lavoratori, sia per quanto riguarda la discriminazione fra uomo e donna sia per quanto riguarda il numero di lavoratori svantaggiati rispetto a quelli normodotati.

- ricerca della qualità: verificata attraverso la presenza di certificati di qualità o da un'eccessiva presenza di reclami; si accerta, attraverso un ente terzo, la conformità dei processi a norme prestabilite, verificando la presenza di standard qualitativi nelle diverse tipologie di servizi erogati; si premia la volontà della cooperativa di investire in termini di qualità così da reperire maggiore riconoscibilità e affermare la propria specificità.

- livelli di formazione e di sicurezza sul lavoro: si premia un ambiente lavorativo sicuro e stimolante, in cui vengono valorizzate le capacità professionali e vengono attivati sistemi di sicurezza, corsi di formazione; il rispetto delle condizioni di lavoro garantiscono una politica aziendale volta alla continua valorizzazione delle risorse umane

- caratteristiche della compagine sociale: questo indicatore verifica il coinvolgimento dei soci e di volontari che portano ad un incremento della base sociale; ciò è sintomo della validità imprenditoriale e dell'azione sociale posta in essere

- livello d'istruzione: la presenza di personale con un elevato livello di scolarizzazione permette di avere una struttura caratterizzata da un alto grado di professionalità; si premia la volontà ad accrescere lo sviluppo di competenze interne

- capacità di utilizzo dei fondi pubblici: intesa anche come collaborazione con la P.A. attraverso presentazione di progetti a valore aggiunto.

- impatto occupazionale: relativo al tasso di crescita dei dipendenti, soprattutto di quelli con maggiori difficoltà di inserimento.

- rapporto con la collettività e il territorio di riferimento: diffusione della cultura solidaristica, fidelizzazione della collettività e rispetto del proprio territorio devono essere i più importanti pilastri di un'impresa non-profit.

$$0 \leq MP \leq 1$$

Ogni variabile può assumere un valore compreso tra 0 e 1; la somma dei singoli punteggi permette di ottenere un moltiplicatore di performance che riassume l'operato di ogni cooperativa.

Lo step successivo è stato quello di calcolare il valore aggiunto economico-sociale (*vae*) come prodotto tra VAGR e MP di ogni organizzazione: questo valore tiene conto sia delle performance economiche sia dei risultati sociali ottenuti.

$$vae = VAGR \cdot MP$$

La sommatoria di tutti i singoli *vae* ha permesso di ottenere un valore aggiunto economico-sociale totale dell'intero campione (VAE).

$$VAE = \sum_{c=1}^k vae$$

Per estrapolare il carattere sociale dell'azione svolta da Cosis durante il suo periodo di attività, è stato calcolato un tasso medio di rendimento dei finanziamenti “derivante dal rapporto fra il valore economico-sociale generato (VAE) ed i finanziamenti complessivamente concessi al campione e rivalutati secondo coefficienti ISTAT (f^R)”¹⁴. Questo rapporto ha permesso di ottenere il tasso π :

$$\pi = \frac{VAE}{f^R}$$

Infine, moltiplicando π per l'ammontare di tutti i finanziamenti erogati da Cosis durante il periodo 1996-2002 (F^R), anche questi rivalutati secondo appositi coefficienti ISTAT, si è giunti ad identificare il valore aggiunto sociale complessivo di cui ha beneficiato l'intera collettività e che senza l'intervento dell'ente non sarebbe stato possibile generare.

$$VAS = F^R \cdot \pi$$

¹⁴ Cfr. A. MANELLI, *op. cit.*, p. 597

Il VAS conferma il carattere etico-sociale della merchant bank, dimostrando che la sua azione è andata ben oltre la generazione di risultati economico-finanziari tangibili, ma è sfociata in una creazione di ricchezza sociale collettiva.

Anche in letteratura internazionale si trovano degli studi condotti sul concetto di valore sociale, o meglio, sull'individuazione di uno strumento capace di misurare l'efficacia delle attività di istituzioni culturali non-profit.

È il caso di uno studio portato avanti dall'Università di Kozminski¹⁵, (Varsavia), che ha trovato la possibilità di applicare il concetto di EVA (Economic Value Added, sviluppato da Stern Stewart & Co., New York) all'interno di processi volti a misurare le performance di istituzioni culturali no-profit con l'intento anche di supportare i manager nella verifica e nel controllo delle azioni intraprese.

Partendo dall'esposizione dell'EVA, che rappresenta una delle misure più utilizzate per valutare i risultati dell'attività aziendale, si propongono alcune modifiche di questo parametro per giungere all'individuazione di un valore aggiunto sociale (SVA o, nel caso precedente, VAS).

L'EVA può essere calcolato come la differenza tra il reddito operativo al netto delle imposte ($EBIT \cdot t$, dove $t = 1 - T$ e T rappresenta l'aliquota d'imposta) e il costo (WACC) totale del capitale investito da proprietari e terzi per produrre quel determinato reddito (CI).

¹⁵ Cfr. P. WNUCZAK, *SVA as an adaption of EVA to the specifity of cultural institutions*, in *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, Vol. 26, No 1/2018, pp. 100-120

$$EVA = EBIT \cdot (1 - T) - WACC \cdot CI$$

L'EVA permette di determinare il vero profitto generato da un investimento, considerando non solo la remunerazione del capitale di debito, ma anche quella del capitale di rischio.

La peculiarità di questo modello sta però nel fatto di apportare alcune modifiche all'EVA, così da mettere in risalto la componente sociale ricercata.

Il primo passo da compiere è quello di calcolare, trasformandolo, non un EBIT bensì un SEBIT e ciò può essere possibile grazie all'utilizzo di un'analisi costi-benefici che include diverse fasi (CBA)¹⁶. In questo modo si stima la differenza tra tutti i benefici generati da un dato progetto e i costi necessari per conseguirli.

Inoltre, vengono presi in considerazione benefici socioeconomici, si analizzano gli stakeholder coinvolti, si cerca di comprendere gli impatti diretti e indiretti che scaturiscono dal progetto sociale e che si riversano sul territorio e altri fattori caratterizzati da un risvolto sociale che permetta un continuo sviluppo.

Attraverso quest'analisi che comprende al proprio interno costi e benefici sociali generati da, in questo caso, un'istituzione culturale (B e C), una valutazione degli impatti economici derivanti dall'attività intrapresa (E) e una misurazione dei flussi di cassa trasferiti ad altri enti, come ad esempio i contributi di previdenza

¹⁶ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 105

sociale (TR), si perviene a dei singoli valori che sommati all'EBIT permettono di trasformarlo in un *social earnings before interest and taxation*:

$$SEBIT = EBIT \cdot (1 - T) + (B - C + E + TR)$$

Nel caso in cui l'organizzazione sociale analizzata fosse completamente esente dall'imposizione fiscale, l'espressione (1-T) potrebbe essere omessa.

Un ulteriore aggiustamento da effettuare riguarda il weighted average cost of capital (WACC), cioè il costo medio ponderato del capitale. Si riporta la formula:

$$WACC = \frac{D}{D + E} \cdot r_d \cdot (1 - T) + \frac{E}{D + E} \cdot r_e$$

Il WACC prende in considerazione il valore dei debiti finanziari (D) con relativo tasso d'interesse (cost of debt: r_d) e il valore del capitale proprio (E) con rispettivo costo (cost of equity: r_e); quest'ultimo elemento si trova grazie all'utilizzo del CAPM (Capital Assets Pricing Model)¹⁷, ciò però non può essere applicato nel momento in cui si analizzano istituzioni non-profit.

È necessario dunque sostituire, all'interno della formula del WACC, il costo del capitale proprio (r_e) con il Social Discount Rate (SDR) che è funzione di alcuni metodi in grado di valutare costi e benefici futuri relazionati con quelli attuali, adottando sempre una prospettiva sociale¹⁸.

¹⁷ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 110

¹⁸ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 110

L'SDR permette di ottenere un fattore denominato *social weighted average cost of capital*:

$$SWACC = \frac{D}{D + E} \cdot r_d \cdot (1 - T) + \frac{E}{D + E} \cdot SDR$$

Anche qui, basandosi sull'ipotesi che, in questo particolare caso, le istituzioni culturali no-profit, più in generale le imprese sociali, non siano sottoposte allo stesso regime fiscale delle imprese profit oriented ma siano fruitrici di determinate agevolazioni, l'espressione (1-T) può essere omessa dai calcoli.

Detto questo, una volta effettuati i dovuti aggiustamenti, si perviene alla formula finale:

$$SVA = SEBIT - SWACC \cdot CI$$

“This parameter represents the difference between the social impact of an evaluated institution and the social cost of capital involved in the conducted activity. A positive SVA means that the activity carried out by the institution subject to evaluation is socially viable”¹⁹

Se l'attività sociale analizzata genera uno SVA maggiore di zero significa che si è in presenza di un surplus di benefici sociali che vanno oltre i rispettivi costi del capitale: questo implica che l'attività in questione è socialmente profittevole.

Al contrario, se il valore generato è minore di zero, vuol dire che l'attività sociale non è in grado di coprire i costi che ne scaturiscono: ciò vuol dire che da un

¹⁹ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 100

punto di vista sociale, non economico, l'attività analizzata risulta essere non profittevole.

Attraverso questo strumento, si sottolinea l'utilità del modello SVA nell'assicurare una migliore gestione e una migliore analisi delle risorse messe a disposizione delle imprese sociali, amplificando la loro capacità nel generare valore collettivo.

“Applying a modified EVA parameter, that is SVA, in cultural institutions may facilitate the process of management and the measurement of effective utilization of resources of these entities”²⁰.

Anche in questo modello si assiste ad un'attenzione rivolta di più verso la componente sociale del capitale necessario all'implementazione di progetti di istituzioni not-for-profit, mettendo in secondo piano la componente economica e finanziaria.

L'analisi SVA ci permette di confermare la profittabilità sociale delle attività perseguite dalle istituzioni in questione che possono essere capaci di creare e offrire benefici sociali che eccedano i 'social cost' del capitale investito.

“Thus, SVA may become a sort of system to verify the effectiveness and reasonability of activities undertaken by not-for-profit cultural institutions”²¹.

²⁰ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 101

²¹ Cfr. P. WNUCZAK, *op. cit.*, p. 111

Anche questo strumento può essere annoverato tra i modelli che permettono di riflettere sull'efficienza e sull'efficacia derivanti dal funzionamento di un'impresa sociale.

I due modelli presentati, seppur diversi nell'implementazione e nelle formule adottate, giungono entrambi ad una meta comune: il loro punto di svolta consiste nel far emergere quella parte nascosta di valore che comporta un beneficio sociale all'intero contesto reale.

