



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

---

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e Management  
Curriculum in Amministrazione, Finanza e Controllo

**L’IMPORTANZA DELL’ANALISI DI BILANCIO NELLA  
COOPERATIVA E L’UTILIZZO DELLA FINANZA AGEVOLATA:  
IL CASO FROLLA**

**THE IMPORTANCE OF BUDGET ANALYSIS IN THE  
COOPERATIVE AND THE USE OF EASY FINANCE: THE  
FROLLA CASE**

Relatore: Chiar.mo  
Prof. Danilo Scarponi

Tesi di Laurea di:  
Elisa Di Bonaventura

Anno Accademico 2022 – 2023

*A voi, che mi avete indicato le strade del mondo.  
Ai miei genitori.*

# L'IMPORTANZA DELL'ANALISI DI BILANCIO NELLA COOPERATIVA E L'UTILIZZO DELLA FINANZA AGEVOLATA: IL CASO FROLLA

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO 1: IL TERZO SETTORE E LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Il terzo Settore in Italia.....</b>	<b>4</b>
1.1.1 L'impresa sociale.....	13
<b>1.2 La società cooperativa: il sistema legislativo.....</b>	<b>19</b>
1.2.1 Lo scopo mutualistico.....	23
1.2.2. Funzionamento e tipologie della società cooperativa.....	26
1.2.3 Le cooperative sociali.....	30
<b>1.3 La finanza agevolata: definizione e funzionamento.....</b>	<b>36</b>
1.3.1. Gli incentivi alle cooperative: contributi a fondo perduto.....	38
<b>CAPITOLO 2: IL BILANCIO: LA TRADIZIONALE ANALISI ECONOMICO- FINANZIARIA.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Il bilancio nelle cooperative: finalità e modalità di rendicontazione.....</b>	<b>41</b>
2.1.1 Lo Stato Patrimoniale.....	47
2.1.2 Il Conto Economico.....	53
2.1.3 La Nota integrativa e il Rendiconto finanziario.....	58
<b>2.2 La riclassificazione e l'analisi di bilancio.....</b>	<b>66</b>
2.2.1 La riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico.....	66
2.2.2 Gli indici di bilancio: cosa sono e come utilizzarli.....	75
<b>CAPITOLO 3: IL REPORTING ATTRAVERSO GLI STRUMENTI INNOVATIVI.....</b>	<b>82</b>
<b>3.1 La responsabilità sociale e il Bilancio Sociale.....</b>	<b>89</b>
<b>3.2 La sostenibilità e il Bilancio di Sostenibilità.....</b>	<b>99</b>
<b>3.3 Il Report Integrato.....</b>	<b>109</b>
<b>3.4 Considerazioni sulla situazione della misurazione dell'impatto sociale in Italia.....</b>	<b>115</b>
<b>CAPITOLO 4: CRESCERE E SAPER SFRUTTARE LE OPPORTUNITA': IL CASO FROLLA.....</b>	<b>118</b>
<b>4.1 La cooperativa sociale Frolla: analisi introduttiva.....</b>	<b>118</b>
<b>4.2 Il bilancio d'esercizio della cooperativa Frolla.....</b>	<b>122</b>
4.2.1 Il Conto Economico.....	124
4.2.2 Lo Stato Patrimoniale.....	140
<b>4.3 I margini e gli indici di bilancio.....</b>	<b>149</b>

4.2.4 Il Rendiconto finanziario .....	165
<b>4.3 Il Bilancio Sociale 2021 della cooperativa Frolla.....</b>	<b>168</b>
4.3.1 I progetti di Frolla negli anni .....	174
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>180</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>183</b>
<b>SITOGRAFIA .....</b>	<b>186</b>
<b>Appendice A Il Bilancio Sociale .....</b>	<b>188</b>
<b>RINGRAZIAMENTI.....</b>	<b>193</b>

## ***INTRODUZIONE***

“Agisci come se le tue azioni potessero fare la differenza. La fanno.”

Prendendo spunto da questa frase di William James, psicologo e filosofo statunitense di origine irlandese, l'elaborato vuole considerare la nascita e l'evoluzione del Terzo Settore in Italia in quanto lo stesso svolge attività di interesse generale e di utilità sociale, andando ad occupare una fetta molto importante nella realtà economica e sociale del nostro territorio e facendone la differenza. Ci si trova davanti ad una realtà differente, non guidata dal profitto, a volte sottovalutata.

Negli anni, il Terzo Settore ha acquisito un notevole interesse tanto che allo stesso è stata recentemente rivolta una nuova riforma con l'augurio di riorganizzare e razionalizzare il mondo non profit, sia da un punto di vista normativo sia da un punto di vista fiscale. Tale settore in Italia, sta acquisendo più rilievo anche grazie ad un maggior numero di organizzazioni che operano sul territorio e ai tanti operatori impiegati.

Il primo capitolo ripercorre l'evoluzione storica della cooperazione sociale, del Terzo Settore e del suo sistema legislativo, andando anche ad analizzare la capillarità che lo stesso ha sul nostro territorio. Tra i diversi ETS verrà posta maggiore attenzione alle cooperative sociali; che si declinerà con il racconto dell'evoluzione e dell'analisi dei bilanci d'esercizio della cooperativa sociale Frolla di Osimo (AN), nata nel 2019, che nel giro di pochi anni ha avuto un successo straordinario, sia in termini sociali sia in termini economici.

Nel primo capitolo viene affrontato anche il tema della finanza agevolata a supporto delle performance economiche e non solo; questo strumento finanziario favorisce gli investimenti e consente la realizzazione di progetti.

Il secondo capitolo rivolge l'attenzione alla normativa volta alla redazione del bilancio d'esercizio. Saranno analizzati nello specifico i documenti che vanno a comporre lo stesso e i relativi indici di bilancio, necessari per comprendere e interpretare l'andamento economico, finanziario e patrimoniale ed individuare i fattori di forza e di debolezza delle cooperative.

Il terzo capitolo si concentra sull'impatto sociale generato dalle attività svolte dagli ETS e sugli strumenti di responsabilità sociale, considerati come strumenti innovativi per effettuare adeguati report, come il Bilancio Sociale, il Bilancio di Sostenibilità, l'Integrated Reporting.

Nell'ultimo capitolo, l'elaborato esamina la cooperativa sociale FROLLA, un micro-biscottificio, all'interno del quale i biscotti artigianali vengono preparati da ragazzi disabili. Lo scopo è quello realizzare un'analisi dei bilanci d'esercizio del 2019-2020-2021 per fornire un giudizio sull'andamento storico in termini economici, finanziari e sociali.

Inoltre, verrà presentato anche il Bilancio Sociale del 2021 volto a mostrare la governance della cooperativa, le relazioni con i diversi stakeholder e le partnership e collaborazioni instaurate nel territorio.

Come accennato precedentemente, Frolla negli anni ha avuto la possibilità di realizzare dei progetti grazie ai cosiddetti contributi a fondo perduto e nell'elaborato verranno menzionati i più significativi.

L'idea di questo progetto di tesi scaturisce dalla mia attuale esperienza lavorativa all'interno di una società di consulenza nel quale ho approfondito la conoscenza della finanza agevolata e del mondo del Terzo Settore. Ho cercato di far combaciare la mia passione del controllo di gestione con il mondo sociale e rappresentarle tramite l'analisi della società cooperativa Frolla.

# ***CAPITOLO 1: IL TERZO SETTORE E LO SVILUPPO DELLE COOPERATIVE***

## **1.1 Il terzo Settore in Italia**

Il concetto di Terzo Settore racchiude tutti gli enti privati che perseguono scopi non lucrativi e che svolgono attività con finalità educative, civilistiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Il Terzo Settore, nonostante la sua esistenza da decenni, è stato riconosciuto giuridicamente in Italia grazie alla Legge n. 106/2016, il quale è stato definito come *“insieme di enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale con l’obiettivo di promuovere e realizzare attività di interesse generale attraverso diverse forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi”*<sup>1</sup>.

Nel corso degli anni sono state elaborate diverse teorie economiche ognuna delle quali si è focalizzata su una caratteristica differente:

- per Hansmann e Ben-Ner i consumatori preferiscono rivolgersi alle aziende che non perseguono scopo di lucro con il fine di risolvere il problema dell’asimmetria informativa dato dalla mancanza di informazioni relative

---

<sup>1</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, *“Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore”*, Giappichelli, Parma, 2021, p. 2.



alla struttura dei costi, del prezzo e dell'affidabilità del prodotto o del servizio;

- Weisbrod vede nell'esistenza del Terzo Settore una risposta alle difficoltà, sia dei paesi che dei governi, a soddisfare la domanda di beni pubblici;
- Salomon, la cui l'esistenza del Terzo settore è riconducibile ad una logica in cui lo Stato e il mercato intervengono solo nel momento in cui vi è il fallimento del volontariato.

Secondo altre teorie, l'esistenza del Terzo Settore sarebbe assicurata dall'esigenza di imprenditori o gruppi nel volere accrescere il proprio prestigio<sup>2</sup>.

Nonostante le diverse teorie elaborate negli anni nessuna di esse è riuscita a proporre un'interpretazione valida della co-esistenza delle organizzazioni non-profit e del Terzo Settore ma soprattutto delle numerose forme istituzionali attraverso il quale queste si costituiscono ed operano.

La sfera del Terzo Settore viene definita in maniera chiara e dettagliata dal Decreto Legislativo 117/2017, anche definita riforma ETS, il quale fornisce nitidezza a livello organizzativo, normativo e fiscale; la definizione che viene attribuita al Terzo Settore fa sì che questo sia rappresentato da enti filantropici, imprese sociali, incluse le cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, associazioni di promozione sociale, reti associative, società di mutuo soccorso, associazioni,

---

<sup>2</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, *“Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore”*, Giappichelli, Parma, 2021, pp. 4-5-6.

riconosciute o non riconosciute, fondazioni ed altri enti di carattere privato diversi dalle società.

Tali enti sono costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale attraverso lo svolgimento, in via esclusiva o principale, di una o più attività di interesse generale sotto forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, o di mutualità o di produzione o scambio di beni o servizi, ed iscritti nel registro unico nazionale del Terzo settore<sup>3</sup>.

Le differenti tipologie menzionate dalla riforma ETS possono essere definite in maniere più approfondita come di seguito:<sup>4</sup>

- ODV (organizzazioni di volontariato): introdotte nell'ordinamento italiano dalla Legge 226/1991 oggi parificate alle Onlus.

Le organizzazioni di volontariato si avvalgono principalmente del volontariato dei propri associati per svolgere attività di interesse generale in favore di terzi e devono essere composte da non meno di sette persone fisiche o tre organizzazioni di volontariato. Inoltre, i lavoratori non possono essere più della metà dei volontari;

- APS (associazione di promozione sociale): introdotta nell'ordinamento italiano dalla Legge 383/2000 e deve presentare l'assenza di fini di lucro e

---

<sup>3</sup> [www.cantiereterzosettore.it](http://www.cantiereterzosettore.it) - “Che cos'è il terzo settore: le definizioni giuridiche”.

<sup>4</sup> [www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it) - “Le 7 tipologie di ETS: similitudini e differenze”.

lo svolgimento di un'attività d'interesse generale essendo un Ente del Terzo Settore. L'APS, in quanto assume la forma dell'associazione, può essere composta da non meno di sette persone fisiche o tre associazioni di promozione sociale. Anch'essa si avvale prevalentemente del volontariato dei propri associati e il numero dei lavoratori non può superare la metà dei volontari;

- ENTE FILANTROPICO: il fine è erogare denaro, beni o servizi per sostenere categorie di persone svantaggiate o attività di interesse generale. Tale ente usufruisce di risorse economiche che derivano principalmente da contributi pubblici e privati, donazioni, rendite patrimoniali e attività di raccolta fondi.

Gli enti religiosi civilmente riconosciuti sono ammessi solamente se perseguono gli interessi generali.

La riforma, come elemento necessario per ottenere la qualifica di ente del Terzo Settore, prevede l'iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, il cosiddetto RUNTS.

Questo rappresenta un importante cambiamento in quanto si tratta di un sistema non opzionale a differenza del precedente.

Il RUNTS, oltre che essere un sistema non opzione, permette soltanto agli enti iscritti di aver accesso ai benefici previsti dalla riforma per gli ETS.

L'iscrizione è una condizione fondamentale per ottenere la qualifica di ente del Terzo Settore ed accedere al regime di favore che è riservato agli stessi.

Il registro è unico a livello nazionale e rispetto al passato accorpa tutti gli enti che fino a quel momento erano registrati separatamente<sup>5</sup>.

La riforma ha introdotto anche diversi organismi, quali: i Centri di servizio per il volontariato, l'Organismo nazionale di controllo e il Consiglio Nazionale del Terzo Settore. Quest'ultimo è istituito presso il ministero del Lavoro e delle politiche sociali con funzioni di promozione e sostegno del Terzo settore.

Rilevante, come risulta dalla definizione del Terzo Settore del Decreto Legislativo n. 112/2017, sono introdotte le reti associative, fino a quel momento escluse, le quali sono enti costituiti in forma di associazione, riconosciuta o non riconosciuta e hanno un importante ruolo di controllo e rappresentanza degli interessi degli Enti del Terzo settore<sup>6</sup>.

Per alcuni economisti la riforma ETS è stata fondamentale per tutto il mondo del non profit, come afferma Zamagni<sup>7</sup>, la stessa ha permesso di riconoscere il Terzo Settore capace di produrre utilità sociale, ovvero definito come settore "produttivo".

Oltre ai cambiamenti della riforma è importante evidenziare anche l'elemento della

---

<sup>5</sup> [www.cantiereterzosettore.it](http://www.cantiereterzosettore.it) - "Registro unico nazionale del Terzo Settore: forme e modalità di iscrizione".

<sup>6</sup> [www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it) - "Reti associative".

<sup>7</sup> S. ZAMAGNI, economista italiano, ex presidente dell'Agenzia per il Terzo Settore e dal 2019 presidente della Pontificia accademia delle scienze sociali.

finanza sociale, ovvero al Terzo Settore e ai suoi soggetti vengono messi a disposizione nuovi strumenti finanziari, come il “social bonus” e i cosiddetti “titoli di solidarietà”.

Nello specifico i titoli di solidarietà sono obbligazioni e altri titoli di debito che gli istituti di credito possono emettere allo scopo di raccogliere denaro con l’obbligo di impiegare il capitale per finanziare le attività istituzionali degli ETS, tenendo conto degli obiettivi di interesse generale perseguiti da questi ultimi. Mentre il “social bonus” rappresenta la possibilità di usufruire di un credito d’imposta in favore delle persone fisiche, enti o società che effettuano erogazioni liberali in denaro agli ETS che hanno presentato al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali un progetto per il recupero di immobili pubblici inutilizzati o beni mobili e immobili confiscati alla criminalità organizzata<sup>8</sup>.

Il settore delle istituzioni non profit registra una consistente crescita negli anni:

---

<sup>8</sup> [www.cantiereterzosettore.it](http://www.cantiereterzosettore.it) - “I titoli di solidarietà” e “Il social bonus”.

**Figura 1.1**

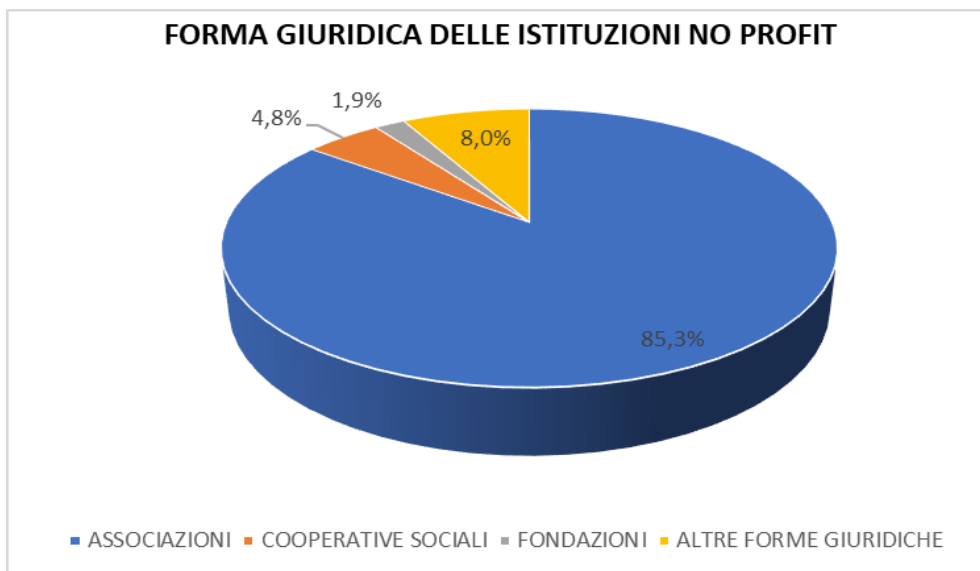


**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati ISTAT

Nella figura 1.1 è possibile notare che dal 2011 con trecentomila istituzioni si passa ad un aumento di più sessantamila nel 2020; sulla base di questi numeri è possibile affermare che il non profit può essere considerato un comparto emergente dell'economia e della società.

Mentre, sulla base dell'ultimo Censimento Istat, al 31 dicembre 2015, si rileva che il non profit è costituito da 336.275 istituzioni le quali si articolano per differente forma giurica, settori di attività e capillarità sul territorio italiano:

**Figura 1.2**



**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati ISTAT

La fetta più consistente è rappresentata dalle associazioni con l'85,3%. A seguire vi sono le cooperative sociali, le quali si aggirano intorno alle sedicimila, rappresentate dall'8%. In minoranza vi sono le fondazioni con 4,8% e le altre forme giuriche pari all'1,9%.

**Figura 1.3**

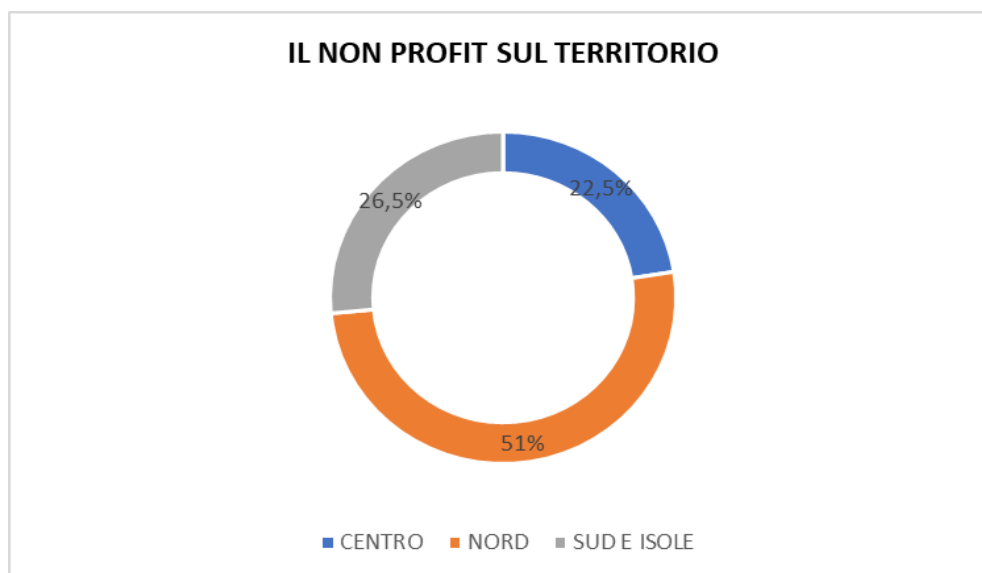


**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati ISTAT

Dalla figura 1.3, sviluppata secondo dati Istat, si evince che le istituzioni non profit sono concentrate in maniera rilevante nel settore della cultura e dello sport mentre in maniera minore nel settore dell'ambiente, dell'attività politica e dello sviluppo economico.



**Figura 1.4**



**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati ISTAT

La figura 1.4 sta a rappresentare la presenza delle istituzioni non profit sul territorio italiano: più della metà è al nord, seguito dal sud e dalle due Isole ed infine al centro con una percentuale pari al 22,5.

### **1.1.1 L'impresa sociale**

Sono tre le dimensioni che possono rappresentare il concetto di impresa sociale: economico-imprenditoriale, sociale e proprietaria/governance<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> BORZAGA, DEFOURNY, 2011; BORZAGA, 2009.

La dimensione economico-imprenditoriale fa riferimento alle caratteristiche tipiche di una qualsiasi iniziativa imprenditoriale, ovvero:

- Produzione, continuativa e professionale, di beni e servizi;
- Elevato grado di autonomia sia nella costituzione sia nella gestione;
- Remunerazione di almeno una parte dei fattori di produzione rappresentati da capitale e lavoro;
- Utilizzo di risorse non derivanti solo da donazioni.

La seconda dimensione si riferisce alla produzione di un bene o alla realizzazione di un servizio ritenuto dalla comunità di riferimento come di interesse generale.

La dimensione proprietaria/governance presuppone che l'impresa sociale rappresenti un'iniziativa collettiva promossa da un gruppo di cittadini e che gli organi di governo siano aperti alla partecipazione dei diversi portatori di interesse. Secondo quest'ultima dimensione l'impresa sociale deve rispettare il vincolo della non distribuibilità degli utili o al massimo la loro assegnazione ad un fondo indivisibile tra i proprietari sia durante la vita dell'impresa, sia in caso di scioglimento.

In Italia l'impresa sociale è regolata sotto il profilo normativo dal Decreto Legislativo n. 112/2017. Si distingue dalle altre forme di impresa in quanto è diversa dalle tradizionali imprese di capitale perché caratterizzata da obiettivi, forme proprietarie, vincoli e modalità di governance e di gestione che escludono la ricerca e la massimizzazione dei vantaggi, sia monetari e sia non-monetari dei

proprietari. Si differenzia dall'impresa pubblica perché fondata e gestita da soggetti privati invece che dalle varie istituzioni pubbliche.

Riprende molti aspetti dello spirito del movimento cooperativo e per questo è possibile paragonarla all'impresa cooperativa<sup>10</sup>.

Possono acquisire la qualifica di impresa sociale tutti gli enti privati che esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Il principale filone di ricerche sul tema dell'impresa sociale a livello europeo è quello promosso da EMES<sup>11</sup>, il quale riconosce ad essa il ruolo di produttrice di un'ampia gamma di servizi welfare o di interesse generale, grazie ad una serie di caratteristiche che spiegano il suo valore aggiunto nel fornire risposte efficaci ad una pluralità di bisogni<sup>12</sup>.

Il progetto ICSEM<sup>13</sup> identifica diversi modelli di impresa sociale:

---

<sup>10</sup> [www.irisinetwork.it](http://www.irisinetwork.it) - “Definizione di Impresa Sociale” di BORZAGA C.

<sup>11</sup> Rete di ricerca di centri universitari, istituti di ricerca e singoli ricercatori il cui obiettivo è sviluppare un corpus europeo della conoscenza teorica ed empirica, pluralista nelle discipline e metodologie, intorno ai concetti di impresa e imprenditoria sociale.

<sup>12</sup> BORZAGA, MITTONE, 1997; BORZAGA, SACCHETTI, 2015; BIRCHALL, SACCHETTI, 2017.

<sup>13</sup> **L'International Center for Studies on Educational Methodologies (ICSEM)** è un centro di ricerca fondato nel 2013 da Umberto Margiotta, professore ordinario di pedagogia generale presso l'Università Ca' Foscari di Venezia.

- SOCIAL COOPERATIVE: organizzazioni non profit ad interesse mutualistico e generale, dalla governance democratica e dalla natura multi-stakeholder;
- ENTREPRENEURIAL NON PROFIT: organizzazioni non profit che si occupano di attività di mercato con lo scopo di accrescere le entrate da destinare alla mission;
- SOCIAL BUSINESS: imprese for profit alla ricerca di un punto di equilibrio tra la massimizzazione del profitto e la tutela dell'interesse generale;
- PUBLIC-SECTOR SOCIAL ENTERPRISE: imprese sociali pubbliche nate con lo scopo di offrire servizi pubblici più efficienti e con un costo minore per la Pubblica Amministrazione.

In merito ai diversi ambiti operativi, un'impresa sociale dà origine a nuove economie di produzione e di sviluppo associate a diverse tematiche:

- Green economy: il settore della sostenibilità ambientale, dell'ecologia e dell'energia;
- White economy: in questo caso si fa riferimento all'assistenza sociale, assistenza sanitaria e sociosanitaria;
- Blu economy: il mondo dell'innovazione tecnologica e il riutilizzo delle risorse presenti grazie allo sviluppo di principi fisici;

- Orange economy: insieme di attività che consentono di trasformare le idee in beni e servizi culturali.

I diversi parametri e criteri per poter valutare il successo dell'impresa sociale sono:

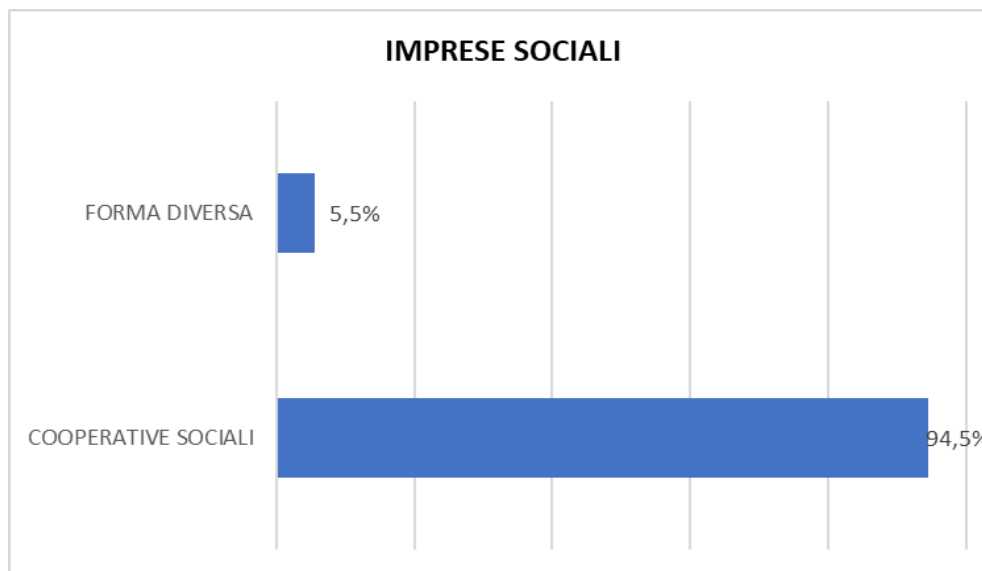
- Capacità dell'impresa di sviluppare una comunità;
- Capacità dell'impresa di contribuire a realizzare un pianeta sostenibile;
- Capacità di reinvestire i ricavi e utili a supporto della comunità che l'impresa sociale intende servire<sup>14</sup>.

Al fine dell'elaborato è importante far riferimento alla composizione delle imprese sociali; all'anno 2019, In Italia, è data da:

---

<sup>14</sup> [www.rivistaimpresasociale.it](http://www.rivistaimpresasociale.it)

**Figura 1.5**



**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati ISTAT

Dalla figura 1.5 emerge che la quasi totalità delle imprese sociali è rappresentata da cooperative sociali mentre la “forma diversa” è data da centinaia di cooperative non “sociali” e da diverse società a responsabilità limitata che stanno diventando la seconda forma giuridica più utilizzata di impresa sociale.

Vengono definite “imprese di fatto” quelle che superano la nozione giuridica contenuta nel dlgs. 112/2017. Sulla base di questo, Iris network, la quale è una rete che associa i principali attori della consocenza in materia di impresa sociale in Italia, ha condotto una ricerca.

Il rapporto riconosce come imprese sociali le istituzioni non profit che soddisfano i seguenti criteri:

- Presenza di almeno un dipendente;
- Soddisfazione di almeno una delle seguenti condizioni:
  - a) rapporto tra fatturato e i costi per beni, servizi e personale superiore al 50%;
  - b) istituzione non profit con forma giuridica d'impresa non necessariamente con la qualifica di impresa sociale;
  - c) istituzione di una scuola paritaria con attività commerciale;
  - d) istituzione non profit con attività commerciale operante nell'ambito della sanità.

## **1.2 La società cooperativa: il sistema legislativo**

La nascita della cooperazione risale al 1844 grazie all'iniziativa di 28 lavoratori inglesi, ai quali si deve la nascita della cooperativa "*Rochdale Pioneers Society*" (Società dei Probi Pionieri di Rochdale). I soci di Rochdale rifiutarono il modello tradizionale della bottega a massimizzazione del profitto e adattarono delle regole organizzative interne, ossia i Rochdale principles. Gli statuti di Rochdale si ispirarono al pensiero di William King e di Robert Owen<sup>15</sup>.

All'interno di tale cooperativa l'obiettivo era quello di unire le loro risorse versando ognuno una quota di capitale e lavorare insieme per acquisire generi di prima

---

<sup>15</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, "*Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*", Giappichelli, Parma, 2021, pp. 17-18.

necessità a prezzi inferiori grazie alla possibilità di acquistare maggiori quantità di merci.

Il primo a portare in Italia le idee dei probi pionieri fu Giuseppe Mazzini e la prima cooperativa costituita nel nostro paese fu una cooperativa di consumo, ovvero il Magazzino di Previdenza di Torino sorto nel 1854 per iniziativa della “*Associazione degli operai*”.

Il valore della cooperativa viene rafforzato dall’art. 45 della Costituzione Italiana dove la Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. L’articolo 45 promuove e favorisce l’incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità.

Ulteriore caratteristica è la gestione democratica; i soci votano in assemblea secondo il principio “una testa un voto”, il quale esprime la condizione di parità dei soci nelle possibilità e nel potere di esercizio del diritto di voto.

La Legge di Basevi del 1947 oltre a definire il concetto di mutualità ha ridisegnato la disciplina della vigilanza. Nella norma viene stabilito il numero minimo di soci richiesto per la costituzione delle cooperative, ovvero 3, il divieto di distribuzione dei dividendi, il divieto di distribuzione delle riserve fra i soci e la devoluzione in caso di scioglimento della cooperativa, del patrimonio a scopi di pubblica utilità<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, “*Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*”, Giappichelli, Parma, 2021, pp. 22-23.



I cooperanti definirono i principi alla base della gestione della propria cooperativa, individuando in democrazia, solidarietà, mutualità e collaborazione i fondamenti della loro iniziativa. Tali principi sono confluiti nella “*Dichiarazione di Identità e Carta dei Valori e Principi*” approvata durante il Congresso del Centenario dell’Alleanza Cooperativa Internazionale che si è svolto a Manchester nel settembre del 1955.

I principi cooperativi:

- Adesione libera e volontaria: le cooperative sono organizzazioni volontarie senza alcuna discriminazione sessuale, sociale, razziale, politica o religiosa;
- Controllo democratico da parte dei soci: le cooperative si reggono su un sistema democratico nel quale tutte le decisioni vengono prese dall’assemblea dei soci;
- Partecipazione economica dei soci: i soci contribuiscono equamente al capitale delle loro cooperative e lo controllano democraticamente. Parte del capitale è in comproprietà della cooperativa e, come condizione per l’adesione, i soci ricevono una quota limitata secondo la misura del valore del capitale e una quota diretta o tale del profitto per il raggiungimento degli obiettivi della cooperativa;
- Autonomia e indipendenza: le cooperative sono organizzazioni autonome controllate dai soci;

- Educazione, formazione ed informazione: le cooperative educano e formano i propri soci affinché questi siano in grado di contribuire con efficienza allo sviluppo delle proprie società cooperative;
- Cooperazione fra cooperative: le cooperative servono i propri soci in maniera efficiente e rafforzano il movimento cooperativo lavorando insieme;
- Interesse verso la comunità: le cooperative lavorano per uno sviluppo durevole e sostenibile delle proprie comunità attraverso politiche approvate dai propri soci<sup>17</sup>.

Dunque, si può dire che le prime cooperative nascono per dare una risposta a problemi immediati e particolari come la disoccupazione e l'aumento del costo della vita.

La cooperativa è un tipo di società che viene costituita per gestire in comune un'impresa che ha lo scopo di fornire agli stessi soci i beni e i servizi necessari al conseguimento dei quali la cooperativa è sorta; dunque, la cooperativa viene definita come un'impresa all'interno del quale il fine è il soddisfacimento dei bisogni della persona, ovvero il socio.

---

<sup>17</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, “*Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*”, Giappichelli, Parma, 2021, pp. 18-19.

Alla base di essa vi è la comune volontà dei membri stessi di tutelare i propri interessi in qualità di consumatori, lavoratori, agricoltori ed operatori culturali. Da questi principi derivano le caratteristiche fondamentali che definiscono le cooperative all'interno del contesto aziendale: variabilità del capitale e mutualità.

### **1.2.1 Lo scopo mutualistico**

L'art. 2511 del Codice civile definisce le cooperative come: *“Le cooperative sono società a capitale variabile con scopo mutualistico iscritte presso l'albo delle società cooperative di cui all'articolo 2512, secondo comma, e all'articolo 223 sexiesdecies delle disposizioni per l'attuazione del presente codice”*.

Sia l'art. 45 della Costituzione, menzionato precedentemente, sia l'art. 2511 del Codice civile evidenziano come tali società si caratterizzano principalmente per la ricerca della realizzazione della mutualità (scopo mutualistico) piuttosto che per la mancanza dello scopo di lucro.

Il cosiddetto scopo mutualistico consiste nel fornire beni o servizi ed occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle che potrebbero ottenere sul mercato.

Lo scambio mutualistico va a definire tre forme di cooperative:

1. COOPERATIVE DI LAVORO: il socio svolge la propria prestazione lavorativa per la cooperativa dal quale si aspetta una retribuzione migliore di quella mediamente prevista dal mercato;

2. COOPERATIVE DI CONSUMO O UTENZA: il socio è il cliente della cooperativa e dalla stessa vuole acquistare beni o servizi a prezzi migliori di quelli presenti sul mercato;
3. COOPERATIVE CONSORTILI: il socio è un imprenditore che fornisce beni o servizi alla cooperativa e a sua volta si attende una valorizzazione dei prodotti e servizi conferiti a condizioni migliori di quelle ottenibili dal mercato<sup>18</sup>.

Esistono cooperative a mutualità pura ed impura. Nel primo caso vi è totale assenza dello scopo di lucro mentre nelle cooperative a mutualità impura esse possono rivolgere la propria attività sia in favore dei soci sia a terzi a scopo di lucro.

Nell'ultimo caso le cooperative sono definite a mutualità prevalente e sono disciplinate dall'art. 2512 del Codice civile: "Sono società cooperative a mutualità prevalente, in ragione del tipo di scambio mutualistico, quelle che:

1. svolgono la loro attività prevalentemente in favore dei soci, consumatori o utenti di beni o servizi;
2. si avvalgono, prevalentemente, delle prestazioni lavorative dei soci e degli apporti di beni o servizi da parti degli stessi nello svolgimento della loro attività.

---

<sup>18</sup> [www.coopitaliane.it](http://www.coopitaliane.it) - "Tipologie di cooperative".

