

I fattori di successo aziendale per l'impresa sociale



A cura di Chiara Prampolini

CARATTERISTICHE DISTINTIVE



L'impresa sociale

- formalmente costituita (statuto, atto costitutivo, regolamenti);
- privata, ovvero istituzionalmente separata dal settore pubblico;
- indipendente;
- presenza di fini di solidarietà ed assenza di scopo di lucro;
- gestita secondo procedure democratiche e partecipate;
- presenza di lavoro volontario;
- produttrice di utilità sociale.

Le Cooperative Sociali



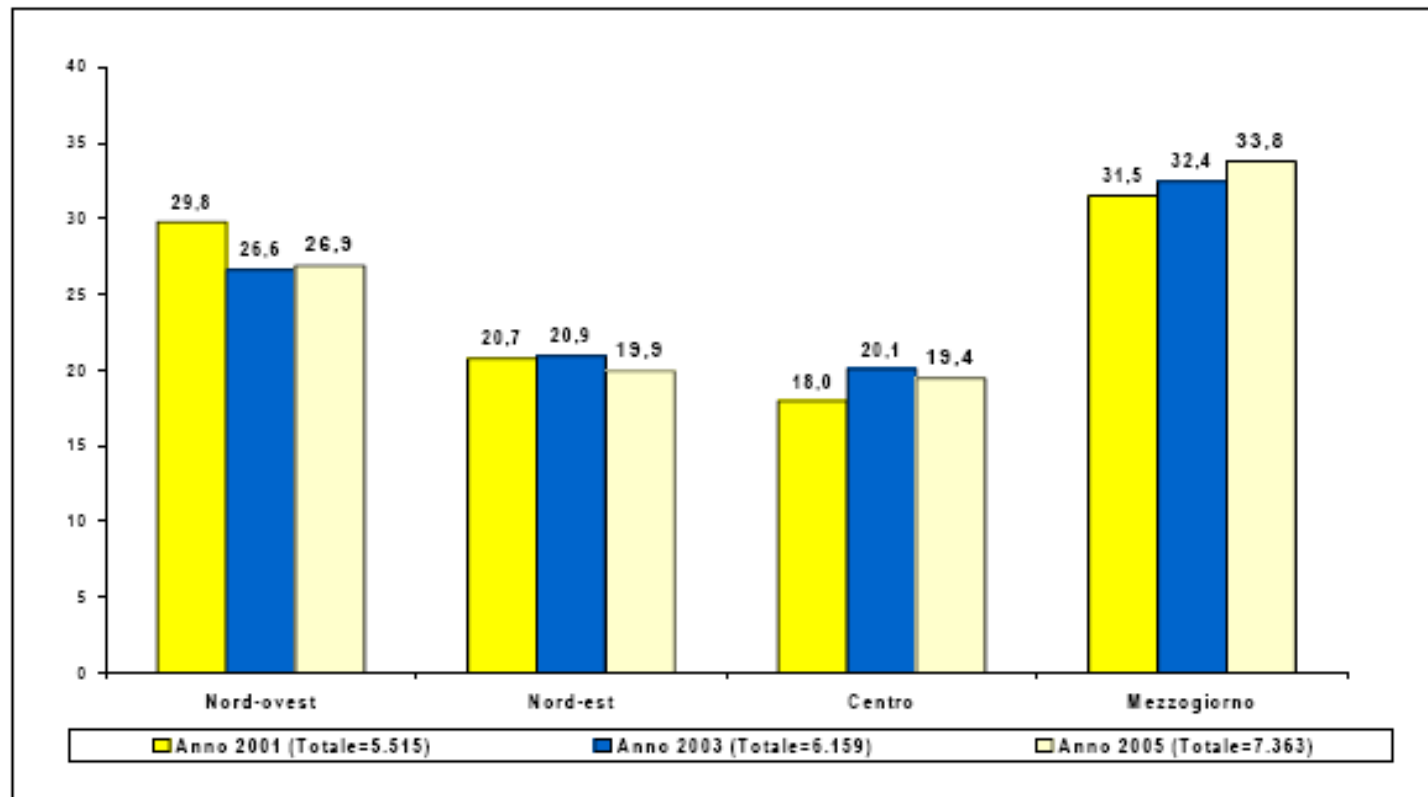
- I soggetti del disagio divengono protagonisti dell'attività e dell'autosostenibilità finanziaria;
- la produzione, non solo di servizi alla persona, ma anche di beni/prodotti/servizi in grado di soddisfare segmenti di domanda "forte", come il wellness;
- l'interazione con i bisogni locali, in materia di crescita e sviluppo economico, al fine di creare comunità e instaurare legami.