Per ragioni più pratiche, si predilige in questo caso l'utilizzo del primo modello in quanto la sua applicazione sembra essere più adatta al tipo di imprese trattate e più fattibile da attuare. Ricordiamo che il campo di applicazione è quello delle cooperative sociali che svolgono tra le più svariate attività, per questo motivo è bene presentare un modello che possa essere accolto da qualsiasi tipo di cooperativa essa sia.

Il secondo modello, invece, senza nulla togliere ai ragionamenti che lo connotano, appare più adatto a specifiche organizzazioni non-profit, come ad esempio le istituzioni culturali; quindi, all'interno di un lavoro che si basa su di un argomento già alquanto di nicchia, è più ragionevole condurre uno studio che possa rivolgersi ad una platea più ampia.

Per concludere, entrambi i modelli risultano essere validi, inglobano al loro interno parametri che, se analizzati e valutati correttamente, possono condurre ad una sfaccettatura alternativa di valore aggiunto.

Non si preclude, comunque, la creazione di ulteriori modelli che contemplino variabili diverse o che vengano adattati al particolare tipo di organizzazione esaminata, un'organizzazione che necessiti di una valorizzazione del proprio operato sociale.

Questo è ciò che caratterizza il prossimo capitolo: una dimostrazione concreta della ricchezza sociale generata da una cooperativa.

Capitolo 3 - Il caso empirico: ATLANTE

3.1 Premessa

Prima di introdurre la cooperativa analizzata, ed esporre l'adattamento del modello VAS, è bene precisare che tutte le formule e diciture utilizzate nel capitolo precedente sono state riadattate, mantenendo però, per comodità, le stesse espressioni e gli stessi acronimi.

I dati che verranno esposti sono frutto di uno studio condotto durante un periodo di stage curriculare presso la cooperativa in questione.

L'applicazione del modello, in particolare nell'ultimo paragrafo, sarà supportata dall'utilizzo di grafici e tabelle che serviranno per fornire delle spiegazioni e delle valutazioni più dettagliate circa i risultati intermedi e finali cui si è pervenuti.

Tutti i risultati trovano la loro fonte in documenti sia rivolti verso l'esterno, quindi pubblici, sia interni alla società. Per quanto riguarda i primi, ci si riferisce ai bilanci contabili degli anni 2017, 2018 e 2019, dai quali sono state prese alcune voci fondamentali per l'implementazione del modello.

In riferimento ai secondi, invece, l'origine dei dati proviene da fonti più riservate e per questo motivo non vengono rivelati dettagliatamente nella loro essenza per questioni legittime di privacy aziendale.

Tutto ciò che si risconterà nel prosieguo può comunque essere preso per buono, anche se potrebbe essere avanzata qualsiasi tipo di critica dai lettori più difficili da convincere.

3.2 Società Cooperativa Sociale ONLUS

ATLANTE è una cooperativa sociale anconetana nata nel 1997, la sua denominazione è quella di Società Cooperativa Sociale ONLUS e segue le disposizioni applicabili sulle società per azioni, in particolare si rifà, in quanto compatibile, al regime delle s.r.l.

Il fine perseguito dalla cooperativa la classifica tra quelle di tipo B: il suo scopo è quello di offrire lavoro prevalentemente a soggetti rientranti in categorie protette, cosiddetti soggetti svantaggiati, come sancito dall'art. 4 Legge 381/91.

L'obiettivo di Atlante è quindi quello di creare delle opportunità lavorative, attraverso l'erogazione di servizi, in cui inserire soggetti svantaggiati e non, focalizzandosi sempre sulla tutela della dignità dei propri collaboratori e puntando sull'integrazione sociale. Finalità sociali ed attenzione per la qualità sono i due pilastri su cui si fonda l'attività imprenditoriale di questa cooperativa.

Atlante si rivolge sia al pubblico settore sia a quello privato. I servizi svolti dalla cooperativa consistono o nell'aggiudicazione di gare d'appalto con la pubblica amministrazione e con società a partecipazione pubblica oppure, in maniera un po'

meno consistente, nello svolgimento su richiesta di servizi provenienti da privati, cittadini o imprese.

I servizi svolti dalla cooperativa in questione sono di varia natura: pulizia e movimentazione autobus; centralino, guardiania e portierato; pulizia locali e servizi igienici; distribuzione titoli di viaggio presso rivenditori autorizzati; gestione parcheggi ed altre attività stagionali e non; spazzamento manuale e meccanico; gestione eco-sportelli, distribuzione materiale per raccolta rifiuti; pulizia parchi e spiagge; raccolta differenziata dei rifiuti ed altre attività accessorie; pulizia caditoie, grate e griglie stradali; interventi di manutenzione ordinaria su immobili ed impianti tecnici degli immobili; gestione bar, ristoranti, mense, catering e veicolazione pasti; letture contatori; manutenzione aree verdi; attività di carico, scarico e trasbordo, facchinaggio, montaggio e smontaggio; attività di affissioni; accompagnamento disabili; servizio di sorveglianza balneare e salvamento presso piscine e spiagge; assistenza attività cimiteriali.

Dal 2000 sono stati incrementati i servizi attraverso vari progetti di collaborazione realizzati, ed ancora in svolgimento, con le società Conerobus Spa, AnconAmbiente Spa, Multiservizi Spa, ASTEA Spa e diversi Comuni locali.

Nel corso della sua storia ultradecennale, Atlante ha volutamente ampliato la sua gamma di servizi proprio con l'obiettivo di fornire prestazioni sempre più complete e competitive ad Enti Pubblici, Imprese e Privati cittadini.

Tra le varie tipologie di servizi citati, per la costruzione ed implementazione del modello VAS, sono stati selezionati, a titolo esemplificativo, cinque servizi estendendo l'analisi ad un arco temporale di tre anni, dal 2017 al 2019.

3.3 I centri di costo

Dal 2006, l'area amministrativa di Atlante, per poter meglio avere una panoramica dei ricavi e dei costi di ogni singolo servizio, ha suddiviso questi ultimi in "cantieri" o, meglio, centri di costo.

Innanzitutto, in ogni centro di costo si riportano i ricavi provenienti dal singolo servizio che, generalmente, quando riguardano contratti stipulati con gli Enti pubblici, consistono nell'importo della gara d'appalto oppure in ciò che si è pattuito con l'azienda o il soggetto privato.

Successivamente, si trova un elenco delle persone impiegate in quel servizio, il livello di inquadramento lavorativo con il relativo costo orario e le ore svolte dai singoli dipendenti. Moltiplicando il costo orario per le ore complessive di ogni dipendente si ottiene il costo del personale che la cooperativa sostiene per poter svolgere quel determinato lavoro-servizio.

Sotto al costo del personale vengono elencati i costi di gestione. Questa voce è ottenuta grazie ad un coefficiente che imputa ad ogni ora lavorata dal singolo dipendente, una parte di tutti i costi di gestione sostenuti dall'impresa.

Questo coefficiente si calcola andando a dividere il totale dei costi di gestione annuali per il numero complessivo di ore lavorate da tutti i dipendenti della cooperativa nell'arco di un anno. Ogni sei mesi si provvede ad una revisione e ad un aggiustamento di questo coefficiente che, dal 2017, assume un valore che varia in un range tra 3 e 3,4.

Questo valore quindi, moltiplicato per il numero di ore lavorate all'interno del servizio considerato, ci quantifica l'ammontare dei costi di gestione da attribuire al "cantiere" in esame.

Oltre ai costi di gestione si inseriscono quelli che sono i costi caratteristici, riferendosi alle attrezzature e ai materiali necessari per lo svolgimento del servizio.

Si parla di prodotti per la pulizia, di strumenti di vario genere, di dispositivi di protezione individuale (DPI), di carburante, veicoli, assicurazioni e altro.

Inoltre, quando presenti, vengono rappresentate anche le quote di ammortamento di attrezzature e macchine.

La somma del costo del personale, di quello di gestione e dei costi caratteristici, con eventuali ammortamenti, portano ad un costo totale di servizio che, sottratto ai ricavi dello stesso, danno come risultato un utile o una perdita relativa.

Questi centri di costo sono fondamentali per poter gestire al meglio le uscite derivante dai servizi effettuati che, nel corso del 2020, risultano essere più di

quaranta. Così facendo si riesce ad avere un maggior controllo sull'assorbimento di risorse e sulla ripartizione dei costi di gestione globali sul singolo "cantiere".

A tal proposito, si ricorda che, mentre il costo dei dipendenti e delle varie attrezzature utilizzate hanno una contropartita nei ricavi di vendita, quelli di gestione hanno una connotazione leggermente diversa: se non ci fossero servizi da svolgere verrebbero comunque sostenuti costi gestionali che risulterebbero essere fissi, tipo gli affitti dei locali amministrativi, lo stipendio degli impiegati ed altre voci. Quindi, questi costi al primo impatto sembrano essere nascosti, ma bisogna considerarli in toto per poterli correttamente ripartire.

Per questo motivo, la cooperativa ha deciso di inglobare tutti i costi di gestione in un centro di costo ad hoc, denominato "Ufficio", in cui rientrano gli stipendi del personale amministrativo, gli affitti, le attrezzature amministrative, le utenze e altri tipi di uscite. Tutte voci che non ritrovano un'immediata contropartita, ma risultano avere comunque ripercussioni importanti sull'andamento economico e finanziario dei servizi. Questi costi devono essere assolutamente considerati nel momento in cui si decide di partecipare alle gare d'appalto con importi non particolarmente significativi.

Operando seguendo questa logica, la cooperativa comprende meglio se è in grado di rientrare nei costi riuscendo a coprirli tutti, sia diretti sia indiretti.

Per la costruzione del modello VAS un'esposizione simile dei singoli servizi è essenziale, nonché di molto aiuto, perché permette di calcolare il valore aggiunto di ogni opportunità sociale generata dalla cooperativa.

Il dettaglio delle voci di costo permette di analizzare passo dopo passo ogni componente.

Per esempio, l'elenco dei dipendenti impiegati in un "cantiere", riportando a fianco il costo unitario e il livello di inquadramento lavorativo, permette di calcolare l'indotto che ritorna sotto forma di tassazione agli istituti sia previdenziali sia a tutela degli infortuni sui luoghi di lavoro.

Ciò è stato possibile tramite un altro documento in cui sono inseriti i singoli livelli lavorativi, con relative voci di stipendio annuale, TFR, percentuale INPS e INAIL, andando a scorporare l'indotto che ritorna sotto forma di tassazione agli enti pubblici e a calcolarlo per singolo servizio.