Secondo l'art. 2513 del Codice civile tale condizione viene accertata dagli amministratori e sindaci sulla base di parametri quantitativi legati ai ricavi delle vendite, al costo del lavoro e al costo della produzione per servizi ricevuti, confrontando la percentuale di questi valori rivolti ai soci rispetto al valore totale, ovvero:

1. I ricavi delle vendite verso i soci sono superiori al 50% del totale dei ricavi delle vendite;
2. Il costo del lavoro dei soci è superiore al 50% del totale del costo del lavoro;
3. Il costo dei servizi ricevuti dai soci ovvero dei beni acquisiti da soci superiori al 50% del totale del costo per servizi o del costo per l'acquisto di merci o materie prime.

Per le cooperative a mutualità prevalente sono previsti dei limiti, i quali vengono definiti dall'art. 2514 del Codice civile:

- il divieto di distribuire i dividendi in misura superiore all'interesse massimo dei buoni postali fruttiferi, aumentato del 2,5%;
- il divieto di remunerare gli strumenti finanziari offerti in sottoscrizione ai soci cooperatori in misura superiore al 2% del limite massimo previsto per i dividendi;
- fra i soci cooperatori vi è il divieto di distribuire le riserve;

- in caso di scioglimento della società vi è l'obbligo di devoluzione dell'intero patrimonio sociale ai fondi mutualistici per la promozione e lo sviluppo della cooperazione.

A differenza dei diversi limiti, il vantaggio maggiore è rappresentato dal godimento delle agevolazioni di carattere tributario.

Infine, vi sono anche le cooperative a mutualità prevalente di diritto, le quali vengono considerate tali indipendentemente dal raggiungimento dei requisiti previsti nell'art. 2513 del Codice civile.

### **1.2.2. Funzionamento e tipologie della società cooperativa**

Per il funzionamento delle cooperative si prendono in considerazione le disposizioni sulle S.r.l. o sulle S.p.A.

Nel primo caso la scelta è obbligatoria per tutte le cooperative che hanno meno di nove soci, i quali devono essere esclusivamente persone fisiche. Tale forma è nella maggior parte dei casi adottata dalle cooperative di minori dimensioni che sono quelle che hanno meno di venti soci oppure un attivo patrimoniale inferiore ad un milione di euro.

La scelta del secondo modello (S.p.A.) è invece obbligatoria quando le cooperative hanno almeno 20 soci e un attivo patrimoniale di valore superiore ad un milione di euro.

A prescindere dal modello scelto per le società cooperative non è previsto un valore minimo di capitale sociale, come invece accade per le altre società di capitali.

Nell'Atto Costitutivo e nello Statuto dev'essere obbligatoriamente indicato l'oggetto sociale che rappresenta l'elenco delle attività che la cooperativa potrà svolgere e dal 2018 la cooperativa dev'essere obbligatoriamente amministrata da un Consiglio di Amministrazione formato da almeno 3 membri che durano in carica al massimo 3 anni.

Come le altre società la cooperativa prevede il conferimento di capitale, la partecipazione agli utili e la partecipazione alla gestione della società ma in più prevede la possibilità, per i suoi soci, come già accennato precedentemente, di realizzare dei rapporti di scambio a condizioni più vantaggiose di quelle che troverebbero sul mercato. Oltre alla categorizzazione prevista dalla legge sulla base dello scambio mutualistico le cooperative vengono classificate anche in base all'attività svolta:

1. **COOPERATIVE DI PRODUZIONE E LAVORO:** si costituiscono per permettere ai propri soci di usufruire di condizioni di lavoro più vantaggiose rispetto a quelle disponibili sul mercato, sia in termini qualitativi che economici. Il socio di questo tipo di cooperativa è imprenditore e lavoratore. Lo scambio mutualistico è incentrato nell'attività di lavoro che i soci prestano nell'ambito della cooperativa stessa e il numero dei soci richiesto è di 3;

2. Tali cooperative, operano prevalentemente nel settore dell'artigianato e dei trasporti, dell'edilizia, delle pulizie e della ristorazione;
3. COOPERATIVE DI LAVORO AGRICOLO: cooperative che si occupano della coltivazione della terra, produzione, allevamento e vendita di prodotti agricoli;
4. COOPERATIVE DI CONFERIMENTO PRODOTTI AGRICOLI ED ALLEVAMENTO: coltivatori che svolgono attività di commercializzazione e trasformazione dei prodotti agricoli conferiti dai soci;
5. COOPERATIVE EDILIZIE DI ABITAZIONE: a sua volta possono dividersi in cooperative a proprietà individuale o divisa. In questo caso i soci aderiscono alla cooperativa con lo scopo di ottenere l'assegnazione in proprietà di un alloggio. Oltre all'apporto finanziario in questo caso essi forniscono anche personalmente la propria opera;
6. COOPERATIVE DELLA PESCA: tale tipo si costituisce tra pescatori che intendono esercitare in comune attività di manipolazione, conservazione e alienazione di prodotti ittici attraverso mezzi propri o della cooperativa;
7. COOPERATIVE DI TRASPORTO: i soci sono trasportatori che esercitano attività di trasporto e ottengono dalle cooperative servizi di gestione dei rapporti contrattuali con i committenti dei servizi di trasporto e di servizi di



- comuni. Se è la cooperativa che gestisce in proprio i servizi di trasporto e si avvale di soci-lavoratori essa si configura come cooperativa di lavoro;
8. COOPERATIVE DI CONSUMO: il socio ottiene un risparmio di spesa acquistando dalla cooperativa un bene o un servizio;
  9. COOPERATIVE SOCIALI: lo scopo è perseguire l'interesse generale della comunità, la promozione umana e l'integrazione sociale dei cittadini;
  10. CONSORZI COOPERATIVI: lo scopo è quello di esercitare in comune attività economiche;
  11. BANCHE DI CREDITO COOPERATIVO: vi è la formazione del risparmio ed esercitano il credito con lo scopo di migliorare le condizioni economiche dei propri soci. Quest'ultimi non devono essere inferiori a 200;
  12. CONSORZI E COOPERATIVE DI GARANZIA E FIDI: vengono costituiti fra operatori appartenenti allo stesso settore economico con l'obiettivo di agevolare l'accesso a credito degli operatori economici tramite la prestazione in forma solidale di garanzie sui prestiti concessi<sup>19</sup>.

Al 30 dicembre 2022, secondo i dati elaborati dal Ministero dello Sviluppo Economico, il numero totale delle cooperative è pari a 108.988.

---

<sup>19</sup> PREFAZIONE DI P. ANDREI, “*Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*”, Giappichelli, Parma, 2021, pp. 24-25.

### **1.2.3 Le cooperative sociali**

Possiamo definire le cooperative sociali uno dei modelli più sviluppati e di successo di impresa sociale grazie al significativo ruolo che ricoprono.

La loro nascita è stata la risposta ai cambiamenti che il sistema di welfare italiano ha subito a partire dagli anni '70, quando i bisogni della società non hanno trovato una risposta adeguata da parte delle autorità pubbliche e hanno favorito lo sviluppo di queste nuove e differenti forme organizzative.

Con la Legge n. 381/1999 sono state introdotte le cooperative sociali nel nostro ordinamento e con la tale Legge viene definita e regolamentata una tipologia di società cooperativa che persegue scopi di natura pubblicistica e di mutualità esterna, ovvero lo scopo non è soltanto quello di creare benefici ai partecipanti ma anche all'intera collettività del territorio in cui la stessa opera.

I fini della società sono sia la crescita economica sia il miglioramento di benessere sociale realizzati attraverso la gestione di un'azienda in modo efficiente e razionale dei fattori della produzione finalizzata alla creazione di un utile di impresa<sup>20</sup>.

L'art. 1 della Legge n. 381/1991: *“Le cooperative sociali hanno lo scopo di perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana e all'integrazione sociale dei cittadini attraverso:*

---

<sup>20</sup> P. MORO, L. GALLO e A. COPPETTI, *“Cooperative sociali e contratti pubblici socialmente responsabili”*, Maggioli Editore, 2011, p. 13.

- a) *La gestione dei servizi sociosanitari e educativi;*
- b) *Lo svolgimento di attività diverse- agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all’inserimento lavorativo di persone svantaggiate.”*

In questo senso le cooperative sociali si classificano in due categorie:

- cooperative di tipo A, come il centro per gli anziani o per ragazzi, i centri rieducativi, strutture per il reinserimento sociale e così via;
- cooperative di tipo B, al quale attribuiamo maggiore attenzione, in quanto la cooperativa in esame, FROLLA, è di tale tipo.

La cooperativa di tipo B è definita anche cooperativa di inserimento in quanto favorisce l’accesso al lavoro delle fasce deboli e gestisce processi produttivi che creano valore economico. L’utilizzo di forza lavoro svantaggiata diviene la funzione principale da massimizzare e tale obiettivo costituisce un costo interno all’impresa che viene coperto con le entrate che derivano dall’attività produttiva.

L’art. 4 della Legge n. 381/1991 stabilisce, al comma 2, che le persone svantaggiate devono costituire almeno il 30% di lavoratori della cooperativa e che compatibilmente con il loro stato soggettivo, devono essere soci della cooperativa. Quindi è stabilito un obbligo di associarle, che pare motivato dalla loro pari dignità rispetto agli altri lavoratori.

Successivamente la circolare INPS n. 188/1994 ha chiarito che la modalità di calcolo del 30% viene effettuata con riferimento a lavoratori non svantaggiati in quanto le persone svantaggiate non concorrono alla determinazione del numero

complessivo dell'aliquota delle stesse. Mentre la circolare INPS n. 109/1993 identifica le categorie dei cosiddetti svantaggiati:

- Invalidi fisici, psichici e sensoriali con un grado di invalidità superiore al 45%;
- Soggetti in trattamento psichiatrico, ex degenti di istituti psichiatrici, ex degenti di istituti psichiatrici giudiziari;
- Tossicodipendenti e alcoolisti;
- Minori di età lavorativa in situazione di difficoltà familiare;
- Persone detenute o internate, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro esterno<sup>21</sup>.

La condizione di svantaggio deve risultare confermata dalla pubblica amministrazione, ad esempio dalle aziende sanitarie locali, strutture del servizio sanitario nazionale, l'amministrazione della giustizia e così via.

Per i soci lavoratori rientranti nelle categorie svantaggiate, non sono dovuti contributi purché vengano rispettati i requisiti di legge previsti per ogni categoria.

In riferimento ai soci, all'interno delle cooperative sociali possono essere presenti diverse categorie:

---

<sup>21</sup> [www.inail.it](http://www.inail.it)

- SOCI LAVORATORI: coloro che mettono a disposizione della cooperativa le loro capacità professionali ottenendo un compenso proporzionato alla qualità e alla quantità di lavoro prestato;
- SOCI VOLONTARI: coloro che prestano la loro attività a favore della cooperativa in modo gratuito. Essi non possono superare la metà del numero complessivo dei soci e devono essere iscritti in un'apposita sezione del libro soci;
- SOCI FRUITORI: utenti dei servizi erogati dalla società. Sono una categoria non prevista dalla legge ma ritenuta ammissibile per le cosiddette cooperative di tipo A;
- SOCI SOVVENTORI: soci apportatori di capitale e interessati a contribuire allo sviluppo dell'azione sociale della cooperativa sul territorio. Possono essere nominati amministratori purché siano presenti in misura non maggiore a un terzo dei consiglieri<sup>22</sup>.

L'art. 11 della Legge n. 381/1991, prevede che anche le persone giuridiche possono partecipare alla base sociale della cooperativa, oltre che come sovventori, anche come persone giuridiche pubbliche o private che abbiano previsto nei propri statuti il finanziamento e lo sviluppo delle attività di tali cooperative.

---

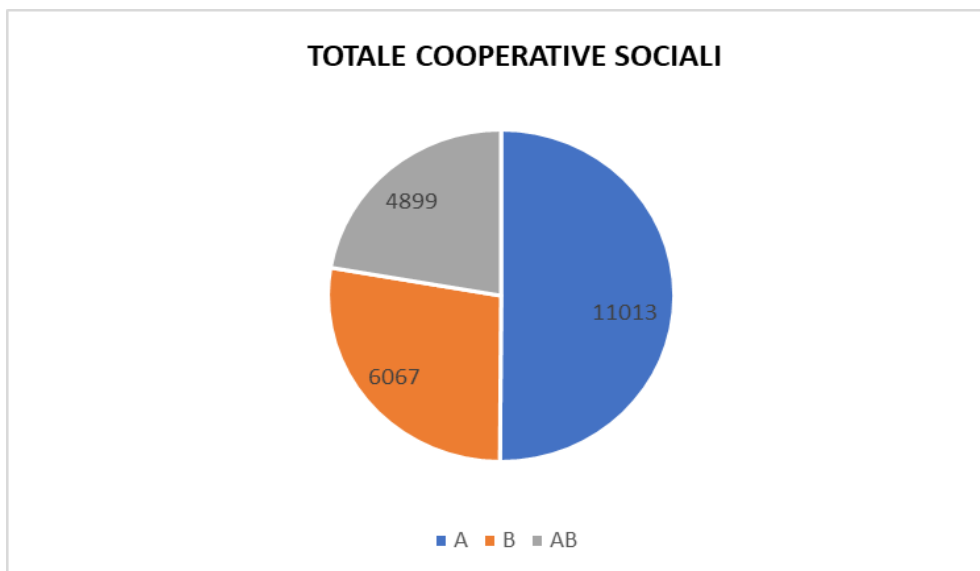
<sup>22</sup> [www.informazionefiscale.it](http://www.informazionefiscale.it)

Sulla base della classificazione dei due tipi di cooperativa sociale, vi è anche differenza riguardo alla loro distribuzione territoriale; dall'Albo delle Cooperative, aggiornato al 30 dicembre 2022<sup>23</sup>, risulta che il numero complessivo di cooperative sociali presenti nel territorio nazionale è pari a 23.839 suddiviso secondo le tipologie riportate nella Figura 1.6:

---

<sup>23</sup> [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

**Figura 1.6**



**Fonte:** elaborazione personale sulla base di dati del Ministero dello Sviluppo Economico

I dati mostrano che le cooperative sociali di tipo A sono le più diffuse, pari a 11.013, e che le cooperative di tipo B, interesse specifico di questa tesi, risultano pari a 6.077.

Sono presenti anche le cooperative sociali denominate ad oggetto plurimo, caratterizzate dallo svolgimento sia di attività rivolte all'assistenza di tipo sociale, sanitario o educativo, sia di attività di altra natura finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

### **1.3 La finanza agevolata: definizione e funzionamento**

L'elaborato vuole evidenziare anche le diverse risorse con il quale gli enti del Terzo Settore ed in particolar modo le cooperative sociali si finanziano; si può parlare di donazioni di persone fisiche e imprese, raccolte fondi tra il pubblico e contributi a fondo perduto da parte di fondazioni erogatrici.

Importante è senz'altro il ricorso alla finanza agevolata, cioè a tutti quei mezzi che le istituzioni comunitarie e nazionali mettono a disposizione delle aziende e delle pubbliche amministrazioni per sostenerne gli investimenti e migliorarne le performance.

Nello specifico, i soggetti istituzionali che gestiscono l'erogazione di queste risorse sono principalmente cinque:

1. UNIONE EUROPEA: mette a disposizione i cosiddetti "fondi diretti", ovvero fondi strutturali che vengono assegnati agli stati membri e alle regioni per attivare incentivi per le imprese, come il PNRR, FSE, FEARS, FEAMP.

I fondi sono gestiti in modo dall'Unione Europea, tramite la Commissione Europea o suoi Direttorati Generali, utilizzate per incentivare la ricerca cooperativa, l'innovazione tecnologica, sociale e ambientale;

2. GOVERNI DEGLI STATI MEMBRI: agiscono attraverso i singoli ministeri e appositi decreti;



3. REGIONI: in questo caso si parla di “fondi indiretti”, ovvero fondi regionali messi a disposizione dall’Unione Europea;
4. CAMERE DI COMMERCIO: gestiscono fondi camerali sia singolarmente sia tramite Unioncamere, Comunali;
5. Altri ISTITUTI: INAIL, ASI, Fondi Interprofessionali, ecc.

I soggetti beneficiari variano all’interno di ogni singolo bando o decreto sulla base di determinati criteri legati alla tipologia di attività aziendale, alla dimensione dell’impresa, alla sua localizzazione geografica, al bilancio e alle spese della stessa<sup>24</sup>.

La finanza agevolata costituisce un asset strategico per recuperare spese, razionalizzando i costi, per sostenere sviluppo e innovazione, per contribuire a rafforzare la propria competitività sul mercato di riferimento.

Le principali tipologie di investimento per il quale si può richiedere un’agevolazione sono:

- innovazioni di prodotto: consistono in un miglioramento, sul piano tecnologico, di uno specifico prodotto o servizio e comprende attività, tra cui la registrazione di brevetti, l’ottenimento di certificazioni, la copertura delle spese per la ricerca, le consulenze e l’acquisto di beni strumentali;

---

<sup>24</sup> [www.innovafinance.it](http://www.innovafinance.it)

- innovazioni di processo: investimenti mirati a rendere più efficiente un determinato processo produttivo;
- innovazioni gestionali: investimenti che coinvolgono, ad esempio, la formazione, l'acquisto di hardware e software;
- innovazioni commerciali: investimenti in strategie di comunicazione e di promozione di un'impresa;
- qualificazione delle risorse umane: investimenti mirati a qualificare il proprio personale e ottenere risorse per la formazione professionale o per il welfare aziendale.

### **1.3.1. Gli incentivi alle cooperative: contributi a fondo perduto**

La società cooperativa esaminata in tale elaborato, negli anni, ha avuto la possibilità di poter migliorare le proprie performance, non solo economiche, con il ricorso alla finanza agevolata; in particolar modo facciamo riferimento ai contributi a fondo perduto. Frolla ha potuto realizzare diversi progetti “in cantiere”, ha avuto la possibilità di ampliare la propria rete di conoscenze e rappresentare sempre di più un punto di riferimento per diversi ragazzi.

Lo strumento agevolativo, in questo caso, consiste in un importo erogato sulla base di una percentuale calcolata sul valore di un bene o di un'attività, oppure dell'ammontare del piano di investimenti, che l'impresa ha acquistato, sostenuto e rendicontato all'Ente Pubblico.

Per contributo a fondo perduto, si intende un'erogazione monetaria non soggetta all'obbligo di restituzione.

La loro concessione è vincolata dalla presenza di una serie di requisiti che l'azienda deve rispettare durante la realizzazione degli investimenti e, il mancato rispetto delle indicazioni da parte del richiedente può comportare anche l'annullamento del contributo concesso da parte del Soggetto erogatore.

Poter beneficiare di finanziamenti a fondo perduto è quindi un vantaggio per le imprese al fine di migliorare la loro produttività aziendale e soprattutto il proprio cash flow.

I contributi a fondo perduto possono essere:

- in conto capitale: per incrementare i mezzi patrimoniali dell'impresa, vengono erogati senza che ci sia l'obbligo di realizzare un particolare investimento materiale o immateriale;
- in conto impianti: per sostenere l'acquisto o la costruzione di immobilizzazioni materiali o immateriali ammortizzabili;
- in conto esercizio: per contribuire alle spese di gestione dell'impresa oppure integrare i ricavi dell'azienda;
- in conto interessi: a fronte della stipula di un contratto di finanziamento, generalmente a medio-lungo termine, ottenuto a condizioni di mercato;

- in conto canoni: erogati a fronte della stipula di un contratto di locazione finanziaria (leasing) con lo scopo di abbattere gli oneri di esercizio<sup>25</sup>.

Per comprendere meglio il funzionamento di tale incentivo possiamo far riferimento al cosiddetto “*Italia Economia sociale*” del 2022, il quale è un programma di agevolazioni del Ministero dello Sviluppo Economico finalizzato alla nascita e alla crescita di imprese che operano per il perseguimento di finalità di utilità sociale e di interesse generale.

Tra i soggetti che rientrano tra i destinatari di tale incentivo vi sono le cooperative sociali, come lo è Frolla.

I programmi di investimento devono perseguire una delle seguenti finalità:

- incremento occupazionale di lavoratori svantaggiati;
- inclusione sociale di persone vulnerabili;
- salvaguardia e valorizzazione dell’ambiente, del territorio e dei beni storico culturali;
- conseguimento di ogni altro beneficio derivante da attività di interesse pubblico o di utilità sociale in grado di colmare specifici fabbisogni di comunità o territorio<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> [www.opendotcom.it](http://www.opendotcom.it)

<sup>26</sup> [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

## ***CAPITOLO 2: IL BILANCIO: LA TRADIZIONALE ANALISI***

### ***ECONOMICO- FINANZIARIA***

#### **2.1 Il bilancio nelle cooperative: finalità e modalità di rendicontazione**

Il bilancio d'esercizio, come per le società lucrative, anche per le cooperative sociali costituisce un importante strumento di informazione nei confronti degli interlocutori aziendali, interni ed esterni; fornisce informazioni sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria.

La formazione del bilancio, per le cooperative, è integralmente assoggettata alla disciplina dettata per le S.p.A con l'unica differenza che la percentuale degli utili netti da dover destinare a riserva legale è più alta di circa il 6%.

Le cooperative di maggiore dimensione e quelle che emettono obbligazioni devono sottoporre il bilancio a revisione obbligatoria.

Le disposizioni relative alla redazione del bilancio applicabili alle cooperative sono quelli previsti dal Codice civile e attraverso le indicazioni contenute nella Direttiva Europea 2013/34/UE sono state introdotte numerose novità nella redazione del bilancio. Le modifiche hanno riguardato i criteri di redazione, la struttura e gli schemi che lo compongono:

- a) Abolizione dei Conti d'ordine e della parte straordinaria del Conto Economico;
- b) L'obbligatorietà della redazione del Rendiconto finanziario;

- c) La modifica dei contenuti della Nota integrativa e della Relazione sulla gestione;
- d) Introduzione delle categorie delle microimprese.

Nella redazione del bilancio devono essere osservati anche i cosiddetti principi di redazione volti al raggiungimento della rappresentazione veritiera e corretta dello stesso<sup>27</sup>:

- CHIAREZZA: il bilancio deve essere comprensibile e trasparente per tutti i destinatari;
- VERIDICITA': veridicità delle quantità oggettive e alla credibilità delle stime in quanto nel bilancio non esiste la verità oggettiva;
- CORRETTEZZA: il bilancio deve rappresentare in modo fedele la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della cooperativa; dunque, è necessario il corretto rispetto delle norme di legge e delle regole amministrative;
- PRUDENZA: prudenza nella valutazione delle voci del bilancio per non sovrastimare il reddito e il capitale;
- CONTINUITA': le voci devono essere valutate secondo una prospettiva di continuazione dell'attività;

---

<sup>27</sup> [www.dima.univr.it](http://www.dima.univr.it) - "Lettura ed analisi del Bilancio".

- PREVALENZA DELLA SOSTANZA SULLA FORMA: la prevalenza della sostanza economica dell'operazione;
- COMPETENZA ECONOMICA: è necessario tenere in considerazione i proventi e gli oneri di competenza dell'esercizio a prescindere dalla data di incasso o di pagamento;
- VALUTAZIONE SEPARATA: valutare in modo distinto gli elementi eterogenei all'interno delle singole voci;
- COSTANZA NEI CRITERI DI VALUTAZIONE: tali criteri vengono delineati dall'art. 2426 del Codice civile<sup>28</sup>.

In quest'ultimo caso possono essere ammesse delle deroghe che devono però essere motivate nella Nota integrativa.

Secondo l'art. 2519 del Codice civile le cooperative possono redigere il bilancio in 3 forme:

- Il bilancio in forma ordinaria: la redazione in tale forma è obbligatoria per le società che per due esercizi consecutivi superano due dei tre parametri seguenti:
  - Totale attivo di bilancio pari ad euro 4.400.000,00;
  - Totale dei ricavi pari ad euro 8.800.000,00;

---

<sup>28</sup> [www.brocardi.it](http://www.brocardi.it) - Il sistema delle valutazioni previsto dal Codice civile è basato sul criterio del costo storico in base al quale le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o al costo di produzione.

- Dipendenti medi pari a 50 unità.
- Bilancio in forma abbreviata: in questo caso può essere redatto dalle società che non hanno superato per due esercizi consecutivi due dei tre parametri appena menzionati;
- Bilancio delle microimprese: per rientrare tra le microimprese, le cooperative non devono superare due dei seguenti parametri nel primo esercizio o successivamente per due esercizi consecutivi:
  - Totale dell'attivo dello Stato Patrimoniale pari a euro 175.000,00;
  - Ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a euro 350.000,00;
  - Dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a cinque unità.

Nel momento in cui si verificano tali parametri la cooperativa può redigere il bilancio in forma abbreviata e dunque essere esonerata dalla redazione del Rendiconto finanziario, della Nota integrativa e dalla Relazione sulla gestione.<sup>29</sup>

Nonostante gli esoneri, sono diversi gli obblighi per le cooperative che rientrano tra le microimprese:

- Gli Amministratori e i Sindaci devono documentare in Nota integrativa la condizione di cooperativa a mutualità prevalente. Inoltre, gli Amministratori devono riferire nella Relazione sulla gestione o in Nota integrativa l'ammissione di nuovi soci avvenuta nel corso dell'esercizio e in

---

<sup>29</sup> [www.informazionefiscale.it](http://www.informazionefiscale.it)



caso di erogazione di ristorni, come vedremo successivamente, indicare i dati dell'attività svolta con i soci rispetto a quella svolta con i terzi.

Inoltre, l'art. 2519 del Codice civile stabilisce che le cooperative, nella redazione del bilancio, oltre al rispetto dei principi, hanno il compito di informare i soci e i terzi sul perseguimento dello scambio mutualistico.

Tra i diversi obblighi a cui sono soggette le cooperative l'art. 2514 del Codice civile stabilisce:

- Limiti alla distribuzione dei dividendi;
- Divieto generalizzato di distribuzione delle riserve tra i soci cooperatori;
- Obbligo di devoluzione dell'intero patrimonio sociale ai fondi mutualistici volti alla promozione e allo sviluppo della cooperazione in caso di scioglimento.

Importante, è che la distribuzione dell'utile in una società cooperativa deve essere destinato per il 30% come riserva legale e il 3% ai fondi mutualistici.

Le modalità di remunerazione dei soci sono molto simili a quelle delle società lucrative ma all'interno delle cooperative un elemento molto importante è dato dal ristorno, ovvero l'istituto giuridico attraverso il quale si realizza la "mutualità".

Esso rappresenta una modalità di remunerazione del socio che non dipende dal capitale che quest'ultimo ha conferito. L'introduzione del ristorno avviene in maniera definitiva con il Decreto Lgs. Del 17 gennaio 2003 e l'art. 2545-sexies che lo differenziano dal concetto dei dividendi in quanto quest'ultimi sono distribuiti in

funzione del capitale conferito da ciascun socio mentre i ristorni permettono di attribuire ai soci il vantaggio mutualistico derivante dai rapporti di scambio intrattenuti con la cooperativa proporzionalmente alla quantità e alla qualità degli scambi mutualistici<sup>30</sup>.

Il ristorno può essere attribuito al socio attraverso due modalità:

- Immediata: al momento dell'acquisto verrà praticato un minor prezzo del prodotto o una maggiore remunerazione al conferimento del bene da parte del socio;
- Differita: il maggior guadagno verrà attribuito ai soci cooperatori a titolo di rimborso posticipato dell'eventuale eccedenza dell'attivo di bilancio che si è realizzato al momento della chiusura dell'esercizio.

Nella maggior parte dei casi le cooperative operano attribuendo il vantaggio in maniera differita ed è in tal caso che si parlerà di ristorno<sup>31</sup>. È necessario che la cooperativa adotti una contabilità separata per mostrare in maniera distinta i risultati che derivano dall'attività svolta con i soci e quelli che derivano dagli altri rapporti

---

<sup>30</sup> R. DABORMIDA in Codice commentato delle società, G. BONFANTE, D. CORAPI, L. DE ANGELIS, V. NAPOLEONE, R. RORDOF, V. SALAFIA a cura di IPSOA, Milano, 2011, p. 2270.

<sup>31</sup> A. CECCHERINI, S. SCHIRO, "Società cooperative e mutue assicuratrici" in La Riforma del diritto societario, a cura di Lo Cascio, Milano, 2003, p. 150.

così da rendere più facilmente individuabili i soci che possono beneficiare dei ristorni<sup>32</sup>.

Come per la S.p.A., anche per la cooperativa, l'organo amministrativo, successivamente alla delibera dell'approvazione, ha tempo 30 giorni per il deposito presso il Registro delle Imprese del bilancio. Quest'ultimo deve contenere: Verbale dell'assemblea che approva il bilancio, Relazione sulla gestione e Relazione del Collegio sindacale.

Al fine di comprendere la composizione del bilancio degli enti non profit costituiti in forma societaria, gli articoli 2424 e 2425 del Codice civile stabiliscono che il documento è formato dallo Stato Patrimoniale, dal Conto Economico, dal Rendiconto finanziario e dalla Nota integrativa.

### **2.1.1 Lo Stato Patrimoniale**

Lo Stato Patrimoniale è disciplinato dall'art. 2424 del Codice civile e rappresenta la situazione patrimoniale e finanziaria della cooperativa sociale. Viene diviso in due sezioni: attività e passività.

Lo schema delle attività dello Stato Patrimoniale è il seguente:

---

<sup>32</sup> A. BASSI, *“Dividendi e ristorni nelle società cooperative”*, Quaderni di Giurisprudenza commerciale, Milano, 1979, p. 25.

**Tabella 2.1**<sup>33</sup>

<p><b>A) Crediti v/soci per versamenti dovuti</b></p> <p><b>B) Immobilizzazioni</b></p> <p>I) Immobilizzazioni immateriali</p> <p>II) Immobilizzazioni materiali</p> <p>III) Immobilizzazioni finanziarie</p> <p><b>C) Attivo circolante</b></p> <p>I) Rimanenze</p> <p>II) Crediti</p> <p>III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni</p> <p>IV) Disponibilità liquide</p> <p><b>D) Ratei e risconti</b></p>
--

Le attività sono articolate in quattro macro-classi:

- Crediti v/soci per versamenti dovuti: nella società cooperativa risulta utile suddividerli nelle diverse categorie di soci (cooperatori, sovventori, etc.);
- Immobilizzazioni: esprimono l'onere pluriennale relativo a fattori di produzione tangibili ed intangibili;
- Attivo circolante: risorse da impiegare nel breve termine;

---

<sup>33</sup> S. GIORDANO, *“Il Bilancio delle società cooperative. Aspetti civilistici, contabili e fiscali”* Maggioli Editore, Sant’Arcangelo di Romagna, 2011, pp. 247-248.

- Ratei e risconti: quote di ricavo maturate e non ancora maturate. Nella loro rilevazione è necessario rispettare il cosiddetto principio della competenza. Il rateo attivo è una quota di entrata che misura i ricavi maturati nell'esercizio a cui si riferisce il bilancio ma non ancora rilevati dato che la loro manifestazione finanziaria si verificherà in esercizi futuri. Mentre il risconto attivo è una quota di costo non ancora maturata ma che al contrario dei ratei ha già avuto manifestazione finanziaria.

Lo schema delle passività dello Stato Patrimoniale è il seguente:

**Tabella 2.2**<sup>34</sup>

<b>A) Patrimonio Netto</b>	
I)	Capitale
II)	Riserva da sovrapprezzo delle azioni
III)	Riserve di rivalutazione
IV)	Riserva legale
V)	Riserva per azioni proprie in portafoglio
VI)	Riserve statutarie
VII)	Altre riserve distintamente indicate
VIII)	Utile (perdite) portati a nuovo

<sup>34</sup> S. GIORDANO, "Il Bilancio delle società cooperative. Aspetti civilistici, contabili e fiscali" Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011, pp. 247-248.

IX) Utile (perdita) dell'esercizio

**B) Fondi per rischi e oneri**

**C) Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato**

**D) Debiti**

**E) Ratei e risconti**

Le passività vanno a rappresentare le fonti di finanziamento e si articolano in cinque macro-classi:

- Patrimonio netto: esprime la consistenza del patrimonio della cooperativa ed è dato dalla differenza tra attività e passività;
- Fondi per rischi e oneri: accantonamenti per rischi e perdite prevedibili nel futuro;
- Trattamento fine rapporto di lavoro subordinato: somma spettante ai dipendenti al momento della chiusura del rapporto di lavoro;
- Debiti: rappresentano tutti i debiti che si hanno nei confronti dei diversi soggetti come obbligazioni, obbligazioni convertibili, debiti verso banche, debiti verso fornitori, debiti tributari, debiti verso istituti di previdenza;
- Ratei e risconti passivi: quote di costo maturate e non ancora maturate.

Anche per le passività, come per le attività, bisogna tener conto del principio di competenza. Il rateo passivo è una quota di uscita che misura i costi maturati nell'esercizio a cui si riferisce il bilancio ma non ancora rilevati

dato che la loro manifestazione finanziaria si verificherà in esercizi futuri.

Il risconto passivo rappresenta una quota di ricavo non ancora maturata ma che al contrario dei ratei ha già avuto manifestazione finanziaria.

Per favorire il principio della chiarezza, l'art. 2424 del Codice civile prevede che nel momento in cui un elemento ricada sotto più voci, in Nota integrativa devono essere riportate anche le altre voci sotto le quali lo stesso poteva essere inserito, solo qualora questo sia ritenuto necessario per la comprensione del bilancio.

Nonostante lo schema sia quello adottato anche per le società di capitali vi sono alcune specificità nel caso delle cooperative, come ad esempio:

- Alla voce A I) Patrimonio Netto sarà possibile per la cooperativa evidenziare la suddivisione del capitale sociale fra le diverse categorie di soci (soci ordinari, soci sovventori, soci di partecipazione cooperativa). Inoltre, il capitale sociale svolge, come nelle società di capitali, una funzione produttivistica, di garanzia e organizzativa. Le prime due funzioni all'interno della cooperativa assumono minor rilievo a causa dell'irrisorietà e della variabilità del capitale minimo, mentre la funzione organizzativa opera in maniera limitante a causa dei diritti amministrativi dei soci cooperatori che risultano essere uguali per ciascuno di essi piuttosto che

essere commisurati sulla base delle rispettive quote di partecipazione al capitale<sup>35</sup>;

- In tema di riserva è opportuno dividere tra riserve indivisibili e divisibili per il rispetto delle condizioni di mutualità prevalente. Nel caso di cooperative a mutualità non prevalente si hanno delle riserve liberamente distribuibili mentre nel caso di cooperative a mutualità prevalente le riserve saranno indivisibili<sup>36</sup> e solo al termine della vita della società queste saranno a disposizione della cooperativa per la copertura di eventuali perdite d'esercizio ma soltanto dopo aver usufruito delle riserve accantonate per aumento di capitale e delle riserve ripartibili tra i soci;
- Tra i debiti acquisiscono particolare importanza i cosiddetti “debiti verso soci per finanziamenti” in quanto rappresentano un'informazione in tema di prestito sociale<sup>37</sup>, ovvero i rapporti finanziari esistenti tra cooperativa e soci.

---

<sup>35</sup> B. PAGAMICI, “*Il capitale sociale e le riserve*, in *La Riforma delle cooperative*”, Guida giuridico normativa, ItaliaOggi, 2005.

