

# L'utile senza gli utili



Guida alla creazione dell'impresa sociale

La presente Guida è stata realizzata da Retecamere S.cons.r.l.,  
con il coordinamento della P.O. Gestione Osservatori della Camera di Commercio.  
Per il Capitolo relativo agli "Adempimenti per l'iscrizione dell'impresa sociale  
nel Registro Imprese", ci si è avvalsi della supervisione del competente Ufficio  
camerale.

© 2009 Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma  
Via de' Burrò 147 - 00186 Roma  
[www.rm.camcom.it](http://www.rm.camcom.it)

Finito di stampare nel mese di marzo 2009  
per la Camera di Commercio di Roma  
dalla Tipografia Edigraf - Editoriale Grafica Srl, Roma

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione  
e di adattamento, totale o parziale con qualsiasi mezzo sono riservati  
esclusivamente alla Camera di Commercio di Roma.

# Sommario

<b>Presentazione</b>	9
----------------------	---

---

## **PARTE I.** Percorso guidato per avviare un'impresa sociale

Introduzione	13
<b>1.</b> Valutare le attitudini imprenditoriali	15
<i>Il mestiere di "imprenditore sociale" si può imparare</i>	15
<b>2.</b> Definire l'idea imprenditoriale	17
<i>Misurare il rischio d'impresa</i>	17
<b>3.</b> Affrontare gli adempimenti burocratici	19
<b>4.</b> Analizzare il mercato e il prodotto	21
<i>Analizzare il mercato</i>	21
<i>Analizzare il prodotto/servizio</i>	24
<b>5.</b> Organizzare l'azienda	26
<i>Analizzare l'azienda</i>	26
<i>La forma giuridica</i>	29
<i>L'organizzazione e la gestione delle risorse umane</i>	30
<b>6.</b> Redigere il piano d'impresa	31
<i>Il contenuto del business plan</i>	32
<i>Il bilancio preventivo</i>	33
<i>I soldi per iniziare</i>	34
<b>7.</b> Acquisire le informazioni mancanti	35

---

**PARTE II.** Per saperne di più sull'impresa sociale

1.	Definizione di impresa sociale	39
	<i>Requisiti dell'impresa sociale</i>	40
2.	Adempimenti per l'iscrizione dell'impresa sociale nel Registro Imprese	42
3.	Scegliere la forma giuridica	45
	<i>Associazioni, fondazioni, comitati</i>	46
	<i>Società</i>	47
4.	Scegliere il settore di attività	50
	<i>I settori ammessi</i>	50
	<i>I settori a maggiore potenzialità di sviluppo</i>	51
5.	Agevolazioni per le imprese e per l'impresa sociale	55
	<i>Agevolazioni, un quadro complesso</i>	55
	<i>Agevolazioni disponibili per tutte le imprese, di fonte comunitaria, nazionale e regionale</i>	55
	<i>Agevolazioni disponibili per tutte le imprese, di fonte camerale</i>	56
	<i>Agevolazioni disponibili per le imprese sociali del Lazio</i>	57

---

**APPENDICE**

Classificazione ICNPO delle organizzazioni del Terzo Settore	61
--------------------------------------------------------------	----

# Presentazione

---

**N**egli ultimi anni in tutta Europa, Italia compresa, abbiamo assistito a una forte espansione del cosiddetto *Terzo settore*. Con questo termine si intendono tutte quelle organizzazioni che nel sistema economico si collocano *tra lo Stato e il mercato*, ma non sono pienamente riconducibili né all'uno né all'altro: sono cioè *soggetti di natura privata, ma volti alla produzione di beni e servizi a destinazione pubblica o collettiva*.

All'interno del Terzo settore esistono da tempo diverse tipologie di organismi (APS - Associazioni di promozione sociale, ONLUS - Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, Cooperative sociali ecc.) che – indipendentemente dalla denominazione e dalla forma giuridica adottata – sono tutte caratterizzate *dall'assenza di scopo di lucro e dall'erogazione di servizi di pubblica utilità*, anche attraverso attività di volontariato.

L'**impresa sociale**, pur rientrando a pieno titolo in questo contesto, rappresenta qualcosa di nuovo. Questa unisce, infatti, due mondi finora separati: quello della *produzione a carattere imprenditoriale* e quello della *produzione di beni e servizi di utilità sociale*. Quest'ultimo settore, tradizionalmente affidato ad enti pubblici, è sempre meno efficiente, di scarso livello qualitativo ed è oggetto di una spesa sociale divenuta quasi insostenibile. Da qui l'idea – da alcuni definita una scommessa – di rendere produttivo ciò che per sua natura non lo è, attraverso organizzazioni private in grado di offrire *beni e servizi di utilità sociale, senza perseguire il profitto ma mantenendo l'azienda in equilibrio economico e finanziario*.