Il procedimento seguito è stato quello di prendere i singoli livelli lavorativi e sommare le voci riferite a INPS e INAIL nell'arco di un anno, trovando così la tassazione annuale verso gli enti. Questa somma è stata poi divisa per 12 mesi e poi per 165 che rappresenterebbero le ore mensili medie lavorate.

Il risultato a cui si è pervenuti rappresenta l'ammontare di costo INPS e INAIL, riferito ad ogni livello di inquadramento operaio, che la cooperativa sostiene per ogni ora lavorata dal singolo dipendente.

Seguendo questo procedimento si è in grado, all'interno di ogni "cantiere", di separare dal costo totale del personale la componente destinata al sistema enti INPS/INAIL che la singola opportunità genera grazie all'impiego di individui svantaggiati e non.

Da ciò il risultato è duplice: da un lato si evidenzia l'importo netto percepito dai lavoratori, dall'altro emerge l'ammontare che rientra nelle casse dello Stato sotto forma di tassazione.

I centri di costo vengono continuamente aggiornati, considerate anche le movimentazioni e gli acquisti che giornalmente avvengono, permettendo un immediato controllo in itinere di tutte le entrate e, soprattutto, di tutte le uscite che avvengono per un dato servizio.

I centri di costo servono anche per effettuare alcune comparazioni nel corso degli anni per capire se, ad esempio, per una gara d'appalto di durata pluriennale, non si stia sfiorando il tetto massimo dell'importo.

Prima di continuare nella trattazione, è bene precisare che nel prosieguo del capitolo si utilizzerà il termine "centro di costo" per riferirlo al "servizio" svolto e selezionato: i due termini sono intercambiabili. Invece, quando si menzionano le "attività" si fa riferimento ai vari compiti svolti all'interno di qualche servizio che prevede più mansioni diverse tra loro. Ad esempio, per due servizi (Conerobus e ASTEA), col fine di renderli più omogenei, sono state inglobate diverse attività dei centri di costo svolte dai dipendenti.

3.4 Adattamento e applicazione del modello VAS

3.4.1 Valore Aggiunto Globale di servizio (VAG)

Cominciamo l'esposizione del modello partendo dal VAG. Il valore aggiunto globale, nel nostro caso, è un valore che fa riferimento al singolo servizio analizzato e non alla cooperativa in toto, quindi l'aggettivo globale indica l'intero centro di costo considerato. Rispetto al modello originale esposto nel capitolo precedente, è bene precisare che ci si sposta da una prospettiva macro di valore aggiunto ad una micro.

Per comodità del lettore e dello scrivente, come si è ribadito all'inizio del capitolo, si mantiene la stessa nomenclatura, senza modificare più di tanto le diciture originarie.

Il calcolo del VAG consta di una semplice sottrazione dai ricavi di quelli che sono i costi caratteristici e i costi di gestione:

$$VAG = Ricavi servizio - Costi caratteristici - Costi di gestione$$

I costi caratteristici sono tutte quelle voci che riguardano le attrezzature e i materiali necessari per svolgere il servizio esaminato, senza dei quali non sarebbe possibile effettuarlo. Come accennato nel paragrafo precedente, si tratta di voci relative a DPI, attrezzature individuali, prodotti tipici del servizio (ad esempio i

prodotti pulizia), vestiario, carburante, macchinari al netto degli ammortamenti e molto altro.

I costi di gestione invece, sono tutti quei costi amministrativi che non saltano subito all'occhio, ma devono essere attribuiti rifacendosi al coefficiente interno, spiegato sopra, e alle ore svolte dal personale.

Costi caratteristici e di gestione rappresentano le due voci di costo che la cooperativa sostiene, da un lato, per effettuare l'attività del singolo servizio, grazie alle attrezzature necessarie da fornire ai dipendenti, dall'altro, per poter acquisirlo, gestirlo e coordinarlo.

Una volta pervenuti al VAG si effettua una ripartizione di questo valore per meglio avere un inquadramento di come venga distribuito.

Questo valore si riversa su tre "Sistemi":

- sistema "Risorse umane"
- sistema "Enti"
- sistema "Impresa"

Il primo sistema è l'ammontare di risorse finanziarie che ritorna sotto forma di stipendio ai dipendenti, al netto della tassazione che Atlante deve destinare alle casse dello Stato.

Si precisa che il punto di analisi è incentrato sulla cooperativa, quindi si tralascia quella che è la tassazione individuale successiva; le voci considerate come tassazione sono i costi che Atlante sostiene per impiegare un lavoratore all'interno

del servizio. Le imposizioni fiscali relative al lavoratore, tipo l'IRPEF, non risultano essere un costo per la cooperativa, ma ricadono esclusivamente sul dipendente, quindi non rientrano nella tassazione considerata.

Perciò, il primo sistema evidenzia la percentuale di valore che la cooperativa, grazie a quel servizio svolto, rivolge ai propri dipendenti. Maggiore è questa percentuale, maggiore è il beneficio economico che quel servizio farà ricadere su una serie di soggetti che, altrimenti, non gioverebbero di questa opportunità.

Il secondo sistema è il totale che Atlante destina agli enti previdenziale INPS e INAIL, quell'indotto che grazie alle attività svolte dalla cooperativa perviene nelle casse delle pubbliche amministrazioni.

Il beneficio è doppio: sia lavoratori sia enti pubblici risultano essere destinatari del valore generato. I primi non solo ottengono un loro stipendio ma risultano essere produttivi e acquistano una loro dignità; i secondi recuperano parte dell'importo della gara d'appalto sotto forma di tassazione e riducono in parte le indennità destinate a soggetti svantaggiati che, se non fossero impiegati in attività lavorative, sarebbero a pieno carico dello Stato.

Per ultimo, il sistema "Impresa" permette di capire se, una volta coperti tutti i costi, residua qualcosa per la cooperativa stessa oppure se quel servizio ha richiesto un maggior assorbimento di risorse.

Nel primo caso si tratterebbe di un utile che la società potrebbe utilizzare per investire in quel servizio, ad esempio acquistando attrezzature più performanti che ridurrebbero i costi di manutenzione sostenuti periodicamente a causa di alcuni macchinari difettosi; altrimenti si potrebbe optare per l'assunzione di altri soggetti, in primis svantaggiati, e da ciò trarrebbe vantaggio anche il sistema Enti"; ancora, si potrebbe utilizzare questo utile per sopperire ad eventuali perdite già avvenute nel servizio o che si prospettano.

In quest'ultima ipotesi significa che la cooperativa si trova davanti ad un servizio che ha assorbito più del dovuto; in questo caso bisogna analizzare le cause e trovare una soluzione per azzerare la perdita.

Bisogna comunque dire che un servizio in perdita non per forza deve essere considerato come un "cattivo" servizio; in un'ottica gestionale, la chiusura di un "cantiere" porterebbe gli altri servizi a sostenere una percentuale maggiore di costi di gestione e il costo del personale rimasto senza un impiego. Quindi, il più delle volte la scelta di non chiudere un centro di costo in perdita gioca a favore della diversificazione del rischio.

3.4.2 Coefficiente di Riferimento (R)

Il coefficiente di riferimento è una misura in grado di fornire un'indicazione di quanto del patrimonio netto e del totale attivo possa essere imputato ai singoli centri di costo.

Sottolinea la parte di patrimonio che la cooperativa destina al singolo servizio e aiuta a comprendere, nel percorso intrapreso, quale sia il valore sociale generato da questa forma di investimento interno.

Il ragionamento seguito è quello di suddividere il patrimonio netto distribuendolo tra i vari servizi attraverso una logica di ripartizione.

Prima di tutto occorre però individuare un coefficiente di riparto che possa aiutare ad imputare la giusta percentuale di patrimonio netto al servizio.

Il coefficiente di riparto, per singolo centro di costo, è dato dal rapporto tra i ricavi di servizio e i ricavi delle vendite totali individuate nella voce A del conto economico dell'anno di riferimento:

$$\text{Coefficiente di riparto} = \frac{\text{Ricavi servizio}}{\text{Valore della produzione}}$$

Una volta calcolato il coefficiente di riparto, questo deve essere moltiplicato per il Totale Attivo al netto delle disponibilità liquide e per il Patrimonio Netto, individuando in questo modo la parte degli impieghi e la quota di patrimonio netto che sono stati investiti nel centro di costo.

Fatto ciò, si procede al calcolo di R rapportando la parte di patrimonio netto sulla parte del totale attivo al netto delle disponibilità liquide trovando una misura di quanto l'investimento effettuato dai soci in quel servizio incida sulla parte dei relativi impieghi:

$$R = \frac{\textit{Quota di Patrimonio Netto}}{\textit{Quota di Totale Attivo}}$$

In sostanza, questo rapporto indica in che percentuale l'attività di impresa, riferita al centro di costo, è garantita dai mezzi propri, cioè dal capitale apportato dai soci.

Una volta trovato R, si può passare al calcolo del valore aggiunto globale di servizio riferito (VAGR) all'investimento effettuato dai soci.

Il passaggio del coefficiente di riparto potrebbe essere saltato; visto che patrimonio netto e totale attivo vengono rapportati per ogni servizio, si azzererebbe l'impatto della ripartizione e, di conseguenza, il risultato di R non cambierebbe.

Ciò viene comunque effettuato per evidenziare l'assorbimento di impieghi e di mezzi propri da parte del centro di costo esaminato, così da avere una data misura di queste due voci.

Bisogna aggiungere infatti, che i ricavi del servizio, nel modello creato e adattato, dovrebbero essere eventualmente incrementati se venissero erogati finanziamenti o contributi regionali da destinare al servizio stesso e non alla

cooperativa in toto. Questo incremento determinerebbe una modifica del coefficiente di riparto e, di conseguenza, della parte di patrimonio netto.

Questo aspetto verrà analizzato nel prosieguo.

3.4.3 Valore Aggiunto Globale Riferito al PN (VAGR)

Dal prodotto tra VAG (Valore Aggiunto Globale di servizio) ed R (Coefficiente di Riferimento) si ottiene il VAGR, una misura utile per capire quanto di quel valore aggiunto generato dal servizio possa essere imputato all'investimento effettuato dalla cooperativa stessa.

Si conferma, in pratica, ciò su cui i soci stanno puntando, ossia sul singolo servizio, in relazione ai ricavi di vendita:

$$VAGR = VAG \cdot R$$

Il VAGR è quel fattore che permette di passare da una misura prettamente economica ad una misura che inizi a tenere conto anche di variabili qualitative.

Questa voce dovrà essere moltiplicata per il misuratore di performance così da ottenere un valore aggiunto economico-sociale di servizio.