<sup>36</sup> Art. 2545-ter c.c.: “*sono indivisibili le riserve che, per disposizione di legge o dello statuto, non possono essere ripartite tra i soci, neppure in caso di scioglimento della società*”.

<sup>37</sup> Il prestito sociale è stato introdotto con l'art. 12 della legge 17 febbraio 1971 n. 127.



### 2.1.2 Il Conto Economico

Il Conto Economico evidenzia il risultato economico ottenuto dallo svolgimento dell'operazione della gestione amministrativa in un determinato periodo di tempo di riferimento. Rappresenta, contemporaneamente, un aspetto qualitativo e quantitativo dei costi e dei ricavi che sono raggruppati in relazione alla natura delle operazioni di gestione dalle quali essi derivano.

Nella compilazione del Conto Economico bisogna tener conto del principio della competenza economica e della correlazione per ottenere informazioni sul reddito e dalle sue variazioni nel corso del tempo.

Il Conto Economico è rappresentato da due sezioni, una che accoglie i costi e l'altra che accoglie i ricavi di esercizio come mostra la seguente tabella:

**Tabella 2.3<sup>38</sup>**

A) Valore della produzione
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni
2) Variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione
4) Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni

<sup>38</sup> S. GIORDANO, *“Il Bilancio delle società cooperative. Aspetti civilistici, contabili e fiscali”* Maggioli Editore, Sant’Arcangelo di Romagna, 2011, pp. 285-287.

5) Altri ricavi e proventi, con separata indicazione dei contributi in conto esercizio

B) Costi della produzione

6) Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

7) Per servizi

8) Per godimento di beni di terzi

9) Per il personale

a) Salari e stipendi

b) Oneri sociali

c) Trattamento di fine rapporto

d) Trattamento di quiescenza e simili

e) Altri costi

10) Ammortamento e svalutazioni

a) Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali

b) Ammortamento delle immobilizzazioni materiali

c) Altre svalutazioni delle immobilizzazioni

d) Svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide

11) Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

12) Accontamento per rischi

13) Altri accantonamenti

14) Oneri diversi di gestione

C) Proventi e oneri finanziari

15) Proventi da partecipazioni, con separata indicazione di quelli relativi ad imprese controllate e collegate

16) Altri proventi finanziari:

a) Da crediti iscritti nelle immobilizzazioni, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;

b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni che non costituiscono partecipazioni;

c) Proventi diversi dai precedenti, con separata indicazione di quelli da imprese controllate e collegate e di quelli da controllanti;

17) Interessi e altri oneri finanziari, con separata indicazione di quelli verso imprese controllate e collegate e verso controllanti

D) Rettifiche di valore di attività finanziarie

18) Rivalutazioni

19) Svalutazioni

E) Proventi e oneri straordinari

- |  |
|--|
| 20) Proventi   |
| 21) Oneri  |
| 22) Imposte sul reddito dell'esercizio, correnti, differite e anticipate |
| 23) Utile (perdita) dell'esercizio                                       |

Il valore della produzione esprime il valore dell'insieme della produzione realizzata durante il periodo amministrativo. Il totale della produzione è dato da una valutazione sia oggettiva che soggettiva ed è sulla base di questa logica che la macro-classe A) del Conto Economico è suddivisa in cinque voci, come è possibile vedere nella Tabella 2.3.

La macro-classe B), ovvero i costi della produzione, accoglie tutti i valori dei fattori produttivi negoziati ed impiegati nella produzione. La macro-classe si articola in nove voci seguendo la classificazione per natura, ovvero facendo riferimento alle tipologie del fattore produttivo la cui acquisizione e il cui impiego lo ha generato<sup>39</sup>.

La macro-classe C) rappresenta i componenti reddituali connessi alla gestione finanziaria, ovvero tutti quei costi e ricavi che si generano in seguito a finanziamenti ottenuti o concessi e dalle attività finanziarie.

---

<sup>39</sup> A. MONTRONE, A. RICCIARDI, F.E. RUBINO, *“La lettura economico-aziendale della gestione d'azienda”*, Franco Angeli Edizione, Milano, 2019, pp. 74-79.

La macro-classe D) fa riferimento a rivalutazioni e svalutazioni di titoli, immobilizzazioni e partecipazioni in altre società.

La macro-classe E) raggruppa i proventi derivanti da titoli o oneri alienati.

Un'ulteriore distinzione è data dal fatto che la macro-classe A) e B) rappresentano la gestione ordinaria mentre la parte C) quella finanziaria e la E) quella straordinaria.

Tutte queste diverse classificazioni permettono, come evidenziato inizialmente, di aver un quadro ben preciso, dei costi e dei ricavi generati nel periodo di riferimento.

Come per lo Stato Patrimoniale, anche lo schema del Conto Economico presenta delle caratteristiche maggiormente riscontrabili nel mondo delle cooperative piuttosto che per le società di capitali:

- Nella voce A 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni ci possono essere diverse sotto voci che vadano a distinguere le vendite effettuate ai soci e quelle ai terzi non soci al fine di segnalare come la cooperativa realizza la propria produzione sul mercato. Un'ulteriore distinzione è tra la vendita di beni o le prestazioni di servizi ad altre società cooperative o a consorzi. Anche per quanto riguarda gli acquisiti è opportuno distinguere quelli effettuati da altre cooperative o consorzi;
- La voce del costo del personale è da osservare attentamente nelle cooperative nelle quali lo scambio mutualistico si realizza nella fase di

acquisizione del lavoro dipendente perché in questo caso il costo del lavoro dei soci dovrà essere superiore al 50% del totale del costo del lavoro<sup>40</sup>;

- Con riferimento all'area della gestione finanziaria, per i componenti positivi è necessario evidenziare gli interessi attivi o i dividendi provenienti da altre cooperative o da consorzi mentre tra i componenti negativi gli interessi corrisposti ai soci sui loro finanziamenti e quelli corrisposti a società cooperative o loro consorzi<sup>41</sup>.

### **2.1.3 La Nota integrativa e il Rendiconto finanziario**

La Nota integrativa è anch'essa, come lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico, un documento che compone il bilancio d'esercizio. Il suo contenuto è regolato dall'art. 2427 del Codice civile, che gli attribuisce una funzione esplicativa e descrittiva.

La Nota integrativa permette di decodificare le informazioni, i valori e i dettagli che lo Stato Patrimoniale e il Conto Economico non possono evidenziare. Nel caso delle cooperative fornisce una più chiara informazione sia ai soci che agli altri terzi interessati sull'andamento della gestione mutualistica e dei ristorni. Infatti, grazie

---

<sup>40</sup> P. CONGIU, *“Il Bilancio d'esercizio delle imprese cooperative”*, Giuffrè Editore, Milano, 2009, pp. 119-120.

<sup>41</sup> G. IANNIELLO, *“Impresa cooperativa: caratteristiche strutturali e nuove prospettive di finanziamento”*, CEDAM, Padova, 1994, p. 188.

al suo ruolo esplicativo consente di comunicare con i vari stakeholder che nelle cooperative questi sono, nella maggior parte dei casi, soci che non partecipano al processo decisionale e non possiedono competenze tecnico-contabili e quindi la Nota integrativa diventa uno strumento di informazione fondamentale<sup>42</sup>.

All'interno della stessa viene incluso il Rendiconto finanziario, il quale è diventato obbligatorio con il D. Lgs 139/2015.

L'art. 2425-ter del Codice civile prevede che *“dal Rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il Bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci”*.

Ad oggi, con riferimento alla prassi internazionale, si parla del Rendiconto finanziario in due forme distinte<sup>43</sup>:

- Il Rendiconto finanziario in termini di liquidità o Rendiconto per cassa;
- Il Rendiconto finanziario in termini di capitale circolante.

---

<sup>42</sup> P. CONGIU, *“Il Bilancio d'esercizio delle imprese cooperative”* Giuffrè Editore, Milano, 2009, pp. 140-141.

<sup>43</sup> S. GIORDANO, *“Il Bilancio delle società cooperative”* Maggioli Editore, Sant'Arcangelo di Romagna, 2011, pp. 291-293.

La prima forma espone le variazioni nella situazione patrimoniale e finanziaria in termini di liquidità e si compone di due parti: la prima espone le variazioni subite durante l'esercizio dalla situazione patrimoniale-finanziaria connesse a movimenti finanziari mentre la seconda mostra tutte le variazioni non connesse a movimenti finanziari.

**Figura 2.4 Il Rendiconto per cassa o in termini di liquidità**

<b>USCITE</b>	Es.t	Es.t-1	<b>ENTRATE</b>	Es.t	Es.t-1
<b>A) Uscite da attività di interesse generale</b>			<b>A) Entrate da attività di interesse generale</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Entrate da quote associative e apporti dei fondatori		
2) Servizi			2) Entrate dagli associati per attività mutuali		
3) Godimento beni di terzi			3) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
4) Personale			4) Erogazioni liberali		
5) Uscite diverse di gestione			5) Entrate del 5 per mille		
			6) Contributi da soggetti privati		
			7) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi		
			8) Contributi da enti pubblici		



			9) Entrate da contratti con enti pubblici		
			10) Altre entrate		
			<b>Totale</b>		
			<b>Totale</b>		
			Avanzo/disavanzo attività di interesse generale		
			<b>B) Uscite da attività diverse</b>		
			<b>B) Entrate da attività diverse</b>		
			1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci		
			1) Entrate per prestazioni e cessioni ad associati e fondatori		
			2) Servizi		
			2) Contributi da soggetti privati		
			3) Godimento beni di terzi		
			3) Entrate per prestazioni e cessioni a terzi		
			4) Personale		
			4) Contributi da enti pubblici		
			5) Uscite diverse di gestione		
			5) Entrate da contratti con enti pubblici		
			6) Altre entrate		
			<b>Totale</b>		
			<b>Totale</b>		
			Avanzo/disavanzo attività diverse		
			<b>C) Uscite da attività di raccolta fondi</b>		
			<b>C) Entrate da attività di raccolta fondi</b>		
			1) Uscite per raccolte fondi abituali		
			1) Entrate da raccolte fondi abituali		
			2) Uscite per raccolte fondi occasionali		
			2) Entrate da raccolte fondi occasionali		
			3) Altre uscite		
			3) Altre entrate		
			<b>Totale</b>		
			<b>Totale</b>		

			Avanzo/disavanzo attività di raccolta fondi		
<b>D) Uscite da attività finanziarie e patrimoniali</b>			<b>D) Entrate da attività finanziarie e patrimoniali</b>		
1) Su rapporti bancari			1) Da rapporti bancari		
2) Su investimenti finanziari			2) Da altri investimenti finanziari		
3) Su patrimonio edilizio			3) Da patrimonio edilizio		
4) Su altri beni patrimoniali			4) Da altri beni patrimoniali		
5) Altre uscite			5) Altre entrate		
<b>Totale</b>			<b>Totale</b>		
			Avanzo/disavanzo attività finanziarie e patrimoniali		
<b>E) Uscite di supporto generale</b>			<b>E) Entrate di supporto generale</b>		
1) Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci			1) Entrate da distacco del personale		
2) Servizi			2) Altre entrate di supporto generale		
3) Godimento beni di terzi					
4) Personale					
5) Altre uscite					
<b>Totale</b>			<b>Totale</b>		
<b>Totale uscite della gestione</b>			<b>Totale entrate della gestione</b>		

			<b>Avanzo/disavanzo d'esercizio prima delle imposte</b>		
			Imposte		
			<b>Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali, e finanziamenti</b>		
<b>Uscite da investimenti in immobilizzazioni o da deflussi di capitale di terzi</b>			<b>Entrate da disinvestimenti in immobilizzazioni o da flussi di capitale di terzi</b>		
1) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale			1) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività di interesse generale		
2) Investimenti in immobilizzazioni inerenti alle attività diverse			2) Disinvestimenti di immobilizzazioni inerenti alle attività diverse		
3) Investimenti in attività finanziarie e patrimoniali			3) Disinvestimenti di attività finanziarie e patrimoniali		
4) Rimborso di finanziamenti per quota capitale e di prestiti			4) Ricevimento di finanziamenti e di prestiti		
<b>Totale</b>			<b>Totale</b>		
			Imposte		
			<b>Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti</b>		

	Es.t	Es.t-1
Avanzo/disavanzo d'esercizio prima di investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		
Avanzo/disavanzo da entrate e uscite per investimenti e disinvestimenti patrimoniali e finanziamenti		
Avanzo/disavanzo complessivo		

	Es.t	Es.t-1
<b>Cassa e banca</b>		
Cassa		
Depositi bancari e postali		

**Fonte:** Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana

Nella seconda forma il Rendiconto ha lo scopo di riassumere i flussi di liquidità avvenuti durante l'esercizio, quindi, rappresenta in modo analitico tutti i flussi per poter comprendere e valutare la situazione finanziaria della cooperativa. Al fine di raggiungere tale scopo lo stesso Rendiconto viene suddiviso in tre sezioni: operazioni d'investimento, di finanziamento e di gestione reddituale.

**Figura 2.5 Il Rendiconto finanziario in termini di capitale circolante netto**

<b>FONTI DI RISORSE FINANZIARIE</b>
<b>Attività operativa</b>
1. Flusso generato dalla gestione reddituale
<b>Attività di investimento</b>
2. Alienazioni di immobilizzazioni

3. Rimborsi di crediti a medio e lungo termine
<b>Attività di finanziamento</b>
4. Aumenti a pagamento di capitale proprio
5. Accensioni di passività consolidate
<b>TOTALE FONTI</b>
<b>IMPIEGHI DI RISORSE FINANZIARIE</b>
<b>Attività di investimento</b>
6. Acquisti di immobilizzazioni
7. Concessione a terzi di crediti a medio e lungo termine
<b>Attività di finanziamento</b>
8. Rimborsi di passività consolidate
9. Diminuzione di Patrimonio Netto
<b>TOTALE IMPIEGHI</b>
<b>VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (CCN)</b>

**Fonte:** PEARSON – Il nuovo Rendiconto finanziario di Gian Carlo Bondi

Questo secondo schema classifica gli stocks patrimoniale su base funzionale in quanto il CCN funzionale è influenzato da effettivi movimenti di uscita e di entrata che avvengono nell'anno di calcolo a differenza del CCN calcolato nel bilancio riclassificato.

La scelta del legislatore è orientata verso il Rendiconto finanziario delle disponibilità liquide, in quanto, rispetto a quello del capitale circolante netto ha avuto, da sempre, una maggiore diffusione.

La prima forma, come è possibile notare nella Figura n. 2.4, espone i flussi finanziari, intervenuti nell'esercizio, costituiti da aggregati determinabili con certezza e non suscettibili di valutazione discrezionale permettendo di esprimere dei giudizi più adeguati ai fini decisionali interni ed esterni.

Con il Rendiconto per cassa si effettua una rendicontazione su base monetaria e questo implica una riconciliazione della cassa e delle disponibilità liquide tra inizio e fine periodo. Le informazioni, in esso contenute, risultano utili per accertare la capacità della cooperativa di produrre le disponibilità liquide e i mezzi equivalenti necessari alla sua sopravvivenza, per determinare la necessità del loro impiego e per migliorare la confrontabilità dei risultati operativi tra enti diversi.

## **2.2 La riclassificazione e l'analisi di bilancio**

### **2.2.1 La riclassificazione dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico**

La riclassificazione del bilancio scompone i dati dello stesso sulla base di regole ben definite che permettono di ottenere delle informazioni significative di tipo economico e finanziario in quanto permette di<sup>44</sup>:

---

<sup>44</sup> [www.commercialisti.it](http://www.commercialisti.it)

- Costruire aggregati di grandezze non immediatamente leggibili nello schema civilistico di bilancio;
- Superare le logiche civilistiche seguite per la redazione del bilancio;
- Separare ed evidenziare il risultato delle attività caratteristiche da quelle extra-caratteristiche;
- Individuare aggregati precisi al fine di procedere all'analisi per indici.

La riclassificazione consente di controllare lo stato di salute della cooperativa in modo da consentire a tutti i destinatari dell'informativa di bilancio di verificare il grado di redditività, solidità e solvibilità. I destinatari delle informazioni di bilancio sono sia interni che esterni, come: soci finanziatori, finanziatori esterni, clienti, fornitori.

La riclassificazione del bilancio è condizione fondamentale per poter sviluppare la sua analisi, come vedremo successivamente. Si parla sia di analisi interna, elaborata per fini di controllo di gestione, sia di analisi esterna che è appunto elaborata da soggetti esterni alla cooperativa, i quali partono dai dati di bilancio e dall'informativa volontaria fino ad esprimere dei giudizi sulla salute della cooperativa.

Lo Stato Patrimoniale può essere classificato secondo due criteri<sup>45</sup>:

---

<sup>45</sup> [www.docenti.unina.it](http://www.docenti.unina.it) - "Riclassificazione del Bilancio".

- Criterio della liquidità/esigibilità: le attività e le passività sono ordinate secondo il loro grado di monetizzazione. Le poste dell'attivo sono disposte secondo un ordine di liquidità crescente, mentre quelle del passivo sono ordinate in ordine decrescente di esigibilità. Per essere più chiari:
  - Gli elementi dell'attivo vengono raggruppati in base alla loro attitudine a trasformarsi in moneta. Se ciò avviene nel breve termine, ovvero entro 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio faranno parte dell'attivo circolante o attivo corrente, se invece ciò avviene in un arco temporale di tempo superiore faranno parte dell'attivo immobilizzato;
  - Gli elementi del passivo vengono aggregati in funzione del tempo entro il quale si prevede di sostenere l'esborso monetario. Se il rimborso avverrà entro l'anno faranno parte delle passività correnti, se avverrà oltre l'anno faranno parte delle passività consolidate e se il tempo di rimborso è indeterminato andranno a costituire il Patrimonio Netto.
- Criterio della pertinenza gestionale: si differenzia dall'altro criterio perché oltre che considerare il differente grado di liquidità/esigibilità, distingue le fonti e gli impieghi sulla base delle diverse aree di gestione: nell'area operativa vengono incluse le attività e le passività tipiche del ciclo gestionale mentre nell'area finanziaria vengono raccolti tutti i valori riguardanti gli investimenti finanziari.



**Figura n. 2.6 Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio della liquidità/esigibilità**

IMPIEGHI	FONTI
ATTIVITA' NON CORRENTI	PATRIMONIO NETTO
Immobilizzazioni immateriali	PASSIVITA' NON CORRENTI
Immobilizzazioni materiali	Fondi per rischi e oneri
Immobilizzazioni finanziarie <ul style="list-style-type: none"> <li>- Partecipazioni</li> <li>- Crediti finanziari oltre 12 mesi</li> </ul>	Fondo trattamento fine rapporto
	Debiti comm. e altre passività oltre 12 mesi
	Debiti finanziari oltre 12 mesi
Crediti comm. e attività oltre 12 mesi	
ATTIVITA' CORRENTI	PASSIVITA' CORRENTI
Rimanenze	Debiti verso banche
Crediti comm. e attività entro 12 mesi	Debiti verso altri finanziatori
	Debiti commerciali
Attività finanziarie entro 12 mesi	Debiti tributari
Disponibilità liquide	Altre passività
TOTALE IMPIEGHI	TOTALE FONTI

**Fonte:** ODEC

**Figura 2.6 Riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale**

<b>ATTIVO</b>	<b>PASSIVO E NETTO</b>
<i>Attivo corrente tipico</i>	<i>Passivo tipico</i>
<b>1. Cassa</b>	<b>1. Passivo tipico</b>
<b>2. Liquidità differite tipiche</b>	Debiti v/fornitori
Crediti v/clienti	Debiti tributari
Effetti commerciali	Debiti v/dipendenti
Altri crediti tipici	Fondo TFR
Ratei attivi tipici	Ratei e risconti passivi tipici
<b>3. Disponibilità</b>	
Rimanenze finali	<b>I. Totale passivo tipico</b>
Risconti attivi tipici	<i>Passivo non tipico</i>
<b>I. Totale attivo corrente tipico (1+2+3)</b>	<b>2. Passivo corrente non tipico</b>
<i>Attivo fisso tipico</i>	Banche c/c passivo
<b>4. Immobilizzazioni materiali tipiche</b>	Ratei passivi non tipici
Fabbricati industriali	Risconti passivi non tipici
Impianti e macchinari	<b>3. Passivo consolidato</b>
Mobili/automezzi	Prestiti obbligazionari
<b>5. Immobilizzazioni immateriali</b>	Mutui passivi
Spese impianto e ampliamento	Altri debiti a medio-lungo
Brevetti e marchi	<b>II. Totale passivo non tipico (2+3)</b>
<b>II. Totale attivo fisso tipico (4+5)</b>	<i>Patrimonio netto</i>
<b>Capitale Investito Tipico (I+II)</b>	Capitale sociale
<i>Attivo non tipico</i>	Riserve legali e statutarie
<b>6. Attivo corrente non tipico</b>	Altre riserve
Banche c/c attivi	Azioni proprie
Titoli a redditi fisso	Fondo sovrapprezzo azioni
Crediti e finanziamenti a breve	Utile (perdita) esercizio
Risconti e ratei attivi non tipici	Utile (perdita) esercizi precedenti
<b>7. Attivo fisso non tipico</b>	<b>III. Totale patrimonio netto</b>
Partecipazioni	
Crediti e finanziamenti a medio-lungo	
<b>III. Totale attivo non tipico (6+7)</b>	

**Fonte: ODEC**

Con l'utilizzo del criterio della liquidità/esigibilità è possibile effettuare un confronto fra fonti a breve e a lungo termine e impieghi a breve e a lungo termine. Inoltre, è possibile accertare l'esistenza di un equilibrio finanziario, permette di creare indici di bilancio e una facile osservazione statica.

Il criterio della pertinenza gestionale, invece, parte dal concetto che la solvibilità della cooperativa si basa sulla propria capacità di generare risorse necessarie e sufficienti, per quantità, qualità e tempo a far fronte ai propri fabbisogni finanziari. Suddividendo le attività e le passività nelle diverse aree gestionale è possibile evidenziare gli impieghi netti richiesti dalla gestione operativa a cui far fronte mediante fonti di finanziamento onerose e di esporre in maniera analitica la dimensione e la composizione della struttura finanziaria della cooperativa distinguendo la provenienza delle fonti di finanziamento. L'obiettivo è quello di indicare quindi, come il capitale è stato investito e come esso sia stato finanziato. Il termine capitale utilizzato nella riclassificazione secondo il criterio di pertinenza gestionale non coincide con il totale attivo ma porta alla stima del cosiddetto Capitale Investito Netto.

Il Conto Economico può essere riclassificato secondo diversi criteri dal quale si ottengono significativi risultati intermedi<sup>46</sup>:

- A valore della produzione e valore aggiunto; si ottiene il valore aggiunto, il margine operativo lordo e il reddito operativo.

---

<sup>46</sup> [www.docenti.unina.it](http://www.docenti.unina.it) - "Riclassificazione del Bilancio".

## Figura 2.7

### **Ricavi di vendita**

+/- Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati di produzione  
+ Produzione interne capitalizzate

### **= Prodotto interno lordo caratteristico (PILc)**

- Consumi di materie  
- Costi per forniture di lavori e servizi

### **= Valore aggiunto lordo caratteristico (VALc)**

- Ammortamenti  
- Accantonamenti

### **= Valore aggiunto netto (VANc)**

- Costo del lavoro

### **= Risultato operativo caratteristico**

### **Ricavi di vendita**

+/- Variazione delle rimanenze di prodotti finiti, in corso di lavorazione e semilavorati di produzione  
+ Produzione interne capitalizzate

### **= Prodotto interno lordo caratteristico (PILc)**

- Consumi di materie  
- Costi per forniture di lavori e servizi

### **= Valore aggiunto lordo caratteristico (VALc)**

- Costo del lavoro

### **= Margine operativo lordo (MOLc)**

- Ammortamenti  
- Accantonamenti

### **= Risultato operativo caratteristico**

**Fonte:** ODEC

La riclassificazione a valore aggiunto consente una diversa analisi dell'incidenza dei costi sulla redditività ed è lo schema che solitamente viene utilizzato dagli analisti esterni, in quanto questi hanno a loro disposizione soltanto dei dati di bilancio.

Lo schema consente delle correlazioni molto significative con quello di riclassificazione dello Stato Patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale dato che entrambi aggregano i valori per area gestionale. L'obiettivo della cooperativa è creare una ricchezza che sia in grado di remunerare i fattori produttivi e gli stakeholders e il valore aggiunto è molto importante in quanto rappresenta la capacità della cooperativa di creare ricchezza. Inoltre, questo tipo di riclassificazione assume importanza nell'ambiente dell'informativa sociale esterna, diventando in questo modo una componente essenziale del cosiddetto Bilancio Sociale. È lo schema maggiormente usato per la valutazione della performance economica e sociale che all'interno delle cooperative svolgono un ruolo rilevante in termini di socialità e di creazione di benessere per l'insieme degli stakeholder<sup>47</sup>.

- A ricavi e costo del venduto: si ottiene il risultato lordo e il reddito operativo.

---

<sup>47</sup> A. MONTRONE, S. POLEDRINI, Saggio “*La misurazione della performance delle piccole e medie cooperative sociali*” Università degli Studi di Perugia, 2021.

**Figura 2.8**

<b>Ricavi di vendita</b>
<b>- Costo industriale del venduto:</b>
- Rimanenze iniziale di materie
- Acquisti di materie
+ Rimanenze finali di materie
- Retribuzioni industriali
- Ammortamenti industriali
- Costi per forniture di servizi industriali
- Altri costi industriali
- Rimanenze iniziali semilavorati
- Rimanenze iniziali prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti
+ Rimanenze finali semilavorati
+ Rimanenze finali prodotti in corso di lavorazione e prodotti finiti
+ Produzioni interne capitalizzate
<b>= Risultato industriale lordo</b>
<b>- Costi commerciali:</b>
- Retribuzioni commerciali
- Ammortamenti commerciali
- Costi per forniture di servizi commerciali
- Altri costi commerciali
<b>= Risultato lordo industriale-commerciale</b>
<b>- Costi amministrativi:</b>
- Retribuzioni amministrative
- Ammortamenti amministrativi
- Costi per forniture di servizi amministrativi
- Altri costi amministrativi
- Altri costi caratteristici
<b>= Risultato operativo caratteristico</b>
+/- Componenti accessori ordinari
<b>= Risultato operativo globale</b>
- Oneri finanziari
<b>= Risultato ordinario</b>
+/- Componenti straordinari
<b>= Risultato ante imposte</b>
- Imposte sul reddito
<b>= Risultato Netto</b>

**Fonte:** ODEC

Secondo questo criterio si ottiene uno schema che racchiude dei dati che appartengono alla gestione caratteristica o a quella non caratteristica (gestione patrimoniale, finanziaria, accessoria e tributaria) permettendo quindi di evidenziare

i risultati delle singole gestioni ed il loro contributo alla formazione del risultato economico d'esercizio. Possiamo dire che questo tipo di riclassificazione consente un'analisi della variabilità e della struttura dei costi mentre al contrario del primo, non viene utilizzato nelle analisi esterne.

### **2.2.2 Gli indici di bilancio: cosa sono e come utilizzarli**

L'analisi di bilancio permette una migliore interpretazione dei dati economico-finanziari e consente:

- una migliore programmazione e controllo della gestione;
- un chiaro giudizio sulla realtà della cooperativa;
- migliori decisioni operative.

Le tecniche di analisi per il bilancio sono di tre tipi:

- analisi per margini: ha lo scopo di verificare le differenze tra le varie classi di attività e passività e di costi e ricavi;
- analisi per flussi: deriva dalla redazione del Rendiconto finanziario e permette di evidenziare le variazioni nelle voci finanziarie e patrimoniali risalendo alle cause delle suddette variazioni;
- analisi per indici: consente di ottenere dati di sintesi molto significativi in quanto si basa su rapporti tra le varie voci di bilancio.

Quest'ultima analisi permette più efficacemente delle altre di effettuare raffronti, sia nel tempo che nello spazio, in quanto relativi poiché sviluppati attraverso rapporti

fra le diverse voci dello Stato Patrimoniale e del Conto Economico riclassificati. L'impiego delle analisi di bilancio consente di evidenziare aspetti finanziari, economici e patrimoniali.

Uno dei margini più utilizzati ottenibili dalla riclassificazione dello Stato Patrimoniale è il:

**MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO:**

- **PATRIMONIO NETTO – TOTALE IMMOBILIZZAZIONI**

Tale margine indica in che misura l'azienda riesce a finanziare le attività immobilizzate con il capitale proprio, quindi, fornisce informazioni sulla capitalizzazione della società. Se l'indice è positivo significa che la cooperativa finanzia interamente l'attivo immobilizzato e una parte dell'attivo circolante con il capitale proprio. Un margine di struttura negativo sta a significare il ricorso a capitale di terzi per coprire il costo degli investimenti ma non necessariamente è considerabile come uno squilibrio. Nel caso in cui avvenga si analizza il:

**MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO:**

- **(PATRIMONIO NETTO+DEBITI A M/L TERMINE) – TOT. IMMOBILIZZAZIONI**

In questo caso è possibile comprendere in maniera dettagliata quali siano le fonti durevoli utilizzate per finanziare l'attivo immobilizzato. Un margine positivo segnala una situazione di equilibrio finanziario, ovvero adeguata correlazione fonti-impieghi, mentre in caso contrario vi è precarietà della struttura finanziaria. Un



valore superiore a 0 indica che le fonti a medio lungo termine sono sufficienti al finanziamento delle immobilizzazioni mentre un valore inferiore a 0 comporta il ricorso a fonti di breve per sostenere l'investimento in immobilizzazioni.

Per osservare a fondo la situazione finanziaria è utile analizzare il:

MARGINE DI LIQUIDITA' PRIMARIO:

- $LIQUIDITA' IMMEDIATE - PASSIVITA' CORRENTI$

Questo margine aiuta a comprendere l'effettiva solvibilità immediata della società tanto più se analizzato assieme al:

MARGINE DI LIQUIDITA' SECONDARIO:

- $(LIQUIDITA' IMMEDIATE + DIFFERITE) / PASSIVITA' CORRENTI$

Questo margine misura la capacità della società di assolvere agli impegni in scadenza. Un valore uguale o superiore a 0 indica che le disponibilità finanziarie della società sono sufficienti per far fronte agli impegni a breve termine, ovviamente invece un valore inferiore a 0 indica assenza di equilibrio finanziario di breve periodo.

Completa l'analisi finanziaria il:

CAPITALE CIRCOLANTE NETTO (CCN):

- $ATTIVO CIRCOLANTE - PASSIVITA' CORRENTI$

Esprime una grandezza di tipo operativo e finanziario. Un CCN maggiore di 0 indica che le passività a breve trovano adeguata copertura nelle attività facilmente liquidabili, ivi compreso lo smobilizzo delle rimanenze; quindi, la società può

estinguere i propri debiti a breve senza ricorrere a smobilizzi di attività a lungo termine. Un CCN inferiore a 0 indica che le passività correnti sono utilizzate anche per finanziare l'attivo immobilizzato.

Gli indicatori ricavabili dalla riclassificazione del Conto Economico sono indicatori che hanno lo scopo di comprendere la capacità che ha la cooperativa di coprire i costi con i ricavi permettendo un'adeguata remunerazione ai fattori produttivi che trovano impiego nell'utilità economica. Tra i più rilevanti vi sono<sup>48</sup>:

- ROE (Return on Equity):  $\text{REDDITO NETTO} / \text{CAPITALE NETTO}$

Il valore al numeratore deriva dal Conto Economico riclassificato e quello al denominatore dallo Stato Patrimoniale riclassificato. Il ROE viene usato come indicatore economico della redditività del capitale proprio;

- ROI (Return on investment):  $\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{CAPITALE INVESTITO}$

Anche in questo caso il numerato deriva dal Conto Economico riclassificato mentre il denominatore è il risultato delle attività dello Stato Patrimoniale riclassificato. Il ROI esprime il rendimento economico dell'intero capitale impiegato nel periodo a prescindere dalla sua provenienza;

- ROS (Return on sales):  $\text{REDDITO OPERATIVO} / \text{RICAVI NETTI DI VENDITA}$

---

<sup>48</sup> [www.icribis.com](http://www.icribis.com) - "Indici di Bilancio".

Sia il numeratore che il denominatore sono valori del Conto Economico riclassificato. Tale indice indica se la società produce dei buoni margini rispetto al fatturato realizzato;

- ROA (Return on assets):  $\text{REDDITO OPERATIVO} + \text{REDDITI EXTRA-CARATTERISTICI} + \text{REDDITI FINANZIARI} / \text{TOT. ATTIVO}$

Il ROA permette di misurare la redditività del capitale complessivo dell'azienda;

- LEVERAGE (Leva finanziaria):  $\text{TOT. FINANZIAMENTI} / \text{CAPITALE PROPRIO}$

La leva finanziaria informa sul grado di indebitamento. Tanto più è elevato tanto maggiore è l'indebitamento. Se assume un valore uguale a 1 sta a significare una buona indipendenza finanziaria, ovvero assenza del capitale di terzi mentre se il leverage fosse maggiore di 3 potrebbe segnalare uno squilibrio della struttura finanziaria (questo è quanto si afferma nella prassi in modo non corretto in quanto andrebbe valutato in virtù della composizione dell'attivo patrimoniale);

- CTO (Capital turn over):  $\text{RICAVI DI VENDITA} / \text{CAPITALE INVESTITO DELLA SOCIETA'}$

Il CTO, detto anche RTO (tasso di rotazione del capitale investito) permette di valutare l'efficienza della gestione aziendale in tema di investimenti e di realizzo sul mercato della proposta di business.

Possiamo dire che un'analisi per indici del bilancio permette di poter esprimere giudizi sulla sua realtà economico-finanziaria della cooperativa anche se secondo

Borzaga e Fontanari le cooperative sociali sono caratterizzate da un'elevata solidità finanziaria grazie al vincolo di distribuzione degli utili, alla governance democratica e al possesso di manager qualificati.

Al contrario, Costa, afferma che le cooperative soffrono degli stessi problemi delle PMI in termini di solidità finanziaria, ovvero hanno problemi di accesso alle risorse finanziarie. Quindi, possono avere una bassa capacità di generare valore per il capitale investito e avere una struttura finanziaria non equilibrata<sup>49</sup>.

È importante tenere presente che la misurazione delle performance delle cooperative sociali non può essere limitata alla sola dimensione economico-finanziaria non potendo prescindere da quella sociale. Proprio per questo i livelli di ROI e ROE accettabili per una cooperativa sono quelli che consentono contemporaneamente il perseguimento di un equilibrio economico e il perseguimento della finalità sociale. Infatti, gli indici di redditività nelle cooperative non possono essere letti in modo indipendente dagli indicatori di successo sociale<sup>50</sup>. Proprio per questo il capitolo seguente sarà dedicato all'impatto sociale e ai diversi strumenti adottati dalle cooperative per perseguire il loro fine principale mentre alla fine dell'elaborato verranno analizzati gli indici di bilancio

---

<sup>49</sup> A. MONTRONE, S. POLEDRI, Saggio "La misurazione della performance delle piccole e medie cooperative sociali" Università degli Studi di Perugia, 2021.

