



Camera di Commercio
Mantova



PromolImpresa

AZIENDA SPECIALE
Camera di Commercio Mantova

UN MODO DIVERSO DI FARE IMPRESA

Guida alla creazione
dell'impresa sociale



UN MODO DIVERSO DI FARE IMPRESA

Guida alla creazione dell'**impresa sociale**

Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Mantova

PromolImpresa - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova

La presente Guida è la riproduzione aggiornata e adattata di un lavoro prodotto lo scorso anno dalla Camera di Commercio di Roma, che ha pubblicato *“L’utile senza gli utili – Guida alla creazione dell’impresa sociale”* e ha concesso a PromolImpresa - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova di utilizzarne i contenuti.

©2010 PromolImpresa – Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova
Via P.F. Calvi 28 – 46100 MANTOVA

La guida è scaricabile dai siti
www.mn.camcom.it e www.promoimpresaonline.it

I diritti di riproduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati esclusivamente a PromolImpresa – Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova.

7 **Presentazione**

PARTE I

Percorso guidato per avviare un'impresa sociale

11 **Introduzione**

13 **1. Valutare le attitudini imprenditoriali**

13 *Il mestiere di "imprenditore sociale" si può, in parte, imparare*

15 **2. Definire l'idea imprenditoriale**

15 *Misurare il rischio d'impresa*

19 **3. Affrontare gli adempimenti burocratici**

21 **4. Analizzare il mercato e il prodotto/servizio**

21 *Analizzare il mercato*

24 *Analizzare il prodotto/servizio*

27 **5. Organizzare l'azienda**

27 *Analizzare l'azienda*

30 *La forma giuridica*

31 *L'organizzazione e la gestione delle risorse umane*

33 **6. Redigere il piano d'impresa**

33 *Il contenuto del business plan*

34 *Il bilancio preventivo*

35 *I soldi per iniziare*

37 **7. Acquisire le informazioni mancanti**

PARTE II

Per saperne di più sull'impresa sociale

- 41 **1. Definizione di impresa sociale**
- 42 *Requisiti dell'impresa sociale*

- 45 **2. Adempimenti per l'iscrizione dell'impresa sociale
nel Registro Imprese**

- 49 **3. Scegliere la forma giuridica**
- 49 *Associazioni, Fondazioni, Comitati*
- 51 *Società*

- 55 **4. Scegliere il settore di attività**
- 55 *I settori ammessi*

APPENDICE

- 59 **Classificazione ICNPO delle organizzazioni del Terzo Settore**

Presentazione

Il D.Lgs 155/2006 e successivi decreti, in attuazione della legge delega 118/2005, hanno introdotto nell'ordinamento italiano l'impresa sociale.

I soggetti che possono conseguire il titolo di impresa sociale sono tutte le organizzazioni private, comprese le società, che esercitano in via stabile e principale un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.

Possono dunque acquisire la qualifica di impresa sociale: gli enti di cui al Libro I del Codice Civile (enti senza fini di lucro e destinati al perseguimento di finalità etico-sociali: le associazioni riconosciute e non, le fondazioni, i comitati) e gli enti del Libro V, finalizzati alla produzione in funzione meramente lucrativa o di mutualità interna di beni e di servizi (le società – di persone e di capitali – le cooperative, i consorzi). La disciplina dell'impresa sociale è innovativa perchè, sancendo la distinzione tra il concetto di impresa e quello della finalità lucrativa, viene riconosciuta giuridicamente la presenza di imprese che perseguono finalità diverse dal profitto, superando l'anacronistica dicotomia tra libro I e libro V del codice civile. Infatti l'impresa sociale è caratterizzata dalla assenza di lucro soggettivo (i soci e le persone che ci lavorano non possono trarre utili) e dalla tipologia di attività che essa svolge.

Tra i requisiti, oltre a quello principale di destinare utili e avanzi di gestione allo svolgimento dell'attività statutaria o ad incremento del patrimonio l'impresa sociale deve: possedere una struttura democratica; ottenere oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale; redigere il bilancio sociale e prevedere forme di coinvolgimento e partecipazione dei lavoratori e dei destinatari delle attività. Un altro elemento importante che caratterizza l'impresa sociale riguarda la pluralità dei settori di intervento. Gli ambiti, infatti, sono ancora più estesi rispetto alla disciplina per le Onlus e la normativa in materia ha cercato di comprendere quanti più settori possibile del non profit: assistenza sociale; assistenza sanitaria e sociosanitaria; educazione, istruzione e formazione; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale e turismo sociale; formazione universitaria e post universitaria; ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extrascolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo; servizi strumentali alle imprese sociali resi da enti composti in

misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale. Inoltre possono acquisire il titolo di impresa sociale le organizzazioni che, indipendentemente dai settori di attività, esercitano attività d'impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati e disabili, a patto che rappresentino almeno il 30% del personale.

L'impresa sociale è ancora poco diffusa sia a causa di una scarsa conoscenza dello strumento per gli addetti ai lavori, sia per la mancanza di specifici vantaggi fiscali.

È quindi con l'intento di esaminare e diffondere le potenzialità applicative dell'impresa sociale, che il Tavolo della cooperazione della Camera di Commercio di Mantova e l'Azienda Speciale PromolImpresa hanno deciso di pubblicare questa guida, confidando che essa possa costituire un valido strumento conoscitivo per favorirne lo sviluppo.

La guida si compone di due parti: la prima finalizzata a fornire un percorso guidato alla costituzione di un'impresa sociale; la seconda, che tratta aspetti di carattere più tecnico e offre un approfondimento anche riguardo alla previsione della iscrizione dell'impresa sociale nel Registro delle Imprese della Camera di Commercio.

Un particolare ringraziamento lo rivolgiamo al Segretario Generale della Camera di Commercio di Roma, che ci ha dato lo stimolo a intraprendere questa opera e ci ha concesso di utilizzare le informazioni contenute in una guida da lui pubblicata lo scorso anno.

Il Presidente
della Camera di Commercio di Mantova
Carlo Zanetti

Il membro di Giunta
per il settore della cooperazione
Alberto Righi

Parte I

PERCORSO GUIDATO PER AVVIARE UN'IMPRESA SOCIALE

Introduzione

L'**impresa sociale** è un particolare tipo di impresa – dalle caratteristiche ben definite dalla legge¹ – che opera nel settore *non profit*. In generale si tratta di un'organizzazione:

- **privata;**
- **senza scopo di lucro;**
- **che esercita una attività economica (produzione o scambio di beni e di servizi) di utilità sociale;**
- **con finalità di interesse generale.**

Attenzione però...

L'impresa sociale non si regge sulla beneficenza

Il fatto che un'organizzazione privata sia senza scopo di lucro e abbia finalità sociali non vuol dire che può vivere esclusivamente di sussidi. L'impresa sociale va *infatti considerata come un'impresa a tutti gli effetti*, anche se con caratteristiche particolari.

Occorre quindi imparare come avviare una vera e propria iniziativa imprenditoriale, con tutti i rischi che ciò comporta. Infatti sono in tanti a tentare la strada del mettersi in proprio ma sono anche in tanti a cessare l'attività in breve tempo: la "mortalità" delle nuove imprese nei primi due anni è molto alta.

Questa guida si rivolge agli aspiranti "imprenditori sociali", con l'obiettivo di fornire loro informazioni utili sul percorso necessario per la creazione d'impresa, dal concepimento dell'idea alla sua realizzazione.

Il percorso non è facile: occorre procedere per *fasi*, ognuna delle quali pone particolari problemi e deve essere affrontata nel modo più razionale possibile.

Il percorso di creazione di un'impresa sociale può essere suddiviso in sette fasi:

¹ Per la definizione esatta ai sensi di legge e i relativi requisiti vedi Parte II, "Definizione di impresa sociale".

- 1ª fase - Valutare le attitudini imprenditoriali
- 2ª fase - Definire l'idea imprenditoriale
- 3ª fase - Affrontare gli adempimenti burocratici
- 4ª fase - Analizzare il mercato e il prodotto/servizio
- 5ª fase - Organizzare l'azienda
- 6ª fase - Redigere il piano d'impresa
- 7ª fase - Acquisire le informazioni mancanti

I capitoli che seguono illustrano in sintesi questo percorso.

1. Valutare le attitudini imprenditoriali

In questa prima fase occorre richiamare l'attenzione sulle capacità personali dell'aspirante "imprenditore sociale".

È importante valutare il proprio profilo dal punto di vista:

- *psicologico* (con riferimento sia alla "personalità imprenditoriale" che alla "personalità sociale" che si possiede);
- *tecnico* (con riferimento al "mestiere" specifico nel settore di attività prescelto).

Dal punto di vista psicologico, si può dire che esiste una "personalità imprenditoriale" e una "personalità sociale".

Alcuni hanno doti naturali *per essere imprenditori*: ad esempio la resistenza allo stress, l'accettazione del rischio, la capacità di risolvere problemi in modo creativo.

Per operare nel sociale occorrono poi altre caratteristiche quali, ad esempio: la sensibilità, l'altruismo, la capacità di mettersi in relazione con gli altri.

In questa fase è opportuno individuare i "punti forti" e i "punti deboli" della propria personalità imprenditoriale e sociale, valorizzando i primi e migliorando i secondi.

Va comunque tenuto presente che alcune *capacità possono essere apprese*, anche attraverso la frequenza di adeguati corsi di formazione.

Il mestiere di "imprenditore sociale" si può, in parte, imparare

Ci si chiede spesso se esistano "imprenditori nati". In realtà per diventare imprenditori è necessario un processo di apprendimento che prevede studio e applicazione sul campo. Questo vale anche per il particolare mestiere di "imprenditore sociale". In tutti i casi, è richiesta una grande *volontà di imparare*.

Non si può fare molto per cambiare la personalità ma si può migliorare la capacità di dirigere un gruppo di lavoro, di rischiare, di negoziare, di essere più creativi; così come si può migliorare la capacità di essere più ricettivi, di stare con gli altri, di capire i punti di vista e i problemi degli altri.

Per cambiare dobbiamo conoscere noi stessi. Attraverso l'utilizzo di *test di autovalutazio-*

ne delle proprie attitudini è possibile acquisire informazioni utili per iniziare a imparare.

È opportuno poi interrogarsi sulle *motivazioni* che spingono a fare impresa nel sociale e ad avviare, in particolare, l'attività prescelta. Va considerato che questa decisione produce *effetti importanti sulla propria vita privata*. Avviare un'impresa sociale, infatti, non significa solo cambiare attività: nella maggior parte dei casi significa anche sconvolgere le proprie abitudini, con ripercussioni anche in ambito familiare. Il tempo libero verrà drasticamente ridotto e occorrerà abituarsi a non avere orari.

Dal punto di vista tecnico, occorre accertarsi di possedere le competenze e il *know-how* richiesto per svolgere un particolare tipo di attività: ad esempio sarà molto difficile avviare un servizio di assistenza per disabili o un centro di recupero per tossicodipendenti senza una qualche esperienza nel settore.