3.4.4 Moltiplicatore di performance (MP)

Una volta aver indagato sui centri di costo e analizzato le singole voci che li compongono, si passa all'esposizione di un fattore di calcolo che tiene conto di variabili qualitative: il moltiplicatore di performance.

Questo fattore è stato adattato ad ogni centro di costo prendendo in considerazione aspetti relativi ai servizi selezionati per valutarne le performance in termini di qualità.

Rispetto all'MP del modello originario, che era un moltiplicatore di performance globale delle cooperative del campione individuato, in questo caso empirico, il seguente fattore è stato modellato sul singolo "cantiere".

L'MP riferito al servizio, e non all'intera cooperativa, prende in considerazione sei aspetti:

- numero di soggetti svantaggiati impiegati
- livello di democraticità
- livello occupazionale
- livello di istruzione
- incidenza infortuni nel servizio selezionato e relativo livello di rischio
- certificazioni

Per quanto riguarda il primo aspetto si tratta di rapportare il numero di dipendenti che rientrano in determinate classi protette sul numero di dipendenti del servizio scelto. Questo indicatore fornisce una percentuale di soggetti svantaggiati

ai quali la cooperativa offre un'opportunità lavorativa e, più questa percentuale è maggiore, più significa che la cooperativa sta perseguendo uno dei suoi scopi principali: l'inclusione sociale di soggetti che presentano uno svantaggio psico-fisico, obiettivo tipico delle cooperative di tipo B:

$$\frac{\textit{Lavoratori svantaggiati del servizio}}{\textit{Totale dipendenti del servizio}} = 0 < x < 1$$

Il secondo aspetto esamina quanti dei lavoratori inseriti all'interno di un cantiere posseggono la qualifica di socio. Questo è un aspetto che non deve essere tralasciato in quanto simboleggia il coinvolgimento dei singoli dipendenti all'interno della cooperativa, così che ognuno possa avere il diritto ad esprimere le proprie opinioni in un contesto di democraticità solidale. Per l'articolo 2525 l'ammontare della partecipazione sociale deve essere minimo di €25. Generalmente, la quota di partecipazione delle cooperative sociali stabilita negli statuti non è proibitiva, questo fa capire che la possibilità di poter acquisire la qualifica di socio non è, il più delle volte, economicamente inaccessibile:

$$\frac{\textit{N° dipendenti del servizio con qualifica di socio}}{\textit{Totale dipendenti del servizio}} = 0 < x < 1$$

Il terzo aspetto si riferisce alla durata temporale del contratto cui sono assoggettati i dipendenti, siano contratti di lavoro subordinato a tempo determinato oppure indeterminato. Un maggior numero di contratti a tempo indeterminato

consente di ottenere un punteggio maggiore, questo perché, ovviamente, si premia la volontà della cooperativa di includere il lavoratore al proprio interno definitivamente, così da potergli dare una certa stabilità legandolo alla società:

$$\frac{N^{\circ} \text{ dipendenti del servizio a tempo indeterminato}}{\text{Totale dipendenti del servizio}} = 0 < x < 1$$

Il quarto elemento è il grado di istruzione dei lavoratori. Partendo dal presupposto che un livello di istruzione individuale maggiore non significhi una maggiore efficienza da parte del lavoratore, bisogna considerare che l'aver ricevuto un'adeguata istruzione implica una maggiore formazione e una base teorica con cui implementare le proprie competenze.

Per poter calcolare questa variabile sono stati individuati tre livelli di istruzione ai quali è stato assegnato un punteggio:

- licenza media: 0,5
- istruzione superiore: 0,9
- laurea: 1

Ad ogni dipendente è stato attribuito il punteggio a seconda del suo livello di istruzione, si è effettuata la somma di questi punteggi per ogni centro di costo e si è diviso per il numero dei lavoratori del servizio:

$$\frac{(\text{Dip. LM} \cdot 0,5) + (\text{Dip. ISS} \cdot 0,9) + (\text{Dip. L} \cdot 1)}{\text{Totale dipendenti del servizio}} = 0 < x < 1$$

Il quinto aspetto è riferito al numero di infortuni avvenuti nei servizi selezionati considerando anche il relativo livello di rischio. Il numero di infortuni verificatosi è stato preso dal “Registro degli infortuni sui luoghi di lavoro”, mentre il grado di rischio è stato preso dal “Documento valutazione rischi” (DVR).

Il livello di rischio varia all’interno di un range che oscilla da 1 a 4, dipende dal tipo di servizio svolto.

L’indicatore è stato ottenuto prima rapportando il numero di infortuni sul numero di dipendenti del servizio, poi moltiplicando per il grado di rischio relativo, infine, sottraendo il risultato dal valore massimo che l’indicatore possa assumere, cioè uno. Esempio:

Servizio	Assistenti bagnanti
Anno	2019
Infortuni	1
Dipendenti	8
Livello di rischio	2
Variabile per calcolo MP	$1 - [(1/8) \cdot 2] = 0,75$

Il sesto ed ultimo indicatore fa riferimento alle varie certificazioni che la cooperativa possiede e che si riversano sull’intera attività svolta, di conseguenza su tutti i servizi.

Queste certificazioni fanno riferimento a:

- gestione di salute e sicurezza sul lavoro (ISO 45001)
- gestione ambientale (ISO 14001)

- gestione per la qualità (ISO 9001)
- certificazione sociale Social Accountability (SA 8000)

Grazie a queste certificazioni, la cooperativa riesce ad avere un ipotetico vantaggio in sede di gara visto che attribuiscono, a chi le possiede, un punteggio più alto rispetto ai concorrenti. Ogni anno avviene una revisione da parte di responsabili esterni per valutare l'operato di Atlante e confermare le certificazioni attribuite.

Per ogni certificazione posseduta è stato assegnato il punteggio massimo del range dell'MP. Nel nostro caso però, la certificazione ISO 45001 è stata ottenuta a partire dal primo luglio 2019 ed è per questo motivo che ogni servizio per gli anni 2017 e 2018 ha ottenuto un valore relativo alla variabile "certificazioni" di 0,75 (3/4), mentre per il 2019 di 0,875 (3,5/4).

Dopo aver analizzato tutti e sei gli aspetti che compongono il moltiplicatore di performance, si procede con una somma dei risultati ottenuti per ogni singola variabile pervenendo ad un risultato che permetta di effettuare una valutazione qualitativa del servizio analizzato.

Atlante mostra moltiplicatori di performance discreti; nel triennio, quattro dei cinque servizi scelti mostrano un MP che si attesta intorno ad un valore medio maggiore dello 0,7 con qualche punta sopra o sottotono, mentre in un servizio soltanto si verifica un valore medio dello 0,5.

Si propongono alcuni esempi di moltiplicatori di performance dei centri di costo esaminati:

Conerobus	2017	2018	2019
Svantaggiati	14	13	13
Normodotati	6	7	6
Dipendenti	0,7	0,65	0,68
Soci	14	15	14
Non Soci	6	5	5
Democraticità	0,7	0,75	0,74
T. Indeterminato	14	15	16
T. Determinato	6	5	3
Occupazione	0,7	0,75	0,84
Licenza Media	13	13	12
Istruzione Sup.	7	7	7
Istruzione	0,588	0,588	0,59
Livello di rischio R	2,17	2,17	2,17
Relazione R-Inf.	1,00	0,892	1,00
Certificazioni	0,75	0,75	0,875
MP	0,74	0,73	0,79

Fonte: rielaborazioni interne alla cooperativa esaminata

Assist. Bagnanti	2017	2018	2019
Svantaggiati	2	2	3
Normodotati	5	3	5
Dipendenti	0,29	0,4	0,38
Soci	0	0	0
Non Soci	7	5	8
Democraticità	0	0	0
T. Indeterminato	1	1	2
T. Determinato	6	4	6
Occupazione	0,14	0,20	0,25
Licenza Media	3	2	4
Istruzione Sup.	4	3	2
Laurea	0	0	2
Istruzione	0,64	0,65	0,69
Livello di rischio R	2	2	2
Relazione R-Inf.	1,00	1,00	0,75
Certificazioni	0,75	0,75	0,875
MP	0,47	0,50	0,49

Fonte: rielaborazioni interne alla cooperativa analizzata

Contatori DEA	2017	2018	2019
Svantaggiati	7	5	5
Normodotati	0	0	0
Dipendenti	1,00	1,00	1,00
Soci	4	3	3
Non Soci	3	2	2
Democraticità	0,57	0,60	0,60
T. Indeterminato	3	4	5
T. Determinato	4	1	0
Occupazione	0,43	0,80	1,00
Licenza Media	4	3	3
Istruzione Sup.	3	2	2
Istruzione	0,61	0,60	0,60
Livello di rischio R	2	2	2
Relazione R-Inf.	1	0,600	1
Certificazioni	0,75	0,75	0,875
MP	0,73	0,73	0,85

Fonte: rielaborazioni interne alla cooperativa analizzata

Trasporto Disabili	2017	2018	2019
Svantaggiati	1	2	2
Normodotati	0	1	1
Dipendenti	1	0,67	0,67
Soci	1	2	2
Non Soci	0	1	1
Democraticità	1	0,67	0,67
T. Indeterminato	0	1	2
T. Determinato	1	3	3
Occupazione	0	0,33	0,67
Licenza Media	1	3	3
Istruzione Sup.	0	0	0
Istruzione	0,50	0,50	0,50
Livello di rischio R	2	2	2
Relazione R-Inf.	1,00	1,00	1,00
Certificazioni	0,75	0,75	0,875
MP	0,71	0,65	0,73

Fonte: rielaborazioni interne alla cooperativa analizzata

ASTEIA	2017	2018	2019
Svantaggiati	9	7	6
Normodotati	4	5	5
Dipendenti	0,69	0,58	0,55
Soci	10	8	6
Non Soci	3	4	5
Democraticità	0,77	0,67	0,55
T. Indeterminato	9	10	10
T. Determinato	4	2	1
Occupazione	0,69	0,83	0,91
Licenza Media	8	7	7
Istruzione Sup.	5	5	4
Istruzione	0,596	0,604	0,59
Livello di rischio R	2,17	2,17	2,17
Relazione R-Inf.	1,00	1,00	1,00
Certificazioni	0,75	0,75	0,875
MP	0,75	0,74	0,74

Fonte: rielaborazioni interne alla cooperativa analizzata

Il moltiplicatore non considera alcuna voce economica o finanziaria ma tiene conto solamente di variabili qualitative, permettendo di attribuire un certo peso in grado di far emergere la componente sociale del servizio svolto.