<sup>50</sup> M. GRUMO, "Bilancio e misurazione delle performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti" Scuola di Alta Formazione, ODEC, Milano, 2007, n. 5, pp. 25-27.

della cooperativa Frolla, così da poter esprimere un giudizio economico-finanziario-sociale, reale, in base ai risultati che si otterranno.

## ***CAPITOLO 3: IL REPORTING ATTRAVERSO GLI STRUMENTI INNOVATIVI***

Il capitolo precedente è stato focalizzato su risultati economico-finanziari ma come già detto in precedenza, gli ETS svolgono le loro attività perseguendo principalmente una finalità sociale e per questo è importante guardare all'impatto sociale generato dalle loro prestazioni.

Per impatto sociale si intende l'effetto che ogni intervento genera e come questo si ripercuote sulla collettività. Dunque, non ci si sofferma più tanto sulle risorse investite o sulle attività realizzate ma piuttosto sul cambiamento generato.

La valutazione d'impatto sociale, o VIS, è *“la valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo, degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato”*<sup>51</sup>.

Tale attività è volta a far emergere e conoscere<sup>52</sup>:

- il valore aggiunto sociale;
- i cambiamenti sociali realizzati dalle attività;
- la sostenibilità derivante dall'azione sociale.

Dal punto di vista normativo, la VIS risulta essere significativa per la correlazione dell'attività degli ETS con la Pubblica Amministrazione, in quanto viene

---

<sup>51</sup> Legge 106/2016.

<sup>52</sup> [www.cantieredelterzosettore.it](http://www.cantieredelterzosettore.it) - *“Impatto sociale”*.

espressamente previsto che quest'ultime individuino criteri e modalità per l'affidamento agli ETS dei servizi d'interesse generale, improntati al rispetto di standard di qualità e di impatto sociale del servizio, nonché di criteri e modalità per la verifica dei risultati in termini di qualità e di efficacia delle prestazioni<sup>53</sup>.

La VIS è diretta a diverse categorie di stakeholder degli ETS, come:

- Le Pubbliche Amministrazioni;
- I beneficiari dell'intervento;
- I finanziatori;
- I donatori;
- I lavoratori, collaboratori, volontari, soci e membri;
- La Comunità locale;
- Eventuali altri stakeholder interessati a comprendere le ricadute sociali ed economiche generate dall'ente.

Ad oggi, per gli ETS non vi è un obbligo di misurazione e comunicazione dell'impatto sociale ma le Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo settore<sup>54</sup>, d'ora in poi nominate "Linee Guida del 23 luglio 2019", prevedono che le Pubbliche

---

<sup>53</sup> [www.odec.torino.it](http://www.odec.torino.it)

<sup>54</sup> Linee Guida istituite con il Decreto del 23 luglio 2019 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Amministrazioni, che coinvolgono gli ETS nelle procedure di affidamento di attività di interesse generale, possono prevedere la VIS quando si verificano:

- affidamenti di almeno 18 mesi di durata;
- progetti di valore superiore ai 1.000.000 euro.

L'obbligo scatta in presenza delle due condizioni; quella soggettiva che risiede nella volontà della singola Pubblica Amministrazione di chiedere la misurazione della VI e quella oggettiva che prevede il verificarsi delle condizioni sopra.

Tra le diverse finalità della valutazione dell'impatto che viene generato possiamo dire che questa permette di *“comunicare ai propri stakeholder l'efficacia nella creazione di valore economico e sociale, nonché allineare i target operativi con le aspettative dei propri interlocutori e migliorare l'attrattività nei confronti dei finanziatori esterni”*<sup>55</sup>.

In aggiunta, nel tema della misurazione dell'impatto bisogna chiedersi qual è il cambiamento che si intende generare, anche se per poterlo realizzare è necessario avere conoscenza del problema da affrontare e dei bisogni e desideri dei beneficiari. Proprio per questo risulta fondamentale il coinvolgimento degli stakeholder, i quali consentono di comprendere in maniera più chiara gli obiettivi così da poter realizzare un cambiamento che generi un impatto positivo.

I diversi modelli e approcci utilizzati da imprese e organizzazioni sono:

---

<sup>55</sup> F. PERRINI, C. VURRO, Articolo relativo su [www.rivistaimpresasociale.it](http://www.rivistaimpresasociale.it) - *“La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi”* EGEA, Milano, 2013.



**Tabella 3.1**

Teoria del cambiamento	Tale teoria è adottata principalmente nel modo del sociale ed è composta da due modelli.
Balanced Scorecard	Tale modello inizialmente era applicato alle imprese profit-oriented ma poi è stato esteso anche alle organizzazioni non profit e ad enti pubblici.

La definizione della teoria del cambiamento<sup>56</sup> è un'importante base per la pianificazione strategica, la misurazione e la valutazione perché rappresenta un punto di partenza per valutare se un'azione o un progetto sta dando i risultati pianificati oppure se necessita di miglioramenti.

Quest'ultima teoria trova il suo completamento all'interno del processo di misurazione dell'impatto e due sono i principali modelli utilizzati per definire il processo<sup>57</sup>:

---

<sup>56</sup> Denominata anche Theory of Change la quale mira a generare un impatto sociale applicabile a livello di organizzazione. Si rimanda alle seguenti fonti: [www.fondazioneLangitalia.it](http://www.fondazioneLangitalia.it)

<sup>57</sup> [www.rivistaimpresasociale.it](http://www.rivistaimpresasociale.it) - “Valutare l'impatto sociale: la questione della misurazione”.

- Il modello volto a sintetizzare il processo di misurazione dell'impatto in quattro fasi:

- 1) La pianificazione e la determinazione dell'impatto ricercato;
- 2) La realizzazione dell'impatto;
- 3) La valutazione dell'impatto ottenuto;
- 4) La revisione dei risultati e l'identificazione di azioni di miglioramento.

- Il secondo prevede cinque fasi:

- 1) La definizione degli obiettivi;
- 2) L'analisi dei soggetti interessati;
- 3) La misurazione dei risultati;
- 4) La valutazione dell'impatto;
- 5) Il monitoraggio e il miglioramento.

L'obiettivo del secondo modello è quello di promuovere un orientamento allo sviluppo di un processo di misurazione condiviso.

Invece uno strumento utilizzato a livello internazionale è quello della Balanced Scorecard, inizialmente applicato alle imprese for profit. Questo è stato ampliato per poter essere applicato nel settore sociale e per permettere di analizzare le performance considerando cinque criteri:

1. L'ambito finanziario;
2. I clienti;

3. Il business-process;
4. La crescita;
5. L'impatto sociale.

Tale strumento può essere adottato da diverse tipologie di enti e permette sia una misurazione completa e flessibile sia una maggiore consapevolezza del proprio business. Presenta anche delle difficoltà come la giusta combinazione tra indicatori finanziari e il collegamento tra azioni e risultati dato che permette solamente di fissare degli obiettivi e misurare i risultati raggiunti.

Lo strumento è stato ideato dalla società NewProfit Inc. la quale monitora due volte all'anno le organizzazioni tenendo sotto osservazione le performance in termini di crescita percentuale dei ricavi annuali, di crescita percentuale annuale del numero di beneficiari, di qualità del programma in base al singolo investimento.

Sempre nell'ambito della BSC, secondo Kaplan e Norton esistono quattro diverse prospettive per valutare le performance aziendali:

1. Customer perspective;
2. Business process prospective;
3. Learning and growth prrspective;
4. Financial prespective.

Oltre gli strumenti e i modelli sopra citati necessari alla valutazione dell'impatto sociale, gli ETS per comunicare le loro performance e i loro progressi in ambito

sociale, ambientale e di governance utilizzano diversi documenti, tra i quali il Bilancio Sociale e il Bilancio di Sostenibilità:

**Tabella 3.2 - Documenti di interesse etico, sociale ed ambientale**

Bilancio Sociale	L'obbligo di redigere il Bilancio Sociale per gli ETS è scattato a partire dal primo esercizio successivo a quello in corso al 9 agosto 2019. Per gli enti che hanno l'esercizio finanziario coincidente con l'anno solare, l'obbligo è scattato dal 1° gennaio 2020 per il Bilancio Sociale del 2020 il quale sarà approvato nel 2021. Il modello utilizzato per la redazione del Bilancio Sociale è il GBS.
Bilancio di Sostenibilità	La redazione del Bilancio di Sostenibilità è stata introdotta nel 2001 dall'Unione Europea nel Libro Verde della Commissione. In Italia è diventato obbligatorio dal 2017

	<p>per alcune tipologie di aziende come vedremo nei paragrafi successivi. Il modello utilizzato per la redazione del Bilancio di Sostenibilità è il GRI.</p>
--	--

### 3.1 La responsabilità sociale e il Bilancio Sociale

Per poter parlare di Bilancio Sociale è necessario, per prima cosa, far riferimento al concetto di responsabilità sociale in quanto l'etica di una cooperativa può influenzare i diversi comportamenti che vengono adottati.

Quando si parla di Business Ethic è possibile prendere in considerazione due diverse teorie che definiscono il ruolo della cooperativa nelle diverse situazioni<sup>58</sup>:

#### 1. La teoria dell'amoralità

Tale teoria prevede la non influenza degli ideali etici all'interno del business. Vi sono due diversi filoni di studio rappresentati da Friedman e Galbraith. Il primo definisce la teoria della responsabilità civile come una teoria sovversiva in quanto l'unica responsabilità sociale per l'impresa sta nel riutilizzare le proprie risorse con lo scopo di ottenere maggior profitti e una competizione corretta<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> L. CONDOSTA, *“Il Bilancio Sociale d'azienda: teorie e tecniche di redazione”* IPSOA, Milano, 2008, pp. 55.

<sup>59</sup> M. FRIEDMAN, *“The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”* The New York Times Magazine, 2013.

Galbraith, al contrario, dice che la responsabilità delle imprese risiede nel perseguimento di obiettivi razionali ed economici e definisce l'impresa responsabile colei che è condotta in modo economico<sup>60</sup>.

## 2. La teoria dell'integrità morale

Questa teoria sostiene che le azioni di business devono essere giudicate secondo dei principi etici del contesto sociale nel quale opera l'impresa.

La responsabilità sociale, per l'impresa cooperativa, definisce comportamenti basati su valori etici, sul rispetto dei collaboratori, dell'ambiente, della società in generale e su valori di correttezza, trasparenza e rispetto dei diritti fondamentali<sup>61</sup>.

In altri termini è una modalità con cui l'impresa esercita la sua missione produttiva creando valore sia in termini economici sia in termini sociali<sup>62</sup>.

Se tale responsabilità viene intesa in modo corretto può diventare una fonte di opportunità in termini di innovazione e di vantaggi competitivi.

Il concetto di Responsabilità Sociale d'Impresa nasce negli anni '70 e in Italia viene indicata con la sigla RSI ed è caratterizzata da numerose definizioni (in inglese CSR, Corporate Social Responsibility).

---

<sup>60</sup> J. K. GALBRAITH, *“Il nuovo stato industriale”*, EINAUDI, Torino, 1968, p. 20.

<sup>61</sup> P. GAZZOLA, *“Csr e reputazione nella creazione di valore sostenibile”*, Università degli Studi dell'Insubria, Varese, 2006.

<sup>62</sup> M. MOLTENI, *“Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva”*, Vita e Pensiero, Milano, 2004, pp. 15-16.

Secondo la nozione classica il termine RSI sta ad indicare la capacità dell'impresa di generare profitto e l'aumento dei doveri in capo al management aziendale ma la definizione più diffusa è quella contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea secondo la quale la RSI è: *“L'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali e ambientali delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate”*<sup>63</sup>.

Tale definizione richiama il concetto di “Triple Bottom Line”, secondo il quale l'impresa dovrebbe perseguire contemporaneamente tre diverse tipologie di risultati: economici, sociali e ambientali. Il successo di un'impresa è determinato dal raggiungimento congiunto di questi obiettivi:

- Economici: crescita, equità ed efficienza;
- Sociali: empowerment, coesione sociale, partecipazione e rispetto dei diritti;
- Ambientali: integrità degli ecosistemi e biodiversità.

Adottare pratiche di responsabilità sociale può comportare effetti positivi nei confronti dei dipendenti, degli stakeholder e del territorio.

Gli strumenti di responsabilità sociale possono essere classificati in tre categorie<sup>64</sup>:

- 1) Strumenti strategici: carta dei valori, codice etico ed esplicitazione della missione aziendale;

---

<sup>63</sup> Libro Verde sulla responsabilità sociale d'impresa, Commissione Europea, Bruxelles, 18.07.2001.

<sup>64</sup> P. CONGIU, *“Il Bilancio Sociale delle imprese cooperative: la rendicontazione della mutualità”* Giuffrè Editore, Milano, 2009 p. 38.

- 2) Strumenti operativi di relazione: documenti di rendicontazione, social auditing e social rating, le relazioni e il dialogo con gli stakeholder e le iniziative di responsabilità sociale;
- 3) Strumenti operativi di supporto: sistemi di rilevazione e misurazione della performance, gestione del patrimonio intellettuale, formazione del personale e istituzioni di figure come, ad esempio, il CSR manager. Si tratta di una figura responsabile delle politiche di responsabilità sociale e di sostenibilità ed è incaricato di stimolare e rendere l'organizzazione più responsabile verso la salute dei lavoratori, verso la tutela della biodiversità e verso il rapporto con gli stakeholder e con il territorio.

Il più importante tra gli strumenti di relazione è il Bilancio Sociale, il quale può assumere diversi attributi: sociale, ambientale e di sostenibilità.

La prima rendicontazione sociale, in Italia, risale al 1978, con la pubblicazione del Bilancio Sociale del Gruppo Merloni, a cui seguì, molti anni dopo, l'esperienza di Ferrovie dello Stato, che pubblicò il suo primo Bilancio Sociale relativo agli anni 1992-1993<sup>65</sup>.

Il concetto di Bilancio Sociale è desumibile in modo molto chiaro dalle Linee Guida del 23 luglio 2019: *“Il Bilancio Sociale rappresenta uno strumento di rendicontazione delle responsabilità, dei comportamenti e dei risultati sociali,*

---

<sup>65</sup> [www.pearson.com](http://www.pearson.com) – *“Gli strumenti della rendicontazione socio-ambientale”*.



*ambientali ed economici delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'informativa strutturale e puntuale a tutti i soggetti interessati non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio d'esercizio*"<sup>66</sup>.

Il documento diventa obbligatorio a partire dal 2020 per:

- Gli ETS con ricavi, rendite, proventi o entrate superiori a 1 milione di euro;
- I centri di volontariato;
- Le Imprese sociali, quindi di conseguenza le cooperative sociali che fanno parte di questo contesto;
- I gruppi di imprese sociali.

Il modello GBS, sviluppato dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale nato nel 1998, viene presentato nel 2001 a Roma presso il CNEL (Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro) e prevede i seguenti principi di redazione<sup>67</sup>:

- Responsabilità nell'individuare le categorie di stakeholder ai quali la cooperativa deve rendere conto;
- Identificazione della missione;
- Trasparenza delle informazioni per tutti i destinatari;
- Inclusione di tutti gli stakeholder;

---

<sup>66</sup> Cfr. D.M. 4 luglio 2019, par. 6 "*La struttura e il contenuto del Bilancio Sociale*".

<sup>67</sup> P. CONGIU, "*Il Bilancio Sociale delle imprese cooperative: la rendicontazione della mutualità*" Giuffrè Editore, Milano, 2009, pp. 70-71.

- Coerenza delle scelte del management e dei valori dichiarati;
- Neutralità nella redazione del Bilancio Sociale;
- Autonomia delle terze parti chiamate a realizzare specifiche sezioni del bilancio;
- Competenza di periodo in quanto gli effetti sociali vanno rilevati nel momento in cui si realizza l'impatto sociale;
- Prudenza nel rappresentare gli effetti sociali positivi e negativi;
- Comparabilità con i bilanci di altre aziende dello stesso settore;
- Comprensibilità, chiarezza e intelligibilità delle informazioni presenti nel bilancio;
- Coincidenza del periodo con quello amministrativo del bilancio di esercizio;
- Omogeneità per la moneta di conto utilizzata;
- Utilità delle informazioni;
- Significatività e rilevanza degli eventi economici;
- Verificabilità dell'informazione;
- Attendibilità e fedele rappresentazione delle informazioni.

Le Linee Guida del 23 luglio 2019 per la redazione del Bilancio Sociale degli ETS e delle imprese sociali identificano quattro fasi per la sua realizzazione, le quali devono contenere le seguenti informazioni<sup>68</sup>:

- Introduzione: la metodologia che viene adottata per la redazione del Bilancio Sociale;
- Sezione A: in questa sezione vengono inserite tutte le informazioni generali sull'ente e sugli amministratori;
- Sezione B: si fa riferimento alla struttura, al governo e all'amministrazione dell'ente;
- Sezione C: contiene gli obiettivi e le attività;
- Sezione D: l'esame della situazione finanziaria;
- Sezione E: questa sezione è dedicata all'indicazione di informazioni cosiddette opzionali.

Maggiori dettagli riguardo alle sezioni appena citate sono presenti nell'appendice A.

Dunque, il documento si articola in tre grandi parti:

- I. Finalità e caratteristiche del Bilancio Sociale definendo lo scopo e i principali elementi che lo caratterizzano;

---

<sup>68</sup> D. M. 24 gennaio 2008 - Adozione delle Linee Guida per la redazione del Bilancio Sociale da parte delle organizzazioni che esercitano l'impresa sociale, ai sensi dell'articolo 10, comma 2, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155 emanato dal Ministero della solidarietà sociale.

- II. I contenuti del Bilancio Sociale indicano le informazioni che lo stesso deve contenere;
- III. La realizzazione del Bilancio Sociale menziona le modalità per poter realizzare lo stesso al fine di inserirlo in modo strutturale all'interno del sistema di rendicontazione di ogni singolo ente al quale si riferisce.

Le cooperative sociali possono depositare il Bilancio Sociale entro la stessa scadenza consentita dalla legge per il deposito del bilancio di esercizio oppure questo può essere approvato con specifica assemblea diversa avendo scadenza entro il 30 giugno di ogni anno con riferimento all'esercizio precedente<sup>69</sup>.

Il Bilancio Sociale, rispetto a quello d'esercizio presenta sia dei punti in comune che delle differenze.

Per quanto riguarda le affinità ci preme segnalare:

- La periodicità del documento;
- Il rispetto dei principi a cui ispirarsi;
- La rappresentazione degli accadimenti dell'ente da dover presentare in un rendiconto agli stakeholder.

Mentre riguardo alle divergenze<sup>70</sup>:

---

<sup>69</sup> [www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it) – “Linee Guida per il Bilancio Sociale”.

<sup>70</sup> L. CONDOSTA, “Il Bilancio Sociale d’azienda: teoria e tecniche di redazione” IPSOA, Milano, 2008, p. 138.

- Il Bilancio Sociale presenta dati qualitativi che sono difficilmente misurabili in termini monetari;
- È destinato ad un pubblico più ampio ed eterogeneo;
- Presenta una forte componente di soggettività associata;
- Tratta di argomenti completamente nuovi;
- Minore intensità dei sistemi di controllo interno sulla rendicontazione.

Per quest'ultimo punto, il codice del Terzo Settore ha previsto solo due strumenti di controllo interno degli ETS:

I. Organo di controllo: deve essere nominato obbligatoriamente nelle fondazioni del Terzo Settore mentre nelle associazioni è nominato quando vengono costituiti patrimoni destinati o quando vengono superati per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:

- 1) Totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 110.000,00 euro;
- 2) Ricavi, rendite, proventi ed entrate pari a 220.000,00 euro;
- 3) Dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a cinque unità.

All'organo di controllo sono affidate diverse competenze, come vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, monitorare l'osservanza di finalità civiche, solidaristiche e di unità sociale e attestare che il Bilancio Sociale sia stato redatto in conformità alle Linee Guida ministeriali;

II. Organo di revisione: gli ETS devono nominare un revisore legale dei conti o una società di revisione legale quando superano per due esercizi consecutivi due dei seguenti limiti:

- 1) Totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 1.100.000,00 euro;
- 2) Ricavi, rendite, proventi ed entrate pari a 2.200.000,00 euro;
- 3) Dipendenti occupati in media durante l'esercizio pari a 12 unità.

La nomina di quest'organo è obbligatoria anche nel caso in cui vengono costituiti patrimonio destinati. Inoltre, il revisore legale o la società di revisione legale devono essere iscritti nell'apposito registro.

Per comprendere meglio come gli ETS affrontano la redazione del Bilancio Sociale possiamo far riferimento alla ricerca realizzata dalla Milano School of Management<sup>71</sup> dal quale emerge che sono sempre maggiori gli enti che nel 2022 hanno pubblicato il Bilancio Sociale, 57,5%, mentre gli ETS che da più anni presentano la rendicontazione sociale delle proprie attività sono anche quelli con le percentuali più alte, per esempio, nell'applicazione della misurazione degli impatti sociali (45,8% contro il 37,9%).

Da ben 23 edizioni, il cosiddetto premio Quadro Fedele si propone di diffondere la consapevolezza dell'importanza dei bilanci d'esercizio, sociali, di sostenibilità e di genere nella rappresentazione sintetica e la comunicazione dell'operato delle

---

<sup>71</sup> Misom dell'Università degli Studi di Milano e VITA.

cooperative. Il Consorzio Parsifal vince il primo premio della categoria “Miglior Bilancio Sociale” di Quadro Fedele 2022, il premio organizzato da Airces<sup>72</sup> con il patrocinio di Legacoop Nazionale ed il contributo di Coopfond.

### **3.2 La sostenibilità e il Bilancio di Sostenibilità**

Il concetto di sviluppo sostenibile è stato tracciato per la prima volta nel 1987 dal Rapporto *Brundtland* della Commissione Mondiale per l’Ambiente e lo Sviluppo, secondo cui è sostenibile lo “*sviluppo che soddisfi i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri*”.

Tale definizione ha raggiunto il suo apice nel 2015, quando le Nazioni Unite hanno approvato l’Agenda 2030 e i 17 obiettivi globali.

---

<sup>72</sup> AIRCES - Associazione italiana revisori legali dell’economia sociale.

Figura 3.3



Fonte: Agenzia per la Coesione Territoriale – [www.agenziacoesione.gov.it](http://www.agenziacoesione.gov.it)

I 17 obiettivi dell'Agenda 2030<sup>73</sup>:

1. Sconfiggere la povertà: eliminare la povertà per tutte le persone nel mondo;
2. Sconfiggere la fame: eliminare la fame e assicurare a tutte le persone l'accesso ad un'alimentazione sicura;
3. Salute e benessere: assicurare la salute e il benessere per tutti e ridurre il tasso di mortalità;

<sup>73</sup> [www.agenziacoesione.gov.it](http://www.agenziacoesione.gov.it)



4. Istruzione di qualità: assicurare un'istruzione equa e di qualità;
5. Parità di genere: eliminare le forme di discriminazione e raggiungere l'eguaglianza di genere;
6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari: accesso universale ed equo all'acqua potabile e alle strutture igienico-sanitarie;
7. Energia pulita e accessibile: accesso a sistemi di energia economici, affidabili, sostenibili e moderni;
8. Lavoro dignitoso e crescita economica: sostenere una crescita economica e la promozione di un lavoro dignitoso per tutti;
9. Imprese, innovazione e infrastrutture: costruire una infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile;
10. Ridurre le disuguaglianze: ridurre la povertà e promuovere l'inclusione sociale;
11. Città e comunità sostenibili: garantire a tutte le persone l'accesso ad alloggi e servizi adeguati e sicuri;
12. Consumo e produzione responsabili: sviluppare modelli di consumo e di produzione sostenibili;
13. Lotta contro il cambiamento climatico: adottare misure di contrasto ai cambiamenti climatici;

14. Vita sott'acqua: ridurre l'inquinamento marino e proteggere in modo sostenibile gli ecosistemi marini;
15. Vita sulla terra: proteggere, ripristinare e favorire un uso sostenibile dell'ecosistema terrestre;
16. Pace, giustizia e istituzioni solide. ridurre tutte le forme di violenza e i tassi di mortalità connessi;
17. Partnership per gli obiettivi: rafforzare i mezzi di attuazione e rinnovare il partenariato mondiale per lo sviluppo sostenibile.

Ad oggi, il concetto di sostenibilità, nel mondo profit e non profit, ha una valenza caratterizzata da una visione integrata delle diverse sfaccettature della sostenibilità che sono tra loro interconnesse: sviluppo economico, sociale e ambientale. È importante sottolineare che le società cooperative, sin dalle loro origini, hanno improntato l'esercizio di attività imprenditoriale in maniera sostenibile.

Per spiegare meglio il concetto di sostenibilità possiamo rifarci all'acronimo ESG. L'acronimo sta per Environment, Social, e Governance, ovvero i 3 Pilastri della sostenibilità per l'Unione Europea: i tre fattori fondamentali per verificare, misurare e sostenere l'impegno in termini di sostenibilità di una impresa o di una organizzazione.

Il significato dell'acronimo ESG è il seguente:

- “E” di Environment: sono criteri ambientali volti a valutare come un’azienda si comporta nei confronti dell’ambiente nel quale è collocata e dell’ambiente in generale;
- “S” di Social: sono criteri relativi all’impatto sociale ed esaminano l’impatto e la relazione con il territorio, con le persone, con i dipendenti, i fornitori, i clienti e in generale con le comunità con cui opera o con cui è in relazione;
- “G” di Governance: riguarda i temi di una gestione interna ispirata a buone pratiche e a principi etici (logiche legate alla retribuzione dei dirigenti, il rispetto dei diritti degli azionisti, la trasparenza delle decisioni e delle scelte aziendali, il rispetto delle minoranze).

Proprio sulla base di questo si sviluppa nelle organizzazioni aziendali il Bilancio di Sostenibilità, il quale viene redatto con lo scopo di ottenere una visione più completa dell’operato dell’organizzazione tenendo conto sia dei risvolti economico-finanziari ma anche dell’impatto che la stessa ha sulla società e sul territorio.

L’Unione Europea, nel Libro Verde della Commissione del 2001, definisce il Bilancio di Sostenibilità come: *“L’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate”*.

La redazione di questo tipo di bilancio non è vincolante per le organizzazioni e infatti la Direttiva UE 95/2014 lo ha reso obbligatorio solo per alcune categorie<sup>74</sup>:

- aziende che hanno un totale attivo di stato patrimoniale superiore ai 20 milioni di euro oppure dei ricavi netti superiori ai 40 milioni di euro;
- i gruppi che hanno oltre 500 dipendenti.

Tutte le altre organizzazioni potranno comunque decidere di stilare, su base volontaria, un report di sostenibilità o Bilancio di Sostenibilità.

Per le organizzazioni non profit e di volontariato, nonostante il Bilancio di Sostenibilità non sia obbligatorio, possiamo dire che è quasi imprescindibile, in quanto gli ETS hanno l'obbligo di rendere conto delle proprie attività in ambito sociale.

Il Bilancio di Sostenibilità, rappresentando in modo dettagliato le condizioni economiche, ambientali e sociali dell'ente, permette all'organizzazione di avere una maggiore affidabilità e di aumentare la probabilità di raggiungere gli obiettivi.

Inoltre, le Linee Guida del 23 luglio 2019 definiscono le tre componenti del Bilancio di Sostenibilità<sup>75</sup>:

- 1) Strategia e profilo: priorità strategiche in tema di sostenibilità, i principali eventi accaduti e gli obiettivi che si vogliono raggiungere per il futuro;

---

<sup>74</sup> [www.retedeldono.it](http://www.retedeldono.it) – “Il Bilancio di Sostenibilità”.

<sup>75</sup> L. CONDOSTA, “Il Bilancio Sociale: teorie e tecniche di redazione” IPSOA, Milano, 2008, pp. 84-85-86.

- 2) Modalità di gestione: modalità con il quale viene gestita la sostenibilità quindi una visione dell'andamento dei principali indicatori;
- 3) Indicatori di performance che si dividono in:
  - CORE (obbligatori): applicabili a tutti;
  - ADDITIONAL (facoltativi): servono per far emergere meglio le specificità di alcuni settori.

Il Bilancio di Sostenibilità rispetto al Bilancio Sociale non si limita ad analizzare e rendicontare esclusivamente il comportamento socialmente responsabile tenuto dalla cooperativa ma allarga il suo orizzonte focalizzandosi, come già detto, su tre dimensioni della sostenibilità: economica, sociale e ambientale. La differenza più rilevante è proprio nello standard di riferimento in quanto si parla di modello GBS per il Bilancio Sociale e modello GRI per il Bilancio di Sostenibilità, i quali stabiliscono principi e modalità di rendicontazione per ciascuno di essi.

Infatti, le Linee Guida del 23 luglio 2019 maggiormente riconosciute a livello internazionale per redigere il Bilancio di Sostenibilità sono fissate dal Global Report Initiative (GRI), ovvero un istituto internazionale che ha sviluppato a partire dal 1997 i criteri per rendicontare le performance economico-sociali-ambientali<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup> La GRI è un'organizzazione no profit internazionale, fondata a Boston nel 1997, che fornisce il framework di definizione per misurare e comunicare le performance economiche, sociali ed ambientali di aziende.

Il suo scopo è quello di aumentare la trasparenza intesa come la comunicazione di tutte le informazioni su argomenti e indicatori necessarie per rispecchiare gli impatti generati e permettere agli stakeholder di prendere le decisioni.

Gli standard di rendicontazione GRI sono applicabili ad ogni tipo di organizzazione e i principi del processo di rendicontazione sono<sup>77</sup>:

- Inclusività degli stakeholder: identificare gli stakeholder dell'ente per spiegare in che modo si è risposto ai loro interessi ed aspettative;
- Contesto di sostenibilità: il documento deve presentare le performance nel contesto più ampio della sostenibilità;
- Materialità: indicare i temi che riflettono impatti economici, sociali e ambientali significativi dell'ente o quelli che influenzano le valutazioni e le decisioni degli stakeholder;
- Completezza: trattare temi materiali che vadano a riflettere impatti economici, ambientali e sociali significativi e consentire agli stakeholder di valutare le performance dell'ente nel periodo di rendicontazione;
- Accuratezza: le informazioni oggetto di rendicontazione devono essere accurate e dettagliate;

---

<sup>77</sup> [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) – “Linee Guida per il reporting di sostenibilità”.

- Equilibrio: i dati devono riflettere aspetti negativi e positivi della performance realizzata per consentire una valutazione ponderata delle performance generale;
- Chiarezza: l'ente deve rendere comprensibili i dati agli stakeholder che li utilizzano;
- Comparabilità: selezionare, compilare e rendicontare le informazioni in modo coerente per consentire agli stakeholder di analizzare i cambiamenti delle performance dell'organizzazione nel tempo;
- Affidabilità: raccogliere, registrare, compilare, analizzare e presentare le informazioni e i processi impiegati nella redazione del report;
- Tempestività: pubblicazione con cadenza periodica affinché i dati siano disponibili nei tempi necessari a consentire agli stakeholder di assumere decisioni consapevoli.

Oltre lo standard GRI vi è l'AA1000 Assurance Standard<sup>78</sup> applicato per attestare ed aumentare la credibilità e la qualità della rendicontazione di sostenibilità. Si dichiara come uno standard volto a garantire la qualità del reporting etico sociale e della sua attività di auditing ma può essere usato sia come supporto al GBS e al GRI sia come sistema e processo a parte per la gestione e la comunicazione della responsabilità sociale.

---

<sup>78</sup> L'AA1000AS è il risultato di ricerche tra gruppi di stakeholder per poi sottoporre gli input alla valutazione da parte della Standards Technical Committee di Accountability.

Le Linee Guida, in questo caso, sono:

- Auditing and Quality Assurance: revisione in ottica AA1000;
- Integrating AA1000: illustrazione delle relazioni esistenti tra l'AA1000 e gli altri standard e come questi interagiscono tra di loro;
- Stakeholder engagement: indicazione dei metodi su come le organizzazioni e gli stakeholder possono assicurare qualità nel loro processo di consultazione;
- Accountability assessment: aiuto agli stakeholder nel comprendere meglio il contenuto del bilancio e le informazioni in esso contenute;
- First steps: l'AA1000 è considerato un modello incrementale.

Inoltre, lo standard AA1000 specifica i processi di miglioramento continuo che un'organizzazione dovrebbe seguire per rendere conto delle sue performance<sup>79</sup>:

- Pianificazione: impegno nel processo e nel definire e rivedere i valori, gli obiettivi e i target sociali ed etici;
- Accounting: le informazioni sono raccolte e analizzate mentre i target delle performance e i piani di miglioramento sono sviluppati;
- Auditing e rendicontazione: il report è accessibile agli stakeholder e l'organizzazione è aperta a ricevere valutazioni;

---

<sup>79</sup> [www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)



- Integrazione: sviluppo di strutture e di sistemi per rafforzare il processo di accounting, di verifica, di rendicontazione;
- Coinvolgimento degli stakeholder: ogni stadio del processo si svolge in un processo continuo di coinvolgimento degli stakeholder.

Il modello GBS e GRI sono definiti modelli di contenuto e sono assimilabili in quanto ai principi richiesti, ovvero dove uno dei due specifichi meglio un principio, l'altro ne assicura in modo diretto o indiretto la copertura. Mentre lo standard AA1000 è definito come un modello di processo e a differenza degli altri non va a prescrivere cosa includere nei documenti e come lo stesso debba essere garantito.

### **3.3 Il Report Integrato**

Infine, dopo il bilancio d'esercizio, il Bilancio Sociale e di Sostenibilità, è importante menzionare il cosiddetto Report Integrato.

Un report integrato è una comunicazione sintetica che illustra come la strategia, la governance, le performance e le prospettive di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo nel contesto in cui essa opera<sup>80</sup>.

Il valore creato da un'organizzazione nel tempo si manifesta attraverso gli aumenti, le riduzioni o le trasformazioni dei capitali provocati dalle attività aziendali e dai relativi output. I capitali per il report integrato sono suddivisi in<sup>81</sup>:

---

<sup>80</sup> [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) - IIRC (2017) – International Integrated Reporting Council.

<sup>81</sup> [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) - IIRC (2017) – International Integrated Reporting Council.