Se manca l'esperienza

Se non si è mai operato nel settore specifico, è consigliabile:

- effettuare, ove possibile, stage presso aziende già avviate;
- frequentare corsi di formazione professionale;
- associarsi con persone esperte del ramo.

In ogni caso, oltre a conoscere le proprie caratteristiche, sarà bene dare un'occhiata a "**cosa fanno gli altri**", cioè imprese sociali od organizzazioni non profit con caratteristiche assimilabili alle nostre. A questo fine può essere utile consultare i relativi siti Internet oppure, ove disponibili, studi specifici effettuati nel proprio territorio di riferimento.

Dove reperire i dati sulle organizzazioni non profit

Ci sono varie possibilità:

- la consultazione dei bilanci di imprese sociali – e soprattutto dei bilanci sociali² – depositati presso le Camere di commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di fatturato e i risultati di imprese che svolgono attività simili; in particolare le imprese sociali sono obbligate per legge a dare ampia pubblicità al bilancio sociale approvato, attraverso tutti i canali di comunicazione a disposizione, sia cartacei che telematici;
- la consultazione di annuari (come quelli pubblicati da Etas Kompass o da Dun & Bradstreet) che contengono informazioni sul volume di affari, dipendenti e campo di attività di molte imprese italiane;
- la consultazione di statistiche ufficiali Istat: forniscono informazioni sulla popolazione, sul numero di imprese presenti nei diversi settori e sull'andamento della domanda;
- parlare con persone che lavorano in attività simili alla nostra o che le gestiscono.

² Il bilancio sociale è lo strumento con il quale un'organizzazione "dà conto" a tutti i portatori d'interesse o stakeholder – utenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione ecc. – del proprio operato, rendendo trasparenti e comprensibili all'interno e all'esterno i programmi, le attività e i risultati raggiunti.

2. Definire l'idea imprenditoriale

In generale, definire l'*idea di impresa* è fondamentale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non conta tanto la sua originalità quanto la sua *realizzabilità*. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto un'applicazione pratica perché non sono state accettate dal mercato³.

Analogamente, è necessario scegliere con attenzione l'**idea di impresa sociale**. Ciò significa che prima di decidere di offrire un qualsiasi bene o servizio, occorre:

- scegliere **beni o servizi di utilità sociale**⁴;
- sapere **cosa desidera l'utente**⁵. È necessario partire dai suoi bisogni. È di fondamentale importanza produrre in base alle esigenze dell'utente e non proporre qualunque cosa (anche se di qualità) e poi cercare di venderla.

In conclusione, anche l'impresa sociale deve fare i conti con il *mercato* e con la *concorrenza*, visto che difficilmente la nostra impresa sociale sarà la sola sul mercato nel settore in cui si è scelto di operare. I concorrenti non saranno soltanto imprese sociali: *in molti casi avremo a che fare anche con imprese profit che svolgono la loro attività nel nostro stesso settore*.

Misurare il rischio di impresa

Un'altra cosa da fare per verificare se la nostra idea è realizzabile, è quella di misurarne il **rischio**.

³ Ad esempio, anni addietro venne inventata una pista di pattinaggio che al posto del ghiaccio aveva come fondo uno speciale materiale sintetico. Ciò comportava diversi vantaggi: costi complessivi molto più bassi, assenza di manutenzione ecc. L'idea però non ebbe successo, perché la gente desiderava pattinare *sul ghiaccio*.

⁴ Per la scelta dei settori di attività v. Parte II, "Scegliere il settore di attività".

⁵ In genere si parla di "cliente" con riferimento a chi compra i prodotti o i servizi di un'impresa privata e di "utente" con riferimento a chi usufruisce di beni o servizi erogati dalla pubblica amministrazione, da enti pubblici. In assenza di un termine più specifico, parleremo di "cliente/utente" o più semplicemente di "utente" per indicare il destinatario di beni o servizi offerti da un'impresa sociale.

Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada male è connesso all'idea stessa del mettersi in proprio. Se il rischio non si può eliminare, lo si può tuttavia calcolare.

In questa fase può essere utile effettuare una prima **analisi di prefattibilità**, che consente di valutare i "punti forti" e i "punti deboli" dell'idea d'impresa (fattori di rischio), nonché di stimare il grado di rischio complessivo.

Nella prima fase, quella di valutazione delle attitudini, eravamo di fronte a *fattori soggettivi*, cioè alle nostre caratteristiche personali. Ora dobbiamo invece prendere in considerazione tutti quei *fattori oggettivi* che potrebbero influire sul successo della nostra attività: ad es. la localizzazione dell'iniziativa, la richiesta di beni e servizi sociali nel settore prescelto, le risorse finanziarie disponibili, ecc.

Se non teniamo conto di questi fattori di rischio, si può profilare il fallimento della nostra iniziativa.

Effettuando una prima analisi di fattibilità, invece, sarà possibile procedere – *prima di partire* – a tutte le "correzioni di rotta" che si renderanno necessarie.

A tal fine occorre analizzare diverse *aree di rischio*, che possono variare a seconda dei diversi settori di attività. Ad esempio per una generica impresa che offre prevalentemente servizi di utilità sociale, bisogna porsi le seguenti domande:

Gli aspiranti imprenditori:

- hanno esperienze significative di lavoro?
- hanno esperienze nel settore specifico?
- hanno esperienze di gestione aziendale?
- possono ricoprire tutti i ruoli chiave: direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi o alcuni di questi?

I servizi offerti:

- sono tradizionali e conosciuti o nuovi e non conosciuti?
- sono semplici e tangibili, come ad es. i servizi di accompagnamento agli anziani, e perciò facilmente valutabili da parte dell'utente o sono complessi e intangibili, come ad es. i servizi di valorizzazione del patrimonio culturale, più difficilmente valutabili?
- hanno un livello di know-how basso o elevato?
- a parità di prezzo, hanno un livello qualitativo migliore, allineato o peggiore rispetto a quello della concorrenza? Gli standard qualitativi richiesti sono modesti o elevati?

Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:

- a parità di qualità, i prezzi dei nostri servizi sono inferiori, allineati o superiori a quelli della concorrenza?
- la domanda attuale dei nostri servizi è in aumento stabile o in calo? Quali sono le previsioni per il prossimo futuro? È diffusa nella zona in cui operiamo o no?
- esistono organizzazioni non profit concorrenti? Se sì, sono poche e di piccole dimensioni o molte e di grandi dimensioni?
- esistono già utenti potenziali in numero sufficiente o l'utenza è da sviluppare comple-

tamente partendo da zero? Nel primo caso, si tratta di utenti chiave (in grado di portare continuamente molto lavoro) o di utenti minori (che richiedono di rado servizi modesti)?

La localizzazione:

- è prevista in una zona economicamente sviluppata e ricca di infrastrutture o in un'area in via di sviluppo e scarsamente infrastrutturata?

Il personale necessario:

- è prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da addestrare o è altamente specializzato, di difficile reperimento e addestramento?

Per la copertura finanziaria dell'investimento:

- è possibile utilizzare risorse proprie o bisogna ricorrere a finanziamenti bancari?
- le risorse proprie – più eventuali agevolazioni pubbliche – coprono l'intero fabbisogno per investimenti fissi e capitale circolante⁶ o coprono solo una minima parte degli investimenti fissi?

Se siamo riusciti a dare una risposta a tutte queste domande, la nostra idea di impresa sociale comincia a prendere corpo.

Spesso però non disponiamo di tutti i dati e gli elementi conoscitivi necessari. Possiamo, ad esempio, ignorare la situazione generale della domanda del nostro prodotto o servizio, o non avere ben chiari i ruoli e le competenze dei nostri soci e collaboratori. In questo caso non saremo in grado di effettuare l'analisi di prefattibilità.

In tale eventualità, che nella realtà si verifica molto frequentemente, è auspicabile reperire le informazioni mancanti, attraverso la consultazione di banche dati o di pubblicazioni specializzate. È inoltre possibile rivolgersi alle Associazioni di categoria e alla propria Camera di commercio che, attraverso i propri servizi informativi (tra cui lo Sportello Punto Nuova Impresa) è in grado di offrire supporto informativo per l'avvio di nuove attività.

⁶ Gli **investimenti fissi** riguardano le *attività immobilizzate* (o capitale fisso), cioè le spese per immobili, impianti, macchinari ed attrezzature di qualsiasi genere: si tratta di investimenti durevoli. Il **capitale circolante** riguarda invece le *attività correnti*, cioè le spese per l'acquisto dei mezzi di produzione (materiali, manodopera, consumi di energia, ecc.): esprime investimenti destinati a ritornare in moneta in tempi brevi.

3. Affrontare gli adempimenti burocratici

A questo punto del percorso occorre occuparsi degli **adempimenti burocratici**, che dipendono dalla scelta specifica della tipologia di società.

In primo luogo gli aspiranti imprenditori sociali devono verificare se possiedono i *requisiti giuridici per acquisire la qualifica di impresa sociale*⁷.

In secondo luogo devono informarsi sugli adempimenti necessari per la *costituzione*, tenendo presente che essi variano notevolmente secondo la *forma giuridica* adottata⁸. Ad esempio se un'organizzazione si costituisce in forma di associazione seguirà un dato iter, se si costituisce in forma di società di persone ne seguirà un altro e così via.

In terzo luogo devono informarsi sulle procedure di *iscrizione dell'organizzazione così costituita all'apposita sezione istituita nel Registro imprese* della Camera di commercio.

In quarto luogo devono trovare le informazioni giuste:

- *sulle autorizzazioni da richiedere* per ogni singola attività (atti autorizzatori, licenze, denunce, dichiarazioni, visti, nulla-osta, concessioni, prese d'atto, ecc.);
- *sull'iter procedurale da seguire* (ad es. alcune autorizzazioni devono essere chieste prima di iniziare l'attività, altre dopo);
- *sui formulari e la modulistica da compilare* per ottenere le autorizzazioni o inoltrare le denunce;
- *sugli enti cui presentare le varie domande* (Camera di commercio, Comune, Provincia, Regione, Ministeri, ASL...).

È opportuno considerare con la debita attenzione i diversi vincoli e adempimenti di ordine amministrativo indispensabili per costituire l'impresa sociale.

Da ricerche effettuate, infatti, risulta che gli adempimenti burocratici appesantiscono notevolmente la fase di costituzione di una nuova impresa.

⁷ A questo proposito vedi Parte II – “Definizione di impresa sociale”.

⁸ *Enti non commerciali* (associazioni, fondazioni, comitati) o società (società di persone, di capitali, cooperative e consorzi): vedi in proposito Parte II – “Scegliere la forma giuridica”.

In ogni caso, tali fattori hanno un rilievo economico. Informarsi su questi aspetti **prima di partire**, ci permette di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività.