In questo senso le imprese sociali vengono da alcuni definite come un ibrido tra imprese "for profit" ed enti "non-profit", cioè come organizzazioni private che agiscono per *finalità diverse da quelle del profitto* ("not for profit").

Altre caratteristiche innovative dell'impresa sociale sono meglio precisate nel D.Lgs. n. 155/2006 – Legge sull'impresa sociale - e nei rispettivi decreti attuativi e si possono così sintetizzare:

- la *democraticità della gestione* (ossia il *coinvolgimento di tutti gli stakeholder* o portatori d'interesse, sia interni (soci, collaboratori, volontari) che esterni all'organizzazione (utenti finali, committenti, finanziatori o donatori) nella gestione dell'impresa);
- la *partecipazione degli utenti finali alla valutazione dei risultati* (in tal modo i fruitori dei servizi divengono protagonisti attivi del proprio percorso di emancipazione);
- la *rendicontazione sociale*, effettuata soprattutto attraverso la redazione e pubblicazione del *bilancio sociale* (documento che, al di là dei meri aspetti contabili, permette a chiunque di verificare il raggiungimento dei risultati).

Ma la novità più interessante della legge è rappresentata dalla previsione della iscrizione della cosiddetta "impresa sociale" nel Registro Imprese tenuto dalle Camere di Commercio, il che implica trasparenza, garanzia ed affidabilità delle informazioni per il mondo economico e degli affari.

Con questa Guida, la Camera di Commercio di Roma si propone di fornire utili indicazioni di base – senza la pretesa di essere esaustiva - a chiunque intenda dar vita ad un'impresa sociale, con la precisazione che obiettivo della pubblicazione non è tanto quello di favorire la nascita di nuove imprese sociali (ne nascono già tante spontaneamente) quanto di promuovere la nascita di "*forti*" imprese sociali, in grado cioè di svilupparsi e consolidarsi nel tempo, evitando il più possibile il rischio di problemi economici e finanziari.

L'augurio è quello di aver realizzato uno strumento utile e di facile consultazione, pur nella consapevolezza che il giudizio più importante potrà venire solo dai lettori della Guida.

Il Segretario Generale  
*Pietro Abate*

# Parte I

---

Percorso guidato per avviare  
un'impresa sociale



## ■ Introduzione

L'**impresa sociale** è un particolare tipo di impresa – dalle caratteristiche ben definite dalla legge<sup>1</sup> – 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 ed 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 di mettersi

---

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

in proprio, ma sono anche in tanti a cessare l'attività in breve tempo: la "mortalità infantile" delle nuove imprese 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*. Ogni fase pone particolari problemi, ognuno dei quali deve essere affrontato nel modo più razionale possibile.

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

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

## 1. Valutare le attitudini imprenditoriali

In questa prima tappa 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 infatti delle doti naturali *per fare l'imprenditore*: 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 (solitamente più frequenti nelle donne) 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 *tutte le capacità possono essere apprese*, tramite adeguati corsi di formazione.

### Il mestiere di "imprenditore sociale" si può imparare

Ci si chiede spesso se esistano degli "imprenditori nati". In realtà la questione è un falso problema. È dimostrato infatti che *imprenditori si può diventare*, sia con l'esperienza che con lo studio. E questo vale anche per il particolare mestiere di "imprenditore sociale". In tutti i casi, è richiesto un solo requisito: la *volontà di imparare*.

Non si può fare molto per cambiare l'intera personalità, ma si può invece imparare a dirigere un gruppo di lavoro, a rischiare, a negoziare, ad essere più creativi; così come si può imparare ad essere più ricettivi, a stare con gli altri, a capire i punti di vista e i problemi degli altri.