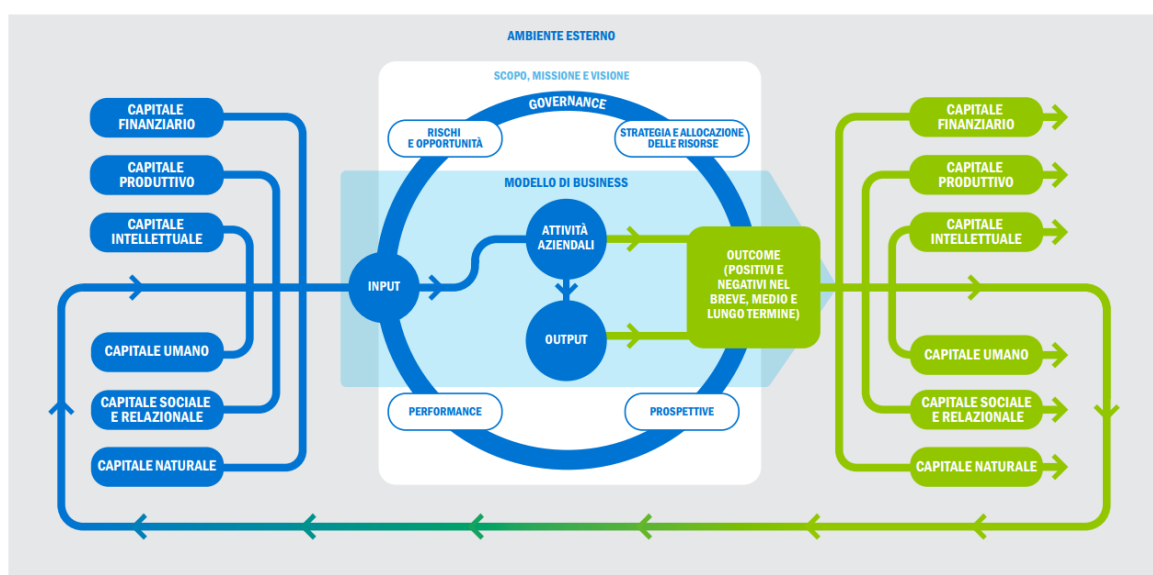
1. Capitale finanziario: insieme dei fondi che si possono utilizzare per produrre beni o fornire servizi o che sono ottenuti tramite forme di finanziamento (indebitamento, equity, prestiti obbligazionari) oppure generati internamente;
2. Capitale produttivo: oggetti fisici utilizzati per produrre beni o fornire servizi;
3. Capitale intellettuale: beni immateriali corrispondenti al capitale organizzativo e al valore della conoscenza (proprietà intellettuale e capitale organizzativo);
4. Capitale umano: competenze, capacità ed esperienza delle persone;
5. Capitale sociale e relazionale: capacità di condividere informazioni per aumentare sia il benessere collettivo sia individuale;
6. Capitale naturale: processi e risorse ambientali rinnovabili e non rinnovabili.

Le organizzazioni possono suddividere i propri capitali in modo diverso e non è necessario che vengano utilizzate tutte le categorie.

Inoltre, è bene specificare che la capacità di un'organizzazione di creare valore per sé è collegata alla capacità di creare valore per altre entità e tale aspetto si realizza

attraverso un'ampia gamma di attività. Proprio per questo il processo di creazione di valore è rappresentato da otto elementi di contenuto<sup>82</sup>:

**Figura 3.4**



**Fonte:** [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) – Il Framework “IR” Internazionale

- Presentazione dell'organizzazione e dell'ambiente esterno: che cosa fa e in quali circostanze opera l'organizzazione;
- Governance: attraverso quale modalità la struttura di governance dell'organizzazione sostiene la sua capacità di creare valore;

<sup>82</sup> [www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org) – Il Framework “IR” Internazionale

- Modello di business: definizione del modello di business dell'organizzazione specificando gli input, le attività di business, gli output e gli impatti;
- Rischi e opportunità: quali sono le opportunità e i rischi specifici che vanno ad influire sulla capacità dell'organizzazione di creare valore e in che modo questi vengono gestiti;
- Strategia e allocazione delle risorse: definizione degli obiettivi dell'organizzazione e delle modalità con il quale si intende raggiungerli;
- Performance: in quale misura l'organizzazione ha raggiunto i propri obiettivi strategici e quali sono i risultati ottenuti in termini di effetti sui capitali;
- Prospettive: quali sfide e incertezze dovrà affrontare l'organizzazione nell'attuazione della propria strategia.

La preparazione di un report integrato si basa su sette Principi Guida:

1. Focus strategico e orientamento al futuro: informazioni sulla strategia dell'organizzazione e su come questa influisce sulla capacità di creare valore e sull'uso dei capitali e sugli impatti;
2. Connettività delle informazioni: rappresentazione della combinazione, delle correlazioni e delle dipendenze esistenti fra i fattori che influiscono sulla capacità dell'organizzazione di creare valore;

3. Relazioni con gli stakeholder: informazioni dettagliate sulla natura e sulla qualità delle relazioni dell'organizzazione con i propri stakeholder;
4. Materialità: informazioni sugli aspetti che influiscono in modo significativo sulle capacità dell'organizzazione di creare valore;
5. Sinteticità: un report integrato deve essere sintetico;
6. Attendibilità e completezza: tutti gli aspetti materiali, sia positivi che negativi, in modo obiettivo e senza errori materiali;
7. Coerenza e comparabilità: le informazioni devono essere coerenti nel tempo e devono consentire il confronto con le altre organizzazioni.

Secondo l'O.I.B.R.<sup>83</sup> nel processo di progettazione e implementazione dell'IR (Integrated Reporting) si presentano delle criticità come, ad esempio, la relazione tra l'IR e il controllo di gestione. Tale relazione viene esaminata secondo due differenti direttrici e gli effetti delle stesse possono essere analizzati adottando tre differenti approcci: valoriale, tecnico- informativa e organizzativa<sup>84</sup>.

La prima direttrice è l'impatto del sistema di controllo di gestione sull'IR. Dal punto di vista valoriale viene evidenziato il ruolo del controller che ha l'obiettivo di supportare l'utilizzo dell'IR tra i membri dell'organizzazione. Dal punto di vista

---

<sup>83</sup> [www.fondazioneoibr.it](http://www.fondazioneoibr.it) - Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting.

<sup>84</sup> F. VITOLLA e M. RUBINO, “*Sistema di Controllo di Gestione e Integrated Reporting: quali relazioni?*”, Università LUM Giuseppe Degennaro.

tecnico ci si sofferma sulla funzione del sistema del controllo di gestione di supportare il calcolo degli indicatori relativi ai sei capitali menzionati precedentemente e sulla funzione del controller di selezionare i giusti indicatori da includere nel report sulla base della conoscenza dell'organizzazione che esso possiede. Infine, dal punto di vista organizzativo ci si riferisce alla funzione motivazionale svolta dal controller nel coinvolgimento dei membri dell'organizzazione nel processo di IR.

La seconda direttrice fa riferimento agli effetti dell'IR sul sistema di controllo di gestione. In questo caso la prospettiva valoriale evidenzia come l'uso dell'IR vada a contribuire nello sviluppo di una filosofia manageriale orientata al lungo termine e alla diffusione di una cultura della sostenibilità nell'ambito delle pratiche manageriali. Dal punto di vista tecnico il principale effetto è dato dal fatto che l'IR favorisce l'adozione di indicatori non monetari e questi sono impiegati per monitorare i diversi aspetti della gestione aziendale che sfuggono attraverso una misurazione che adotta indicatori monetari. Riguardo alla prospettiva organizzativa l'implementazione dell'IR si ripercuote sulle funzioni e sulle attività dell'area di controllo e del controller in quanto questi sono chiamati a svolgere maggior lavoro. Un report integrato deve essere una forma di comunicazione definita e identificabile come tale e sebbene sia destinato principalmente al settore privato e alle società del mondo profit può essere adattato anche agli ETS. Inoltre, abbiamo visto come anche all'interno del mondo non profit sia necessario tenere sotto controllo dati e

informazioni qualitativi e quantitativi attraverso i diversi documenti menzionati fin ora e con adeguati strumenti di controllo di gestione interna.

### **3.4 Considerazioni sulla situazione della misurazione dell’impatto sociale in Italia**

Dopo aver illustrato le caratteristiche dei diversi documenti che possono essere utilizzati per comunicare aspetti non contabili e finanziari è importante anche individuare la direzione che il mondo profit e non profit sta prendendo e come stanno reagendo al “sociale”.

Come già detto precedentemente, la valutazione deve concentrarsi sul valore generato dalle attività e dai progetti svolti dalle organizzazioni e per il Terzo Settore è importante non ridurre la misurazione ad un solo valore economico e monetario altrimenti si rischia di andarne a modificare i principi.

L'Associazione Social Value Italia, la quale presta supporto al Ministero del Lavoro e al Legislatore nella stesura delle Linee Guida, definisce le Linee Guida deboli e non in grado di orientare il Terzo Settore nella direzione giusta perché non viene data una risposta completa riguardo l'effettiva utilità della valutazione d'impatto<sup>85</sup>.

La valutazione deve essere rigorosa e precisa ma il Terzo Settore essendo composto da numerosi e differenti soggetti incontra difficoltà nel processo di definizione di

---

<sup>85</sup> [www.socialvalueitalia.it](http://www.socialvalueitalia.it)

indicatori comuni di misurazione dell'impatto. La soluzione è quella di individuare degli indici che possano rappresentare le attività che realizzano obiettivi di carattere generale comuni a tutte le organizzazioni, perché proprio ora che il sociale entra a far parte del linguaggio aziendale il Terzo Settore non deve rinunciare alla misurazione dell'impatto.

Infatti, la crescente richiesta di bisogni sociali rappresenta la possibilità di poter attribuire un valore concreto alle azioni di ogni organizzazione non profit e di collaborare con le imprese del mondo profit per fornire strumenti innovativi.

Spesso si sono verificate esperienze di partnership tra il settore pubblico e quello privato che hanno previsto il coinvolgimento di associazioni non profit e in questi casi entrambi i soggetti coinvolti mettono a disposizione le proprie competenze per raggiungere obiettivi condivisi.

Molte imprese e istituzioni si stanno affacciando ora per la prima volta al tema dell'impatto sociale e per redigere un Bilancio di Sostenibilità o per creare relazioni di fiducia con gli stakeholder c'è bisogno di acquisire competenze specifiche in un campo ad oggi poco conosciuto e bisogna essere in grado di guardare contemporaneamente al presente e al futuro.

Attualmente in Italia gli investimenti ad impatto sociale sono ancora considerati un fenomeno di nicchia ma i nuovi sviluppi dimostrano che si stanno compiendo dei passi importanti e che la CSR si sta consolidando anche nel nostro territorio. Infatti, nel 2018 l'Osservatorio Socialis, che si occupa di promuovere le buone pratiche di



RSI e sostenibilità, ha comunicato la nascita dell'Italian CSR Index; è possibile stilare una classifica delle migliori azioni compiute da aziende e organizzazioni nel campo della responsabilità sociale.

Secondo i dati riportati nell'VIII Rapporto sull'impegno sociale delle aziende emerge che:

- il 47% delle imprese si è impegnato in favore dell'ambiente;
- il 28% ha modificato l'organizzazione aziendale, i contratti, la struttura e i servizi interni;
- il 27% ha collaborato con le università, oltre alle classiche forme di CSR<sup>86</sup>.

Nel 2016 un gruppo di imprese, organizzazioni ed enti non profit hanno dato vita alla SIA (Social Impact Agenda per l'Italia), con lo scopo di diffondere una nuova idea di economia fondata sull'integrazione tra sostenibilità economica e impatto sociale positivo.

SIA è un'organizzazione inclusiva che accoglie tutti quei soggetti che hanno deciso di investire per l'impatto oltre che per il profitto e proprio questa realizzazione può rappresentare, per l'Italia, un punto di rilancio economico, sociale e culturale<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> [www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it) - Rapporto realizzato da Osservatorio Socialis e Istituto Ixè.

<sup>87</sup> [www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it)

## ***CAPITOLO 4: CRESCERE E SAPER SFRUTTARE LE***

### ***OPPORTUNITA': IL CASO FROLLA***

#### **4.1 La cooperativa sociale Frolla: analisi introduttiva**

Il progetto sociale “Frolla” è stato realizzato grazie ad una campagna di crowdfunding avviata dai soci fondatori Jacopo e Gianluca, che nel giro di pochi giorni sono riusciti a raggiungere la quota necessaria per coprire le spese iniziali, comprare gli strumenti e le attrezzature necessarie.

Tutto questo è stato possibile anche grazie ad una rete di imprenditori locali, i quali hanno creduto fortemente nella realizzazione del progetto. Infatti, la famiglia Marabini Gruppo Paima ha concesso l’uso gratuito del locale adibito a bar con annesso laboratorio per lo svolgimento delle attività della cooperativa.

Frolla è una cooperativa sociale di tipo B, costituita a gennaio del 2019 ad Osimo (AN), con l’intento di creare nel territorio marchigiano una realtà imprenditoriale in grado di coinvolgere lavoratori con disabilità e offrire un prodotto di alta qualità che rappresentasse un approccio innovativo ed inclusivo al lavoro.

La caratteristica principale di Frolla risiede nella metodologia ed etica lavorativa ovvero nel coinvolgimento, come personale addetto alla produzione e al servizio clienti, di persone con disabilità, secondo due modalità:

- Progetti di inclusione e di alternanza scuola-lavoro avviati dalla cooperativa con l'Istituto di Istruzione Superiore Alberghiero "A. Einstein- A. Nebbia" di Loreto, con la possibilità di inserimento al termine degli studi;
- Progetti di tirocinio di inclusione sociale (TIS) avviati dalla cooperativa con i servizi sociali territoriali dei comuni limitrofi.

La cooperativa, quindi, nasce con l'obiettivo di consentire ai cittadini svantaggiati la possibilità di partecipare attivamente in un contesto lavorativo; favorire uno sviluppo sempre più completo del singolo soggetto e favorirne la crescita delle capacità di autonomia e relazionali.

Le attività principali svolte dalla cooperativa sono la produzione e la vendita di prodotti alimentari. Si dedica soprattutto alla produzione e alla somministrazione di biscotti, brioche, panettoni, colombe e una linea premium di prodotti a base di cioccolato biologico. Inoltre, la cooperativa organizza iniziative culturali di inclusione sociale volte a sensibilizzare la comunità rispetto alla combinazione lavoro-disabilità.

L'attività di produzione viene svolta presso il laboratorio "FROLLA LAB" mentre l'attività di somministrazione e vendita al pubblico è svolta presso il "Diversamente BAR", adiacente al laboratorio. L'apertura del punto vendita ha permesso di dare espressione e senso alle abilità e alle capacità pratiche delle persone diversamente abili, includendoli così sia nella fase di produzione dei biscotti (FROLLA LAB) sia in quella di vendita diretta al pubblico (Diversamente BAR).

Un secondo bar e punto vendita di prodotti, “Frolla al Parco”, è stato aperto nel 2020 a Castelfidardo ed è attivo solo nei periodi estivi. Sempre nello stesso anno è stato aperto un e-commerce per consentire una maggiore diffusione dei prodotti online e per sviluppare una strategia di marketing del marchio Frolla. Infatti, la cooperativa si inserisce sia nel B2B che B2C avendo la possibilità di avere un mercato differenziato e territorialmente fa riferimento alla Regione Marche, con prevalenza per la provincia di Ancona, Macerata, Fermo e Ascoli Piceno.

Dall’apertura ad oggi i risultati per la cooperativa sono stati molto incoraggianti anche se la pandemia, con la chiusura temporanea di alcuni mesi del “Diversamente BAR, ha determinato la perdita di un elevato numero di clienti e di opportunità di sviluppo dell’attività della cooperativa. A causa di questo è sorta così l’idea, da parte dei soci fondatori, di realizzare un BAR mobile che permettesse di continuare il servizio di bar e di pasticceria.

Con il progetto cosiddetto “FROLLA BUS”, finanziato dalla Fondazione Sanzeno<sup>88</sup>, la cooperativa riesce a servire colazioni e portare i prodotti realizzati nel proprio laboratorio in spazi aperti. Il progetto costituisce un contesto adeguato alla realizzazione della mission della cooperativa perseguendo tre diversi obiettivi:

---

<sup>88</sup> È una fondazione di erogazione che destina contributi a enti e associazioni che intraprendono progetti di scolarizzazione, formazione umana e professionale

- Sociale: incrementare l'impiego di soggetti svantaggiati attraverso azioni di sviluppo e di crescita delle attività della cooperativa con l'ampliamento dell'organico interno;
- Imprenditoriale: sviluppo di una nuova iniziativa imprenditoriale attraverso la realizzazione di un BAR mobile della cooperativa;
- Culturale: la sensibilizzazione dei cittadini sulle tematiche della disabilità nel mondo lavorativo.

Il FROLLA BUS è uno dei progetti più significativi della cooperativa che negli anni è stata beneficiaria di diversi contributi le cui ripercussioni positive sono visibili, in termini numerici, nei bilanci d'esercizio. La cooperativa negli anni è stata protagonista anche di ulteriori progetti, i quali vengono menzionati e descritti all'interno del Bilancio Sociale proprio per comprendere l'impatto sociale che questi hanno avuto andando a migliorare le condizioni lavorative dei soggetti disabili e ad apportare a quest'ultimi maggiori benefici. In particolar modo, nell'elaborato, verrà analizzato il Bilancio Sociale 2021 così da poter "discutere" in maniera più dettagliata di alcuni aspetti, come la struttura della governance, i rapporti con la Pubblica Amministrazione, la mappatura dei vari stakeholder e dei diversi partner.

La cooperativa sociale Frolla negli anni ha ricevuto diversi premi per l'impegno economico e sociale che ha dimostrato:

- Premio Europeo Cittadino 2021. Ogni anno il Parlamento Europeo assegna questo premio, andando a riconoscere le iniziative che promuovono i valori di unità, solidarietà e cooperativa, a progetti realizzati da cittadini, gruppi, associazioni e organizzazioni dei paesi dell'Unione Europea. Il laboratorio della cooperativa è stato inserito come esempio dell'Obiettivo 10 dell'ONU "Ridurre le disuguaglianze" per l'inclusione sociale e lavorativa di persone diversamente abili in occasione della conferenza organizzata da Osimo Lab nella "Giornata mondiale ONU delle capacità dei Giovani";
- Premio "HOMI Special Edition il Sustainable Award by Ki-Life" nel 2022 come miglior progetto sociale in ottica di sviluppo sostenibile, rispetto ambientale e responsabilità sociale;
- Premio "Special Award Social Entrepreneur – The Norns Awards 2022". Un premio che è stato consegnato al fondatore Jacopo e al suo biscottificio come "Imprenditore Sociale dell'anno 2022".

#### **4.2 Il bilancio d'esercizio della cooperativa Frolla**

Frolla è iscritta all'Albo delle cooperative nella sezione mutualità prevalente e nella categoria cooperative sociali, come prescritto dall'art. 2512 e seguenti del Codice civile.

Si evidenzia che essa persegue lo scopo mutualistico e il suo oggetto sociale sta nella promozione di attività, di servizi e produttive, finalizzate all'inserimento e

reinserimento di lavoratori con disabilità. I soci della cooperativa, partecipanti all'attività sociale, hanno condotto l'attività della cooperativa sempre nel rispetto dell'ottica della economicità e sostenibilità economica e finanziaria delle iniziative intraprese.

La società, anche avvalendosi del personale non socio, possiede tutte le caratteristiche per essere inquadrata tra le cooperative a mutualità prevalente.

La cooperativa redige il bilancio d'esercizio delle microimprese ed in tutti e tre gli anni è stato redatto ai sensi dell'art 2435-ter del Codice civile, in presenza dei requisiti di legge previsti. Esso rappresenta con chiarezza, in modo veritiero e corretto, la situazione patrimoniale e finanziaria della società, nonché il risultato economico dell'esercizio.

La società è esonerata dalla redazione della relazione sulla gestione in quanto questa risulta essere un documento obbligatorio per le società obbligate alla redazione del bilancio in forma ordinaria. Di conseguenza, la relazione sulla gestione non è un documento obbligatorio per le società che possono redigere il bilancio in forma abbreviata e il bilancio delle microimprese, come in questo caso.

In riferimento ad informazioni ai sensi dell'art. 2425 del Codice civile, per tutti e tre gli anni, la società non ha corrisposto ristorni ai suoi soci. Inoltre, come già detto nei precedenti capitoli, è importante che la cooperativa rispetti dei vincoli nella destinazione dell'utile verso le diverse riserve. Frolla, da quello che risulta dai tre bilanci analizzati, ha effettuato la seguente suddivisione:

- 30% al fondo di riserva legale, 3% al fondo mutualistico per la promozione e lo sviluppo della cooperazione previsto dalla legge 59/92 e la parte rimanente al fondo di riserva indivisibile.

Il confronto dei bilanci d'esercizio degli anni 2019-2020-2021 ci consente di poter esprimere un giudizio sull'andamento della cooperativa riguardo alle performance economico-finanziarie.

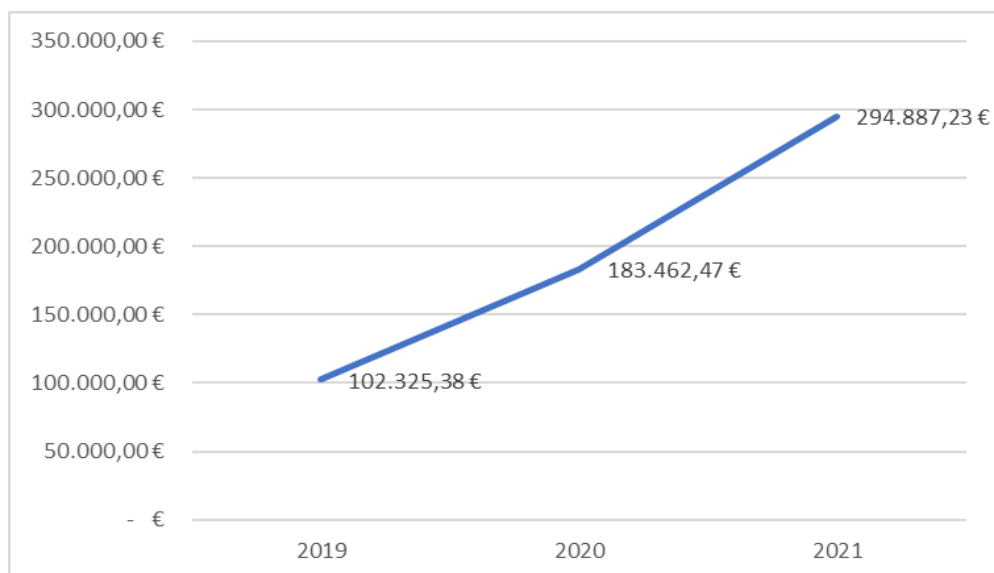
Si sono effettuati dei confronti sia riguardo allo Stato Patrimoniale sia al Conto Economico. Inoltre, verranno presentati ed analizzati i dati inerenti al rendiconto finanziario per poter analizzare i cash flow, ovvero il flusso di cassa.

#### **4.2.1 Il Conto Economico**

Partendo dall'analisi del Conto Economico come prima cosa è importante segnalare il consistente aumento che hanno avuto i ricavi nei tre esercizi:



**Figura 4.1**



**Fonte:** elaborazione personale

Tra le voci più rilevanti, si precisano:

- Contributi, attinenti in buona parte ad erogazioni liberali derivanti dai Comuni, come il Comune di Osimo e il Comune di Castelfidardo, ed erogazioni liberali per il personale svantaggiato, per soggetti che operano nel terzo settore e contributi collegati all'emergenza pandemica Covid-19;

**Tabella 4.1 – Il totale dei contributi nei tre esercizi**

Anno 2019	€ 0,00
Anno 2020	€ 8.000,00
Anno 2021	€ 54.829,83

**Fonte:** elaborazione personale

- Prodotti finiti c/vendite, ovvero i beni prodotti dall'impresa partendo dalle materie prime ed accessorie, grazie all'impiego dei macchinari e del lavoro.

**Tabella 4.2 – I prodotti finiti c/vendite**

Anno 2019	€ 55.829,87
Anno 2020	€ 71.903,96
Anno 2021	€ 80.526,07

**Fonte:** elaborazione personale

Tra i ricavi, anche se hanno contribuito in misura minore all'aumenti, vi sono ulteriori voci:

- Ricavi da prestazione di servizi, si fa riferimento a tutti i servizi inerenti la gestione caratteristica della cooperativa;

**Tabella 4.3 – Ricavi da prestazione di servizi**

2019	7.848,95
2020	3.413,52
2021	4.525,27

**Fonte:** elaborazione personale

- **Merci c/vendite:** tale voce sia presente solamente nel 2019, dato che le merci sono quei beni che vengono acquistati e rivenduti così come sono senza che vi sia un processo di lavorazione. Ma è proprio questo che negli anni, all'interno della cooperativa è aumentato;

**Tabella 4.4 – Merci c/vendite**

2019	13.691,67
2020	0,00
2021	0,00

**Fonte:** elaborazione personale

- Corresponsione cessione beni, ovvero le cessioni e le prestazioni accessorie alla vendita di merci e alla prestazione di servizi;

**Tabella 4.5 – Il totale della corrisp. cessione beni**

2019	23.260,10
2020	94.266,61
2021	149.436,52

**Fonte:** elaborazione personale

- Abbuoni attivi, tutte le riduzioni di prezzo che sono state concesse alla cooperativa;

**Tabella 4.6 – Il totale degli abbuoni attivi**

2019	1.399,79
2020	20,15
2021	132,54

**Fonte:** elaborazione personale

- Prodotti finiti c/vendite San Marino;

**Tabella 4.7 – Il totale delle vendite verso San Marino**

2019	0,00
2020	2.240,00
2021	0,00

**Fonte:** elaborazione personale

- Recupero spese di trasporto;

**Tabella 4.8 – Il totale dei rimborsi derivanti dalle spese dei trasporti**

2019	95,00
2020	1.338,52
2021	746,33

**Fonte:** elaborazione personale

- Rimanenze finali di prodotti finiti, le quali rappresentano un valore aggiunto al magazzino della cooperativa.

**Tabella 4.9 – Il totale delle rimanenze dei prodotti finiti**

2019	0,00
2020	2.219,71
2021	4.267,54

**Fonte:** elaborazione personale

Inoltre, altre voci che vanno a comporre il totale dei ricavi sono:

- Altri ricavi, come i rimborsi assicurativi e i rimborsi derivanti da spese varie;

**Tabella 4.10 – Altre voci di ricavi**

2019	200,00
2020	60,00
2021	423,13

**Fonte:** elaborazione personale

L'aumento dei ricavi è stato possibile anche a seguito degli investimenti in immobilizzazioni materiali, aumentati in particolar modo nel 2021, così come dall'aumento dei costi del personale.

Il totale delle immobilizzazioni ha subito un notevole incremento nei tre esercizi:

**Tabella 4.11 – Il totale delle immobilizzazioni**

2019	568,00
2020	26.729,00
2021	71.577,00

**Fonte:** elaborazione personale

Nel totale delle immobilizzazioni, quelle materiali rappresentano la voce più consistente, soprattutto riguardo ai macchinari:

- Nel 2019 non è stato fatto alcun investimento;
- Nel 2020 si ha un totale di macchinari pari ad euro 26.800,00 per poi passare ad euro 35.740,00 nel 2021. Questi importi stanno a rappresentare il fatto che la cooperativa negli anni ha aumentato sempre più la propria produzione arrivando, nel 2021, a produrre circa 1.500 kg/mese di biscotti.

Riguardo ai costi del personale nei tre esercizi si osserva:

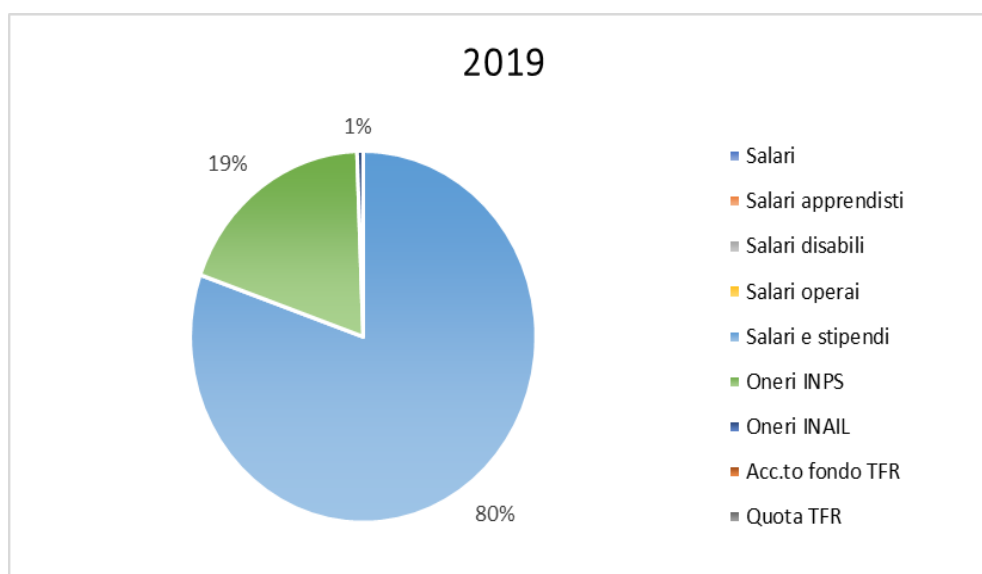
**Tabella 4.12 – Il totale del costo del personale**

Anno 2019	€ 34.168,00
Anno 2020	€ 73.204,00
Anno 2021	€ 95.902,00

**Fonte:** elaborazione personale

La composizione è la seguente:

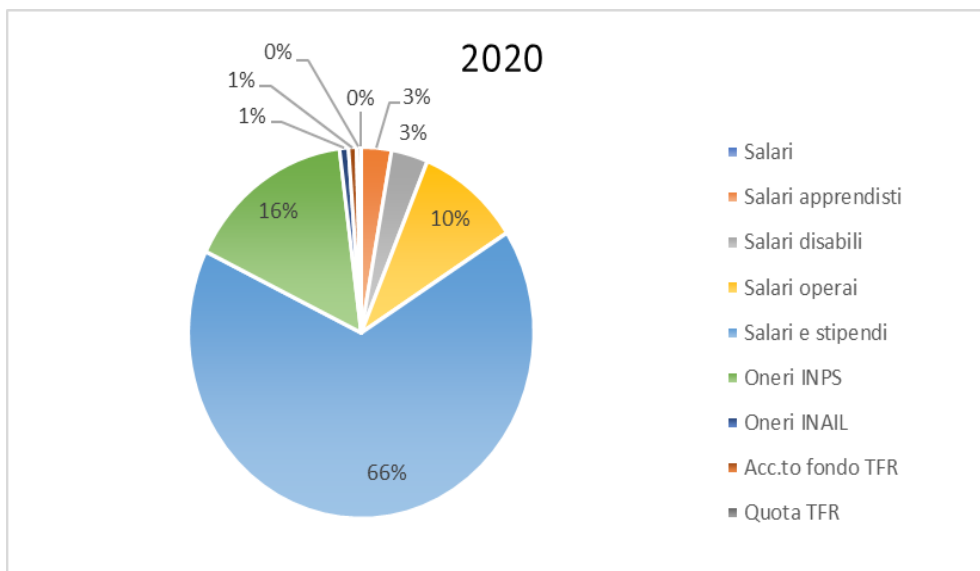
**Figura 4.2**



**Fonte:** elaborazione personale

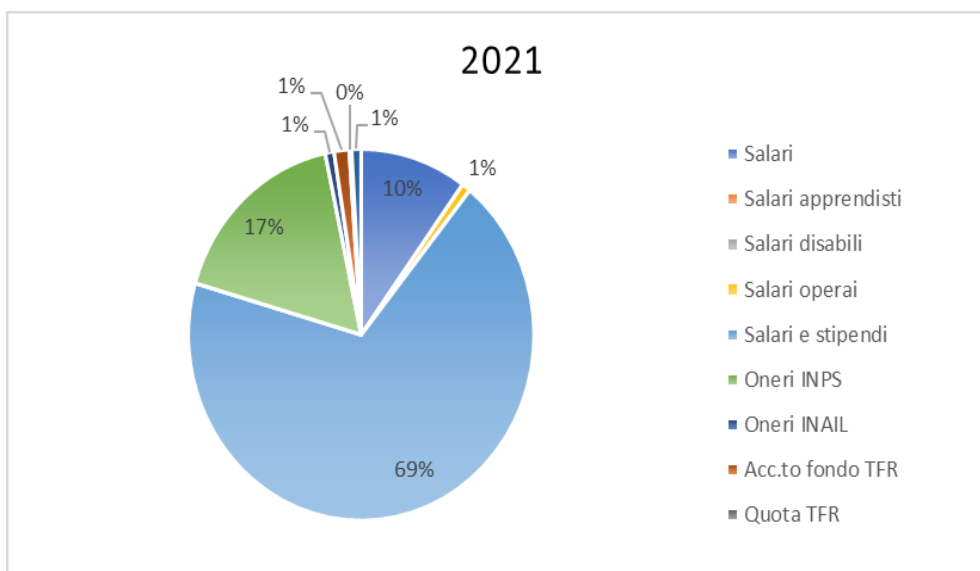


**Figura 4.3**



**Fonte:** elaborazione personale

**Figura 4.4**



**Fonte:** elaborazione personale

Negli anni tutti i conti sono aumentati ma la percentuale maggiore, come è possibile notare nei diversi grafici, è rappresentata da “Salari e Stipendi”, in misura sempre maggiore al 60%.

Come detto precedentemente, la cooperativa si è avvalsa anche del personale non socio, nello specifico:

- Nell’anno 2019 nessuna specifica segnalata nel verbale di approvazione del bilancio;
- Nell’anno 2020 circa il 19% del totale del costo del personale;
- Nell’anno 2021 circa il 30% del totale del costo del personale.

Questo aumento del costo del personale è dato sia un aumento di organico sia dallo svolgimento di corsi di formazione obbligatoria, infatti la cooperativa, secondo quanto riportato nel Bilancio Sociale al 31/12/2021, conta un numero di dipendenti pari a quattro e diverse ore di formazione per ciascun addetto.

Il costo del personale per la società rappresenta un costo fisso insieme alle prestazioni di servizi, spese di marketing e comunicazione, le utenze e tutte quelle spese generali commerciali e industriali.

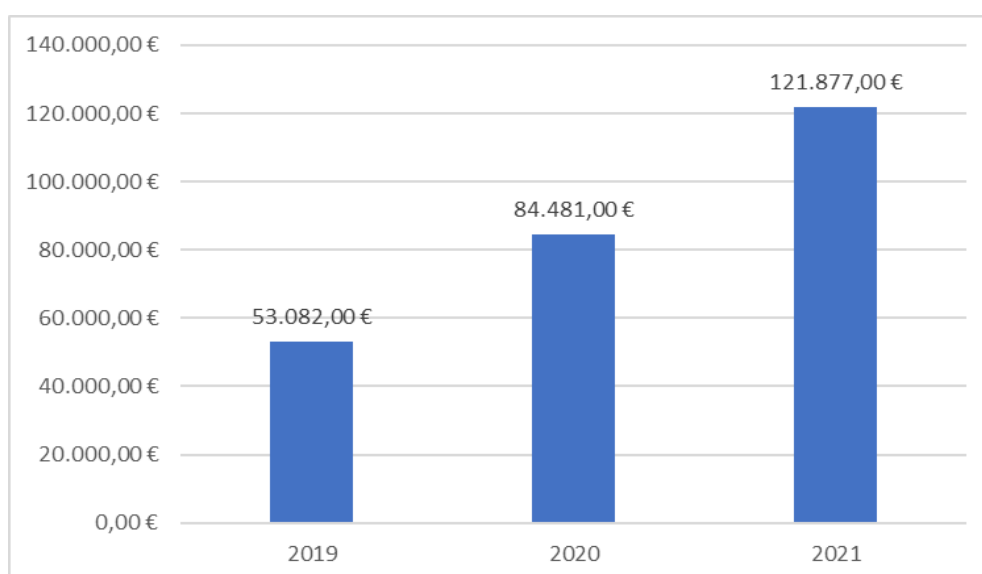
Attraverso il raffronto del Conto Economico nei tre anni, la maggior parte delle voci che vanno a comporre i costi fissi sono aumentate come sono aumentate quelle appartenenti alla categoria dei costi variabili, ad eccezione dei “Prodotti finiti c/acquisti”, i quali hanno subito una notevole diminuzione e quindi andando ad avere una minore incidenza sul totale. Questa diminuzione può essere spiegata dal

fatto che la logica di sviluppo attivata dalla cooperativa sociale Frolla sia quella di lavorare internamente le materie prime.