Dove informarsi sugli adempimenti necessari per iscrivere l'impresa sociale

La Camera di commercio di Mantova, presso il Registro Imprese, fornisce tutte le informazioni necessarie per l'iscrizione come "imprese sociali" sia degli enti e delle imprese di nuova costituzione che già costituiti.

4. Analizzare il mercato e il prodotto/servizio

La formula imprenditoriale appena abbozzata nelle fasi precedenti deve essere ora compiutamente definita. Non siamo ancora pronti a far nascere la nostra impresa sociale. Prima di procedere dobbiamo dare una risposta a tre fondamentali domande:

- **a chi vendere** → **quale mercato**
- **cosa vendere** → **quale prodotto o servizio**
- **come produrre** → **con quale struttura aziendale**

In questo capitolo prenderemo in considerazione il problema del mercato e del prodotto/servizio, mentre nel prossimo esamineremo la questione dell'organizzazione aziendale.

Analizzare il mercato

Prima di scegliere il prodotto o servizio da vendere è bene chiedersi: *chi può essere interessato a quello che offriamo?*

Una buona conoscenza della domanda (reale e potenziale) è un presupposto indispensabile per chi intende mettersi in proprio. Eppure, sono pochissime le imprese che iniziano l'attività con un soddisfacente grado di conoscenza del mercato al quale si vogliono rivolgere. È un grave errore.

Al contrario è indispensabile:

- *orientarsi al mercato*: comprendere cioè le esigenze dell'utente e fare il possibile per soddisfarle;
- *individuare il tipo di utenza* a cui ci vogliamo rivolgere, perché in ragione di ciò può cambiare il nostro modo di "presentarci" e il tipo di servizio che deve essere reso;
- *analizzare il mercato potenziale*: è sufficientemente grande? È in espansione? Ci sono molti concorrenti?

A tutti questi problemi può trovare soluzione l'attività di **marketing**.

Il marketing non serve a vendere qualsiasi cosa si produca ma a produrre ciò di cui il cliente/utente ha bisogno.

Si può quindi definire come un'attività volta a offrire:

- il **prodotto/servizio** "giusto",
- al **prezzo** "giusto",
- tramite la **distribuzione** "giusta",
- con la **comunicazione** "giusta",
- al **cliente/utente** "giusto".

La nostra offerta è un "**tutto**", una *combinazione di prodotto/servizio, prezzo, distribuzione e comunicazione*. Questi quattro elementi devono essere in armonia l'uno con l'altro.



Ad esempio, nel caso di un'impresa sociale di servizi:

- **servizio e prezzo:** non si possono offrire servizi altamente specializzati e intrinsecamente costosi (come l'assistenza medica a pazienti affetti da patologie rare) a basso prezzo, o servizi semplici e poco costosi (come l'accompagnamento di anziani) ad alto prezzo; in entrambi i casi il prezzo deve essere *equo*;
- **servizio e distribuzione:** non si possono offrire per posta servizi che richiedono tempi di risposta immediati, per i quali è normalmente indicato il mezzo telefonico (ad es. i servizi di assistenza urgente per anziani o malati gravi sono solitamente accessibili tramite appositi numeri di pronto soccorso; i servizi di assistenza antiusura, antiracket, antimaltrattamenti ecc. sono spesso disponibili attraverso i "numeri verdi");
- **servizio e comunicazione:** non si può pubblicizzare un servizio rivolto a comunità locali su una rete televisiva nazionale o far promuovere campagne sociali per prevenire l'obesità a personaggi in sovrappeso;
- **comunicazione e distribuzione:** non si può pubblicizzare un servizio molto tempo prima che sia effettivamente disponibile;
- **servizio e cliente:** non si possono offrire ai bambini servizi "per grandi".

Occorre inoltre rendersi conto che la nostra impresa sociale non vivrà da sola, ma si troverà all'interno di un *ambiente* che la condiziona e che da esso verrà influenzata. Bisogna cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva ("*macroambiente*") e quella del mercato che ci interessa più da vicino ("*microambiente*").

Il **macroambiente** riguarda tutto ciò che l'impresa non può controllare direttamente:

- *la pubblica amministrazione;*
- *il clima politico, sociale, economico, culturale ecc.*

Il **microambiente** riguarda tutto ciò che può essere influenzato più o meno direttamente dall'impresa:

- *clienti/utenti;*
- *fornitori;*
- *concorrenti;*
- *eventuali intermediari (es. trasportatori; rivenditori; agenti e rappresentanti; mediatori; agenzie di pubblicità, ecc.).*

Si tratta in pratica del *settore specifico di attività*, che rappresenta il "campo di azione" in cui si cimenterà la nostra impresa sociale⁹.

Fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, dobbiamo sforzarci di individuare quelli che possono rappresentare per la nostra organizzazione sociale una *opportunità* (ad es. una legge di agevolazione particolarmente favorevole) o una *minaccia* (ad es. una diminuzione della domanda dei nostri servizi).

Solo comprendendo pienamente quali sono le opportunità e le minacce possiamo sperare di avere successo.

Si tratta, quindi, di compiere un'indagine di mercato, ragionando in termini di *sistema competitivo*: in sostanza, è necessario tener presente che il mercato in cui si pensa di operare non è rappresentato solo dai clienti/utenti.

Altri soggetti lo popolano (i concorrenti, i fornitori...) e saremo costretti a fare i conti con la loro forza. Ad esempio, entrare in un settore "difficile" come quello della tutela dell'ambiente, con concorrenti agguerriti come le grandi imprese for profit specializzate nell'ecobusiness, potrebbe rappresentare una difficoltà rilevante per una nuova impresa sociale.

Il cliente non è solo il cittadino

Oltre all'utente finale l'impresa sociale ha spesso a che fare con un *cliente intermedio* di grandissima importanza: l'**Ente pubblico** (Ministero, Regione, Provincia, Comune ecc.) che appalta a strutture esterne servizi sociali che rientrano nella propria competenza istituzionale. In questi casi l'offerta dell'impresa sociale deve rispondere a determinati requisiti espressi dall'Ente in capitolati d'oneri e convenzioni.

⁹ Per maggiori particolari vedi Parte II – Per Saperne di più, "Scegliere il settore di attività".

Oltre al cliente c'è di più

L'impresa sociale non deve soddisfare solo i clienti, finali o intermedi che siano. Deve tener conto anche di altri stakeholder o portatori d'interessi, tra i quali:

- gli eventuali finanziatori o donatori, che possono erogare fondi all'impresa sociale a condizione che raggiunga determinati obiettivi;
- gli eventuali soci o collaboratori volontari, che vanno adeguatamente valorizzati e motivati.

Analizzare il prodotto/servizio

Una volta scelti i nostri potenziali clienti/utenti dobbiamo trovare il prodotto o servizio che meglio risponda alle loro esigenze.

Occorre quindi:

- per prima cosa vedere quali sono i bisogni del cliente/utente;
- poi pensare al prodotto o servizio adatto per soddisfarli.

Un'altra riflessione fondamentale da fare è che non stiamo offrendo un "semplice" prodotto o servizio ma anche *qualità e assistenza personalizzata*, tarata cioè sulle specifiche esigenze di ogni singolo cliente. Se offriamo prodotti, dobbiamo garantire l'*assistenza dopo l'acquisto* e altro ancora, vale a dire un "*sistema prodotto*" o un "*servizio a 360 gradi*".

Alcuni di questi fattori possono risultare veramente importanti per il decollo della nostra impresa sociale.

Nuovo è bello? Non sempre

Il successo dell'iniziativa non richiede necessariamente l'introduzione di un prodotto o servizio "nuovo". Sono numerosi, al contrario, i casi di imprese di successo che hanno rivitalizzato prodotti o servizi già esistenti proponendone utilizzi diversi o comunque migliori. Ogni prodotto/servizio ha un suo "ciclo di vita": attraversa cioè delle fasi alle quali corrispondono opportunità e caratteristiche diverse. È importante sapere in che fase del ciclo di vita si colloca il nostro prodotto/servizio per renderci conto delle sue possibilità future e scegliere la strategia più adatta.

Quali siano i **fattori critici di successo**, nel nostro caso particolare, potremo capirlo solo studiando con attenzione le forze che agiscono nel sistema in cui abbiamo scelto di operare.

- Facciamo un esempio nel settore dell'*istruzione, educazione e formazione*: se apriamo una scuola di italiano per lavoratori extracomunitari, un fondamentale fattore di successo è la disponibilità di un *corpo insegnante perfettamente bilingue*, in grado di comunicare con la maggior parte delle nazionalità presenti in Italia nonché in possesso di adeguata preparazione didattica e culturale.
- Facciamo un altro esempio nel settore dell'*assistenza sociale*: se forniamo badanti ad

anziani soli e con scarse disponibilità economiche, può essere determinante il *prezzo contenuto* o, meglio ancora, l'utilizzo di *volontari* a titolo gratuito.

Ma a cosa serve conoscere i fattori critici di successo?

Facciamo un esempio nel settore della *valorizzazione del patrimonio culturale*. Supponiamo di voler aprire un laboratorio di restauro di opere d'arte e di aver individuato i fattori critici di successo del settore: la qualità del lavoro; il prezzo del servizio; la puntualità e i tempi di attesa per gli interventi di restauro.

È chiaro che non possiamo pretendere di avere la stessa forza su "tutti i fronti", di essere i primi in tutto. Dobbiamo renderci conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i nostri "punti di forza e di debolezza", anche in relazione alle abilità e ai difetti dei concorrenti.

Nella nostra futura impresa sociale di restauro, ad esempio, si potrebbe ipotizzare che gli addetti al laboratorio siano particolarmente bravi: questo sarà un nostro **punto di forza**. Proprio per questo, tuttavia, gli addetti dovranno essere pagati bene e i nostri prezzi saranno più alti di quelli della concorrenza; ciò costituirà un nostro **punto di debolezza**.

Conoscere quali sono i nostri pregi e difetti principali ci servirà, in sostanza, a mettere a fuoco strategie compatibili con le nostre possibilità: se il nostro laboratorio di restauro facesse una campagna pubblicitaria puntando sui prezzi imbattibili, ad esempio, commetterebbe un grosso errore mentre avrebbe maggior successo spiegando ai potenziali clienti che spendere un po' di più per avere un buon servizio può essere vantaggioso in termini di qualità.

5. Organizzare l'azienda

Abbiamo risposto alle domande "a chi vendere" e "cosa vendere". Ora dobbiamo riflettere su come realizzare quello che vogliamo vendere e pensare anche a costituire la struttura della nostra **azienda**, intesa come lo strumento necessario per svolgere l'attività produttiva.