Possiamo definirlo come un misuratore di prestazione ed è proprio grazie all'MP che si riesce a passare da un Valore Aggiunto Globale di servizio (VAG, trasformato prima in VAGR) ad un Valore Aggiunto Economico-Sociale (VAE).

3.4.5 Valore Aggiunto Economico-sociale (VAE)

In questo paragrafo si approda in uno stadio di questo modello in cui si perviene ad una misura che è il preludio del risultato finale.

Il valore aggiunto economico-sociale è ottenuto dal prodotto tra VAGR e MP, un fattore quindi che tiene conto sia del valore aggiunto del servizio riferito agli sforzi della cooperativa sia del misuratore di variabili qualitative che possano isolare la componente economica evidenziando elementi qualitativamente rilevanti.

Si propone la formula:

$$VAE = VAGR \cdot MP$$

Possiamo affermare che il VAE è direttamente proporzionale al moltiplicatore di performance: un incremento di punteggio delle variabili considerate per il calcolo dell'MP, quindi un incremento qualitativo, porterebbe ad un VAE maggiore.

3.4.6 Tasso di derivazione (π)

Il penultimo step di questo percorso è calcolare il cosiddetto “tasso di derivazione”. Dopo aver esposto il VAE, si procede con il calcolo del fattore π che permette di rapportare il VAE con tutti quei costi necessari per poter svolgere il servizio selezionato, escludendo ovviamente il costo del personale.

Si tratta quindi dei costi caratteristici, dei costi di gestione e degli ammortamenti, tutte voci di costo che sono necessarie per poter gestire, controllare e svolgere nel modo più efficace il lavoro selezionato.

$$\pi = \frac{VAE}{(Costi\ caratteristici + Costi\ di\ gestione + Ammortamenti)}$$

Questo fattore è inversamente proporzionale alle voci di costo che, sottratte dai ricavi, portano all'individuazione del VAG.

La diminuzione di questi costi implica una maggiore destinazione del VAG ai tre sistemi destinatari, di conseguenza un maggiore valore che si riversa nel contesto sociale. È lecito affermare che il denominatore non potrà mai azzerarsi completamente in quanto una soglia minima di costi caratteristici e gestionali caratterizzerà sempre ogni centro di costo. L'obiettivo è quello di avvicinarsi il più possibile a questa soglia così da estrapolare maggiore valore sociale e riversarlo sull'intera collettività.

3.4.7 Valore Aggiunto Sociale (VAS)

In questo paragrafo si giunge al risultato finale del modello: il valore aggiunto sociale (VAS).

Con questa misura si è in grado di dimostrare che l'attività svolta dalla cooperativa non genera un valore soltanto economico, ma crea un qualcosa di più: si produce un valore di cui beneficia la collettività, l'intero contesto sociale.

La formula utilizzata è:

$$VAS = Ricavi servizio \cdot \pi$$

Questo risultato mette in risalto la componente sociale che caratterizza questo valore, un valore di cui la comunità di riferimento beneficia sia in modo diretto sia in modo indiretto.

Il VAS è ottenuto moltiplicando il π con i ricavi generati dal servizio, fornendoci una stima di valore sociale che la cooperativa è in grado di estrapolare dall'importo che le viene pagato.

Per meglio comprendere il modello, si forniscono alcune stime empiriche dei centri di costo, accompagnate da grafici lineari.

Con gli esempi grafici si mostra l'andamento del VAS nel corso del triennio considerato e si fornisce un'analisi dei seguenti servizi con rispettiva valutazione.

Tra i vari servizi che la cooperativa svolge per le pubbliche amministrazioni, gli Enti locali, le imprese a partecipazione pubblica, le aziende private e i cittadini,

sono stati selezionati cinque servizi che inglobano diverse attività svolte all'interno dei "cantieri", rappresentazione figurativa dei centri di costo.

I servizi scelti sono:

- servizio Conerobus
- servizio Assistenti bagnanti
- servizio Contatori DEA
- servizio Trasporto disabili
- servizio ASTEA

Prima di mostrare i risultati a cui si è giunti, è bene fornire alcune indicazioni circa le attività effettuate in questi servizi.

Le attività portate avanti per Conerobus, impresa anconetana operante nel settore dei trasporti pubblici, hanno a che fare con le varie sedi di quest'ultima sparse nella provincia. Si tratta di attività di rimessaggio, movimentazione e rifornimento carburante dei mezzi di trasporto, distribuzione titoli di viaggio, gestione biglietterie, pulizia sedi (Ancona, Marina di Montemarçiano, Chiaravalle, Castelfidardo).

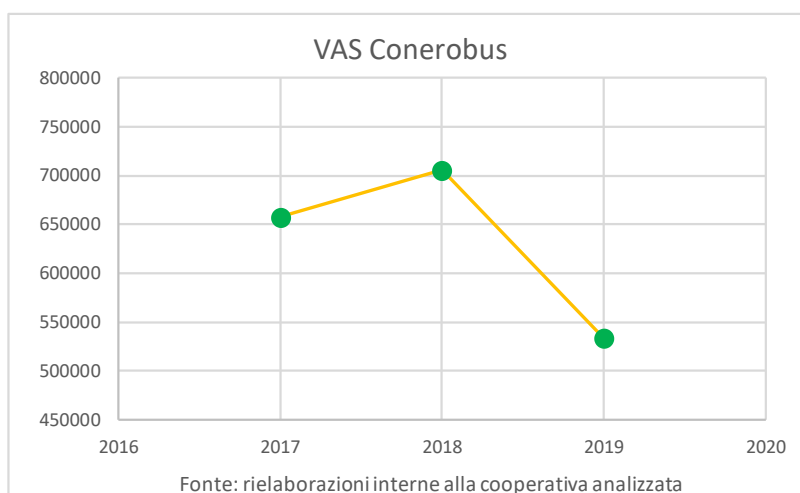
Per quanto riguarda il secondo servizio, si tratta di un'attività stagionale svolta per il Comune di Ancona su tre diverse spiagge locali. Il nome del servizio dice tutto, di fondamentale importanza per la sicurezza lungo i litorali del comune anconetano durante la stagione che registra il più elevato livello di turismo.

L'attività effettuata per DEA riguarda la lettura di contatori di acqua, luce e gas in determinate zone stabilite.

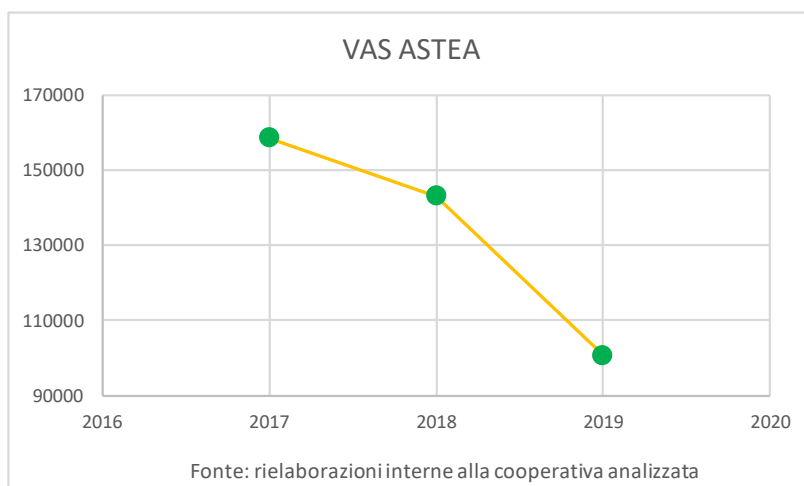
Il quarto servizio è svolto per le facoltà dell'UNIVPM e tratta sostanzialmente dell'accompagnamento di persone che presentano una disabilità.

Il quinto ed ultimo servizio selezionato è portato avanti per ASTEA, impresa che si occupa di distribuzione acqua e gas, teleriscaldamento, igiene urbana e produzione di energia elettrica; anche in questo caso si tratta di attività riguardanti la pulizia e sanificazione delle sedi decentrate, l'apertura e la chiusura di mercati e parchi gestiti da quest'ultima e altre attività accessorie.

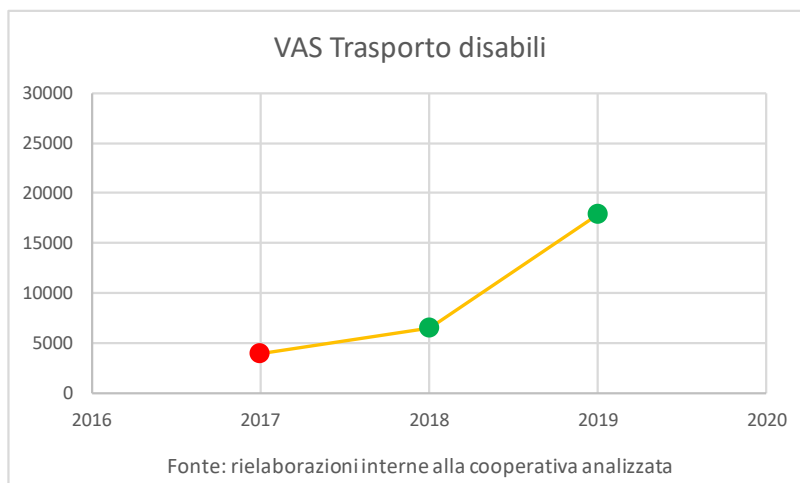
Le attività svolte per Conerobus e per ASTEA hanno generato nel triennio 2017-2019 un VAS abbastanza significativo anche se nell'ultimo anno si nota un decremento rispetto ai due precedenti. Ciò è dovuto sia ad una leggera diminuzione dell'MP, sia specialmente ad una diminuzione dei ricavi provenienti da questi due macro-cantieri in cui sono cessate alcune attività che si svolgevano in precedenza.



Bisogna comunque sottolineare che, in tutti e tre gli anni, il valore sociale ottenuto da questi servizi è stato fatto generando un utile (bollini verdi), condizione importante che permette alla cooperativa di poter impiegare questo surplus destinandolo o per assunzioni di ulteriori risorse umane o per un miglioramento delle attrezzature utilizzate oppure, ancora, andando a coprire eventuali servizi che nel corso del tempo si sono svolti in perdita, ma che hanno comunque generato valore socialmente utile.