Ai fini del calcolo, successivamente, di alcuni indici di redditività, viene riportato di seguito l'andamento dei costi variabili totali e dei costi fissi totali.

I costi variabili sono composti da diverse voci anche se quella che ha avuto minore incidenza, come detto sopra, è quella dei prodotti finiti mentre merci, materiale di consumo e le materie prime tendono ad aumentare negli anni e quindi contribuiscono all'aumento dei costi variabili totali.

**Figura 4.5 – I costi variabili totali**

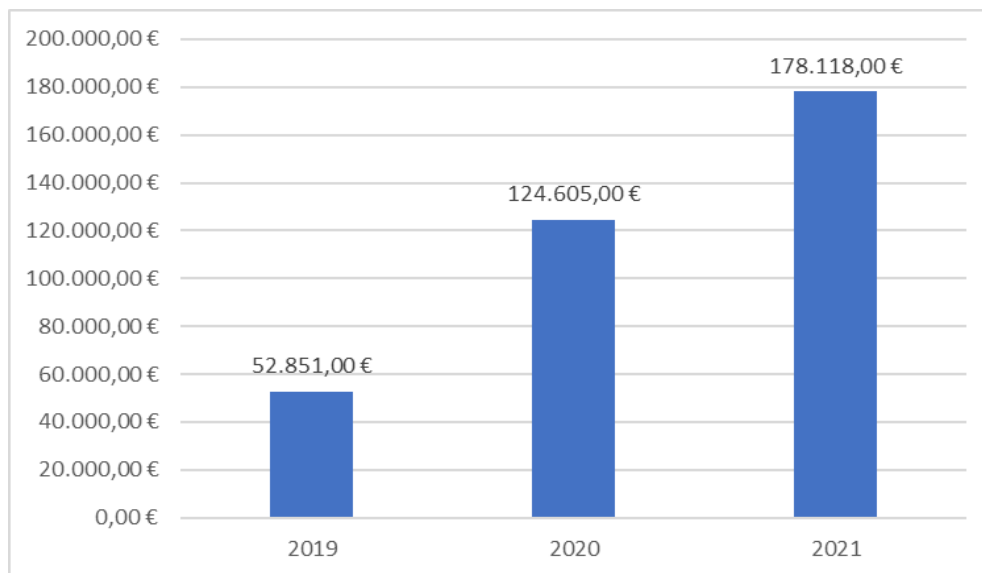


**Fonte:** elaborazione personale

In merito ai costi fissi, anche questi sono aumentati notevolmente nell'arco dei tre anni a causa dell'aumento dei costi del personale, di cui sopra, delle prestazioni di servizi, ovvero tutti quei costi connessi alla gestione caratteristica della società (come, ad esempio, le spese di consulenza), le utenze e le spese generali.

Una voce che merita particolare attenzione è quella delle spese relative ai servizi di social media marketing; negli ultimi anni Frolla, nei social, sta guadagnando quotidianamente visibilità, cercando di sensibilizzare la comunità rispetto alla tematica disabilità-lavoro testimoniando l'efficacia di questo connubio. Infatti, i dati più recenti, ovvero fine anno 2022, riguardo agli obiettivi raggiunti sul web e sui social, sono solo che positivi. Effettuando un'analisi in tal senso è possibile notare che il traffico nel sito deriva soprattutto attraverso la ricerca organica, seguita dai canali social, traffico diretto, traffico Referral e infine grazie alle mail. Tra le pagine più visitate abbiamo: la home, lo shop, la pagina di Briciole, il carrello, lo shop specializzato sulla biscotteria e la pagina sulle bomboniere solidali. In termini di tasso di conversione dell'e-commerce si ha una percentuale dell'1,79%, quindi un tasso di conversione che può essere definito nella media. Riguardo alle pagine social della cooperativa, Facebook nell'arco del 2022 ha raggiunto oltre 3,6 milioni di persone; il profilo Instagram ha raggiunto oltre 988 milioni di persone e il pubblico è composto principalmente da donne; la pagina LinkedIn è stata visitata, nell'arco di 365 giorni, da 2200 persone e rispetto al 2021 si verifica un aumento di follower pari a 835. Sono dati che fanno sperare solo che in positivo.

**Figura 4.6 - I costi fissi totali**



**Fonte:** elaborazione personale

Riguardo alla gestione straordinaria assume rilevanza la voce “Altre liberalità ricevute” composta da donazioni liberali e da contributi erogati dalla Fondazione Cariverona, nominata all’inizio del capitolo.

Come riepilogo dell’analisi del Conto Economico possiamo dire che riguardo alla categoria dei ricavi quelli che incidono maggiormente sono i ricavi di vendita acquisendo nel 2019 quasi il 100% del totale mentre nel 2020 la percentuale si aggira attorno al 95,6% e nel 2021 all’81,3% in quanto vi è anche un aumento dei contributi come già accennato precedentemente.

Tra i costi variabili invece occupa per tutti e tre gli esercizi, quasi sempre, il 50% la voce relativa ad acquisti e consumi. Mentre per i costi fissi, come già illustrato sopra, i costi del personale sono quelli più rilevanti.

Per il calcolo degli indici di bilancio bisogna procedere alla riclassificazione del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale.

Per la riclassificazione del Conto Economico lo schema usato è quello a margine di contribuzione.

Di seguito il Conto Economico riclassificato della cooperativa sociale in esame, per gli anni 2019-2020-2021:

**Figura 4.7**

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>RICAVI</b>	<b>102.325,38 €</b>	<b>183.462,47 €</b>	<b>294.887,23 €</b>
COSTI VARIABILI	- 53.081,71 €	- 84.481,03 €	- 121.877,42 €
1° MARGINE CONTRIBUZIONE	49.243,67 €	98.981,44 €	173.009,81 €
2° MARGINE CONTRIBUZIONE	49.243,67 €	98.981,44 €	173.009,81 €
COSTI FISSI COMUNI	- 52.850,99 €	- 124.605,22 €	- 178.118,29 €
M.O.L. PRIMA DEI LEASING	- 3.607,32 €	- 25.623,78 €	- 5.108,48 €
MARGINE OPERATIVO LORDO	- 3.607,32 €	- 25.623,78 €	- 5.108,48 €
RISULTATO OPERATIVO	- 3.607,32 €	- 25.623,78 €	- 5.108,48 €
GESTIONE FINANZIARIA	- 210,57 €	- 545,92 €	- 1.877,70 €
GESTIONE STRAORDINARIA	6.000,00 €	28.668,38 €	40.247,98 €
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>2.182,11 €</b>	<b>2.498,68 €</b>	<b>33.261,80 €</b>
IMPOSTE		- 2.190,00 €	
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>2.182,11 €</b>	<b>308,68 €</b>	<b>33.261,80 €</b>

**Fonte:** elaborazione personale

Il margine di contribuzione è la differenza tra i ricavi di un prodotto e i costi variabili ed indica il “contributo” che danno i prodotti/servizi per coprire i costi fissi dell’azienda. Nel caso della cooperativa in esame è evidente come i ricavi siano in grado di coprire i costi per tutte e tre gli esercizi e tale capacità è sempre migliore. Successivamente vengono calcolati il MOL (Margine Operativo Lordo) e il MON (Risultato Operativo). Il MOL ci fornisce un’ approssimazione abbastanza reale del flusso di cassa e permette di formulare delle stime sulle risorse finanziarie disponibili. Un MOL negativo, come in questo caso, segnala la necessità di predisporre nuove strategie di investimento e la difficoltà della cooperativa di

generare flussi di cassa positivi. Mentre il MON corrisponde al risultato derivante dalla gestione caratteristica ed un suo valore negativo, come in questo caso, sta a segnalare che la gestione caratteristica, da sola, non è in grado di assorbire gli altri costi differenti e non inerenti ad essa.

Nonostante tutto ciò a conclusione del Conto Economico riclassificato è necessario segnalare un Risultato Netto positivo nei tre esercizi, soprattutto nel 2021 aumentando di quasi trentamila euro rispetto al 2019. Questo sta a segnalare che la cooperativa, nonostante tutto, è in grado di gestire in modo efficiente tutte le risorse che ha a disposizione.

#### **4.2.2 Lo Stato Patrimoniale**

In merito allo Stato Patrimoniale viene effettuato un confronto tra l'andamento delle fonti e degli impieghi nei tre anni. Quindi la riclassificazione dello Stato Patrimoniale della cooperativa per tutte e tre gli esercizi viene fatto secondo il criterio della liquidità/esigibilità:



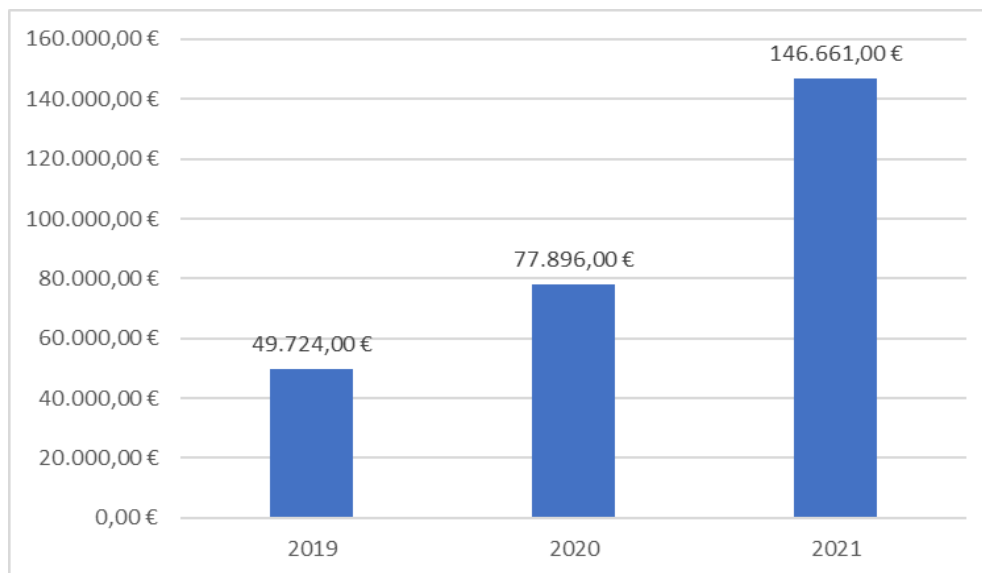
**Figura 4.8**

	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>IMPIEGHI DI CAPITALE</b>			
ATTIVO FINANZIARIO CORRENTE			
BANCHE ATTIVE	29.281,00 €	26.694,00 €	35.311,00 €
ALTRI CREDITI FINANZIARI	4.600,00 €	4.100,00 €	3.600,00 €
<b>TOT. ATTIVO FINANZIARIO CORRENTE</b>	<b>33.881,00 €</b>	<b>30.794,00 €</b>	<b>38.911,00 €</b>
ATTIVO OPERATIVO CORRENTE			
CLIENTI	14.048,00 €	15.453,00 €	27.243,00 €
MAGAZZINO		2.220,00 €	4.268,00 €
CREDITI VS ERARIO		1.475,00 €	3.803,00 €
<b>TOT. ATTIVO OPERATIVO CORRENTE</b>	<b>14.048,00 €</b>	<b>19.147,00 €</b>	<b>35.313,00 €</b>
IMMOBILIZZAZIONI NETTE			
IMM. MATERIALI	568,00 €	26.729,00 €	71.577,00 €
IMM. FINANZIARE	295,00 €	295,00 €	461,00 €
IMM. IMMATERIALI	931,00 €	931,00 €	400,00 €
<b>TOT. IMMOBILIZZAZIONI NETTE</b>	<b>1.795,00 €</b>	<b>27.955,00 €</b>	<b>72.437,00 €</b>
<b>TOT. IMPIEGHI DI CAPITALE</b>	<b>49.724,00 €</b>	<b>77.896,00 €</b>	<b>146.661,00 €</b>
<b>FONDI DI FINANZIAMENTO</b>			
PASSIVO OPERATIVO CORRENTE			
FORNITORI	32.555,00 €	32.745,00 €	28.009,00 €
DEBITI VS ERARIO	2.606,00 €	- 5.090,00 €	- 8.386,00 €
ALTRI DEBITI OPERATIVI	2.400,00 €	10.640,00 €	10.653,00 €
INPS ED ALTRI ENTI	2.865,00 €	4.085,00 €	6.291,00 €
RATEI E RISCONTI PASSIVI	116,00 €	534,00 €	820,00 €
<b>TOT. PASSIVO OPERATIVO CORRENTE</b>	<b>40.542,00 €</b>	<b>42.915,00 €</b>	<b>37.387,00 €</b>
DEBITI A M/L TERMINE			
MUTUI E FINANZIAMENTI		25.000,00 €	64.697,00 €
FONDO TFR		556,00 €	1.905,00 €
<b>TOT. DEBITI A M/L TERMINE</b>		<b>25.556,00 €</b>	<b>66.602,00 €</b>
MEZZI PROPRI			
CAPITALE	7.000,00 €	7.000,00 €	7.000,00 €
RISERVE		2.117,00 €	2.410,00 €
UTILE/PERDITA	2.181,00 €	309,00 €	33.262,00 €
<b>TOT. MEZZI PROPRI</b>	<b>9.182,00 €</b>	<b>9.425,00 €</b>	<b>42.672,00 €</b>
<b>TOT. FONDI DI FINANZIAMENTO</b>	<b>49.724,00 €</b>	<b>77.896,00 €</b>	<b>146.661,00 €</b>

**Fonte:** elaborazione personale

Il totale degli impieghi di capitale nei tre anni può essere rappresentato dalla figura seguente:

**Figura 4.9**

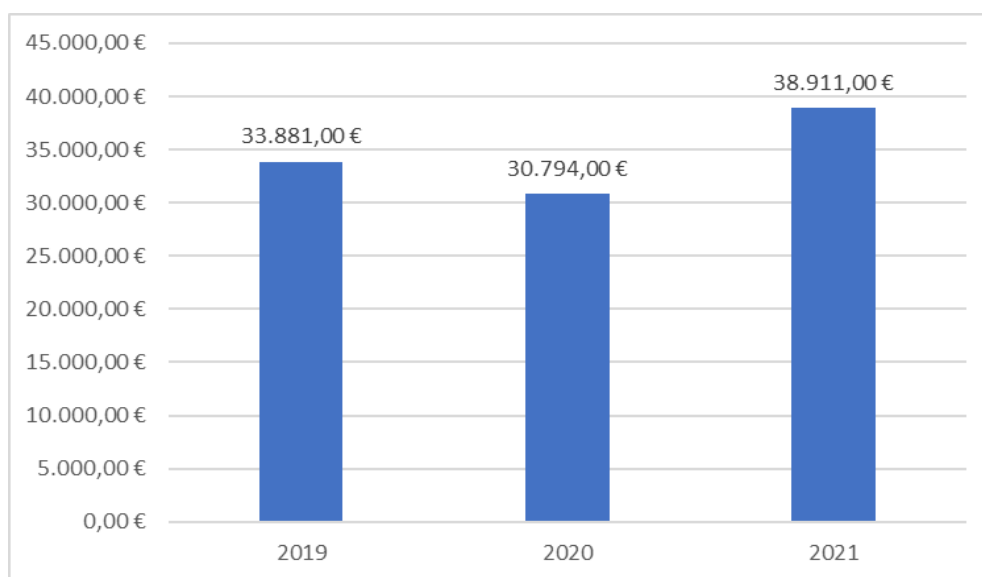


**Fonte:** elaborazione personale

Gli impieghi sono composti da:

- Attivo finanziario corrente:

**Figura 4.10**

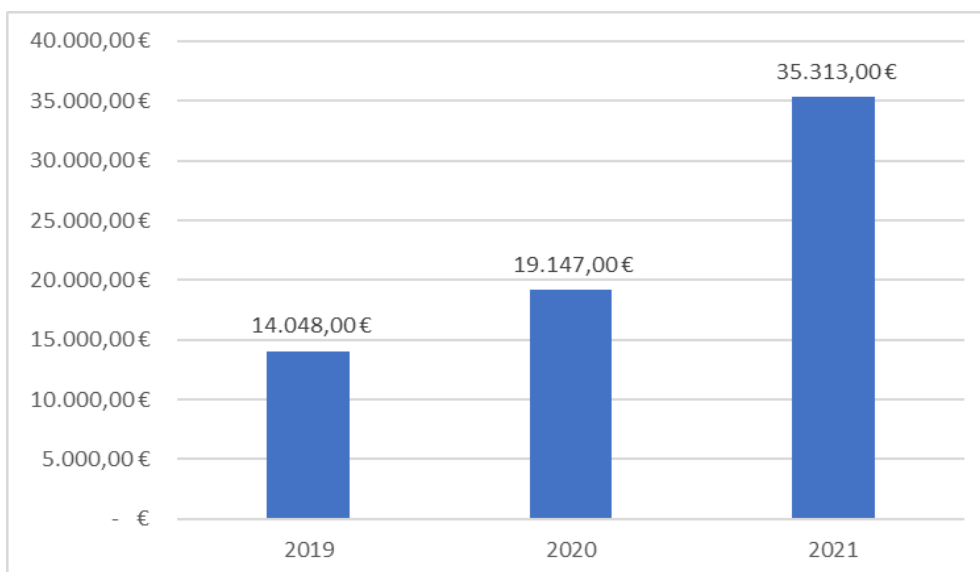


**Fonte:** elaborazione personale

Per tutti e tre gli anni oltre l'80% dell'attivo finanziario corrente è composto dalla voce "Banche attive", ogni anno in aumento, mentre la restante parti dalla voce "Soci c/sottoscrizione", ovvero quei crediti vantati dalla cooperativa nei confronti dei soci in merito alla sottoscrizione del capitale sociale, ogni anno in diminuzione.

- Attivo operativo corrente:

**Figura 4.11**

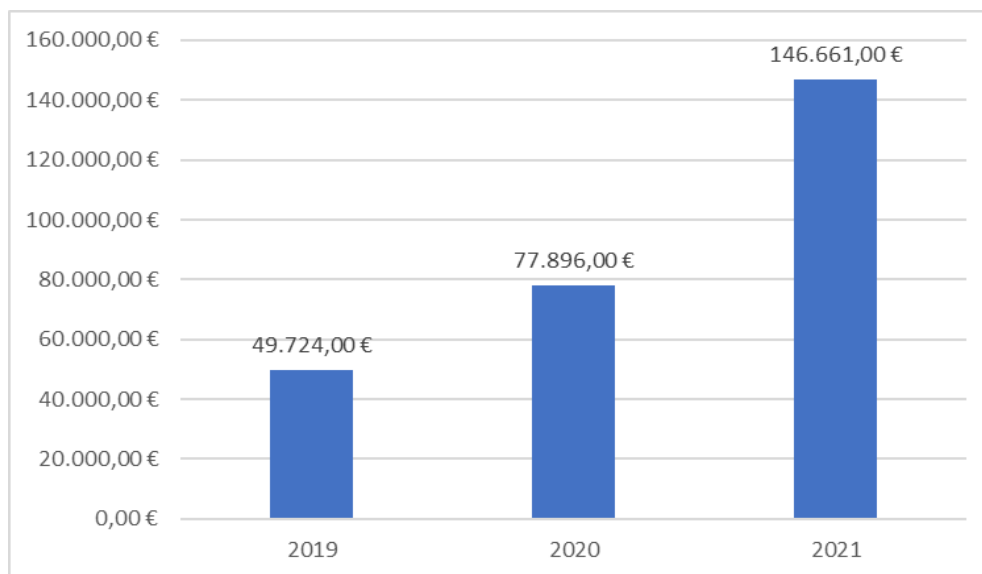


**Fonte:** elaborazione personale

L'attivo operativo corrente è composto in misura maggiore dai crediti verso i clienti; nel 2019 il totale dei crediti è di euro 14.048,00, quindi il totale dell'attivo operativo corrente. Mentre per il 2020 compone circa l'81% del totale, andando poi a diminuire nel 2021 con una percentuale pari al 77%. Le altre voci sono il totale di magazzino e i crediti verso l'erario.

- Immobilizzazioni nette, composte da immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie:

**Figura 4.12**



**Fonte:** elaborazione personale

Negli anni queste sono andate ad aumentare a causa di un incremento consistente delle immobilizzazioni materiali, in particolar modo dagli investimenti effettuati su autocarri, macchinari e macchine d'ufficio.

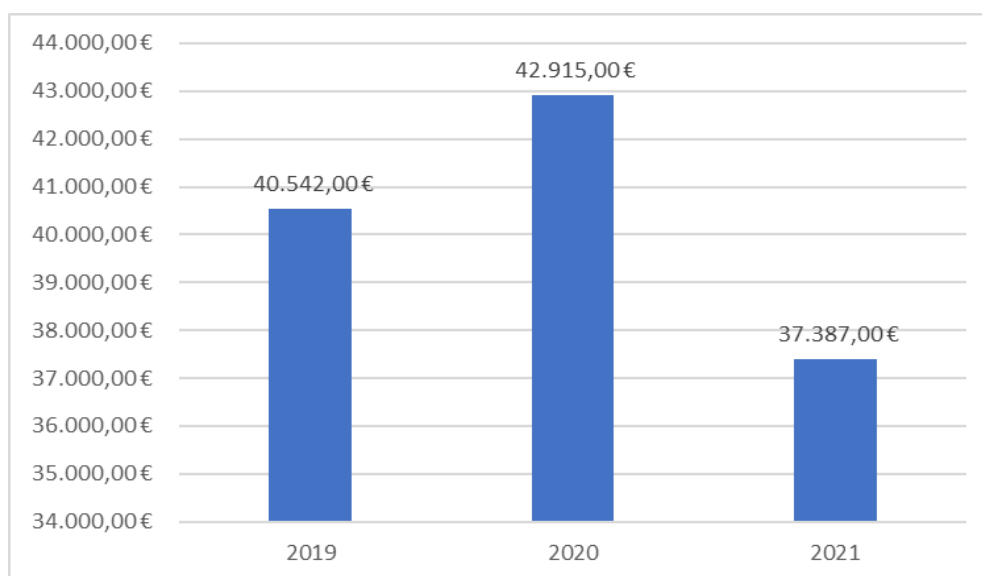
Le immobilizzazioni materiali rappresentano quasi il 100% del totale delle immobilizzazioni nette sia nel 2019 sia nel 2020.

Riguardo alle fonti di finanziamento nell'anno 2019 e 2020 mantengono un andamento costante mentre vi è un notevole aumento nel 2021.

Le fonti sono composte da:

- Passivo operativo corrente all'interno del quale troviamo i debiti verso i fornitori, debiti verso l'erario, diversi debiti operativi, ratei e risconti passivi:

**Figura 4.13**

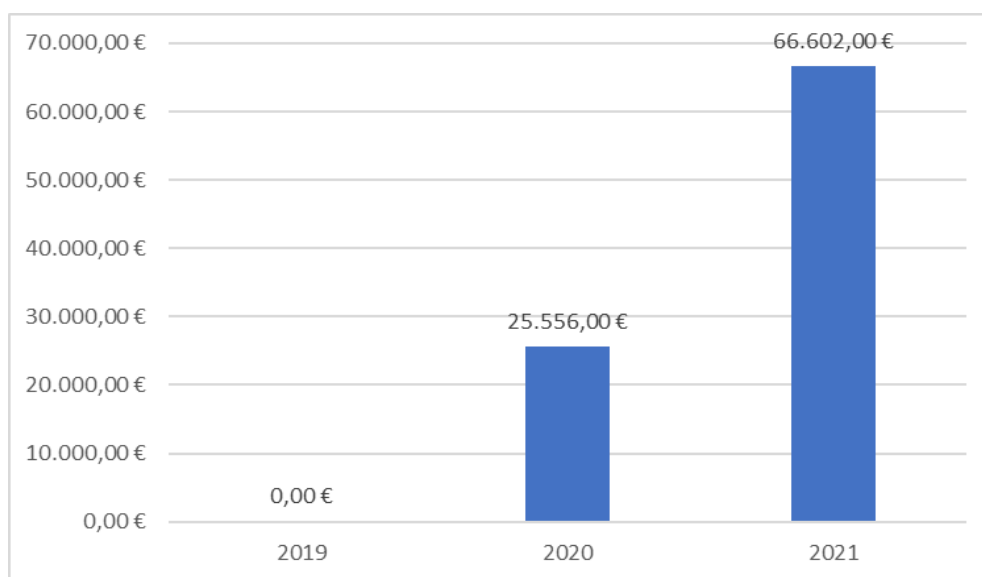


**Fonte:** elaborazione personale

Sono i debiti verso fornitori la voce più consistente: nel 2019 rappresentano l'80% del passivo corrente, nel 2020 il 76% e nel 2021 il 75%.

- Debiti a medio/lungo termine composti dai mutui e finanziamenti e dal fondo TFR:

**Figura 4.14**

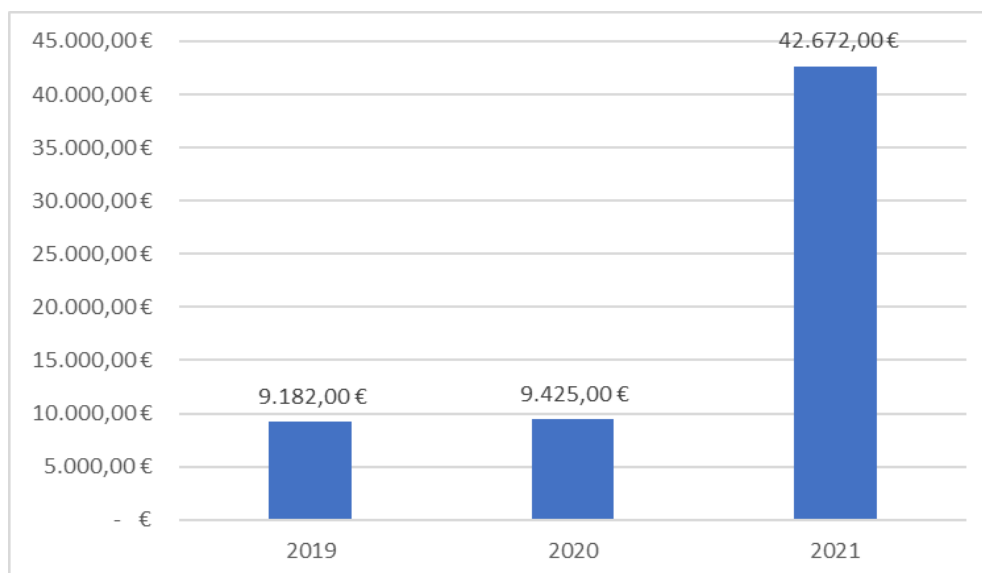


**Fonte:** elaborazione personale

La cooperativa, nel 2021 ha acceso un mutuo pari ad euro 39.697,00 e nel 2020 un finanziamento dovuto all'emergenza Covid-19 pari ad euro 25.000,00, presente per lo stesso importo anche nel 2021.

- Mezzi propri composti da un capitale sociale pari ad euro 7.000,00 per tutti e tre gli esercizi, dalla riserva legale ed invisibile solo per gli anni 2020 e 2021 ed infine dall'utile.

**Figura 4.15**



**Fonte:** elaborazione personale

A seguito di questa analisi possiamo dire che l'attivo finanziario corrente è quello che incide in misura percentuale maggiore alla determinazione degli impieghi con il 68,1% nel 2019 e con il 39,5% nel 2020 mentre nel 2021 è superato dalle immobilizzazioni nette che rappresentano il 49,4% della composizione degli impieghi.

Per le fonti di finanziamento invece nel 2019 vi è una maggiore incidenza del passivo operativo corrente con una percentuale dell'81,5% nel 2019 e del 55,1% nel 2020 mentre nel 2021 prevalgono i debiti a medio/lungo termine con un'incidenza del 45,4% sul totale delle fonti.

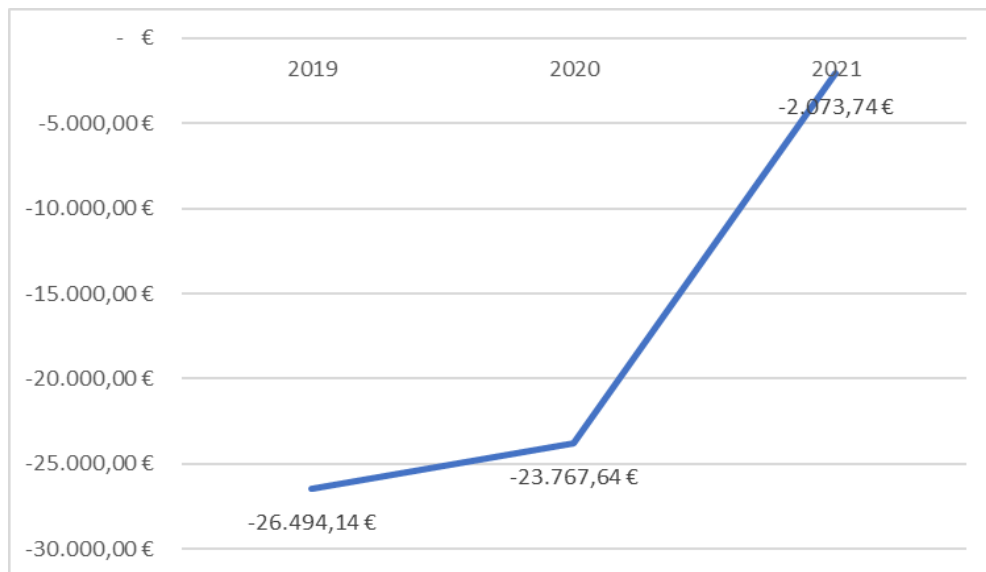


### 4.3 I margini e gli indici di bilancio

Per esprimere giudizi sull'equilibrio della struttura finanziaria della cooperativa, analizziamo l'evoluzione dei principali indici i diversi indici hanno assunto valori diversi:

- CAPITALE CIRCOLANTE NETTO, come già detto in precedenza, dato dalla differenza tra l'attivo operativo corrente e il passivo operativo corrente.

**Figura 4.16**



**Fonte:** elaborazione personale

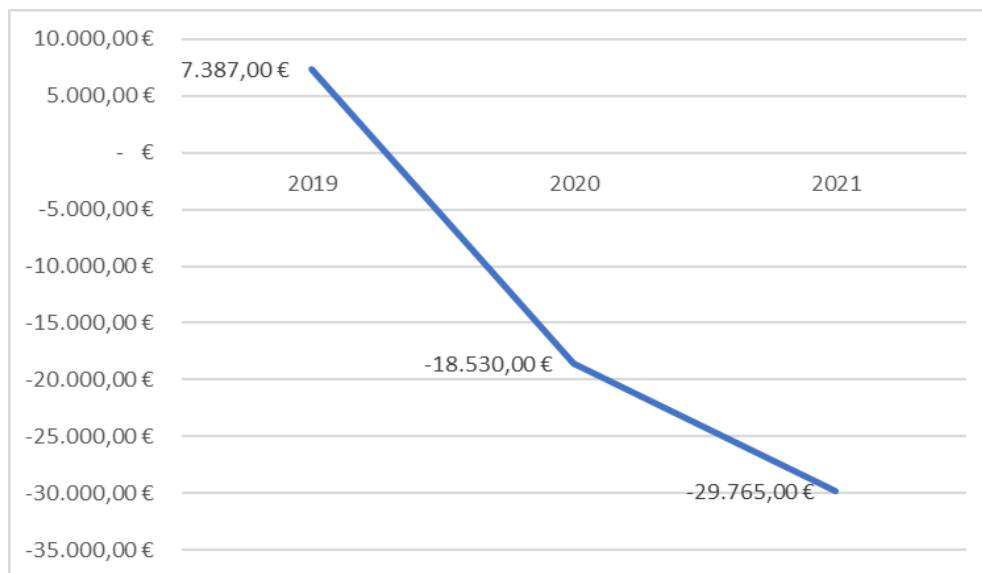
Nel 2019 si ha un capitale circolante netto pari ad euro – 26.494,14, nel 2020 pari ad euro – 23.767,64 e 2021 pari ad euro – 2.073,74. Valori negativi, come già segnalato nel secondo capitolo, stanno ad indicare che la cooperativa utilizza le passività correnti anche per finanziare l'attivo immobilizzato. Questo può dipendere da diversi motivi come, ad esempio, i volumi di vendita che diminuiscono. Infatti, questi essendo più bassi nel 2019 il CCN assume un valore molto negativo andando a diminuire nel 2021 dove i volumi di vendita, come visto precedentemente, aumentano.

La direzione verso un CCN sempre meno negativo è data sia da un miglioramento dell'attivo operativo corrente, grazie all'aumento dei crediti verso clienti e verso l'erario, ma anche dall'aumento delle rimanenze di merci.

Invece riguardo al passivo operativo corrente si ha soprattutto una buona diminuzione dei debiti verso i fornitori.

- MARGINE DI STRUTTURA PRIMARIO è dato dalla differenza tra i mezzi propri e le immobilizzazioni nette.

**Figura 4.17**



**Fonte:** elaborazione personale

Nel 2019, a differenza degli altri due anni, il margine assume un valore positivo in quanto le immobilizzazioni presentano un valore molto basso; quindi, sono stati fatti pochi investimenti.

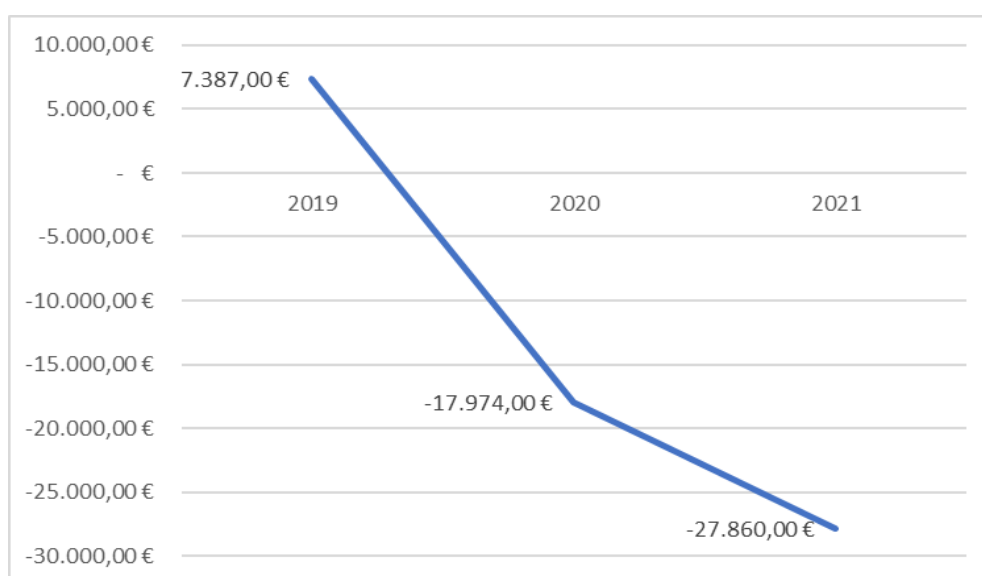
Ma nel 2020 e 2021 il totale delle immobilizzazioni aumenta; questo aumento è dovuto principalmente all'importo consistente rappresentato dalle immobilizzazioni materiali.