Che differenza c'è tra impresa, azienda e ditta

Nel linguaggio comune, "**impresa**", "**azienda**" e "**ditta**" sono usati come sinonimi. Giuridicamente tali termini definiscono, invece, tre concetti diversi:

- l'*impresa* è l'**attività** svolta dall'imprenditore;
- l'*azienda* è lo **strumento** necessario per svolgere tale attività: locali, mobili, macchinari, attrezzature, ecc.;
- la *ditta* è la **denominazione commerciale** dell'imprenditore (es.: La Rapida Sas, Verdi & Bianchi Snc), cioè il nome con cui egli esercita l'impresa distinguendola dalle imprese concorrenti: così come le persone devono avere un nome e un cognome, anche l'impresa deve avere una ditta.

Analizzare l'azienda

Ogni azienda è composta da quattro ingredienti base:

- *risorse materiali* (locali, mobili, macchinari, attrezzature, materie prime...);
- *risorse umane* (personale);
- *risorse finanziarie*;
- *risorse tecnologiche e know-how*.

Per quanto riguarda l'azienda, le scelte da compiere sono numerose e delicate. In particolare, dovremo stabilire:

- *se realizzare una nuova azienda o acquisirne una già esistente*;

- *quale dimensione darle;*
- *dove localizzarla;*
- *che veste giuridica assumere;*
- *come organizzare i fattori produttivi.*

L'azienda: acquistarla o crearne una nuova?

È questa la prima domanda che, spesso, si pone l'aspirante imprenditore e l'imprenditore "sociale" non fa eccezione.

Acquistare (o affittare) un'azienda, invece di costituirne una nuova, può rivelarsi in certe condizioni una mossa vincente.

Si tratta di una scelta che può presentare vantaggi e svantaggi.

I vantaggi dell'acquisto

Trattandosi di aziende già avviate e inserite nel mercato, e disponendo di dati storici, risulta più agevole effettuare previsioni attendibili circa la capacità dell'azienda di produrre reddito sufficiente. È possibile quindi stabilire in breve tempo il grado di rischio e di convenienza dell'investimento.

Anche per un'azienda acquistata esiste comunque un periodo di avviamento, che è però – rispetto a un'impresa appena nata – assai meno impegnativo in termini di complessità tecnica, costi e tempi.

Gli svantaggi dell'acquisto

Il costo complessivo di una simile operazione comprende non solo il *costo di acquisto*, ma anche il *costo di trasformazione*. L'acquisto è conveniente solo a condizione che gli adattamenti e i miglioramenti da apportare alla struttura siano di modesta entità. In caso contrario, una ristrutturazione radicale potrebbe rivelarsi troppo costosa e rendere sconsigliabile l'acquisizione dell'azienda, anche se il prezzo fosse, a prima vista, interessante.

L'errore in cui è più facile incorrere in situazioni di questo tipo è quello di ritenere di poter lasciare inalterata la struttura originaria. Interventi di adattamento, per quanto modesti, sono sempre necessari.

I vantaggi della costituzione

Il vantaggio principale è la possibilità di creare una struttura più moderna e "ad hoc", che meglio si adatti agli obiettivi del neo-imprenditore sociale.

Gli svantaggi della costituzione

Lo svantaggio principale è *l'assenza di esperienza* nel lavoro in proprio e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

È chiaro che *bisognerà farsi conoscere e acquisire nuovi utenti*.

La dimensione iniziale

Quale che sia la via di acquisizione, occorre stabilire la *giusta dimensione* della nostra azienda. Questo problema non va affrontato solo nella fase iniziale, ma si ripresenta costantemente all'attenzione dell'imprenditore. Esso non potrà mai considerarsi definitivamente risolto.

Il criterio ispiratore nella ricerca della dimensione ottimale deve essere quello della ricerca della massima *flessibilità* possibile: occorre creare una struttura in grado di adattarsi senza traumi al mutare delle condizioni esterne.

In genere, comunque, data la situazione di estrema vulnerabilità di qualsiasi azienda nei primi momenti di vita, è consigliabile agire con prudenza. Meglio *contenere le dimensioni all'inizio*, riservandosi di procedere con eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sociale sia già avviata e abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti.

È necessario, quindi, *stabilire subito* quale è la dimensione ottimale dell'azienda; ciò che è fondamentale è impostare razionalmente il problema fin dall'inizio, predisponendo le condizioni per i successivi adattamenti.

- *L'ampliamento delle dimensioni iniziali, se opportunamente predisposto, è del tutto fisiologico.*
- *Un ridimensionamento obbligato può rappresentare un evento estremamente negativo, dovuto a una pianificazione errata fin dall'origine.*

La localizzazione

È un altro problema di importanza centrale. Dipende da una serie di fattori:

- *la vicinanza al mercato di riferimento;*
- *la presenza di infrastrutture* (autostrade, ferrovie, acquedotti, linee elettriche, telefoniche, ecc.);
- *la reperibilità di personale qualificato in zona;*
- *la possibilità di accedere alle agevolazioni previste per determinate aree territoriali;*
- *la presenza di vincoli ambientali o di altra natura*, che rendano sconveniente o impossibile una certa ubicazione (es. una casa di riposo in una zona industriale). In generale, questi fattori hanno un'importanza diversa a seconda del tipo di attività svolta: per un laboratorio di restauro, ad esempio, è preferibile risiedere in una città d'arte;
- *la disponibilità di locali in una determinata zona*: spesso la localizzazione viene scelta in ragione del fatto che già si posseggono dei locali dove potrebbe essere svolta l'attività di impresa. Questo criterio, anche se appare il più economico, può rivelarsi controproducente perché non è detto che risponda alla localizzazione ottimale.

In ogni caso, indipendentemente dal fatto che già si abbia un immobile o meno, risulta spesso necessario acquisire un locale. Si pone allora il problema se *acquistarlo o prenderlo in affitto*.

L'acquisto di un locale, ad esempio, può comportare dei vantaggi se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede e permette di possedere un capitale che si rivaluta continuamente e che costituisce una buona garanzia per i finanziatori.

È invece più vantaggioso affittare un locale se si prevede di cambiare sede o se si necessita di un capitale da impiegare in modo diverso; inoltre, il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi.

Dove andare se non si dispone di una sede

Una soluzione innovativa ed interessante al problema della localizzazione è rappresentata, laddove esistono, dagli **“incubatori d’impresa”**. Si tratta di strutture concesse in locazione alle nuove imprese soprattutto in aree economicamente depresse.

Le neo-imprese ospitate nell’incubatore possono usufruire di un complesso di servizi comuni (reception, centralino telefonico, fotocopiatrici, sale riunioni, centri elaborazione dati, segreteria) e di assistenza e consulenza personalizzata (a livello amministrativo, finanziario, commerciale, giuridico, ecc.).

Questa formula consente un notevole contenimento dei costi di avvio.

La forma giuridica

Un altro problema importante in fase di costituzione dell’azienda è rappresentato dalla **forma giuridica**.

L’organizzazione che assume la qualifica di “impresa sociale” può essere strutturata giuridicamente in modi diversi.

Nella scelta che dovremo fare è bene stare attenti: cambiare veste giuridica è possibile, ma è costoso e comporta problemi, anche fiscali.

Per questo è meglio non essere miopi ma guardare allo sviluppo della nostra azienda nell’arco dei prossimi anni.

Molte sono le variabili di cui tener conto nella scelta della forma giuridica.

Innanzitutto occorre tenere presente che *le imprese individuali non possono configurarsi come imprese sociali*. Sono quindi ammesse solo le forme giuridiche *collettive*¹⁰.

Queste sono sostanzialmente di due tipi:

- **associazioni, fondazioni, comitati** (forme “non imprenditoriali”)¹¹;
- **società di persone, società di capitali, cooperative, consorzi** (forme “imprenditoriali”).

Anche la “non impresa” può essere impresa sociale

Per il Codice Civile gli enti che hanno un *obiettivo non economico quale quello morale, ricreativo, culturale, sportivo, religioso* ecc. sono inquadrati in apposite figure giuridiche non imprenditoriali: *associazioni, fondazioni, comitati*. Da oggi anche queste organizzazioni possono assumere la qualifica di “impresa sociale”.

Per maggiori particolari sulle forme giuridiche ammesse vedi Parte II, “Scegliere la forma giuridica”.

¹⁰ La forma giuridica più semplice è quella dell’*impresa individuale* (detta impropriamente “ditta individuale”), che fa capo a un solo titolare. Se invece due o più persone si accordano per svolgere insieme un’attività economica o di altro genere siamo di fronte a forme giuridiche *collettive*.

¹¹ Per la differenza tra che cosa è “impresa” e cosa non lo è dal punto di vista del Codice Civile, vedi Parte II, “Scegliere la forma giuridica”.

L'organizzazione e la gestione delle risorse umane

Un'attenta *gestione delle risorse umane* rappresenta spesso quel "qualcosa in più" che permette di operare con successo.

È di fondamentale importanza poter contare su un personale preparato e motivato, che dedica grande attenzione ai singoli utenti e si impegna nel lavoro spesso volontariamente e gratuitamente.

Per questo ogni impresa sociale deve prestare molta attenzione alla gestione dei propri dipendenti, collaboratori e volontari, per far sì che comprendano e "facciano propri" i suoi obiettivi.

Per quanto riguarda l'organizzazione, qual è la formula più opportuna? Le formule in uso sono molteplici (organizzazione per funzioni aziendali, per prodotto/servizio ecc.) e tutte possono, a seconda dei casi, risultare più o meno adatte alle esigenze della neo-impresa sociale.

In generale si può dire che l'impresa sociale deve essere organizzata *non in modo verticistico, ma democratico*. Occorre che sia assicurata:

- *la massima partecipazione alla gestione aziendale* (nomina degli amministratori, conduzione delle assemblee ecc.) *di tutti i portatori di interesse* o "stakeholder" (utenti, committenti, dipendenti, collaboratori, ecc.);
- *la piena trasparenza gestionale*: in particolare per la redazione del bilancio sociale è necessario il coinvolgimento dei beneficiari diretti e indiretti delle attività; la valutazione dei risultati conseguiti deve essere realizzata con l'apporto di tutti coloro che hanno prestato la propria attività presso l'impresa sociale, sia a titolo professionale che a titolo volontario.

Non solo produzione

Perché l'impresa sociale possa operare con successo è necessario che l'organizzazione aziendale non sia squilibrata. Spesso accade, infatti, che l'imprenditore sociale si concentri solo ed esclusivamente su quella che gli sembra l'attività principale, cioè la produzione o erogazione di servizi.

Si possono individuare, invece, almeno tre *funzioni fondamentali*, che assumono un rilievo diverso a seconda dell'attività svolta ma che comunque sono sempre presenti:

- *funzione produttiva*;
- *funzione commerciale o di marketing*;
- *funzione amministrativa*.

6. Redigere il piano d'impresa

A questo punto occorre mettere nero su bianco un vero e proprio “**progetto di impresa**” (o “**business plan**”).

Abbiamo detto che il business plan è un documento di fondamentale importanza per il neo-imprenditore (“sociale” o meno).