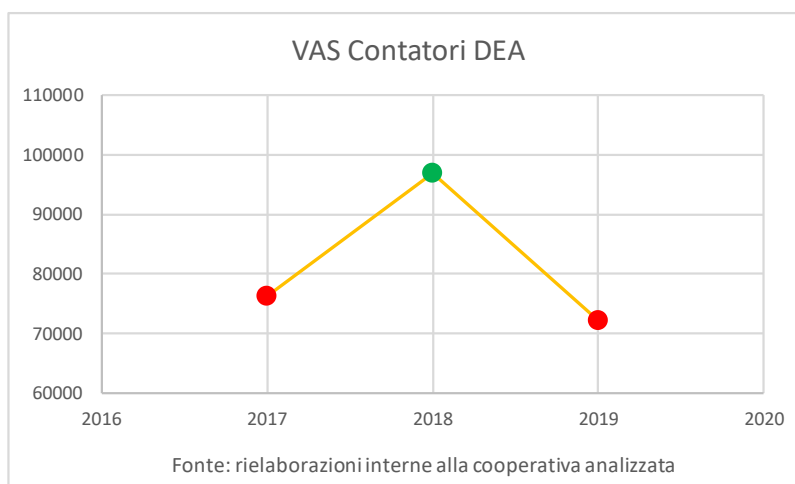
Il centro di costo riferito al trasporto disabili è il servizio che in questi tre anni evidenzia un andamento crescente e positivo. Nonostante nel 2017 sia partito in perdita (bollino rosso), nei due anni a venire si riscontra un concreto miglioramento. Visionando la relativa tabella dell'MP si nota che il numero di lavoratori utilizzati è aumentato, in relazione anche all'incremento del servizio effettuato.



È stato detto che eventuali utili derivanti dai servizi potrebbero andare a sopperire ad eventuali perdite generate negli anni precedenti o che si prospettano nel breve termine. Ciò detto fa riferimento al servizio contatori DEA e al servizio Assistenti Bagnanti nei quali l'andamento del VAS è altalenante, specialmente nel primo dei due casi.

Il servizio Contatori DEA, infatti, è partito nel 2017 con una buona quota di VAS, che è stata generata però in perdita; il 2018, invece, si è concluso non solo con un VAS maggiore rispetto all'anno precedente ma si è anche riusciti a generare un utile; infine, il 2019 si è caratterizzato per un VAS minore del 2017 con il servizio che ha generato addirittura una perdita.

Avere una panoramica del servizio svolto e un andamento dello stesso permette al management di rendersi conto della situazione in cui versa il “cantiere” analizzato per poter valutarlo nel dettaglio e intervenire quando necessario.

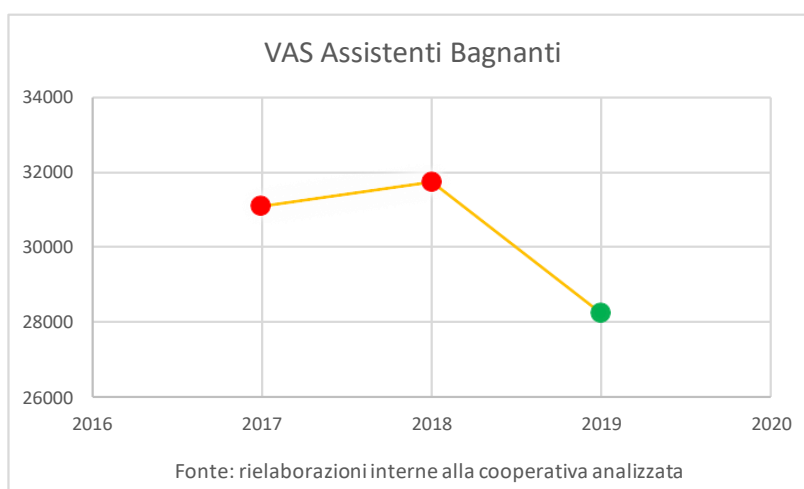


L'altro caso è quello relativo al servizio di sorveglianza sui litorali marittimi e salvataggio in mare, svolto presso le spiagge del Comune di Ancona.

Nonostante sia un'attività stagionale che impiega i dipendenti per circa quattro mesi, i primi due anni di questo servizio hanno generato un VAS tendenzialmente in linea ma è stato fatto concludendo in perdita.

Per dare una svolta a questo servizio e cercare di azzerare la perdita generata, alla fine di ogni stagione sono state visionate le attrezzature di cui necessita questa attività e, all'inizio della terza, il management insieme ai dipendenti de servizio hanno discusso sulla possibilità di abbattere alcuni dei costi sostenuti negli anni precedenti. Grazie a questo coinvolgimento ed interazione tra management e

lavoratori, seppur il VAS sia calato, si è invertita la rotta passando da una perdita ad un utile permettendo di recuperare in termini di efficienza e avere maggior sicurezza nel caso in cui si dovesse partecipare ad una successiva gara per lo svolgimento di questo servizio.



Spesso, ricordiamo, i ricavi del servizio sono l'importo della gara d'appalto aggiudicatosi, di conseguenza maggiore è tale importo maggiore è il VAS.

Questo è intuibile dal fatto che se vengono elargite maggiori risorse finanziarie per lo svolgimento del servizio è naturale che queste ritornino, sotto forma di stipendi, tassazione o attrezzature e varie, ai tre sistemi considerati all'inizio della spiegazione.

È per questo motivo che le pubbliche amministrazioni, nel momento in cui definiscono l'importo gara, dovrebbero considerare che un importo troppo basso potrebbe mettere in difficoltà le cooperative partecipanti perché potrebbero

subentrare problemi riguardanti la copertura di tutti i costi da sostenere per quel tipo di servizio.

Le gare d'appalto, come detto in precedenza, possono essere o economicamente vantaggiose o al massimo ribasso.

Queste due tipologie generalmente portano, in entrambi i casi, a spingere troppo verso il basso l'offerta avanzata dalle cooperative partecipanti che genererebbero in tal modo un valore sociale inferiore rispetto a quanto farebbe se l'importo gara fosse leggermente più alto; anche se questo sia il motivo principale per cui, per risparmiare, le pubbliche amministrazioni si rivolgono alle cooperative sociali, bisogna tenere in considerazione che alcuni capitolati di gara si rifanno a contratti collettivi nazionali di anni precedenti, non considerano il livello di inflazione e restano fermi ad importi che dovrebbero essere aggiustati e adeguati alle situazioni contingenti.

Queste situazioni portano inevitabilmente a sostenere maggiori costi, per esempio di remunerazione del personale, con importi che non risultano essere prettamente adeguati, correndo il rischio che i ricavi derivanti dalla gara non bastino a coprire nemmeno i costi.

È proprio da questo spunto che rivestono particolare importanza i contributi, regionali o altro che siano, che dovrebbero essere erogati a queste società in situazioni di difficoltà ed eventuali finanziamenti che, in caso di necessità,

potrebbero essere erogati per sostenere le attività sociali e lo sviluppo delle cooperative.

Naturalmente non bisogna tralasciare quelle che sono le reali esigenze, se è possibile utilizzare prima di tutto fonti interne e capire su cosa indirizzare queste maggiori risorse finanziarie: se si tratta di un recupero di efficienza, di una copertura di costi gestionali oppure di un impiego maggiore di personale.

Capitolo 4 – Gestione finanziaria

L'intento di questo capitolo è quello di fornire delle ultime, ma non meno importanti, considerazioni dal punto di vista finanziario e gestionale così da giungere al termine del percorso intrapreso.

Nel secondo capitolo si è detto che le cooperative sociali risultano essere in realtà tutt'altro che sotto-patrimonializzate, tuttavia esse presentano delle difficoltà economiche che impediscono la possibilità di destinare risorse per il finanziamento delle loro attività *core*.

Prendendo spunto da un recente dibattito scientifico, si suggeriscono un paio di indicatori oggettivi che possano accertare l'equilibrio finanziario di una qualsiasi cooperativa. In questo modo si forniscono indicazioni riguardanti la solvibilità finanziaria, riuscendo ad offrire maggiori garanzie dinnanzi ad una richiesta di finanziamento.

Infine, si propone uno strumento che possa essere di aiuto al management per gestire in modo ottimale l'allocazione di risorse.

È giusto dire che questi strumenti finali non devono essere presi separatamente dai ragionamenti finora esposti, ma devono essere collegati al concetto di valore sociale. Infatti, la generazione di un valore di stampo sociale dipende anche e soprattutto dal funzionamento finanziario e gestionale del motore propulsivo di questa ricchezza, ossia la cooperativa sociale stessa.

4.1 La struttura finanziaria delle cooperative sociali

Negli ultimi anni è cresciuta l'attenzione rivolta al tema delle necessità finanziarie delle imprese sociali, delle possibili fonti da cui derivare queste risorse e delle modalità con cui assegnarle.

Con questo paragrafo si propone di verificare, attraverso un'analisi della situazione finanziaria, una misura che permetta di esprimere il bisogno di mezzi finanziari da parte delle cooperative sociali, in relazione al loro equilibrio finanziario.

Innanzitutto, bisogna ribadire il fatto che la carenza di mezzi finanziari di cui spesso soffrono le cooperative è una delle cause che bloccano lo sviluppo di queste imprese, influenzandone l'andamento e condizionandole a seconda della situazione contingente.

Bisogna anche sottolineare che non è ammissibile la tesi secondo cui “se venissero erogati finanziamenti per sostenere investimenti realizzati dalle cooperative sociali allora si tratterebbe di finanza sociale, mentre se gli stessi importi venissero impiegati per ripianare i costi di gestione o di avviamento di un progetto o di un servizio, quelle risorse sarebbero da intendersi come male allocate”¹.

¹ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *Impresa sociale e finanza: più ricerca e meno narrazioni – Come le cooperative sociali hanno gestito il loro fabbisogno di mezzi finanziari*, XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, 25 maggio 2018, p. 2

Questo perché la riduzione dei costi di gestione e/o dei costi caratteristici attraverso gli investimenti permetterebbe di recuperare maggiore efficienza, ciò significherebbe maggiori risorse da poter destinare alle risorse umane che rappresentano il fulcro delle cooperative sociali generatrici di opportunità lavorative.

L'analisi che segue prende in considerazione i bilanci di cooperative che rendono visibile la distinzione per durata (entro o oltre i 12 mesi) sia dei debiti che dei crediti, per questo devono essere selezionati i prospetti contabili redatti in forma ordinaria o abbreviata, ma con indicazione temporale dei debiti e dei crediti.

Inoltre, si tiene conto della suddivisione per classe di fatturato al fine di mettere in evidenza eventuali particolarità dipendenti dalla diversa dimensione d'impresa.

Sono stati individuati quattro livelli di valore della produzione²:

- micro, da 0 a 2,5 milioni di euro
- piccola, da 2,5 a 10 milioni di euro
- media, da 10 a 50 milioni di euro
- grande, con oltre 50 milioni di euro

² Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, pp. 7-8

Gli indicatori utilizzati per studiare l'equilibrio finanziario sono due: il primo è l'*indicatore di liquidità* ed è relativo al breve periodo, il secondo è l'*indicatore di solidità aziendale* che riguarda il lungo periodo.