Rete della responsabilità diffusa

I DATI ISTAT 2005 (pubblicazione ottobre 2007)

- ❑ **Nascita 70% dopo il 1991 (L.381), di cui 54% dopo il 2000;**
- ❑ **crescita del 19,5% negli ultimi due anni e del 33,5 % nei quattro;**
- ❑ **33% al sud, 19,4% centro, 26,9% nord ovest, 19,9% nord est;**
- ❑ **16,2% (1.191) Lombardia, seguono Lazio, Sicilia, Emilia-Romagna;**

Grafico 1 – Cooperative sociali per ripartizione territoriale – Anni 2001, 2003 e 2005 (valori percentuali, Italia=100)



I DATI ISTAT 2005 (pubblicazione ottobre 2007)

- ❑ **59% di tipo A (4.395 su un tot di 7.363), 32,8% di tipo B;**
- ❑ **Valore medio della produzione 867.000 Euro, di cui 951.000 per la tipologia A, 700.000 per le B e miste; 2 mil medi per consorzi;**
- ❑ **Utenza +33,5% dal 2003;**
- ❑ **Welfare e servizi alla comunità - Nuovi tipi di servizio come risposta di tipo sussidiario a bisogni nuovi e generali**

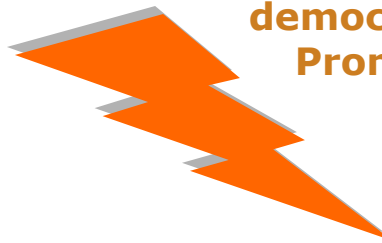


I DATI ISTAT 2005 (pubblicazione ottobre 2007)

- ❑ **Occupazione +26% biennio 2004-2005: 224.000 lavoratori retribuiti con 211.000 dipendenti (+31,1%), 30.000 contratti di collaborazione;**
- ❑ **30.000 volontari;**
- ❑ **Persone svantaggiate occupate +27,8% anni 2003-2005 (tip. B), 30.141 unità pari al 55,5% dei lavoratori totali**
- ❑ **71,2% presenza femminile;**
- ❑ **Media di 34 addetti;**



**Adozione di regole interne democratiche e partecipative
Pronunciata flessibilità e motivazione**



**AUTOSFRUTTAMENTE
Precarietà
Incremento orari di lavoro
Instabilità delle condizioni di lavoro**



La natura imprenditoriale

4 requisiti base:

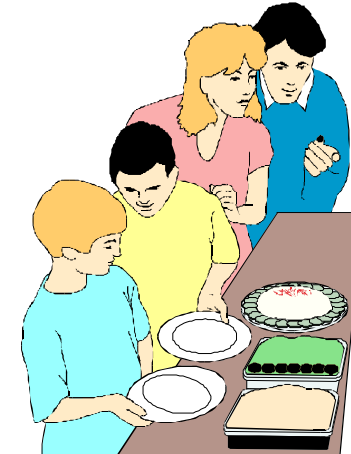
- ❑ Prevalenza di un'attività di produzione di beni e/o di servizi in forma continuativa
- ❑ Elevato grado di autonomia
- ❑ Significativo livello di rischio economico
- ❑ Presenza di un certo ammontare di lavoro retribuito

Panorama eterogeneo.....estrema flessibilità.....capacità di adattamento al contesto esterno continuamente mutevole.....

Fattori di funzionalità e positività gestionale

Profonda carica motivazionale, impegno, lealtà

- ❑ Condivisione dei valori
- ❑ Coinvolgimento emotivo
- ❑ Consenso ideologico sulla missione
- ❑ Volontà di realizzazione di progetti a forte di valenza sociale
- ❑ Spirito collaborativo e solidaristico, reciproca fiducia
- ❑ Economia di sistemi di controllo delle performance individuali a fronte di azioni spontanee, discrezionali e volontarie
- ❑ Capacità di adattamento alla domanda