Un business plan ben fatto:

- consente di verificare la *reale fattibilità* dell’iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario);
- costituisce una “*guida operativa*” per i primi periodi di gestione;
- rappresenta un “*biglietto da visita*” insostituibile per qualsiasi contatto con i potenziali committenti o finanziatori (è previsto anche da molte leggi di finanziamento per le nuove imprese).

Il progetto d'impresa consente di determinare, con ragionevole approssimazione, il grado di convenienza e di rischio dell’iniziativa e dà risposta razionale a due domande di fondo:

- 1) *conviene dar vita all'impresa sociale?* E, se la risposta è affermativa,
- 2) *qual è il modo migliore per realizzarla?*

Ma come si costruisce un progetto di impresa?

Il contenuto del business plan

Il business plan è composto da tre parti fondamentali:

- la prima parte, di carattere *introduttivo*;
- la seconda parte, di carattere *tecnico-operativo*;
- la terza, infine, di carattere *quantitativo-monetario*.

La parte introduttiva

La *prima parte* introduttiva di un business plan “sociale”:

- deve contenere una sintetica descrizione dell'*idea di impresa sociale* e di come si svilupperà;

- deve evidenziare le caratteristiche *personali* (attitudini, aspirazioni, motivazioni) e *professionali* (studi effettuati, esperienze lavorative ecc.) del soggetto o dei soggetti promotori.

In questa parte, dovremo pertanto esporre le nostre:

- attitudini tecniche e psicologiche;
- esperienze di studio e di lavoro;
- motivazioni a lavorare nel sociale;
- doti di creatività;
- doti organizzative;
- capacità di lavorare in gruppo e di trattare con le persone.

La credibilità dell'aspirante imprenditore sociale è estremamente importante: perciò il progetto d'impresa deve fornire, nella sua prima parte, un profilo significativo dei titolari. Vanno messe in evidenza tutte quelle qualità personali che possono costituire veri e propri "assi nella manica" per il successo dell'iniziativa.

Tuttavia presentarsi non basta: occorre anche offrire un quadro chiaro e convincente di quello che vogliamo fare e di come vogliamo farlo.

La parte tecnico-operativa

La *seconda parte*, dunque, fa riferimento a fattori di tipo *oggettivo*, e deve consentire di verificare la fattibilità del progetto sotto i diversi profili (*tecnico, commerciale, finanziario*), evidenziando, *con dati concreti*, l'esistenza di reali prospettive di successo.

Non dimentichiamo, come detto all'inizio, che l'impresa sociale non può vivere di soli sussidi e non può sopravvivere senza vendere prodotti o servizi, il cui ricavato deve servire quantomeno a coprire i costi.

Occorre prendere in esame, sulla base dell'analisi di mercato, fattori come il prodotto/servizio, il prezzo, la comunicazione e la distribuzione (cosiddetto "marketing-mix"); l'azienda (attrezzature, locali, personale...); l'organizzazione del processo produttivo, dell'apparato commerciale ed amministrativo-gestionale, ecc.

La parte quantitativo-monetaria

Nella *terza parte* tutte le scelte inerenti ai diversi componenti della struttura aziendale e al livello di attività operativa devono essere tradotti in termini quantitativo-monetari, attraverso una serie di prospetti di *stato patrimoniale* e di *conto economico*. Questi devono individuare, su un orizzonte di almeno tre anni, l'entità di:

- *investimenti*;
- *finanziamenti*;
- *redditi*;
- *flussi di cassa*.

Il bilancio preventivo

Focalizziamo ora la nostra attenzione sulla terza parte del progetto d'impresa.

Occorre aver preventivamente ipotizzato il volume di attività da svolgere e le quantità di

fattori produttivi da utilizzare. Ora dobbiamo verificare se le nostre ipotesi stanno in piedi dal punto di vista economico e finanziario. L'unico modo per farlo è "dare la parola ai numeri", redigendo la parte finale e più importante del business plan: il **bilancio preventivo** (o *bilancio "pro-forma"*).

Che cosa significa "pro-forma"?

Il progetto d'impresa non è definito sin dall'inizio né è immutabile: al contrario, costituisce una sorta di "work in progress", caratterizzato dalla necessità di costante verifica, revisione e adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa – e soprattutto un'impresa sociale – è un processo graduale, che inizia con un progetto e prosegue con il lavoro quotidiano.

L'espressione "pro-forma" indica che si tratta di una bozza non definitiva, di un lavoro in continuo divenire; almeno finché non saranno chiarite tutte le "zone oscure" del progetto e l'ipotesi di funzionamento dell'impresa sociale nei primi due/tre anni di vita non mostrerà un basso rischio di insuccesso.

Redigere il piano d'impresa? ... È un'impresa!

I dati da utilizzare per redigere le prime due parti del business plan, di carattere prevalentemente qualitativo, non presentano particolari difficoltà.

La stesura della *terza parte*, per la maggior parte dei neo-imprenditori "sociali" e non, è estremamente difficile. La redazione del *bilancio preventivo* è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica. Questa fase è senza dubbio la più complessa dell'intero processo di creazione d'impresa.

In questi casi, il "fai da te" non è consigliabile. La soluzione migliore è quella di affidarsi a un *consulente esperto*, tenendo tuttavia presenti i *costi* che ciò comporta.

I soldi per iniziare

L'impresa sociale, anche se strutturata giuridicamente in forma non imprenditoriale (associazione, fondazione, comitato), deve affrontare gli stessi problemi delle imprese collettive o società (società di persone, di capitali, cooperative, consorzi).

Nella fase iniziale, come tutte le imprese, l'impresa sociale deve porsi un problema non da poco: i **soldi per partire**. Qualunque progetto imprenditoriale, anche il meglio congegnato, non vale nulla se mancano i mezzi finanziari per realizzarlo.

Come è noto, il problema delle *fonti finanziarie* è uno dei più importanti, se non il più critico, sia nella fase di nascita che in quella di consolidamento delle imprese.

Per prima cosa l'impresa sociale dovrà stimare con ragionevole approssimazione di quante risorse avrà bisogno per svolgere l'attività. È questo un passaggio cruciale nella redazione dello stesso bilancio preventivo del progetto d'impresa.

Una volta stabilito quante risorse servono e per che cosa, occorrerà mettersi alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Naturalmente, se non si dispone di risorse proprie in numero sufficiente, l'impresa sociale potrà chiedere un pre-

stato in **banca**, ma si tratta di una strada:

- *non agevole*: di solito gli istituti di credito non concedono prestiti con troppa facilità e richiedono in ogni caso una serie di garanzie, anche in termini patrimoniali, che spesso la nuova impresa non è in grado di fornire;
- *non particolarmente economica*: i costi sono piuttosto elevati (interessi, commissioni, bolli, ecc.).

Una soluzione alternativa può essere quella di prendere in considerazione eventuali provvidenze o **agevolazioni** erogate a diversi livelli (europeo, nazionale, locale), allorché disponibili¹².

Attenzione però:

è un grave errore basare l'avvio della propria impresa solamente su apporti esterni, quali finanziamenti agevolati e/o contributi. Le provvidenze sono e devono restare accessorie, per due motivi:

- la durata delle agevolazioni è limitata: quando queste hanno fine, l'impresa deve essere in grado di sostenersi con le proprie forze;
- il grado di rischio è tanto più elevato quanto più è alta la percentuale di risorse finanziarie esterne impiegate nell'impresa (sia che derivino dal credito ordinario sia che provengano da quello agevolato).

¹² Per maggiori informazioni su questo argomento vedi Parte II, "Agevolazioni per l'impresa sociale".

7. Acquisire le informazioni mancanti

Siamo giunti alla fine del nostro percorso. Tuttavia non siamo ancora pronti per avviare l'impresa sociale. Per quanto chiaro e schematico sia stato il tragitto, ci accorgeremo sicuramente che ci mancano ancora tante competenze per riempire le "zone oscure" del piano d'impresa (ad es. insufficiente conoscenza del settore di attività prescelto, particolari problematiche fiscali legate al tipo specifico di attività che si vuole intraprendere, ecc.) e per lanciarsi nel varo definitivo dell'iniziativa.

Per colmare le nostre carenze conoscitive, evitando di perdere tempo prezioso, è possibile:

- partecipare a corsi di formazione su determinate tematiche aziendali;
- avvalerci della consulenza personalizzata di esperti;
- chiedere informazioni agli Sportelli della Camera di commercio, tra cui il Punto Nuova Impresa di PromolImpresa.

Parte II

PER SAPERNE DI PIÙ
SULL'IMPRESA SOCIALE

1. Definizione di impresa sociale

Ai sensi della Legge 13 giugno 2005 n. 118, i soggetti che possono conseguire il titolo di **impresa sociale** sono *tutte le organizzazioni private senza scopo di lucro che esercitano in via stabile e principale un'attività economica di produzione o di scambio di beni o di servizi di utilità sociale, diretta a realizzare finalità di interesse generale.*

Possono acquisire, a determinate condizioni, la qualifica di impresa sociale:

- a) *gli enti di cui al Libro I del Codice Civile* (enti senza fini di lucro e destinati al perseguimento di finalità etico-sociali: le **associazioni** riconosciute e non, le **fondazioni**, i **comitati**);
- b) *gli enti di cui al Libro V del Codice Civile*, finalizzati alla produzione di beni e di servizi in funzione meramente lucrativa o di mutualità interna¹: le **società** (di persone, di capitali e cooperative) e i **consorzi**.

Si tratta quindi di una organizzazione, che può operare sia attraverso forme giuridiche *non imprenditoriali* (del tipo a) sia attraverso forme giuridiche tipicamente *imprenditoriali* (del tipo b)². In pratica per la prima volta viene riconosciuta giuridicamente la presenza di imprese che perseguono finalità diverse dal profitto (o dal semplice "scopo mutualistico" tipico delle cooperative), superando l'ormai anacronistica dicotomia tra Libro I e Libro V del Codice Civile.

L'impresa sociale non va confusa con le ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale)³, le APS (Associazioni di Promozione Sociale)⁴ e gli altri enti non commerciali di cui al D.Lgs. 4 dicembre 1997 n. 460, che sono disciplinati in modo diverso e specifico.

¹ Si ricorda in proposito che la mutualità si distingue in "interna", rivolta esclusivamente ai soci, ed "esterna", rivolta a terzi (es. territorio, comunità locali, cittadini). In particolare la *mutualità interna* viene definita come *fornire beni, servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri della organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato.*

² Per la differenza tra attività di impresa e attività non di impresa vedi "Scegliere la forma giuridica".

³ Di cui al Decreto Legislativo n. 460 del 4 dicembre 1997.

⁴ Di cui alla Legge n. 383 del 7 dicembre 2000.

Resta inteso comunque che tutte queste organizzazioni, se ne possiedono i requisiti, possono acquisire *anche* la qualifica di impresa sociale.