Con l'indicatore di liquidità “si intende testare la capacità dell'impresa di affrontare le uscite monetarie di breve periodo (entro 12 mesi) con le disponibilità liquide immediate (cassa) o differite (crediti entro 12 mesi)”³.

Con l'indicatore di solidità aziendale “ci si prefigge di verificare l'adeguatezza del piano di finanziamento o di copertura degli investimenti (equilibrio di lungo periodo), cioè la coerenza temporale fra le fonti e gli impieghi oltre i 12 mesi”⁴.

Per il primo indicatore si rapportano le disponibilità liquide e i crediti entro i 12 mesi sui debiti di prossima scadenza:

$$\text{Indicatore di liquidità} = \frac{\text{Disponibilità liquide} + \text{Crediti a breve}}{\text{Debiti a breve}}$$

Il secondo indicatore, invece, si ottiene dividendo il valore del patrimonio netto e dei debiti di lungo periodo per il valore delle immobilizzazioni e dei crediti oltre i 12 mesi, il cosiddetto attivo immobilizzato:

³ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 8

⁴ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 8

$$\text{Indicatore di solidità} = \frac{\text{Patrimonio Netto} + \text{Debiti consolidati}}{\text{Attivo Immobilizzato}}$$

In entrambi i casi, per valutare la situazione finanziaria in cui versa l'impresa, si definiscono quattro intervalli di valore.

Se gli indicatori, sia di breve che di lungo periodo, assumono un valore⁵:

- tra lo 0% e il 49% si è in presenza di una situazione di grave squilibrio
- tra il 50% e 99% si è in presenza di una situazione critica
- tra il 100% e il 150% si prospetta un buon equilibrio finanziario
- maggiore del 150% si segnala un equilibrio finanziario ottimale

Lo studio delle caratteristiche economico-finanziarie delle cooperative sociali italiane si caratterizza, come detto, per una struttura e un modello di funzionamento diverso dalle altre forme di imprese, ma non per questo inefficiente.

Quando si parla di carenza di risorse finanziarie non si può farlo in modo generico, ma occorre calare la riflessione nel contesto operativo dell'impresa, a partire dal settore di attività, dalle sue caratteristiche e dalla composizione dell'attivo che ne consegue.

Ad esempio, “nella casistica di attività labour-intensive, come sono per la stragrande maggioranza i servizi sociali, il fattore strategico non è tanto il capitale

⁵ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 8

finanziario, quanto piuttosto quello umano. Quindi, il capitale di cui dovrà dotarsi la cooperativa non dovrà essere così elevato come quello che si potrebbe riscontrare nelle imprese manifatturiere”⁶.

Il livello di capitale può essere ottenuto attraverso una diversa combinazione di capitale proprio e capitale di terzi, necessario però che l’impresa sia poi in grado di far fronte alle successive uscite, cioè alla restituzione delle risorse avute in prestito.

Detto ciò, se un’impresa caratterizzata da una percentuale elevata di attivo circolante, dovuto al tipo di attività svolta (come nel caso di *labour-intensive*), riuscisse ad assicurare un maggior ritorno del capitale investito sotto forma di maggiori ricavi, allora questa cooperativa sarebbe in grado di rispondere con adeguatezza alla maggiore esposizione finanziaria. Per questo motivo si può concordare sul fatto che risulta essere di fondamentale importanza anche il campo di azione della cooperativa stessa.

Per tanto, l’aumento di rilevanza delle imprese sociali nella produzione di servizi alla persona, alla famiglia, all’inserimento lavorativo e l’incremento di utilizzo di questa forma imprenditoriale per avviare e gestire attività in settori diversi dai servizi sociali tradizionali, come ad esempio siti storici e monumentali,

⁶ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 9

turismo sociale e altro ancora, farà crescere il fabbisogno di mezzi finanziari necessari per sostenere i dovuti investimenti.

“L’accesso a mezzi finanziari adeguati diventerà quindi una condizione di sviluppo di importanza crescente per le imprese sociali, senza pensare però che la finanza possa essere l’unico motore di crescita delle cooperative esistenti e di nascita di nuove imprese sociali”⁷. Va considerato che ci sono anche altre diverse forze alla base dei processi di nascita, diffusione e crescita di questo tipo di imprese, inoltre i bassi rendimenti delle attività e i tempi lunghi di ammortamento degli investimenti dimostrano che la finanza che serve non può essere di tipo prettamente speculativo.

Le cooperative sociali potrebbero risultare al tempo stesso paragonabili, da un lato, a società di capitali con basso profilo di rischio, dall’altro, a società non in grado di distribuire eventuali profitti, visti gli impedimenti giuridici. Sono sia opportunità appetibili per certi investitori, sia non così attrattive in quanto i rendimenti che ne deriverebbero non sarebbero di natura altamente speculativa.

“Più che di molta finanza ciò di cui avrebbero bisogno le imprese sociali per ampliare le proprie attività e magari entrare in nuovi settori deve essere una finanza dedicata, paziente ed esclusiva, quasi disinteressata ai rendimenti economici, prevalentemente attenta alle ricadute sociali”⁸.

⁷ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 18

⁸ Cfr. C. BORZAGA, E. FONTANARI, *op. cit.*, p. 19

Occorrerebbe al giorno d'oggi, in un contesto che attualmente risulta essere anche più problematico e incerto, una coesione tra fonti di finanziamento interno, contributi statali e finanziamenti privati. Sia i contributi sia i finanziamenti potrebbero rifarsi su progetti avanzati dalla cooperativa richiedente il sostegno finanziario, qualora ne necessiti, coinvolgendo in prima persona i prestatori di mezzi finanziari.

Rendendo partecipi gli investitori e dimostrando, al tempo stesso, un ritorno dell'investimento e un impatto sociale sulla collettività, si metterebbe in risalto la *mission* perseguita dalla cooperativa e maggiore fiducia, non che non ne abbiano mai avuto, verrebbe riposta nelle attività dal risvolto sociale delle cooperative, nel nostro caso quelle di tipo B.

Nel momento in cui una cooperativa si trovasse nella situazione di essere a corto di risorse finanziarie per alimentare e portare avanti la propria attività, un piano che attesti la sua capacità di generare valore sia economico sia sociale e un interessamento da parte di istituti di credito ed enti pubblici, permetterebbe alla cooperativa, soprattutto in situazioni problematiche, di avere una possibilità di riorganizzarsi e continuare a generare valore grazie al prosieguo del proprio *business*.

Va ribadito che non si tratta di filantropia privata o beneficenza pubblica, che comunque sono sempre ben accette, ma si tratta di effettuare investimenti in un qualcosa che tralasci, in parte e non del tutto, la componente speculativa del

finanziamento per concentrarsi maggiormente su un ritorno più contenuto ma con un elevato grado di utilità sociale.

Questa utilità sociale è ciò che, sostanzialmente, caratterizza il concetto di welfare, un benessere in grado di avvolgere la società tutta, benessere che può essere inteso in qualsiasi forma, sia esso economico, sociale, lavorativo, sanitario, pubblico e che oggi giorno non è mai stato così importante.

Le mancate opportunità generate dallo sviluppo e dallo svolgimento delle attività tipiche delle cooperative sociali porterebbero ad un depauperamento di benessere collettivo.

4.2 Implicazioni per il management

Abbiamo visto che il modello VAS risulti essere lo strumento più idoneo per analizzare e valutare il valore sociale generato da una cooperativa.

Questo strumento è utile per esprimere in termini sociali il contributo che si riversa sulla collettività. Però, bisogna considerare il fatto che il modello VAS permette di svolgere un'analisi dettagliata prima sulla creazione di valore economico, trasformato poi in valore sociale.

Questo strumento quindi, da un altro punto di vista, si rivela anche un ottimo strumento di controllo gestionale e di controllo finanziario che assicura un monitoraggio dell'attività di impresa e una maggiore trasparenza verso l'esterno.

Il management dovrebbe implementare questo modello con il fine di generare nuovo valore, controllarlo e finanziarlo.

Questo approccio dovrebbe permeare l'intera organizzazione nel momento in cui il management decidesse di applicarlo e si dovrebbe cercare di trasmettere una giusta visione all'interno dell'impresa.

L'adozione del modello in questione può essere, come specificato anche in precedenza, un'occasione per meglio apparire, in sede di finanziamenti, dinanzi a chi erogherà fondi a favore dell'attività sociale svolta.

In questo modo, mostrando una propensione al gestire, distribuire e finanziare valore, maggiore fiducia potrà essere riposta dagli stakeholder nelle opportunità sociali create da una qualsiasi cooperativa.

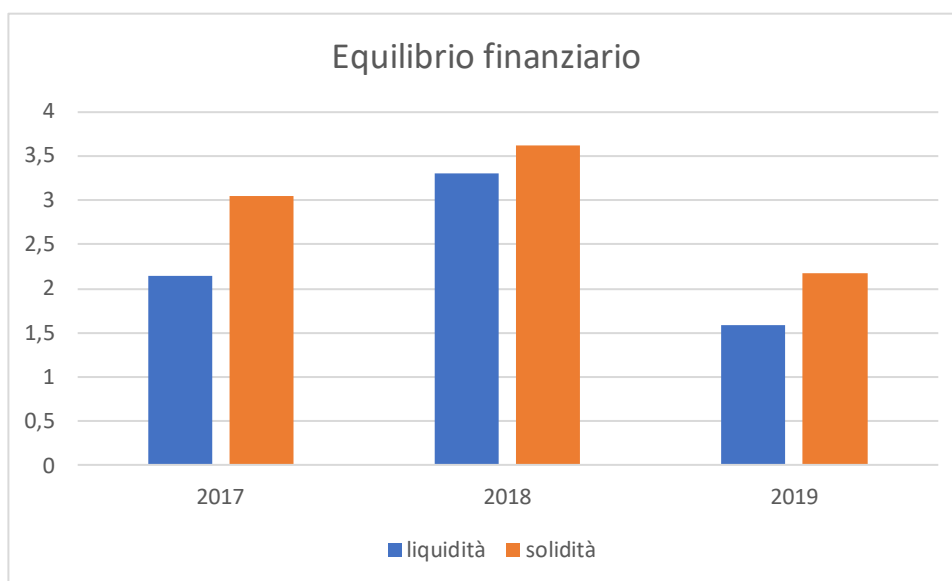
La consapevolezza del management risiede nel fatto che, nel caso in cui confluissero apporti di mezzi finanziari all'interno della cooperativa, bisognerà fare tutto il necessario affinché questi non vengano sprecati, ma utilizzati nel modo più efficiente possibile con lo scopo di creare ulteriore valore sociale.