Quando si ottiene un margine di struttura negativo significa che il costo degli investimenti non viene finanziato del tutto con il capitale proprio ma anche attraverso il ricorso a capitale di terzi, ma la presenza di un margine con valore

negativo non per forza deve essere considerato come uno squilibrio. In ragione di questo si procede ad analizzare un ulteriore margine:

- MARGINE DI STRUTTURA SECONDARIO

**Figura 4.18**



**Fonte:** elaborazione personale

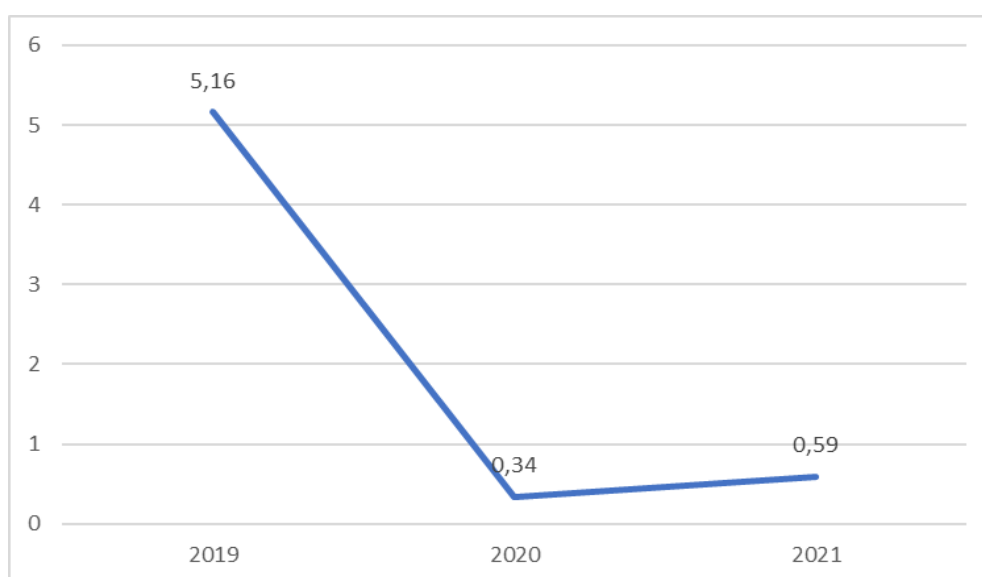
Per il 2019 il margine di struttura assume un valore positivo per un totale di euro 7.387,00. Questo valore è uguale a quello ottenuto per il margine di struttura primario nel 2019 in quanto nel bilancio di esercizio per l'anno 2019 vi è valore pari a 0 tra i debiti a medio/lungo termine.

Negli anni successivi il margine assume valore negativo. Questo risultato è dovuto all'aumento delle immobilizzazioni, non bilanciato da un corrispondente aumento dei finanziamenti a medio e lungo termini. Valori come questi segnalano che parte delle immobilizzazioni vengono finanziate con capitale di debito a breve.

Per comprendere meglio la situazione patrimoniale si fa ricorso a due indici.

Il primo è l'INDICE PRIMARIO DI STRUTTURA dato dal rapporto tra il patrimonio netto e il totale delle immobilizzazioni. I valori che si ottengono sono:

**Figura 4.19**



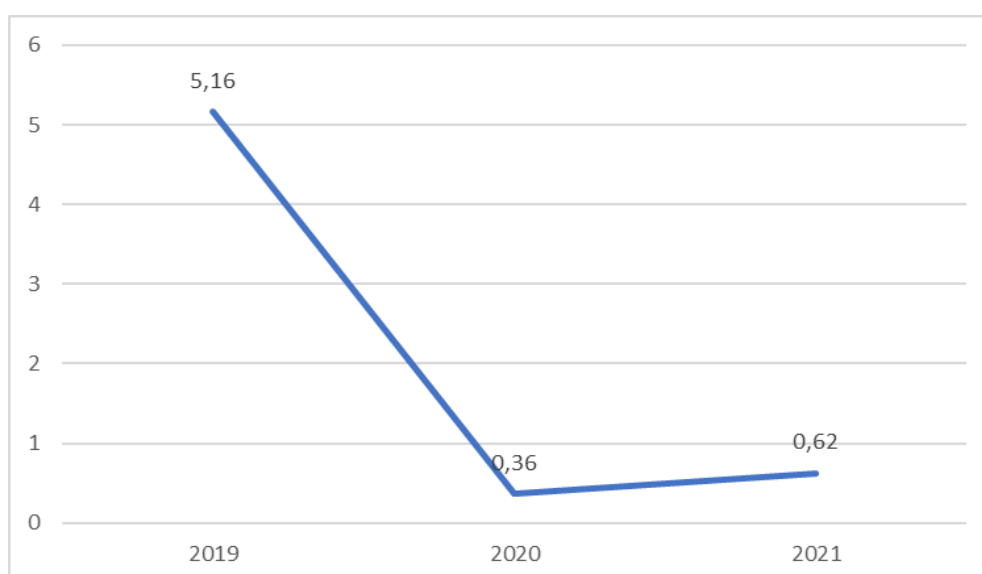
**Fonte:** elaborazione personale

Anche se non è possibile indicare un numero soglia per questo tipo di indice generalmente si ritiene soddisfacente un valore di almeno 0,60/0,70 per

rappresentare una situazione in cui almeno il 50% delle immobilizzazioni è finanziata attraverso il patrimonio netto; qui si registra, negli anni, un decremento dell'indice per effetto degli investimenti effettuati. Infatti, nel 2021, la cooperativa, si avvicina molto al valore ritenuto "ideale".

Per verificare come è finanziata la parte residua delle immobilizzazioni si procede al calcolo dell'INDICE SECONDARIO DI STRUTTURA ottenuto dalla somma tra il patrimonio netto e i debiti a medio/lungo termine per poi dividere il tutto con il totale delle immobilizzazioni. I valori nei diversi anni sono:

**Figura 4.20**



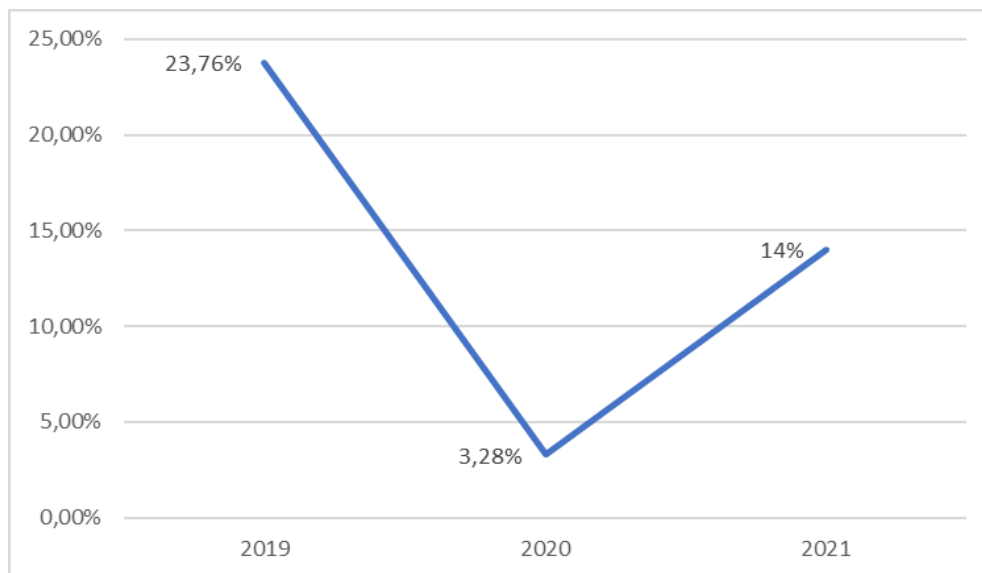
**Fonte:** elaborazione personale

In questo caso l'indice deve assumere valori maggiori di 1 per una adeguata correlazione fonti e impieghi. Per il 2020 e 2021, assumendo un valore inferiore ad 1, le immobilizzazioni sono finanziate attraverso le cosiddette passività correnti.

Le riclassificazioni del Conto Economico e dello Stato Patrimoniale vengono effettuate in quanto forniscono i dati necessari anche al calcolo degli indici di bilancio. I dati delle due riclassificazioni vengono incrociati per esprimere giudizi sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria della cooperativa nel corso di uno specifico esercizio per verificare la solidità della struttura della stessa. Gli indici che sono analizzati nell'elaborato permettono di formulare un giudizio "reale" sullo stato di salute della cooperativa, come:

- ROE è dato dal rapporto, espresso in termini percentuali, tra il reddito netto di esercizio e il totale dei mezzi propri.

**Figura 4.21**



**Fonte:** elaborazione personale

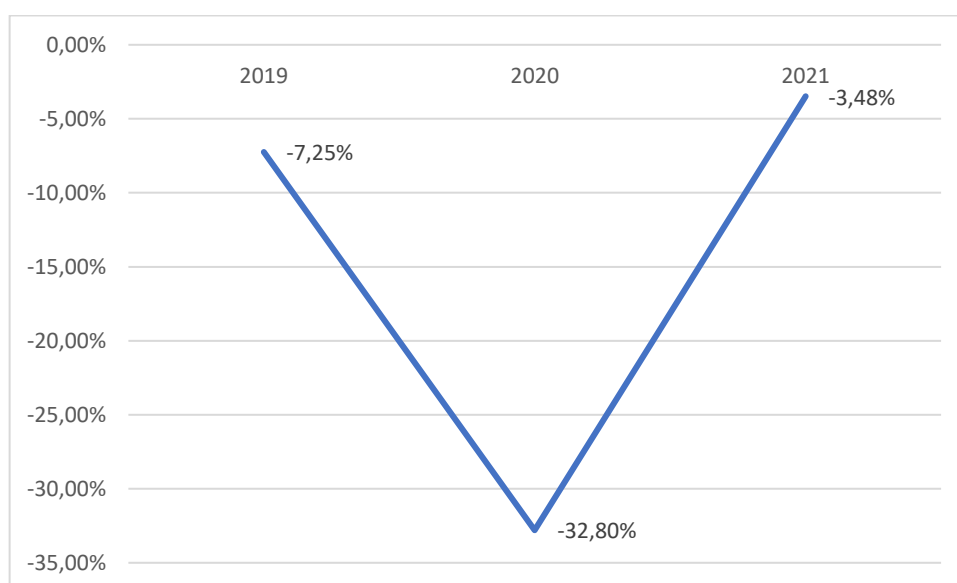
Il ROE per il 2019 è pari a 23,76 % dato da un utile di euro 2.182,00 e da un valore dell'equity che ammonta ad euro 9.182,00. Nel 2020 si ha una diminuzione dell'indice, ottenendo un valore pari al 3,28%, dovuto ad un drastico decremento dell'utile, il quale si abbassa di circa il 14% rispetto all'utile del 2019.

Invece, il ROE rilevato dall'ultimo bilancio, pari a 77,95% subendo un incremento esorbitante rispetto agli altri due esercizi. L'incremento dell'indice è accompagnato sia da un aumento dei mezzi propri sia del risultato netto.



- ROI dato dal rapporto, espresso in termini percentuali, tra il reddito operativo e il capitale investito. L'indice permette di valutare l'efficienza della cooperativa nel gestire il capitale investito e nel generare reddito.

**Figura 4.22**



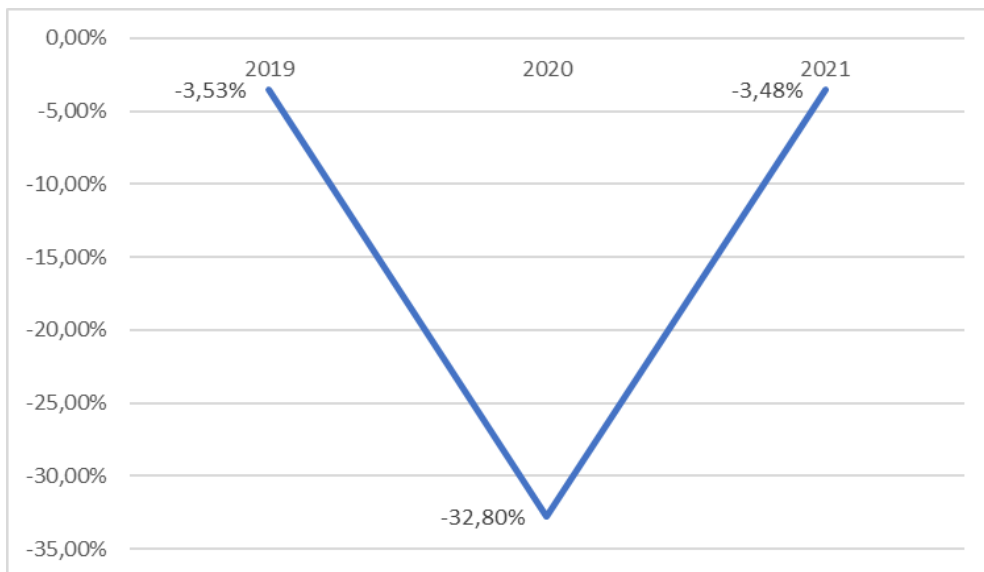
**Fonte:** elaborazione personale

Nel 2019 il ROI è pari a -7,25% ed è dato da un valore totale delle attività pari ad euro 49.724,00 ma da un reddito operativo negativo, pari ad euro - 3.607,00. Nel 2020 si ottiene un ROI del -32,80%, in peggioramento, dovuto ad un maggiore decremento del reddito operativo e ad un aumento delle attività. Nel 2021 la situazione migliora e si ha un ROI pari al -3,48% in quanto si ha un netto aumento

del reddito operativo di circa il 20% rispetto al 2020. Questo sta a segnalare che il rendimento della gestione caratteristica della cooperativa, negli anni, è migliorato in modo considerevole.

- ROS dato dal rapporto, espresso in termini percentuali, tra il risultato operativo e le vendite. L'indice segnala la capacità commerciale della cooperativa ed esprime il reddito medio generato a fronte di ogni unità di ricavo realizzata. I valori ottenuti sono:

**Figura 4.23**

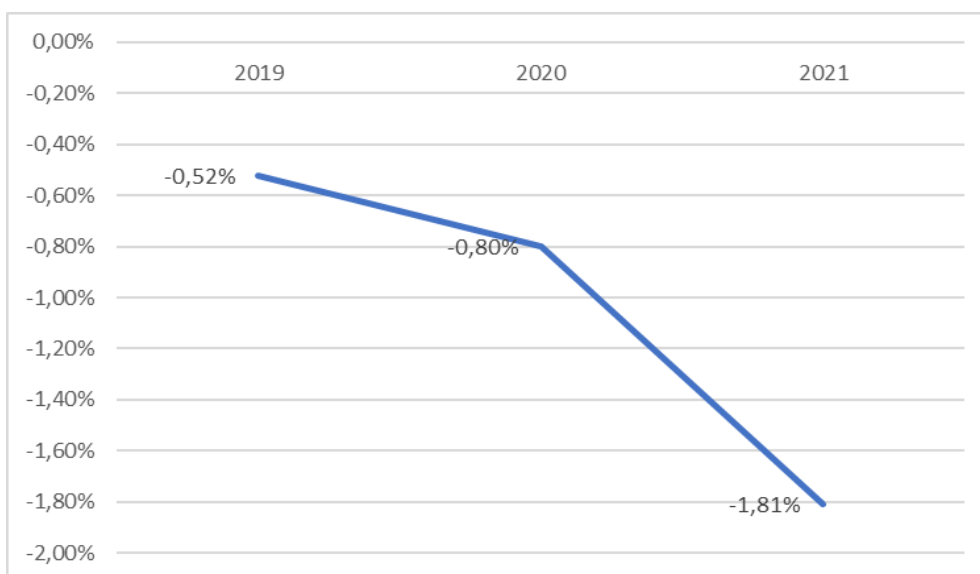


**Fonte:** elaborazione personale

L'analisi evidenzia, in particolar modo per l'anno 2020, che la gestione caratteristica non è in grado di generare importanti risorse in grado di coprire i costi dei fattori produttivi utilizzati. La situazione migliora nel 2021 andando ad avere una redditività meno critica.

- ROD è dato dal rapporto, espresso in termini percentuali, tra risultato operativo e il totale dei mezzi propri. L'indice misura come la redditività della cooperativa è influenzata dai costi dei finanziamenti. I valori ottenuti sono:

**Figura 4.24**

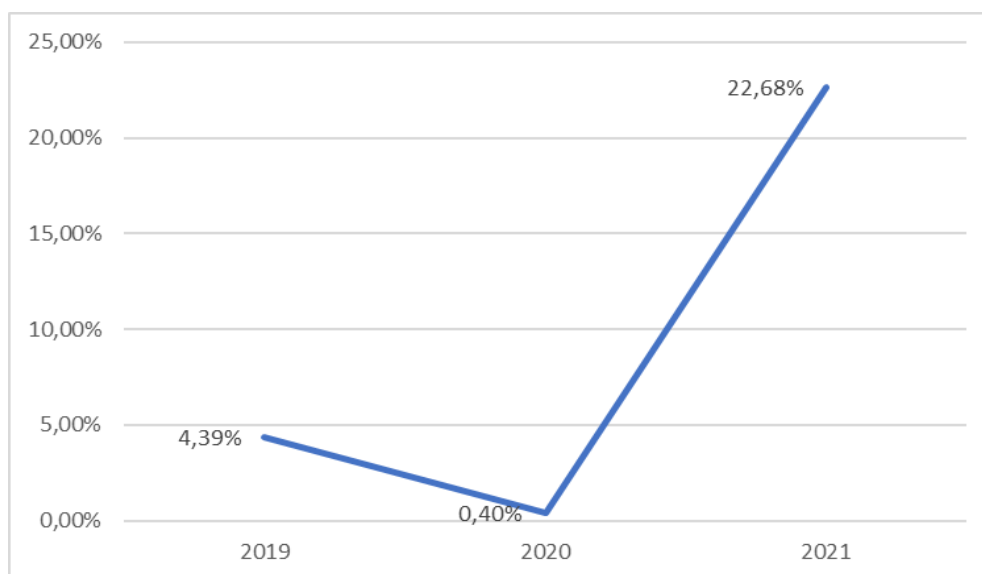


**Fonte:** elaborazione personale

In questo caso è necessario confrontare il ROI con il ROD nell'arco dei tre esercizi, dove il ROI è sempre inferiore del ROD. Questo sta a significare che la cooperativa sta acquistando risorse principalmente con il capitale preso in prestito e questo comporterebbe una minore redditività e una diminuzione del ROE, come di fatto accade nell'arco dei tre esercizi.

- ROA è dato dal rapporto, espresso in termini percentuali, tra il reddito netto e il totale dell'attivo. L'indice misura la redditività dell'attivo della cooperativa. I valori ottenuti nei tre esercizi sono:

**Figura 4.25**

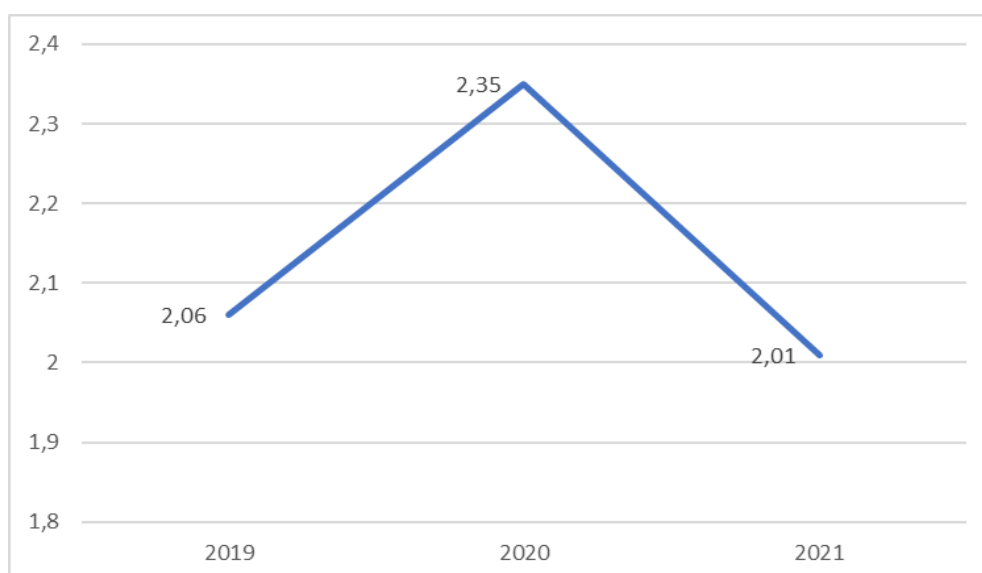


**Fonte:** elaborazione personale

A differenza degli altri indici non vi sono valori negativi. Il ROA più sarà alto e più starà a segnalare buone capacità della cooperativa nel gestire i propri assets; in particolar modo la cooperativa ha una percentuale molto elevata e questa sta ad indicare la capacità della stessa di creare valore.

- CTO ottenuto dal rapporto tra i ricavi di vendita e il capitale investito e sta ad indicare quante volte si “rinnova” il capitale investito per effetto delle vendite. Il suo scopo è quello di misurare l’efficienza della gestione della cooperativa. A differenza degli altri indici di redditività, il CTO non è rappresentato da un valore percentuale. I risultati ottenuti dall’analisi sono:

**Figura 4.26**



**Fonte:** elaborazione personale

Questi dati stanno ad indicare la capacità degli investimenti di “convertirsi” in ricavi dell’esercizio.

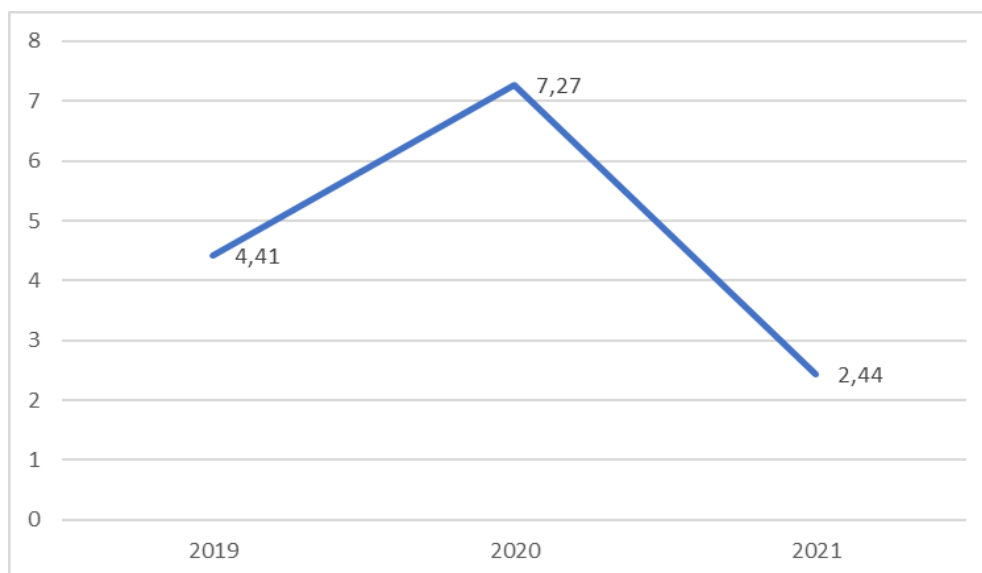
All’interno della cooperativa si ottiene un vantaggio molto importante dal punto di vista dei costi, in quanto come detto all’inizio del capitolo, i locali utilizzati per l’attività produttiva e commerciale sono messi a disposizione gratuitamente dalla famiglia Marabini Gruppo Paima. Dunque, la cooperativa all’interno dei suoi costi avrà dei fitti passivi pari a 0.

È preferibile avere valori del CTO quanto più alti possibile. Negli anni, per la cooperativa, il valore dell’indice ha mantenuto sempre un punteggio intorno al 2 ma comunque in diminuzione.

Un ulteriore indice, importante ai fini dell’analisi della struttura economico-patrimoniale della cooperativa sono:

- LEVERAGE è dato dal rapporto tra il totale dei finanziamenti e il capitale proprio. I valori che si ottengono permettono di evidenziare quanto valore della cooperativa è finanziato dai debiti. Dall’analisi condotta emergono i seguenti risultati:

**Figura 4.27**



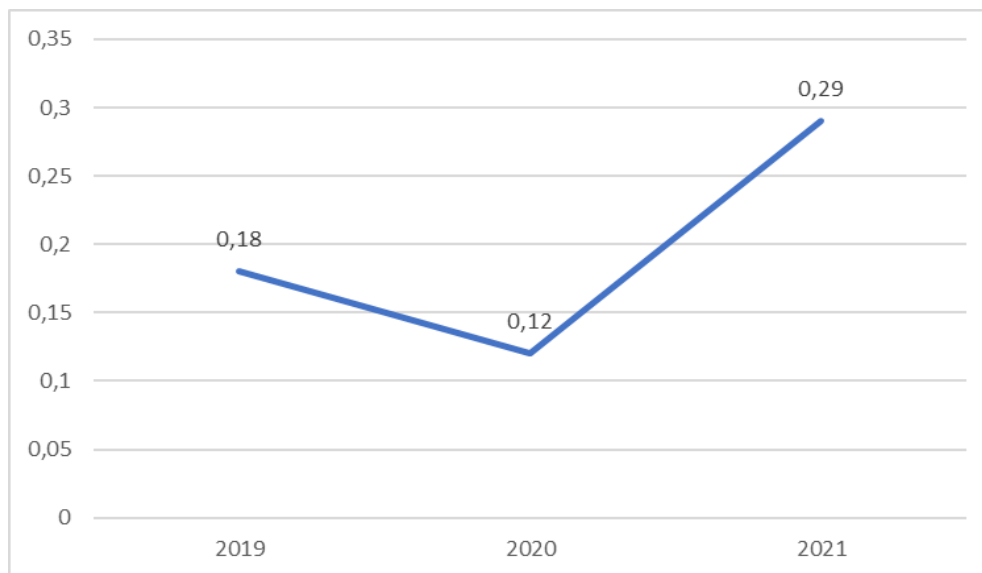
**Fonte:** elaborazione personale

La situazione più rischiosa è nel 2019 e numeri così elevati rappresentano per la cooperativa un fattore di rischio in quanto i debiti sono maggiori del capitale proprio e quindi la situazione finanziaria potrebbe essere compressa a causa della sottocapitalizzazione. Una situazione abbastanza normale si ha nel 2021 in quanto si può definire la cooperativa strutturalmente indebitata.

Per valutare l'indipendenza finanziaria della cooperativa è possibile effettuare un confronto tra il patrimonio netto e il totale delle attività; si riesce ad evidenziare in quale entità l'attivo patrimoniale è stato finanziato con i mezzi propri.

I risultati ottenuti sono:

**Figura 4.28**



**Fonte:** elaborazione personale

Soprattutto per il 2020 la situazione risulta essere critica in quanto con un valore così basso significa che la cooperativa si trova in una situazione di debolezza finanziaria e patrimoniale. La situazione, come anche negli altri casi, migliora nel 2021 andando verso risultati più soddisfacenti.

Dall'analisi e dal raffronto dei tre bilanci d'esercizio emerge che il 2020 è l'anno che presenta maggiori squilibri e risultati negativi più "preoccupanti". L'esercizio è stato caratterizzato dalla pandemia Covid-19, e nonostante questa non abbia messo in discussione la prospettiva di continuità aziendale, la cooperativa ha subito dei decrementi, in termini di profitto, consistenti.



La situazione è nettamente migliorata nel 2021, anche se l'esercizio è stato ancora caratterizzato dalla pandemia, presentano dei risultati abbastanza soddisfacenti, soprattutto confrontandoli con quelli degli anni successivi. Nonostante tutto il 2021 si conferma un anno di crescita per Frolla. La stessa, pur non avendo un obiettivo di profitto, è importante che realizzi un'efficienza nell'utilizzo delle proprie risorse perché questo va a rappresentare un aspetto gestionale molto importante che impatta sulla capacità della cooperativa di sviluppare e realizzare dei progetti volti a creare valore per la collettività.

#### **4.2.4 Il Rendiconto finanziario**

Nell'analisi condotta viene fatta anche una analisi del Rendiconto Finanziario. La cooperativa redige il Rendiconto Finanziario secondo i principi stabiliti dall'art. 2425-ter del Codice civile in termini di flussi di capitale circolante netto, sia per l'anno 2020 sia per l'anno 2021:

**Figura 4.29**

		31/12/2020	31/12/2021
P.F.N. INIZIALE	[ATTIVO FINANZIARIO CORRENTE]	33.881,00 €	30.794,00 €
P.F.N. INIZIALE Totale		33.881,00 €	30.794,00 €
MARGINE OPERATIVO LORDO	COSTI FISSI COMUNI	- 124.605,00 €	- 178.118,00 €
	COSTI VARIABILI	- 84.481,00 €	- 121.877,00 €
	RICAVI	183.462,00 €	294.887,00 €
1) MARGINE OPERATIVO LORDO TOTALE		- 25.624,00 €	- 5.108,00 €
FLUSSO DELLA GESTIONE ECONOMICA		- 25.624,00 €	- 5.108,00 €
2) FLUSSO DELLA GESTIONE ECONOMICA TOTALE		- 25.624,00 €	- 5.108,00 €
VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	[ATTIVO OPERATIVO CORRENTE]	- 5.100,00 €	- 16.166,00 €
	[PASSIVO OPERATIVO CORRENTE]	2.373,00 €	- 5.528,00 €
3) VARIAZIONE DEL CAPITALE CIRCOLANTE NETTO Totale		- 2.727,00 €	- 21.694,00 €
FLUSSO DELLA GESTIONE CORRNTE		- 28.350,00 €	- 26.802,00 €
4) FLUSSO DELLA GESTIONE CORRENTE TOTALE		- 28.350,00 €	- 26.802,00 €
INVESTIMENTI/DISINVESTIMENTI	VARIAZIONE IMMOBILIZZAZIONI NETTE	- 26.160,00 €	- 44.482,00 €
5) INVESTIMENTI/DISINVESTIMENTI TOTALE		- 26.160,00 €	- 44.482,00 €
FLUSSO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA		- 54.511,00 €	- 71.284,00 €
6) FLUSSO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA TOTALE		- 54.511,00 €	- 71.284,00 €
VARIAZIONE NETTA DEI FINANZIAMENTI A MEDIO/LUNGO		25.556,00 €	41.047,00 €
7) VARIAZIONE NETTA DEI FINANZIAMENTI A MEDIO/LUNGO TOTALE		25.556,00 €	41.047,00 €
VARIAZIONI DI CAPITALE		- 374,00 €	- 33.277,00 €
8) VARIAZIONI DI CAPITALE TOTALE		- 374,00 €	- 33.277,00 €
GESTIONE FINANZIARIA		- 546,00 €	- 1.878,00 €
9) GESTIONE FINANZIARIA TOTALE		- 546,00 €	- 1.878,00 €
IMPOSTE		- 2.190,00 €	
10) IMPOSTE TOTALE		- 2.190,00 €	
GESTIONE STRAORDINARIA		28.668,00 €	40.248,00 €
11) GESTIONE STRAORDINARIA TOTALE		28.668,00 €	40.248,00 €
FLUSSO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		51.114,00 €	46.140,00 €
12) FLUSSO DELLA GESTIONE FINANZIARIA TOTALE		51.114,00 €	46.140,00 €
FLUSSO DI CASSA TOTALE		- 3.088,00 €	8.117,00 €
13) FLUSSO DI CASSA TOTALE (TOTALE)		- 3.088,00 €	8.117,00 €
P.F.N. FINALE		30.794,00 €	38.911,00 €
14) P.F.N. FINALE TOTALE		30.794,00 €	38.911,00 €

**Fonte:** elaborazione personale

Viene elaborato un Rendiconto Finanziario secondo il metodo indiretto ed è stato possibile perché vi erano a disposizione due stati patrimoniali di pertinenza gestionale e un conto economico a valore aggiunto.

I flussi finanziari delle attività di investimento comprendono i flussi che derivano dall'acquisto e dalla vendita delle immobilizzazioni materiali, immateriali, finanziarie e delle attività finanziarie non immobilizzate.

I flussi finanziari delle attività di finanziamento sono costituiti dai flussi in entrata ed uscita derivanti dall'ottenimento e dalla restituzione delle disponibilità liquide sotto forma di capitale di rischio.

La cooperativa realizza un Cash Flow negativo in entrambi gli esercizi. Il cash flow rappresenta il flusso di cassa disponibile per la cooperativa ed è interpretabile come la parte di flussi di cassa da attività operative che residua dopo aver provveduto alle necessità di reinvestimento della cooperativa in nuovo capitale fisso. Aver un Cash Flow negativo, come in questo caso, è indice del fatto che la cooperativa, almeno temporaneamente, non è in grado al 100% di far fronte ai pagamenti con la propria liquidità. Per poter raggiungere livelli positivi di Cash Flow la cooperativa dovrebbe monitorare costantemente le spese, aumentare le vendite, ridurre i tempi di incasso, monitorare e migliorare la rotazione del magazzino e mantenere ottimale la marginalità. Come abbiamo visto precedentemente, anche se le vendite negli anni sono aumentate di pari passo sono aumentati anche i costi e i crediti che la cooperativa vanta nei confronti dei clienti. La situazione peggiora soprattutto nel 2021 dato dall'aumento delle voci appena menzionate.

La posizione finanziaria netta, ovvero quella che risulta a fine rendiconto finanziario per il 2020 e 2021, permette di comprendere se la cooperativa è sovra indebitata o ha un debito eccessivo rispetto alle sue attività liquide. Dunque, ci fornisce informazioni relative al livello complessivo dell'indebitamento a breve e

lungo termine, la capacità della cooperativa di “restituire” il debito e la solidità della struttura patrimoniale.

Dai Rendiconti Finanziari analizzati emerge una posizione finanziaria netta positiva per la cooperativa in esame. Risultati positivi indicano un’eccedenza delle disponibilità liquide e finanziarie rispetto all’indebitamento. In questo caso la cooperativa ha la sicurezza della copertura dei debiti. In altre parole, i crediti e le disponibilità liquide a breve termine superano le passività finanziarie a breve, medio e lungo termine.