Requisiti dell'impresa sociale

Ai sensi della L. n. 118/2005 e del D.Lgs. n. 155/2006, per essere definita tale, l'impresa sociale **deve essere di carattere privato e non deve avere scopo di lucro**. Ciò significa che:

- non può essere diretta o controllata da imprese private con finalità lucrative e da amministrazioni pubbliche⁵;
- ha l'obbligo di reinvestire gli utili o gli avanzi di gestione nello svolgimento dell'attività istituzionale o ad incremento del patrimonio;
- ha il divieto di redistribuire, anche in modo indiretto⁶, utili e avanzi di gestione comunque denominati, nonché fondi, riserve o capitali, ad amministratori e a soci, partecipanti (persone fisiche o giuridiche), collaboratori o dipendenti, al fine di garantire in ogni caso il carattere non speculativo della partecipazione all'attività dell'impresa.

L'impresa sociale deve inoltre:

- ottenere **oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale**⁷;
- avere come oggetto dell'attività principale – detto scopo o “*oggetto sociale*” – l'erogazione di **beni e/o servizi di utilità sociale**, cioè quelli prodotti o scambiati in determinati ambiti di attività di particolare rilievo etico-sociale per la collettività.

Ad esempio, l'oggetto sociale può riguardare *l'assistenza sociale, l'assistenza sanitaria, l'educazione, la tutela dell'ambiente, la valorizzazione del patrimonio culturale ecc.*

Per maggiori particolari su questo argomento vedi il capitolo 4 “Scegliere il settore di attività”. *Indipendentemente dai settori di attività ammessi*, possono acquisire il titolo di impresa sociale tutte le organizzazioni che esercitano attività d'impresa – quindi *tutte le società commerciali* comunemente intese – al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano:

⁵ Di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, e successive modificazioni. La legge non esclude che i soci, gli associati o i partecipi dell'impresa sociale possano essere, oltre alle singole persone fisiche, anche enti pubblici o imprese private con fini di lucro. *Tali soggetti, tuttavia, se presenti tra i soci, gli associati o i partecipi, non possono esercitare in alcun modo attività di direzione e detenere il controllo di un'impresa sociale* (L. n. 118/2008, art. 1, c. 1; D.Lgs. n. 155/2006, art. 4, c. 3).

⁶ Si considera distribuzione indiretta di utili:

- a) la corresponsione agli amministratori di compensi superiori a quelli previsti nelle imprese che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche competenze e, in ogni caso, con un incremento massimo del venti per cento;
- b) la corresponsione ai lavoratori subordinati o autonomi di retribuzioni o compensi superiori a quelli previsti dai contratti o accordi collettivi per le medesime qualifiche, salvo comprovate esigenze attinenti alla necessità di acquisire specifiche professionalità;
- c) la remunerazione degli strumenti finanziari diversi dalle azioni o quote, a soggetti diversi dalle banche e dagli intermediari finanziari autorizzati, superiori di cinque punti percentuali al tasso ufficiale di riferimento.

⁷ Secondo i criteri quantitativi e temporali specificati nel D.M. 24 gennaio 2008 (A).

- *lavoratori svantaggiati*⁸,
- *lavoratori disabili*⁹,

a patto che tali soggetti rappresentino almeno il 30% del personale.

Un discorso a parte meritano gli *enti ecclesiastici* e gli *enti delle confessioni religiose* con cui lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese. Essi infatti possono acquisire la qualifica di impresa sociale:

- limitatamente allo svolgimento delle attività nei settori ammessi dalla normativa¹⁰;
- a condizione che per tali attività sia adottato un regolamento, in forma di scrittura privata autenticata, che recepisca le norme del D.Lgs. n. 155/2006;
- a condizione che per tali attività sia prevista una apposita contabilità separata, ai sensi dell'art. 10 del suddetto decreto.

⁸ Ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 1, lettera f), punti i, ix e x, del Regolamento (CE) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione.

⁹ Ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 1, lettera g), del Regolamento (CE) n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002 della Commissione relativo all'applicazione degli articoli 87 e 88 del trattato CE agli aiuti di Stato a favore dell'occupazione.

¹⁰ Vedi in proposito il capitolo "Scegliere il settore di attività".

2. Adempimenti per l'iscrizione dell'impresa sociale nel Registro Imprese

Come sopra accennato l'impresa sociale *non è una nuova forma giuridica*, ma una **qualifica** che viene attribuita – a determinate condizioni – a forme giuridiche già esistenti, e cioè:

- *ad organizzazioni di carattere non imprenditoriale*: **associazioni, fondazioni, comitati**;
- *ad organizzazioni di carattere imprenditoriale*: **società** (di persone, di capitali, cooperative) e **consorzi**.

Di conseguenza qualsiasi organizzazione, in possesso dei requisiti, che voglia assumere la qualifica di impresa sociale deve *prima costituirsi attraverso una delle forme giuridiche sopra citate*. Per maggiori particolari sulle singole forme giuridiche vedi il capitolo successivo. In questa sede prenderemo in considerazione gli adempimenti relativi all'**iscrizione nel Registro Imprese** di tutte le organizzazioni che, *indipendentemente dalla forma giuridica adottata*, intendano qualificarsi come imprese sociali.

In primo luogo, l'organizzazione che esercita un'impresa sociale deve essere costituita con **atto pubblico**, redatto cioè da un *notaio*¹¹.

Oltre a quanto specificatamente previsto per la forma giuridica prescelta, gli atti costitutivi devono esplicitare il *carattere sociale dell'impresa* in conformità alle norme del D.Lgs. n. 155/2006, indicando in particolare:

- a) **l'oggetto sociale**, con riferimento ai settori sopra elencati di particolare rilevanza etico-sociale¹²;
- b) **l'assenza di scopo di lucro**¹³.

Oltre all'atto costitutivo occorre redigere lo **statuto**, cioè il documento che detta le regole generali per il funzionamento dell'impresa sociale e dei relativi organi.

Particolare attenzione deve essere posta sulla **denominazione**, che deve contenere ob-

¹¹ La forma della scrittura privata autenticata è possibile solo per il regolamento adottato dagli enti ecclesiastici e dagli enti delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti o accordi.

¹² Di cui all'art. 2 del D.Lgs. n. 155/2006. Vedi in proposito il capitolo "Scegliere il settore di attività".

¹³ Di cui all'art. 3 del suddetto decreto.

bligatoriamente la locuzione “*impresa sociale*”¹⁴. L’uso della dicitura “*impresa sociale*” – ovvero di altre parole o locuzioni che possano trarre in inganno – è vietato a soggetti diversi dalle organizzazioni che esercitano un’impresa sociale.

*Entro trenta giorni dalla costituzione*¹⁵, l’atto costitutivo, le sue eventuali modificazioni e gli altri fatti e documenti relativi all’organizzazione devono essere depositati a cura del notaio o degli amministratori presso l’Ufficio del Registro Imprese della Camera di commercio nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale, per *l’iscrizione nell’apposita sezione*¹⁶.

La domanda di iscrizione deve essere firmata digitalmente e presentata per via telematica o su supporto informatico¹⁷.

In particolare vanno depositati i seguenti atti e documenti:

- a) *l’atto costitutivo, lo statuto e ogni successiva eventuale modificazione;*
- b) *un documento che rappresenti adeguatamente la situazione patrimoniale ed economica dell’impresa;*
- c) *il bilancio sociale*¹⁸ (cioè lo strumento con il quale un’organizzazione “dà conto” a tutti i portatori d’interesse o *stakeholder* – utenti, clienti, fornitori, pubblica amministrazione ecc. – del proprio operato, rendendo trasparenti e comprensibili all’interno e all’esterno i programmi, le attività e i risultati raggiunti);
- d) per i gruppi di imprese sociali, *i documenti in forma consolidata, di cui alle lett. b) e c)*, oltre all’accordo di partecipazione e ogni sua eventuale modificazione;
- e) *ogni altro atto o documento previsto dalla normativa vigente* per i singoli casi particolari. I documenti di cui alle lett. b) e c) devono essere redatti secondo appositi schemi di bilancio di esercizio predisposti dall’Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

¹⁴ A eccezione degli enti ecclesiastici e degli enti delle confessioni religiose con le quali lo Stato ha stipulato patti, accordi o intese.

¹⁵ Premesso che un’impresa sociale può essere contemporaneamente iscritta in più sezioni del Registro Imprese, il termine di trenta giorni a norma del D. Lgs. 155/2006 è previsto per l’iscrizione nella sezione speciale delle imprese sociali, mentre per alcune forme giuridiche i termini di iscrizione nella sezione ordinaria sono diversi. Per le società di capitali (Spa, Sapa, Srl), per le società cooperative e per le società consortili, il Codice Civile (artt. 2330, 2454, 2463, 2523, 2615 ter) prescrive che l’atto costitutivo sia depositato al Registro Imprese entro 20 giorni, mentre la domanda di iscrizione per l’iscrizione nella sezione speciale delle imprese sociali va presentata entro 30 giorni. In questi casi si consiglia la presentazione contestuale, entro 20 giorni, sia della domanda di iscrizione e dell’atto costitutivo nella sezione ordinaria del Registro Imprese, sia della domanda di iscrizione nella sezione speciale delle imprese sociali. Per le società di persone (Snc e Sas), i consorzi, le associazioni e le fondazioni i termini sono invece di trenta giorni sia per il deposito dell’atto costitutivo e la conseguente iscrizione nella sezione ordinaria del Registro Imprese, che per la presentazione della domanda di iscrizione nella sezione speciale delle imprese sociali.

¹⁶ Tale sezione ad hoc si va ad aggiungere alle altre già esistenti nel R.I. (sezioni speciali, sezione società tra professionisti, sezione società che esercitano attività di direzione e coordinamento) e permette alle organizzazioni, in possesso dei requisiti necessari, di qualificarsi come “imprese sociali”.

¹⁷ Secondo quanto stabilito dall’articolo 31, comma 2, della Legge n. 340/2000.

¹⁸ Di cui all’art. 10, comma 2, del D.Lgs. n. 155/2006, redatto secondo le linee guida emanate con apposito decreto del Ministro della solidarietà sociale – D.M. 24 gennaio 2008 (C) –, sentita l’Agenzia per le organizzazioni non lucrative di utilità sociale.

L'Ufficio del Registro imprese che riceve la domanda di deposito presentata dall'organizzazione che vuole esercitare un'impresa sociale, ne verifica prima la completezza formale e può invitare l'organizzazione a completare, modificare o integrare la domanda entro un congruo termine, trascorso il quale, con provvedimento motivato, può rifiutare il deposito degli atti nella sezione delle imprese sociali.

È importante sottolineare che tali adempimenti non sostituiscono, ma *devono aggiungersi a quelli richiesti specificatamente per ciascuna forma giuridica adottata*. Ad esempio una associazione che voglia qualificarsi come impresa sociale dovrà seguire il *proprio* iter procedurale e *integrarlo* con gli adempimenti sopra indicati; e così via per una fondazione, una società di persone, una società di capitali o una cooperativa, ognuna delle quali segue un percorso burocratico diverso.