Disfunzionalità gestionali

➤ **Debolezza della struttura delle risorse interne:**

- ❑ Dipendenza da leadership/visione personale
- ❑ Volontariato che non offre garanzie di continuità
- ❑ Sottocapitalizzazione ed instabilità
- ❑ Difficoltà di misurazione del valore del prodotto



➤ **Scarsa capacità di lettura del mercato:**

- ❑ Mutamento della politica del welfare
- ❑ Offerte satelliti e spontanee verso di bisogni diretti e visibili
- ❑ Mancanza di pianificazione e rilevazioni sistematiche
- ❑ Carenza di capacità autonoma di marketing e ruolo determinante dell'ente pubblico nell'indirizzare la clientela

➤ **Dipendenza finanziaria dall'ente pubblico:**

- ❑ Posizionamento vantaggioso nel sistema di protezione sociale
- ❑ Dinamica finanziaria condizionata dalle lunghe tempistiche di pagamento del pubblico
- ❑ Sviluppo del servizio dipendente dalla variabilità strategica del pubblico

➤ **Scarsa formalizzazione organizzativa e carenza di cultura manageriale:**

- ❑ Priorità al pubblico interesse con scarsa attenzione alla gestione economica
- ❑ Attività gestita per progetti con organizzazione informale e circolare

Fattori di cambiamento

sociale



imprenditoriale

Fattori che stimolano un cambiamento di tendenza verso pratiche e modelli imprenditoriali:



- ❑ Sviluppo dimensionale ed esigenza di maggior professionalità
- ❑ Crescita del terzo settore e concorrenza interna
- ❑ All'interno di accordi convenzionali controlli di efficacia ed efficienza del servizio attraverso standard prestazionali
- ❑ Gare di appalto aperte anche ad imprese tradizionali
- ❑ Diminuzione dei finanziamenti pubblici con necessità di raccolte fondi e competenze professionali per la gestione delle stesse

Fattori di successo

- ❑ **Partecipazione crescente ai processi territoriali di programmazione partecipata delle politiche sociali per il mercato ed il nuovo welfare;**
- ❑ **Acquisizione di più ampie e qualificate competenze di management strategico dirette ad un corretto orientamento allo sviluppo sociale ed imprenditoriale;**
- ❑ **Facilitazione dell'accesso al credito in base ad un sistema di valutazione della sostenibilità finanziaria definito in base alla peculiarità dell'impresa sociale per misurarne capacità imprenditoriali, solidità, stabilità e condizioni di sviluppo;**
- ❑ **Realizzazione di specifiche e strumenti di misurazione della qualità sociale e del plusvalore concretamente prodotti dall'impresa sociale;**
- ❑ **Inserimento nella rete per lo sviluppo e la diffusione della responsabilità sociale.**



Modalità per il successo

- ❑ **Miglioramento delle capacità di governo strategico del proprio sviluppo;**
- ❑ **Costruzione di reti e parternariati diretti all'azione sociale sul proprio territorio;**
- ❑ **Miglioramento delle capacità di governo e di pianificazione del proprio fabbisogno finanziario;**
- ❑ **Migliorare la capacità di lettura del mercato e del marketing sia relativamente alla domanda che al fundraising, con la creazione dello scambio di valori tra donatore/soventore/finanziatore e impresa no profit;**
- ❑ **Ampliare la conoscenza ed il governo tra sviluppo della missione imprenditoriale e qualità sociale prodotta;**
- ❑ **Cogliere maggiori opportunità di sviluppo, rafforzare il proprio capitale immateriale, interloquire con il sistema creditizio e con il sistema camerale**
- ❑ **Sviluppare processi di innovazione e sperimentazione, incrementando la produzione di utilità sociale;**
- ❑ **Rafforzare le capacità imprenditoriali contribuendo al miglioramento delle condizioni di sviluppo economico e sociale del territorio**