Un esempio potrebbe essere distribuire i fondi nelle attività che costituiscono il business d'impresa con l'obiettivo di ridurre i costi, recuperare in efficienza e produrre maggiore valore aggiunto da poter ripartire tra i tre sistemi: risorse umane, enti e impresa.

Per quel che riguarda l'aspetto finanziario, la verifica degli indicatori di liquidità e solidità permette al management di rendersi meglio conto della posizione

in cui si trovi l'impresa. Prendendo come esempio la cooperativa analizzata, entrambi gli indicatori, nel triennio considerato, assumono valori che si collocano nelle fasce più alte dei parametri esposti sopra.

Si propone un'esposizione grafica:



Il grafico in questione indica un eccellente equilibrio finanziario, sia dal punto di vista della liquidità sia della solidità, in grado di trasmettere maggiore sicurezza ai canali finanziari.

Una verifica di questi due indicatori dovrebbe essere effettuata costantemente dalla cooperativa, in quanto permetterebbe di tenere sotto controllo le proprie capacità finanziarie nel far fronte ad eventuali esigenze di ulteriori fonti di finanziamento.

Per concludere l'iter intrapreso si propone un ultimo strumento, da poter affiancare a quelli presentati, che possa aiutare il management sotto una prospettiva gestionale.

È stata sottolineata l'attenzione da dover rivolgere alle cooperative sociali e al ruolo che rivestono in qualità di generatori di valore etico-sociale.

Questa attenzione si può tradurre in maggiori aiuti finanziari sia sotto forma di contributi sia attraverso finanziamenti diretti.

Nell'ipotesi in cui un'impresa sociale si ritrovasse a gestire una determinata somma di denaro, quale sarebbe il modo migliore di investire queste maggiori risorse finanziarie?

Nel primo capitolo si sono espone le diverse modalità, con le varie differenze, attraverso le quali una cooperativa riesce ad aggiudicarsi lo svolgimento di un dato servizio.

Grazie ad una matrice che tenga conto sia dei modi di aggiudicazione sia del tipo di servizio svolto, il management potrebbe avere una visione più ampia su come investire le risorse ottenute.

Questo strumento può fornire un aiuto su come meglio gestire le risorse finanziarie, investendole nel più corretto dei modi a seconda della situazione.

Prendendo spunto dalla matrice BCG (Boston Consulting Group) sono stati teorizzati quattro quadranti scaturiti dalla combinazione tra due variabili:

- il metodo d'ingaggio, ossia gli affidamenti diretti o le procedure competitive.

- il tipo di servizio, sia esso un servizio di cui si ha dimestichezza oppure no, quindi un servizio mai intrapreso.

		METODO D'INGAGGIO	
		AFFIDAMENTO DIRETTO	GARA D'APPALTO
TIPO DI SERVIZIO	NUOVO SERVIZIO	GET INVOLVED	TRIPLE THREAT
	SERVIZIO DI ROUTINE	FERTILE GROUND	KNOWN WATERS

Cominciando dal quadrante in basso a sinistra, la combinazione che si ottiene indica una situazione in cui è stato già stabilito un contatto con un Ente pubblico o con un'impresa a partecipazione pubblica. Questo è il caso che, solitamente, prevede l'affidamento diretto di un'attività presente all'interno del portafoglio servizi svolti dalla cooperativa.

In questo specifico caso si è instaurata fiducia tra i due soggetti, la cooperativa sa come meglio organizzare le proprie risorse interne per poter massimizzare l'utilità. Eventuali investimenti in questa situazione dovrebbero essere finalizzati per rendere le attrezzature e i macchinari più performanti, magari optando per una loro sostituzione, oppure per incrementare il numero di lavoratori offrendo così ulteriori opportunità ad altri soggetti, prevalentemente svantaggiati.

Il caso del “terreno fertile” è la situazione relativamente più tranquilla rispetto alle altre, soprattutto per il fatto che è già presente una fiducia tra la cooperativa e il proprio cliente; sono opportunità che non bisogna assolutamente perdere.

La combinazione tra gara d'appalto e servizio di routine genera il quadrante “known waters”. Questo caso riguarda la situazione nella quale ci si trova in acque conosciute: la cooperativa partecipa a gare d'appalto che prevedono lo svolgimento di servizi effettuati in precedenza oppure in cui si ritrovano delle affinità con servizi svolti e conosce i suoi concorrenti principali con cui si scontra abitualmente.

Gli investimenti da effettuare dovrebbero essere indirizzati ad abbattere i vari costi caratteristici e gestionali da dover sostenere, riuscendo così ad avanzare un'offerta che consenta una probabilità più alta di assegnazione del servizio.

Il quadrante “get involved”, letteralmente “mettersi in gioco”, vuole suggerire un comportamento proattivo, da parte del management e dell'intera organizzazione, nell'optare per un ampliamento della gamma dei servizi offerti,

specializzandosi in qualcosa di nuovo o che magari rispecchi ciò che normalmente viene svolto; si tratta di situazioni nelle quali si potrebbero applicare le attuali competenze con alcuni perfezionamenti. Se si decidesse di investire in questa scelta, i finanziamenti accesi dovrebbero essere indirizzati nell'analizzare competenze nascoste e nel valorizzarle, così da poter offrire una novità alle P.A. e alle imprese servite. In questo caso si potrebbero creare nuovi posti occupazionali, di conseguenza ulteriore valore sociale.

L'ultimo quadrante da analizzare è il "triple threat", ossia la triplice minaccia. In questo caso la cooperativa si troverebbe in una situazione di forte svantaggio: non solo avrebbe a che fare con una nuova tipologia di servizio mai svolta prima, ma dovrebbe battersi con concorrenti non abituali.

La triplice minaccia risiede, innanzitutto, nel fatto che a certe gare d'appalto possono partecipare soltanto le cooperative che hanno ricevuto una sorta di invito, quindi la prima minaccia sta nell'essere esclusi a priori dallo svolgimento di un'attività che potrebbe risultare allettante.

Nel caso in cui, invece, la cooperativa riuscisse a partecipare alla gara, non è detto per certo che riesca a vincerla. Questa situazione rappresenta la seconda tipologia di rischio e il tutto potrebbe sfociare in un inutile sforzo di tempo e risorse.

La terza minaccia, infine, si potrebbe verificare qualora la cooperativa si dovesse aggiudicare lo svolgimento del nuovo servizio, ma le aspettative non

risultassero coerenti con la realtà; potrebbe essere una situazione critica da gestire, soprattutto se i costi ipotizzati risultassero maggiori rispetto a quanto previsto.

In quest'ultimo quadrante gli investimenti dovrebbero essere attentamente ponderati: da un lato c'è la possibilità di crearsi un nuovo campo di azione, dall'altro c'è il rischio che si generi un flop.

L'esposizione di questa matrice vuole consigliare un ulteriore metodo di gestione da affiancare al modello VAS e all'analisi dell'equilibrio finanziario.

Tutte queste informazioni devono suggerire al management le capacità dell'impresa nel poter sostenere i propri investimenti e, per contro, fungono anche da garanzia per banche e altri istituti di credito, soprattutto se venisse riposta poca fiducia nelle cooperative sociali. La congiunzione e l'implementazione di questi tre strumenti potrebbe garantire sia un miglior controllo gestionale sia finanziario.

Adottando il modello VAS si evidenzia la capacità della cooperativa nel generare valore etico-sociale e nel distribuirlo, sia direttamente sia indirettamente, ai vari stakeholder del contesto sociale; l'analisi dell'equilibrio finanziario aiuta a comprendere la solidità finanziaria della cooperativa stessa, il che potrebbe giocare a suo favore nel momento in cui decidesse di rivolgersi al canale finanziario per la richiesta di più risorse; la matrice servizio/ingaggio, invece, può essere inquadrata come un supporto gestionale in grado di indirizzare nel modo migliore le risorse finanziarie stanziare e poter accrescere la dimensione stessa dell'attività d'impresa, da cui deriverebbe un incremento del valore economico-sociale.

Conclusioni

Alla fine di questo percorso possiamo con certezza affermare che la cooperazione sociale può, anzi, deve essere annoverata a pieno titolo tra le forze economiche e sociali più importanti.

La cooperazione sociale si caratterizza come fondamenta del concetto stesso di welfare state e come elemento determinante dell'intero terzo settore, in cui lo Stato e la collettività hanno riposto la propria fiducia per lo svolgimento di particolari compiti etico-sociali.

In qualità di forma organizzativa imprenditoriale rivolta al perseguimento di benessere sociale e al soddisfacimento di bisogni collettivi deve esserle riconosciuta la possibilità di poter usufruire di aiuti finanziari statali e di accedere ai canali di finanziamento, per crescere e svilupparsi nell'interesse del Paese.

Lo scopo degli strumenti presentati è stato quello di evidenziare la peculiare caratteristica delle cooperative di riporre l'essenza del proprio operato non nella semplice speculazione, ma in un qualcosa di più sottile, quasi invisibile, capace di avvolgere l'intero contesto economico, impattando direttamente sulle singole persone.

Le novità che si susseguono e gli studi portati avanti stanno a simboleggiare l'attenzione rivolta a queste organizzazioni, la cui importanza risiede proprio nelle loro attività dall'elevato contenuto sociale.

Bibliografia

- BORZAGA C., FONTANARI E., *Impresa sociale e finanza: più ricerca e meno narrazioni – Come le cooperative sociali hanno gestito il loro fabbisogno di mezzi finanziari*, XII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale, 25 maggio 2018.
- DEGL'INNOCENTI M., *Il movimento cooperativo nella storia d'Europa*, Milano, 1988, in Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia sociale.
- GUATRI L., *Il valore delle aziende: introduzione alle teorie e alla pratica dei Paesi avanzati*, in Finanza Marketing e Produzione, vol.12, n. 2, 1994.
- ISTAT, *Struttura e performance delle cooperative italiane*, del 25 gennaio 2019.
- ISTAT, *Struttura e profili del settore non profit - Anno 2018*, del 9 ottobre 2020.
- MANELLI A., *La creazione di valore nelle imprese sociali: il modello VAS*, in PALOMBA G., GENNARO A., *Finanza aziendale – Analisi, valutazioni e decisioni finanziarie*, McGraw-Hill Education, Milano, 2016.
- SANTAGATA R., *Le società con scopo mutualistico*, in M. CIAN, *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli Editore 2016, Sezione quattordicesima.
- WNUCZAK P., *SVA as an adaption of EVA to the specificity of cultural institutions*, in Journal of Management and Business Administration. Central Europe, Vol. 26, No 1/2018.