Ne consegue che un'organizzazione che voglia qualificarsi come impresa sociale potrà essere contemporaneamente iscritta in più sezioni del Registro Imprese (per esempio una cooperativa verrà iscritta sia nella sezione ordinaria sia nella sezione imprese sociali).

Da sottolineare che – attraverso l'iscrizione nella apposita sezione – *tutte le organizzazioni che esercitano un'impresa sociale il cui patrimonio è superiore a ventimila euro, indipendentemente dalla forma giuridica assunta, possono limitare la responsabilità patrimoniale*: in tal caso, delle obbligazioni sociali risponde soltanto l'organizzazione con il suo patrimonio (e non i singoli soci). Quindi, per esempio, una società di persone come la società in nome collettivo – in cui i soci hanno una responsabilità illimitata e solidale¹⁹ di fronte ad eventuali rovesci societari – una volta qualificata come impresa sociale, con patrimonio superiore alla soglia sopra indicata, potrà assumere la stessa responsabilità limitata delle società di capitali.

I moduli da utilizzare per l'iscrizione sono il modello S1 – con relativi intercalari P – e il modello S5²⁰.

Il primo serve per comunicare:

- la *denominazione*;
- la *sede*;
- la *forma giuridica*;
- l'*oggetto sociale*;
- gli *organi amministrativi* e i loro poteri.

Il modello S5 è quello necessario per richiedere l'iscrizione (o la cancellazione) dell'organizzazione con la qualifica di impresa sociale nell'apposita sezione del registro delle imprese. Il riquadro specifico da compilare è denominato AL/IMPRESA SOCIALE (D.Lgs.

¹⁹ “Responsabilità illimitata” significa che un socio, se la società non è in grado di pagare i creditori, risponde con tutto il suo patrimonio personale. “Responsabilità solidale” (o “in solido”) significa che un socio risponde anche dei debiti contratti, in nome della società, dagli altri soci: se quindi i beni personali di un socio non sono sufficienti, la quota a suo carico deve essere pagata da tutti gli altri. Per maggiori particolari vedi capitolo successivo.

²⁰ Compilato secondo quanto stabilito dalla Circolare n. 3628/C/2009 del Ministero dello Sviluppo Economico.

155/2006) nel quale, oltre alla data, andranno indicati i beni e i servizi di utilità sociale prodotti o scambiati nei settori previsti dalla norma in questione.

In aggiunta o in alternativa all'esercizio dell'attività d'impresa nei settori di cui sopra, al fine di acquisire la qualifica di impresa sociale per l'inserimento lavorativo dei soggetti che siano lavoratori svantaggiati, e/o lavoratori disabili, vanno indicate nel riquadro in argomento le relative numerosità (in misura non inferiore al 30% dei lavoratori impiegati a qualunque titolo nell'impresa).

Vanno inoltre indicati i codici di attività economiche secondo la classificazione ICNPO, raccordata con la classificazione NACE – ATECO (vedi allegato in Appendice).

Vi sono altresì altri modelli da utilizzare, quali: il modello S2 per le modificazioni dell'atto costitutivo e il modello B per i depositi del bilancio sociale e della situazione patrimoniale ed economica.

Il modello S5 allegato potrà anche essere utilizzato da parte dell'organizzazione per denunciare il tipo di attività esercitata, qualora l'attività sia iniziata immediatamente dopo la sua costituzione.

Le domande di iscrizione, modifica e deposito, sono assoggettate al pagamento dei relativi diritti di segreteria e all'assolvimento dell'imposta di bollo: gli importi saranno differenziati a seconda della forma giuridica adottata per l'imposta di bollo e a seconda delle modalità di presentazione (telematica o su supporto informatico) per i diritti di segreteria.

3. Scegliere la forma giuridica

Come detto nella prima parte, le forme giuridiche che possono essere assunte dalle imprese sociali sono sostanzialmente di due tipi:

- **associazioni, fondazioni, comitati** (forme “non imprenditoriali”)²¹;
- **società di persone, società di capitali, cooperative, consorzi** (forme “imprenditoriali”).

Associazioni, Fondazioni, Comitati

Associazioni

Si ha una **associazione** quando *due o più persone* si uniscono in maniera più o meno duratura per il raggiungimento di un determinato scopo, *non lucrativo*²² e *non mutualistico*²³: ad es. etico, culturale, assistenziale, ricreativo, sociale, educativo, religioso, sportivo ecc.

Le associazioni svolgono la loro attività prevalentemente attraverso prestazioni lavorative o in denaro, volontarie o meno, degli aderenti (associati).

Le associazioni possono essere:

²¹ Il Codice Civile distingue nettamente che cosa è “impresa” e cosa non lo è. Dal punto di vista strettamente civilistico, l’impresa per essere considerata tale deve avere tre caratteristiche fondamentali:

- a) deve esercitare un’attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e servizi;
- b) deve essere organizzata attraverso una “azienda”, definita come il “complesso di beni organizzati dall’imprenditore per l’esercizio dell’impresa: beni mobili e immobili (capitali, macchinari, impianti e attrezzature, locali, arredi, ecc.) e risorse umane;
- c) deve esercitare l’attività professionalmente, cioè in modo sistematico e non sporadico.

²² Lo scopo di lucro è tipico delle società di persone e di capitali, escluse le cooperative.

²³ Lo scopo mutualistico è tipico delle società cooperative.

- **riconosciute**²⁴: in tal caso *il patrimonio personale degli associati è separato da quello dell'ente* e quindi chi risponde delle obbligazioni contratte dall'associazione (es. debiti) è sempre e soltanto il patrimonio dell'ente (e non quello degli associati); inoltre i creditori personali degli associati non possono rifarsi sul patrimonio dell'ente;
- **non riconosciute**: in tal caso *il patrimonio personale degli associati non è separato da quello dell'ente* e, delle obbligazioni contratte dall'associazione possono rispondere, oltre al patrimonio dell'ente, i soggetti che hanno agito in nome e per conto dell'associazione stessa (anche se non sono iscritti).

Per ottenere il riconoscimento l'associazione deve *costituirsi con atto pubblico*: deve cioè redigere un "*atto costitutivo*", tramite notaio o pubblico ufficiale, e un altro documento – lo "*statuto*" – che detta le regole generali per il funzionamento dell'associazione stessa e dei relativi organi.

Fondazioni

Si ha una **fondazione** normalmente²⁵ quando un *fondatore* mette a disposizione un *patrimonio* per determinati scopi *diversi da quello di lucro* (culturali, educativi, religiosi, sociali, scientifici o comunque di utilità pubblica). La fondazione forse più nota al mondo è quella realizzata dal chimico svedese *Alfred Nobel*, l'inventore della dinamite, la quale insignisce ogni anno del premio omonimo personaggi che si sono distinti nel campo delle arti, delle scienze e per il bene dell'umanità.

Anche la fondazione per ottenere il riconoscimento deve *costituirsi con atto pubblico* (in questo caso si chiama "*atto di fondazione*")²⁶ e redigere uno *statuto*.

Comitati

Si ha un **comitato** quando più persone perseguono uno scopo altruistico o di pubblica utilità, e – non disponendo di mezzi patrimoniali adeguati – promuovono una *pubblica sottoscrizione per raccogliere i fondi necessari a tal fine*. Ne sono esempi i comitati di soccorso o di beneficenza, nonché i comitati promotori di opere pubbliche, monumenti, esposizioni, mostre, festeggiamenti ecc.

L'atto costitutivo, in questo caso, non richiede formalità particolari (può essere redatto anche tramite scrittura privata) ma deve comunque specificare lo scopo per il quale il comitato è stato costituito.

Delle obbligazioni assunte dal comitato verso i terzi rispondono tutti i componenti del comitato stesso *in modo illimitato e solidale*.

²⁴ Per ottenere il riconoscimento l'associazione deve iscriversi nel Registro delle persone giuridiche private, istituito presso l'ufficio territoriale del Governo (ex Prefettura) oppure presso la Regione di riferimento se l'associazione opera nelle materie attribuite alla sua competenza e le finalità statutarie si esauriscono nell'ambito della stessa Regione. Con il riconoscimento l'associazione acquisisce la cosiddetta "personalità giuridica", diviene cioè (in estrema sintesi) un soggetto giuridico pienamente distinto dalle persone che lo compongono. Sono persone giuridiche pubbliche lo Stato e gli altri Enti pubblici; sono persone giuridiche private le associazioni e le fondazioni riconosciute, nonché le società di capitali, le cooperative e i consorzi.

²⁵ La fondazione può essere realizzata anche da più persone fisiche o giuridiche.

²⁶ L'atto di fondazione può essere – oltre che un atto pubblico tra vivi – anche un testamento.

Che significa “responsabilità illimitata e solidale”

- “Responsabilità illimitata” significa che un socio²⁷, se la società²⁸ non è in grado di pagare i creditori, risponde con tutto il suo patrimonio personale.
- “Responsabilità solidale” significa che un socio risponde anche dei debiti contratti, in nome della società, dagli altri soci; se quindi i beni personali di un socio non sono sufficienti, la sua quota di debito deve essere pagata da tutti gli altri.

Società

Se due o più persone si accordano per svolgere insieme un’attività economica allo scopo di dividerne gli utili, abbiamo un’*impresa collettiva*, cioè una **società** (art. 2247 C.C.).

Ogni socio ha l’obbligo di “*conferire beni o servizi*”: deve cioè dare un contributo alla società sotto una o più delle seguenti forme:

- denaro contante;
- crediti;
- beni in natura (locali, attrezzature, ecc.);
- prestazioni di lavoro (per alcuni tipi di società).

In genere questo accordo risulta formalmente dall’*atto costitutivo*, integrato in certi casi dallo *statuto*, che detta le regole generali per il funzionamento della società e degli organi sociali.

Nel caso dell’impresa collettiva quindi occorre:

- la stipula di un “contratto di società” tra due o più persone per lo svolgimento di un’*attività economica*;
- l’effettivo *esercizio comune* dell’attività da parte di coloro che sono intervenuti nell’accordo: tutti i soci cioè partecipano in qualche modo, direttamente o indirettamente, alla gestione (anche se questa è affidata a qualcuno in particolare, ciò avviene pur sempre per volontà di tutti i soci).

Le società si distinguono in:

- **società di persone** (*società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice*);
- **società di capitali** (*società a responsabilità limitata, società unipersonale a responsabilità limitata*²⁹, *società per azioni, società in accomandita per azioni*);
- **società cooperative**.

²⁷ In questo caso un componente.

²⁸ In questo caso il comitato.

²⁹ Repependo una normativa europea, già da diversi anni in Italia è possibile che la Srl venga costituita con un unico socio “fondatore” (e quindi, eccezionalmente, non con un contratto tra più persone ma con una enunciazione unilaterale). Nel caso della Srl unipersonale, a determinate condizioni, il socio unico beneficia della limitazione di responsabilità.