Gli ostacoli rilevati

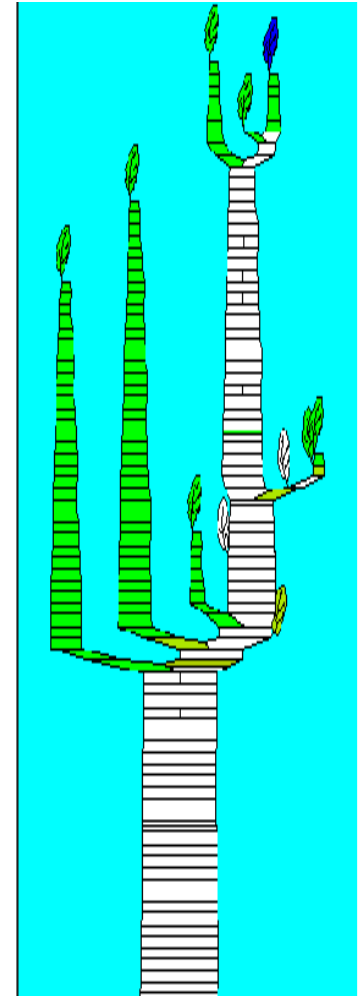


- ❑ **La difficoltà a trovare nuovi settori di operatività dell'impresa;**
- ❑ **La mancanza di figure professionali con competenze specifiche e necessarie ad un ulteriore sviluppo della cooperativa;**
- ❑ **La difficoltà a realizzare un valido piano di formazione del personale;**
- ❑ **La bassa produttività del lavoro;**
- ❑ **La difficoltà a reperire nuove risorse sul mercato;**
- ❑ **Difficoltà a creare alleanza tra imprese no-profit e, soprattutto, tra imprese no-profit e profit;**
- ❑ **Scarsità di risorse finanziarie con forte dipendenza dal finanziamento pubblico;**
- ❑ **Autoreferenzialità e rigidità del servizio offerto;**
- ❑ **Elevata competizione di altre strutture sul mercato di riferimento;**
- ❑ **Incapacità di trovare nuovi canali di finanziamento;**
- ❑ **Significativa sottovalutazione di aspetti strategici che potrebbero essere *asset* di crescita e successo: aspetti connessi alla visibilità delle imprese sociali, ad un'efficace comunicazione e promozione delle attività svolte e dei risultati raggiunti, alla misurazione dell'utilità sociale prodotta.**

Le esigenze esplicitate



- ❑ **Miglioramento del rapporto con la comunità e l'utenza di riferimento;**
- ❑ **Miglioramento della comunicazione e promozione delle attività svolte;**
- ❑ **Miglioramento risposta in termini di servizi erogati, realizzabile con una maggiore attenzione ed una migliore analisi del mercato di riferimento;**
- ❑ **Sviluppare, accanto alle aree di intervento protette, nuovi servizi, definendo politiche innovative di offerta e cercando di anticipare le esigenze;**
- ❑ **Implementazione di una razionale e coerente gestione finanziaria con un piano di sviluppo dell'impresa;**
- ❑ **Attuare un valido sistema di controllo di gestione, controllo dei risultati, controllo dei costi;**
- ❑ **Attivare un'efficace strategia di marketing sociale;**
- ❑ **Sostenere le partnership con altri soggetti pubblici e privati, profit e no profit**



Competenze dell'imprenditore sociale

Competenze



Fabbisogno formativo

Organizzazione Interna

Proiezione esterna



Analisi del contesto e pianificazione strategica

Pianificazione finanziaria e contabilità

Fundraising e canali di finanziamento

Analisi del mercato e marketing sociale

Sistemi di gestione e controllo

Qualità dell'offerta e customer satisfaction

Gestione risorse umane organizzazione interna

Comunicazione e promozione dell'impresa

Relazioni esterne e networking

Risultati di efficienza ed efficacia



Qualità del servizio

Matrice delle relazioni tra aspetti critici e profili professionali

Figure professionali		Esperto di pianificazione strategica	Esperto di pianificazione finanziaria	Esperto in gestione qualità dei servizi	Responsabile risorse umane	Fundraiser	Esperto in marketing sociale	Esperto in comunicazione	Responsabile relazioni esterne
Aspetti critici da presidiare									
I n t e r n e	Pianificazione strategica	x					x		
	Pianificazione e gestione finanziaria		x						
	Qualità dell'offerta			x					
	Gestione delle risorse umane e organizzazione interna				x				
	Formazione del personale				x				
	Produttività del lavoro				x				
	Monitoraggio delle attività e dei risultati raggiunti			x					
E s t e r n e	Dipendenza dal finanziamento pubblico e fundraising		x			x			
	Analisi di "contesto" e di valutazione dei bisogni	x					x		
	Monitoraggio della soddisfazione del "cliente"			x					
	Gestione delle relazioni esterne								x
	Networking	x							x
	Marketing sociale						x	x	
16	Promozione e visibilità						x	x	x