Per migliorare la posizione finanziaria netta bisogna puntare ad avere, anche in questo caso, minor crediti verso clienti, minor debiti verso fornitori e cercare di ridurre il più possibile i dati riguardanti il magazzino.

#### **4.3 Il Bilancio Sociale 2021 della cooperativa Frolla**

La cooperativa ha redatto il Bilancio Sociale secondo le Linee Guida del 23 luglio 2019 attraverso il supporto del modello ISCOOP, il quale è stato elaborato per le imprese sociali cooperative.

Nella parte introduttiva viene riportata la metodologia che viene adottata per la redazione del Bilancio Sociale: utilizzo del bilancio di esercizio, i libri sociali e le competenze del CDA.

Successivamente vengono indicati i dati anagrafici della cooperativa e la descrizione delle attività svolte andando a specificare gli aspetti economici del

contesto di riferimento e i territori in cui opera la cooperativa, già indicati all'inizio del capitolo.

Nel definire la mission, le finalità e i principi viene evidenziata la voglia di inclusione sociale e di inserimento nel mondo del lavoro di giovani con disabilità fisiche e psichiche. Inoltre, di recente la cooperativa collabora in modo attivo con Enrico Venturini, un dirigente nel settore dell'abbigliamento e volontario nel campo delle adozioni internazionali.

Riguardo alla governance della cooperativa è regolamentata dallo statuto approvato nel 2019 ed ancora in vigore.

La governance della cooperativa prevede un'assemblea dei soci che elegge un organo amministrativo che a sua volta elegge al proprio interno un Presidente e un Vicepresidente.

Altri due organi previsti dallo statuto sono il Collegio dei Sindaci e il Collegio dei Probiviri ma non nominati dalla cooperativa.

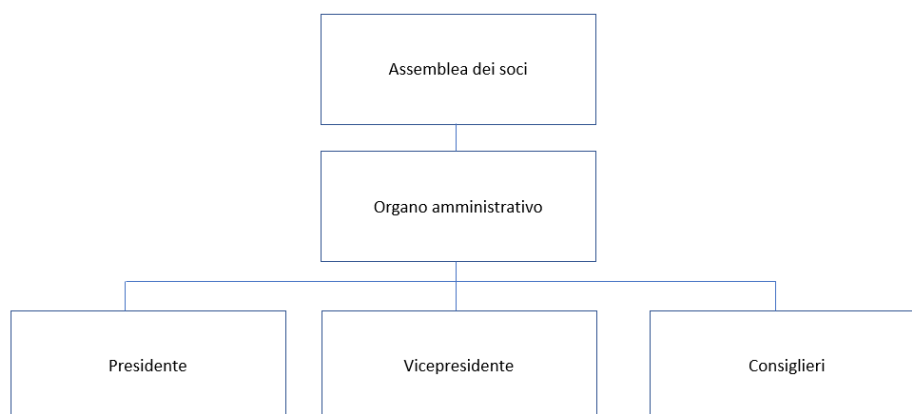
I soci della cooperativa aderiscono alle regole della cooperativa stabilite nello Statuto e diventano tali dopo aver presentato all'organo amministrativo domanda scritta di ammissione. Essere socio vuol dire poter interagire in maniera democratica con le decisioni strategiche ed operative nella gestione della cooperativa e tale forma è stata scelta per poter permettere una gestione democratica delle attività.

I soci della cooperativa sono sei e possono assumere qualifica di soci le persone fisiche appartenenti alle seguenti categorie: soci lavoratori, soci volontari e soci fruitori.

L'assemblea dei soci per Statuto si ritrova almeno una volta l'anno per l'approvazione del bilancio d'esercizio redatto dall'Organo amministrativo.

La governance della cooperativa:

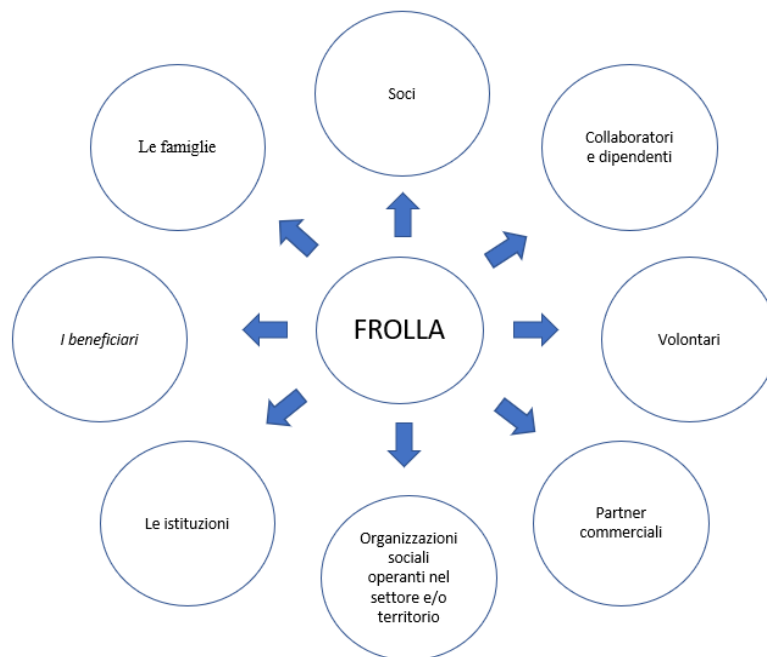
**Figura 4.30**



**Fonte:** elaborazione personale

In merito agli stakeholder:

**Figura 4.31**



**Fonte:** Bilancio Sociale Frolla

- I soci sono rappresentati da sei persone fisiche di cui due soci lavoratori e un socio svantaggiato;
- Le famiglie dei soggetti svantaggiati, le quali vengono coinvolte nell'attività attraverso la presenza, una volta a settimana, presso la cooperativa;
- Tra i collaboratori e i dipendenti rientrano i lavoratori dipendenti part time e full time, sia normodotati sia svantaggiati;

- I partner commerciali sono rappresentati da cooperative ed aziende del territorio con cui la cooperativa Frolla collabora. Si sviluppa uno scambio di prodotti e condivisione di esperienze reciproche;
- Il territorio inteso come istituzioni giuridiche, istituzioni sociali e religiose preposte ad affrontare le problematiche dei soggetti svantaggiati e delle loro famiglie. Queste istituzioni vengono aggiornate, tramite campagne di comunicazione, in merito alle iniziative intraprese dalla cooperativa;
- Tra le istituzioni rientrano i Comuni di Castelfidardo ed Osimo e l'Istituto Alberghiero "A. Einstein- A. Nebbia" di Loreto. In particolar modo, come già detto precedentemente, il Comune di Osimo ha sostenuto la cooperativa attraverso dei contributi mentre il Comune di Castelfidardo attraverso una stipula di una convenzione per la gestione di uno spazio di accoglienza all'interno di un parco.

Gli stakeholder riconoscono Frolla come un soggetto che è alla continua ricerca del massimo della qualità.

All'interno del Bilancio Sociale vengono riportate tutte le politiche del lavoro e salute e sicurezza e i contratti di lavoro applicati. Inoltre, vengono menzionate tutte le iniziative e i progetti che sono stati realizzati sul territorio e con la collettività.

Vengono riportati dati inerenti alla situazione economica, finanziaria e patrimoniale del bilancio d'esercizio del 2021.



Un'ulteriore parte del Bilancio Sociale fa riferimento alla RSI (Responsabilità Sociale d'Impresa). Vengono menzionati tutte le diverse tipologie di partner, pari ad otto, e le tipologie di attività intraprese con ciascuno:

- Scambio reciproco di prodotti con la cooperativa “Locanda del Terzo settore Centimetro 0”, con la cooperativa sociale “San Michele Arcangelo” e con la cooperativa sociale “Il Talento”;
- La collaborazione sul territorio con la Croce Verde Castelfidardo;
- La partecipazione ad eventi e la promozione di attività con la CNA e la Coldiretti;
- Attività di progettazione con il Comune di Osimo;
- Convenzione per il sociale con il Comune di Castelfidardo.

In calce al Bilancio Sociale si trovano gli obiettivi di sviluppo sostenibile della cooperativa che vengono rappresentati in modo narrativo e non tramite indicatori; questi sono:

- Lavoro dignitoso per tutti;
- Incentivazione di una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile.

Le attività attuate dalla cooperativa finalizzate all'inserimento di integrazione sociale e lavorativa di persone svantaggiate mirano a raggiungere gli obiettivi di cui sopra.

Inoltre, la stessa si pone l'obiettivo, entro il 31/12/2023, di realizzare un Bilancio Sociale partecipato, coinvolgendo in maniera sempre più completa gli stakeholder interni

La cooperativa ogni anno aumenta progressivamente i propri standards, la creazione di valore, le proprie collaborazioni ed obiettivi di rendicontazione sociale.

#### **4.3.1 I progetti di Frolla negli anni**

Il Bilancio Sociale ha anche la funzione descrittiva di tutti i progetti che sono stati realizzati dalla cooperativa sin dalla sua nascita. Verranno menzionati anche quelli che sono stati realizzati nel 2022, i quali saranno inseriti nel Bilancio Sociale del 2022, attualmente in corso di lavorazione.

Sono diversi i progetti che la cooperativa Frolla ha realizzato con l'obiettivo di incrementare la produzione e di conseguenza ad ottenere un maggior fatturato e la possibilità di effettuare nuove assunzioni, anche facendo ricorso alla finanza agevolata attraverso l'ottenimento di contributi a fondo perduto.

La cooperativa, come detto all'inizio del capitolo, svolge la sua attività di produzione presso il FROLLA LAB e la sua attività commerciale presso il Diversamente BAR. Entrambi sono il risultato di diversi progetti che sono stati presentati negli anni. Inoltre:

- PROGETTO FROLLA FOOTBALL TEAM

Il progetto nasce in collaborazione con la società calcistica SA Calcio di Castelfidardo con l'obiettivo di garantire ai giovani disabili collaboratori di Frolla una maggiore inclusione sociale attraverso la strutturazione di attività ludico-sportive afferenti al mondo del calcio. Questo ha permesso, agli stessi, un aumento dell'autostima e della fiducia in sé stessi data l'integrazione e l'aggregazione con dei tutor durante gli allenamenti e nei tornei che sono stati organizzati. Nel 2020 la cooperativa si è iscritta al campionato "Quarta Categoria", un torneo nazionale sperimentale di calcio a 7 riservato a calciatori e calciatrici con disabilità cognitivo-relazionale ed atleti normodotati. Il progetto è stato supportato da numerosi sponsor privati;

- IL LABORATORIO DELLA BOMBONIERE SOLIDALI

Nel 2020 nasce il laboratorio bomboniere solidali con la sfida di creare le condizioni affinché ogni utente, secondo le proprie abilità, possa riuscire a dare il suo contributo alla realizzazione di un oggetto che accompagnerà chi lo sceglie in occasioni importanti. Nel 2021 sono state realizzate circa 2.070 bomboniere sociali;

- PROGETTO CHOCO FROLLA

Il progetto nasce nel 2022 con l'obiettivo di contribuire al miglioramento della qualità della vita di soggetti disabili andando a promuovere degli interventi che possano favorire il loro inserimento lavorativo. I risultati che si era posta la cooperativa ai tempi della presentazione del progetto erano:

- ampliamento dell'organico interno;

- realizzazione di nuova linea di prodotti;
- aumento del fatturato;
- riduzione di consumi energetici.

La cooperativa ha provveduto all'acquisto di impianti e di macchinari adatti alla realizzazione di una nuova gamma di prodotti di cioccolato a marchio Frolla con lo scopo di renderli di alta qualità e sostenibili.

Gli obiettivi posti in essere sono stati raggiunti e questo ha permesso di realizzare dei benefici di tipo sociale come l'aumento degli utenti disabili di prendere parte alle attività lavorative ma anche dei benefici di tipo economico-finanziari dato che la realizzazione di nuove linee di prodotti ha permesso alla cooperativa di diventare maggiormente competitiva sul mercato.

In questo caso l'idea della cooperativa è stata supportata attraverso un contributo che è stato erogato da parte di UniCredit pari ad euro 40.000,00;

- PARTNERSHIP CON CLEMENTONI

Nel 2021 la cooperativa ha avviato una partnership con l'azienda Clementoni al fine di sviluppare un programma di responsabilità di impresa. Dalla collaborazione è nato un percorso di corporate engagement offrendo così ai dipendenti dell'impresa la possibilità di vivere un'esperienza di team building all'interno del laboratorio Frolla coinvolgendoli nella produzione di biscotti insieme ai giovani disabili;

- FROLLAUP

Nel 2022 viene ideato il progetto FROLLAUP con il quale nasce il Master in Impresa Sociale e Non Profit. L'obiettivo è quello di promuovere nel territorio un percorso formativo rivolto ai giovani e di incentivare percorsi inclusione lavorativa volti a creare nuova occupazione nelle categorie più vulnerabili del contesto sociale. Il percorso fornisce ai partecipanti delle competenze e degli strumenti necessari per l'impostazione e lo sviluppo di idee d'impresa sociale grazie al coinvolgimento di accademici e di professionisti appartenenti al mondo profit e no profit. Verranno svolti anche una serie di laboratori formativi di imprenditorialità sociale da parte di diversi enti per fornire un'attività di mentoring volte alla costituzione di almeno tre startup innovative a servizio dell'economia circolare che prevederanno l'assunzione di soggetti svantaggiati al termine del percorso didattico.

Il progetto è risultato della partecipazione al Bando di Innovazione Sociale del 2021 promosso dalla Fondazione Cariverona, la quale ha concesso alla cooperativa un contributo pari ad euro 150.000,00.

Inoltre, Frolla stringe delle collaborazioni temporanee con finalità commerciale attraverso attività ludiche, ricreative e di supporto emergenze, come:

- BRICIOLE

Il biscotto più venduto è "Briciole", un biscotto realizzato con materie prime acquistate da aziende danneggiate dall'alluvione nel settembre del 2022. Si tratta di una campagna di solidarietà realizzata in favore della Fondazione Caritas Senigallia;

- CAMPAGNA NATALIZIA

Frolla ha sostenuto la campagna natalizia di PANGEA ONLUS, un'organizzazione no profit che lavora per favorire lo sviluppo economico e sociale delle donne, delle loro famiglie e delle comunità circostanti;

- #VORREIPRENDEREILTRENO

Si tratta di un'organizzazione che si occupa di sensibilizzazione, inclusione e abbattimento delle barriere architettoniche, sociali e culturali attraverso la realizzazione e il finanziamento di progetti e servizi in tutta Italia. Vengono stipulate con la cooperativa Frolla delle collaborazioni per la realizzazione di biscotti in occasione delle diverse festività.

Tra le novità del 2021 e del 2022 vi è la realizzazione di un nuovo packaging volto a realizzare una forte implementazione del merchandising della cooperativa e la nascita del Biscotto al miele "Sibillino", il primo biscotto ufficiale del Festival RisorgiMarche.

La cooperativa ha avviato anche delle collaborazioni con personaggi di successo, con influencer e con altre aziende come lo è stato con Clementoni.

Ne vengono menzionate alcune:

- BENEDETTA ROSSI, la quale ha promosso la campagna per il sostegno del 5X1000;
- GAIA SEGATTINI fondatrice di un'impresa basata sulla sostenibilità green che ha partecipato alla realizzazione di un'edizione limitata di biscotti;

- Il contributo di MICHELE FILIPPETTI nel design di BRICIOLE;
- Collaborazione con la I Guzzini, la quale ha fornito supporto nell'acquisto di dolci da regalare ai propri clienti.

Dunque, possiamo affermare che l'obiettivo principale della cooperativa si conferma essere quello detto sin dal principio. Tutti questi progetti hanno contribuito al miglioramento della qualità della vita di soggetti con disabilità psico-fisiche attraverso la loro integrazione sociale, rafforzando le loro capacità professionale e relazionali e valorizzando le loro potenzialità e capacità di autonomia.

## ***CONCLUSIONI***

L'elaborato ha voluto evidenziare l'andamento generale positivo che negli anni ha avuto il Terzo Settore. Questo deve avere la capacità di evolvere e la comunità deve considerarlo sempre di più, non solo per il beneficio che apporta alla stessa ma anche per il grande bacino di competenze che è in grado di sviluppare e produrre.

Il Terzo Settore, da sempre, ha colmato gli spazi bianchi perseguendo il suo scopo senza fine di lucro. Da un lato mira al cambiamento politico affinché si verifichi un miglioramento della società ma dall'altro prevede una serie di attività a tutela e difesa di tutte quelle persone che si trovano in uno stato di difficoltà.

La definizione del Terzo Settore proposta dalla riforma gli ha consentito di acquisire una definizione più chiara andandolo a definire come un settore che si pone tra il settore pubblico e il mercato. Proprio perché si tratta di un settore diverso, diverse sono anche le modalità con il quale le sue attività e gli investimenti vengono finanziati. Però, il fenomeno della finanza a impatto sociale è emerso solo negli ultimi anni come risposta alle diverse crisi che si sono verificate.

Tra i numerosi ETS l'analisi si è soffermata sulle cooperative sociali; ad oggi il modello di impresa sociale più diffuso. La cooperativa presa in esame è una cooperativa sociale di tipo B anche se ad oggi le cooperative di questo tipo sono prevalentemente di piccole dimensioni e meno diffuse di quelle di tipo A.

Anche se la cooperativa persegue finalità diverse rispetto alle società profit, si è visto nell'elaborato che il bilancio d'esercizio risulta essere fondamentale per



determinare la situazione patrimoniale, economia e finanziaria al fine di controllarne l'andamento nel tempo. Tra i diversi documenti da dover redigere vi è anche il Bilancio Sociale, necessario a riepilogare l'impatto che la cooperativa ha sul sociale e per permettere la valutazione della performance in termini di vantaggio dei soci e utilità sociale per la collettività; il Bilancio di Sostenibilità per valutare gli impatti di diverso tipo che si generano sia all'interno che all'esterno della cooperativa. Questo va a dimostrazione del fatto che nonostante il fine perseguito la rendicontazione è condizione fondamentale per qualsiasi tipo di impresa.

A fine elaborato si è visto come la cooperativa sociale Frolla, nell'arco di pochi anni, ha avuto una crescita esponenziale sotto tutti i punti di vista. Ha sviluppato progetti innovativi, incrementato i ricavi, potenziato la produzione, assunto nuovo personale e continua a farlo mirando ad obiettivi e risultati sempre migliori. Le sue performance economiche e finanziarie, come dimostrato dall'analisi dei bilanci d'esercizio, seguono una traiettoria in netto miglioramento. Dal 2019 al 2021 la maggior parte dei risultati sono aumentati in positivo nonostante la situazione di emergenza sanitaria mondiale.

La cooperativa ha dato la possibilità a tutti quei ragazzi disabili che fin a quel momento non avevano trovato le giuste condizioni per potersi integrare sia in termini lavorativi sia in termini sociali. È una realtà che apprezza il vero valore delle piccole cose e che non smette mai di ricordare che un semplice biscotto può rappresentare un sogno per tanti ragazzi e famiglie.

Per me è stato un onere aver avuto la possibilità di rappresentare nel mio elaborato una realtà che spesso viene ancora poco apprezzata e non degnata della giusta importanza. Mi auguro che la cooperativa sociale Frolla possa conseguire risultati sempre migliori sia in termini economici sia in termini sociali.

## **BIBLIOGRAFIA**

BASSI A., “*Dividendi e ristorni nelle società cooperative*”, Quaderni di Giurisprudenza commerciale, Milano, 1979.

BORZAGA, DEFOURNY, 2011; BORZAGA, 2009.

BORZAGA, MITTONE, 1997; BORZAGA, SACCHETTI, 2015; BIRCHALL, SACCHETTI, 2017.

CECCHERINI A., SCHIRO S., “*Società cooperative e mutue assicuratrici*” in La Riforma del diritto societario, a cura di Lo Cascio, Milano, 2003.

CONDOSTA L., “*Il Bilancio Sociale d’azienda: teorie e tecniche di redazione*” IPSOA, Milano, 2008.

CONGIU P., “*Il Bilancio d’esercizio delle imprese cooperative*”, Giuffrè Editore, Milano, 2009.

DABORMIDA R. in Codice commentato delle società, BONFANTE G., CORAPI D., DE ANGELIS L., NAPOLEONE V., RORDOF R., SALAFIA V. a cura di IPSOA, Milano, 2011.

FRIEDMAN M., *“The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”*  
The New York Times Magazine, 2013.

GALBRAITH J. K., *“Il nuovo stato industriale”*, EINAUDI, Torino, 1968.

GAZZOLA P., *“Csr e reputazione nella creazione di valore sostenibile”*, Università degli Studi dell’Insubria, Varese, 2006.

GIORDANO S., *“Il Bilancio delle società cooperative. Aspetti civilistici, contabili e fiscali”* Maggioli Editore, Sant’Arcangelo di Romagna, 2011.

GRUMO M., *“Bilancio e misurazione delle performance delle organizzazioni non profit: principi e strumenti”* Scuola di Alta Formazione, ODEC, Milano, 2007, n. 5.

IANNIELLO G., *“Impresa cooperativa: caratteristiche strutturali e nuove prospettive di finanziamento”*, CEDAM, Padova, 1994.

MOLTENI M., *“Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva”*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.

MONTRONE A., POLEDRINI S., Saggio “*La misurazione della performance delle piccole e medie cooperative sociali*” Università degli Studi di Perugia, 2021.

MONTRONE A., RICCIARDI A., RUBINO F.E., “*La lettura economico-aziendale della gestione d’azienda*”, Franco Angeli Edizione, Milano, 2019.

MORO P., GALLO L. e COPPETTI A., “*Cooperative sociali e contratti pubblici socialmente responsabili*”, Maggioli Editore, 2011.

PAGAMICI B., “*Il capitale sociale e le riserve, in La Riforma delle cooperative*”, Guida giuridico normativa, ItaliaOggi, 2005.

PERRINI F., VURRO C., Articolo - “*La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*” EGEA, Milano, 2013.

PREFAZIONE DI ANDREI P., “*Le cooperative sociali e gli Enti del Terzo settore*”, Giappichelli, Parma, 2021.

VITOLLA F. e RUBINO M., “*Sistema di Controllo di Gestione e Integrated Reporting: quali relazioni?*”, Università LUM Giuseppe Degennaro.

## ***SITOGRAFIA***

[www.agenziacoessione.gov.it](http://www.agenziacoessione.gov.it)

[www.brocardi.it](http://www.brocardi.it)

[www.cantiereterzosettore.it](http://www.cantiereterzosettore.it)

[www.commercialisti.it](http://www.commercialisti.it)

[www.confcooperative.it](http://www.confcooperative.it)

[www.coopitaliane.it](http://www.coopitaliane.it)

[www.dima.univr.it](http://www.dima.univr.it)

[www.docenti.unina.it](http://www.docenti.unina.it)

[www.fondazioneoibr.it](http://www.fondazioneoibr.it)

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

[www.icribis.com](http://www.icribis.com)

[www.improntaetica.org](http://www.improntaetica.org)

[www.inail.it](http://www.inail.it)

[www.informazionefiscale.it](http://www.informazionefiscale.it)

[www.innovafinance.it](http://www.innovafinance.it)

[www.integratedreporting.org](http://www.integratedreporting.org)

[www.irisinetwork.it](http://www.irisinetwork.it)

[www.italianonprofit.it](http://www.italianonprofit.it)

[www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it)

[www.odec.torino.it](http://www.odec.torino.it)

[www.opendotcom.it](http://www.opendotcom.it)

[www.osservatoriosocialis.it](http://www.osservatoriosocialis.it)

[www.pearson.com](http://www.pearson.com)

[www.retedel dono.it](http://www.retedel dono.it)

[www.rivistaimpresasociale.it](http://www.rivistaimpresasociale.it)

[www.socialimpactagenda.it](http://www.socialimpactagenda.it)

[www.socialvalueitalia.it](http://www.socialvalueitalia.it)

## **Appendice A Il Bilancio Sociale**

### **Sezione A:** Informazioni generali sull'ente e sugli amministratori:

- a) nome dell'ente;
- b) indirizzo sede legale;
- c) altre sedi secondarie;
- d) nominativi degli amministratori, data di prima nomina e periodo per il quale rimangono in carica;
- e) nominativi dei soggetti che ricoprono cariche istituzionali;
- f) settore nel quale l'ente produce o scambia beni e servizi di utilità sociale, con indicazione dei beni e servizi prodotti o scambiati.

### **Sezione B:** Struttura, governo ed amministrazione dell'ente.

- a) informazioni sull'oggetto sociale come previsto nello statuto;
- b) forma giuridica adottata dall'ente, con evidenza delle eventuali trasformazioni avvenute nel tempo;
- c) previsioni statutarie relative all'amministrazione e al controllo dell'ente;
- d) modalità seguite per la nomina degli amministratori;
- e) particolari deleghe conferite agli amministratori;
- f) per gli enti di tipo associativo informazioni sui soci dell'ente con indicazione del numero dei soci iscritti, con distinzione tra persone fisiche e giuridiche, dei soci dimessi o esclusi dall'ente;



g) relazione sintetica della vita associativa, con l'indicazione del numero di assemblee svoltesi nell'anno, del numero di soci partecipanti all'assemblea annuale per l'approvazione del bilancio e dei temi sui quali i soci sono stati coinvolti;

h) mappa dei diversi portatori di interessi con indicazione del tipo di relazione che lega l'impresa sociale alle singole categorie;

i) compensi, a qualunque titolo corrisposti, ad amministratori e a persone che ricoprono cariche istituzionali elettive o non nell'impresa sociale;

l) compensi, a qualunque titolo corrisposti, a soggetti eventualmente incaricati del controllo contabile;

m) indicazione del valore massimo e del valore minimo delle retribuzioni lorde dei lavoratori dipendenti dell'ente con distinta evidenza di valore della retribuzione e numerosità per le diverse tipologie di contratto di lavoro;

n) compensi corrisposti per prestazioni di lavoro non regolate da contratto di lavoro dipendente, con distinta evidenza di valore della retribuzione e tipologia di contratto;

o) numero di donne sul totale dei lavoratori, con dettaglio per ciascuna tipologia di contratto di lavoro;

p) imprese, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro in cui l'impresa sociale abbia partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipati e dell'entità della

partecipazione. Nel caso di gruppi di imprese sociali, tenuti a redigere e depositare i documenti contabili ed il bilancio sociale in forma consolidata, indicazione delle sinergie di gruppo che hanno consentito una migliore realizzazione delle finalità di utilità sociale e dei criteri di consolidamento;

q) imprese, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro che abbiano nell'impresa sociale partecipazioni, a qualunque titolo e di qualunque entità, con indicazione dell'attività svolta dagli enti partecipanti e dell'entità della partecipazione. Analogamente a quanto previsto al punto p), per il caso di gruppi di imprese sociali, indicazione delle sinergie di gruppo che hanno consentito una migliore realizzazione delle finalità di utilità sociale e dei criteri di consolidamento;

r) principali reti e collaborazioni attive con enti pubblici, imprese sociali, altri enti senza scopo di lucro ed altre imprese commerciali, specificando la natura del rapporto e delle intese;

s) totale dei volontari attivi nell'organizzazione nell'ultimo anno e tipo di impiego presso l'organizzazione, con indicazione del numero di coloro che sono entrati e usciti nel suddetto periodo;

t) numero e tipologie dei beneficiari, diretti e indiretti, delle attività svolte;

u) valutazione degli amministratori circa i rischi di tipo economico-finanziario cui l'ente è potenzialmente esposto e dei fattori generali che possono

compromettere il raggiungimento dei fini istituzionali e descrizione delle procedure poste in essere per prevenire tali rischi.

Sezione C: Obiettivi e attività.

a) finalità principali dell'ente, in coerenza con quanto previsto nell'atto costitutivo o statuto e con specifico riferimento agli obiettivi di gestione dell'ultimo anno;

b) riassunto delle principali attività che l'ente pone in essere in relazione all'oggetto sociale con specifica descrizione dei principali progetti attuati nel corso dell'anno;

c) analisi dei fattori rilevanti per il conseguimento degli obiettivi, distinguendo tra quei fattori che sono sotto il controllo dell'ente e quelli che non lo sono;

d) valutazione - utilizzando specifici indicatori qualitativi e quantitativi - dei risultati conseguiti ed in particolare dell'impatto sul tessuto sociale di riferimento, dei principali interventi realizzati o conclusi nell'anno, con evidenza di eventuali scostamenti dalle previsioni;

e) forme di coinvolgimento dei lavoratori e dei beneficiari delle attività;

f) descrizione delle attività di raccolta fondi svolte nel corso dell'anno;

g) indicazione delle strategie di medio lungo termine e sintesi dei piani futuri.

Sezione D: Esame situazione finanziaria.

a) analisi delle entrate e dei proventi con indicazione del rispetto del requisito di cui all'art. 2, comma 3, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155;

b) analisi delle uscite e degli oneri;

c) indicazione di come le spese sostenute hanno supportato gli obiettivi chiave dell'ente;

d) analisi dei fondi, distinguendo tra fondi disponibili, fondi vincolati e fondi di dotazione;

e) costi relativi all'attività di raccolta fondi, entrate conseguite e percentuale di tali entrate utilizzata per coprire i costi dell'attività di raccolta fondi;

f) analisi degli investimenti effettuati, delle modalità di finanziamento ed indicazione di come questi investimenti sono funzionali al conseguimento degli obiettivi dell'ente.

Sezione E: Altre informazioni opzionali.

## ***RINGRAZIAMENTI***

Vorrei ringraziare il mio Relatore, il Professore Danilo Scarponi, per la sua fiducia e la sua disponibilità nel trattare questo argomento di tesi.

Ringrazio la cooperativa sociale Frolla per il valore che apporta alla comunità e per avermi dato la possibilità di basare il mio elaborato sulla loro realtà.

Ringrazio i miei genitori che sono il pilastro della mia vita. Avete sostenuto le mie scelte e le mie decisioni, siete da sempre il mio spirito guida. È davvero solo grazie a voi se oggi sono la persona che sono e non sarei qui se non fosse stato per voi. Mi avete supportato dall'inizio alla fine e mi avete dato la possibilità di raggiungere i miei sogni.

Siete i migliori genitori che potessi avere, spero di avervi resi orgogliosi di me. Vi sono immensamente grata.

Le mie amiche di sempre, Giorgia e Letizia anche se lontane, per avermi sostenuto e per essere state sempre al mio fianco.

Alessia, il mio angelo custode. Mi sei accanto da quasi sette anni, da quel mio primo giorno da matricola. Oltre che nella vita mi hai sempre guidato in questo percorso

facendomi sentire che valeva la pena farlo per me nonostante i dolori e i mille ostacoli.

Grazie per tutto quello che hai fatto e che so che continuerai a fare. Spero un giorno di poter ricambiare, anche solo in minima parte.

Sofia, la mia metà. Ci sei sempre stata, pronta a sostenermi e ad essere il mio braccio destro. Grazie per essere la parte dolce e sognatrice di me stessa.

Grazie per aver compreso da sempre che il mio sguardo vale mille volte più di un abbraccio e per saper tirare fuori il meglio di me. Non ti sei mai stancata, neanche per un secondo, di ricordarmi quanto tu fossi orgogliosa di me. Da sempre e per sempre.

Giulia. Sono grata di averti incontrato e di aver condiviso e soprattutto di continuare a condividere gli anni migliori. Ci siamo sempre supportate in ogni nostra scelta e siamo restate una al fianco dell'altra e così continuerà ad essere.

Valentina. Mi hai visto crescere, cadere e rialzare.

Hai sempre creduto in me, nelle mie capacità e nei miei traguardi ancor prima che io li raggiungessi. Grazie per essere restata sempre al mio fianco.

La grande e fantastica BEBOP. Grazie a tutti i miei colleghi per aver condiviso le pause pranzo a tema tesi - visite mediche e per avermi strappato sempre un sorriso anche nei giorni più difficili.

Un grazie in particolare va ai miei due datori di lavoro, Giacomo e Massimiliano.

Grazie per aver creduto in me e nelle mie capacità fin dal primo giorno.

Mi avete dato l'occasione di confermare che il percorso che ho scelto è quello giusto e l'onere di fare un lavoro con passione. Grazie, perché tutto quello che so me l'avete insegnato voi, con devozione e tanta pazienza.

Infine, un grazie va alle mie compagne di corso, di vita, di tutto: Noemi, Alessia e Polli.

Le tipe del porto amiche con la tipa di Giuliani. Tanto diverse quanto unite.

Quando sei lontana da casa non ti senti mai nel posto giusto e io invece grazie a voi mi sento al posto giusto giorno dopo giorno.

Già sapete che su questo pezzo di carta non troverete parole sdolcinate o dediche strappalacrime, basterà alzare lo sguardo verso di me per capire cosa penso e provo per ognuna di voi.

Sono la persona più difficile ed enigmatica che io conosca e negli ultimi tempi sono solo che peggiorata. La vita a volte è un po' crudele e ognuno di noi deve imparare a convivere con i propri "demoni".

Non siete riuscite e non riuscirete mai a risolvere quello che mi tormenta ma avete realizzato un'impresa ancora più grande: mi avete regalato quella serenità che basta per sentirmi più leggera. Vi siete fatte carico giorno dopo giorno, senza accorgervene, delle mie ansie, delle mie paure e dei miei dolori.

Noemi, non ti ringrazierò mai abbastanza per esserti presa cura di me, sotto tutti i punti di vista. Sei la persona più buona che abbia mai conosciuto, non sai nemmeno il significato della parola cattiveria. Ogni sera aprendo la porta so di trovare te, so di trovare "casa". Dici sempre che ti ho insegnato molto, ma fidati mi hai insegnato molte più cose tu in questi anni, anche se non te l'ho mai detto.

Mi hai reso una persona migliore e per questo non saprò mai ringraziarti abbastanza. Grazie per essere e per continuare ad essere la mia famiglia. Sarò sempre al tuo fianco, pronta a sistemare qualunque cosa, insieme.

Polli, ormai quasi dieci anni. Abbiamo iniziato questo percorso con tanti ostacoli ma oggi siamo qui, insieme a raggiungere insieme un altro traguardo. Mi dispiace che non potrai mai più assistere ai miei tentativi di scappare e alle mie fughe in segreteria ma una cosa è sicura: dovrai continuare a condividere con me tanti altri anni di amicizia perché sei un'amica speciale e tutti hanno bisogno di un'amica come te nella propria vita.

Alessia, quella bionda conosciuta per caso. È scattata subito la "scintilla". Grazie per la bella e pure persona che sei. Conosci i miei pregi, i miei difetti e i miei segreti e, nonostante ciò, non mi hai mai giudicato.



Sono crollata, a volte, ma grazie a te l'impossibile è diventato possibile; hai rimesso insieme tutti i miei pezzi, sempre. Sei un vulcano di energia e fidati, portare nella vita delle persone serenità e spensieratezza non è una cosa facile, anzi, forse è una delle più difficili imprese ma tu ci sei riuscita. So che nella mia vita ci sarà sempre la mia amica Alessia, a fianco a me pronta a tendermi la mano e a restare in silenzio purché io riesca a "liberarmi" dai brutti pensieri che ogni giorno invadono la mia mente.

Immensamente grata a tutti voi.