La scelta di un tipo di società piuttosto che di un altro dipende da molti fattori (tecnici, giuridici, amministrativi, fiscali ecc.) che non sembra il caso di approfondire in questa sede; per maggiori particolari consigliamo pertanto di consultare apposite pubblicazioni specializzate o di rivolgersi al proprio consulente di fiducia.

In generale comunque si può dire quanto segue.

SOCIETÀ DI PERSONE

Nelle società di persone:

- le qualità dei singoli soci (competenza, abilità, onestà, ecc.) sono più importanti dei beni conferiti alla società: il lavoro costituisce infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- il numero dei soci è ristretto, e di conseguenza il capitale conferito nella società non è, di norma, molto elevato;
- tutti i soci (eccetto gli accomandanti nelle S.a.s.) sono responsabili con il loro patrimonio personale per i debiti sociali ("*responsabilità illimitata*") e rispondono anche della parte di debito non pagata dagli altri soci ("*responsabilità solidale*");
- l'amministrazione (quindi la parte più significativa delle attività d'impresa) può spettare solo ai soci o a parte di essi.

SOCIETÀ DI CAPITALI

Nelle società di capitali:

- i beni conferiti alla società hanno maggiore importanza delle qualità personali dei soci: i capitali costituiscono infatti il mezzo principale con cui i soci contribuiscono all'attività sociale;
- è più facile cedere le proprie quote sociali che nelle società di persone;
- i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale (cosiddetta "*responsabilità limitata*");
- l'amministrazione può spettare anche ai non soci.

SOCIETÀ COOPERATIVE

Nelle società cooperative:

- i soci devono essere *almeno nove* (possono essere *almeno tre* quando i soci sono persone fisiche e la società adotta le norme della società a responsabilità limitata);
- il capitale sociale è variabile; ciò significa che l'ammissione, il recesso o l'esclusione dei soci non comporta una modifica dell'atto costitutivo, ma avviene semplicemente con una annotazione nel libro soci da parte degli amministratori;
- lo statuto prevede lo scopo di fornire beni o servizi o occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione ("*scopo mutualistico*"). Ai fini della possibilità di godere delle agevolazioni fiscali previste dalla legge, la cooperativa deve operare prevalentemente a favore dei soci secondo i criteri ed i requisiti previsti agli articoli 2513 e 2514 del codice civile;

- nelle società cooperative i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale e pertanto il rischio dei soci è limitato esclusivamente all'ammontare del capitale sociale sottoscritto durante la permanenza nella società.

Le cooperative sociali

Regolate dalla L. 381/91, le *cooperative sociali* operano nell'interesse della collettività attraverso la gestione di servizi socio-sanitari ed educativi oppure lo svolgimento di qualsiasi tipo di attività, se finalizzato all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Esse beneficiano di apposite agevolazioni.

Le cooperative sociali, che rispettino le norme previste dalla L. 381/91, sono considerate società cooperative a mutualità prevalente indipendentemente dal rispetto dei criteri indicati nell'articolo 2513 del codice civile e sono inoltre riconosciute dal D.Lgs. 460/97 quali ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale). Quasi sempre *le cooperative sociali hanno i requisiti per essere riconosciute anche come "imprese sociali"*.

CONSORZI

Il *consorzio* merita un cenno a parte. È un contratto con cui più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive imprese. La differenza sostanziale tra il consorzio e la società è che la seconda è finalizzata all'esercizio di un'impresa, mentre il primo è *costituito da più imprese per condividere risorse o servizi o per meglio organizzare un'attività economica*.

Anziché con un consorzio vero e proprio, l'attività svolta con finalità consortili può essere perseguita anche con una società (tipicamente la S.p.a. o la S.r.l., che assumono rispettivamente la denominazione di "*Società consortile per azioni*" o "*Società consortile a responsabilità limitata*")³⁰.

³⁰ In tal caso si applica la normativa del tipo sociale di riferimento (alla S.r.l. consortile cioè si applicano le norme della S.r.l. e non quelle del consorzio).

4. Scegliere il settore di attività

I settori ammessi

Come già detto, i beni e i servizi prodotti e venduti dall'impresa sociale devono appartenere ad uno specifico **settore di attività** di particolare *utilità etico-sociale*³¹.

Per la precisione, l'oggetto (o scopo) sociale deve rientrare in *uno o più dei seguenti settori*:

- a) *assistenza sociale*³²;
- b) *assistenza sanitaria*³³;
- c) *assistenza socio-sanitaria*³⁴;
- d) *educazione, istruzione e formazione*³⁵;
- e) *tutela dell'ambiente e dell'ecosistema*³⁶, con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;

³¹ L'utilizzo del concetto "settore di attività" ha la duplice finalità:

- di circoscrivere l'ambito di operatività delle imprese sociali (in questo caso il legislatore ha puntato sui settori nei quali è maggiormente concentrata l'attività delle organizzazioni non profit, non potendo elencare in modo esaustivo tutti quelli possibili);
- di creare le condizioni per effettuare le analisi economico-statistiche (ad esempio sulle consistenze, la mortalità imprenditoriale, il numero di dipendenti e collaboratori ecc.), quali quelle pubblicate dall'ISTAT e dalle CCIAA.

³² Ai sensi della Legge 8 novembre 2000, n. 328, recante "Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali".

³³ Per l'erogazione delle prestazioni di cui al Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 29 novembre 2001, recante "Definizione dei livelli essenziali di assistenza", e successive modificazioni.

³⁴ Ai sensi del decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 14 febbraio 2001, recante "Atto di indirizzo e coordinamento in materia di prestazioni socio-sanitarie".

³⁵ Ai sensi della Legge 28 marzo 2003, n. 53, recante "Delega al Governo per la definizione delle norme generali sull'istruzione e dei livelli essenziali delle prestazioni in materia di istruzione e formazione professionale".

³⁶ Ai sensi della Legge 15 dicembre 2004, n. 308, recante "Delega al Governo per il riordino, il coordinamento e l'integrazione della legislazione in materia ambientale e misure di diretta applicazione".

- f) *valorizzazione del patrimonio culturale*³⁷;
- g) *turismo sociale*³⁸;
- h) *formazione universitaria e post-universitaria*;
- i) *ricerca ed erogazione di servizi culturali*;
- l) *formazione extra-scolastica*, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica ed al successo scolastico e formativo;
- m) *servizi strumentali alle imprese sociali*, resi da enti composti in misura superiore al 70% da organizzazioni che esercitano un'impresa sociale.

Possono altresì acquisire la qualifica di impresa sociale, indipendentemente dai settori di attività sopra elencati, le organizzazioni che esercitano attività d'impresa al fine dell'inserimento lavorativo di soggetti che siano lavoratori svantaggiati e disabili, a patto che rappresentino almeno il 30% del personale impiegato a qualunque titolo nell'impresa.

Come vengono classificate le attività economiche

I settori ammessi rientrano in determinate classificazioni di attività economiche che sono state individuate dalla legge.

Ai fini statistici, la classificazione delle attività economiche è stabilita:

- *a livello delle Nazioni Unite*, dalla International Standard Industries Classification (ISIC Rev.3), nei raggruppamenti più generali corrispondenti alle prime tre cifre del codice;
- *a livello comunitario*, dalla Nomenclatura generale delle attività economiche nelle Comunità Europee (NACE Rev.1), per ulteriori disaggregazioni corrispondenti alla quarta cifra del codice;
- *a livello di ciascun istituto statistico nazionale*, per la quinta cifra del codice.

In Italia la classificazione delle attività economiche a cinque cifre (**ATECO**), definita da una commissione di esperti e di rappresentanti delle categorie produttive, è stata realizzata dall'ISTAT in occasione del censimento del 1991. Coerentemente con tale impostazione, la classificazione ATECO rende comparabili i dati statistici di ogni paese.

Per le imprese sociali, l'attribuzione del codice di attività va effettuata tenendo conto della classificazione internazionale **ICNPO** (International Classification of Non Profit Organization) raccordata con la classificazione NACE-Ateco (vedi allegato in Appendice).

³⁷ Ai sensi del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, "Codice dei beni culturali e del paesaggio".

³⁸ Di cui all'articolo 7, comma 10, della Legge 29 marzo 2001, n. 135, recante "Riforma della legislazione nazionale del turismo".

Appendice

Classificazione ICNPO delle organizzazioni del Terzo Settore

Per catalogare le organizzazioni del Terzo Settore si propone un sistema di classificazione utilizzato negli studi di comparazione internazionale delle istituzioni non profit, ideato dalla Johns Hopkins University e denominato ICNPO (International Classification of Non Profit Organizations). Il sistema è organizzato in 12 gruppi e 27 sottogruppi.

1. Attività culturali e ricreative

- 1.1. Attività culturali ed artistiche
- 1.2. Attività ricreative
- 1.3. Club

2. Istruzione e ricerca

- 2.1. Istruzione primaria e secondaria
- 2.2. Istruzione universitaria
- 2.3. Istruzione professionale e istruzione degli adulti
- 2.4. Ricerca

3. Sanità

- 3.1. Servizi ospedalieri generali e riabilitativi
- 3.2. Case di cura
- 3.3. Servizi psichiatrici ospedalieri e non ospedalieri
- 3.4. Altri servizi sanitari

4. Assistenza sociale

- 4.1. Servizi sociali
- 4.2. Servizi di assistenza in caso di calamità naturale, di protezione civile e di assistenza ai profughi e rifugiati
- 4.3. Servizi di sostegno ai redditi e alle condizioni di vita individuale e servizi di beneficenza

5. Attività ambientalista

- 5.1. Attività a favore dell'ambiente
- 5.2. Attività a favore degli animali

**6. Promozione dello sviluppo economico e sociale della comunità locale;
tutela degli inquilini e sviluppo del patrimonio abitativo**

- 6.1. Promozione dello sviluppo economico e sociale della comunità locale
- 6.2. Tutela degli inquilini e sviluppo del patrimonio abitativo
- 6.3. Addestramento e avviamento professionale

7. Diritti civili, tutela legale e politica

- 7.1. Organizzazioni civiche e di tutela dei diritti
- 7.2. Servizi di tutela legale
- 7.3. Organizzazioni politiche

8. Intermediari filantropici e promozione del volontariato

- 8.1. Intermediari filantropici

9. Attività internazionali

- 9.1. Attività internazionali

10. Organizzazioni religiose

- 10.1. Congregazioni e associazioni religiose

11. Organizzazioni economiche, di titolari di impresa, professionali e sindacali

- 11.1. Associazioni imprenditoriali, professionali e sindacali

12. Altre attività

- 12.1. Attività non classificate altrove

Segreteria organizzativa del Tavolo della cooperazione
c/o PromolImpresa - Azienda Speciale della Camera di Commercio di Mantova
sede operativa: L.go di P.ta Pradella 1, Mantova
info@promoimpresaonline.it - www.promoimpresaonline.it