Prima di cambiare noi stessi, dobbiamo conoscere noi stessi. Effettuare ad esempio dei *test di autovalutazione delle proprie attitudini* ed accettarne il responso significa sapere qualcosa di più su se stessi ed iniziare ad 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 scon-

volgere 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 quel 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 che 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 ovvero, 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 sociali<sup>2</sup> – depositati presso le Camere di Commercio, al fine di scoprire quali sono i livelli di fatturato ed 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 su 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 addirittura 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* ("business idea") è fondamentale. Una buona idea d'impresa non si può improvvisare. Non è tanto in discussione la sua originalità (anzi, spesso le iniziative di maggior successo sono proprio quelle più innovative), quanto la sua *realizzabilità*. Tante trovate all'apparenza geniali, non hanno avuto in concreto applicazione pratica perché non sono state accettate dal mercato.<sup>3</sup>

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

- scegliere **beni o servizi di utilità sociale**;<sup>4</sup>
- sapere **cosa desidera l'utente**.<sup>5</sup> 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, in qualche misura, anche con la *concorrenza*, visto che difficilmente la nostra impresa sociale sarà la sola sul mercato nel settore in cui si è scelto di operare. E i concorrenti non saranno soltanto imprese sociali: *in molti casi avremo a che fare anche con imprese for 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**.

Non c'è impresa senza rischio: il pericolo che qualcosa vada male è connesso all'idea stessa di 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

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 aveva piacere di 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 o da aziende municipalizzate. 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.

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 essere effettivamente partiti* – a tutte le “correzioni di tiro” 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:

### **I promotori:**

- hanno esperienze significative di lavoro (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze nel settore specifico (rischio basso) o no (rischio alto)?
- hanno esperienze di gestione aziendale (rischio basso) o no (rischio alto)?
- possono ricoprire tutti i ruoli chiave: direzione, produzione, erogazione/vendita dei servizi (rischio basso), solo alcuni (rischio medio) o nessuno (rischio alto)?

### **I servizi offerti:**

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

### **Nel mercato di riferimento e nel settore scelto:**

- a parità di qualità, i prezzi dei nostri servizi sono inferiori (rischio basso), allineati (rischio medio) o superiori (rischio alto) a quelli della concorrenza?
- la domanda attuale dei nostri servizi è in aumento (rischio basso), stabile (rischio medio) o in calo (rischio alto)? 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 (rischio basso) o molte e di grandi dimensioni (rischio alto)?

- esistono già utenti potenziali in numero sufficiente (rischio basso) o l'utenza è da sviluppare partendo completamente da zero (rischio alto)? 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 (rischio basso) o in un'area in via di sviluppo e scarsamente infrastrutturata (rischio alto)?

**Il personale necessario:**

- è prevalentemente non specializzato, facile da reperire e da addestrare (rischio basso) o altamente specializzato, di difficile reperimento e addestramento (rischio alto)?

**Per la copertura finanziaria dell'investimento:**

- è possibile utilizzare risorse proprie (rischio basso) o bisogna ricorrere a finanziamenti bancari (rischio alto)?
- le risorse proprie – più eventuali agevolazioni pubbliche – coprono l'intero fabbisogno per investimenti fissi e capitale circolante<sup>6</sup> (rischio basso) o coprono solo una minima parte degli investimenti fissi (rischio alto)?

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 peraltro nella realtà si verifica molto frequentemente, è auspicabile reperire le informazioni mancanti, attraverso la consultazione di banche dati o di pubblicazioni specializzate.

### 3. Affrontare gli adempimenti burocratici

A questo punto del percorso, tuttavia, esiste un ulteriore ostacolo da superare: gli **adempimenti burocratici**.

Come è noto infatti, in Italia le procedure amministrative per avviare un'attività costituiscono un vero e proprio labirinto. Il dedalo si complica per il fatto che molte

<sup>6</sup> 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.

procedure subiscono significativi cambiamenti *a livello locale* (al punto che in alcuni casi-limite, come nelle Regioni a Statuto Speciale, può esistere un regime autorizzatorio quasi completamente diverso).

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

In secondo luogo devono informarsi sugli adempimenti necessari per la *costituzione*, tenendo presente che essi variano notevolmente secondo la *forma giuridica* adottata.<sup>8</sup> 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 riempire* 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 risulta che uno dei più frequenti motivi di mortalità – o di mancata nascita – delle imprese è proprio quello *burocratico*.

In ogni caso, tali fattori hanno un rilievo economico. Informarsi su questi aspetti **prima di essere partiti**, ci permette infatti di valutare quanto costa in termini di tempo e di denaro avviare una determinata attività: ad esempio, ci si può domandare se valga la pena aspettare dei mesi per avere una particolare autorizzazione o se sia meglio cambiare tipo di attività.

---

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”.



### **Dove informarsi sugli adempimenti necessari per iscrivere l'impresa sociale**

La Camera di Commercio di Roma, presso l'Ufficio del Registro Imprese, fornisce tutte le informazioni necessarie per l'iscrizione come "imprese sociali" degli enti e delle imprese, sia di nuova costituzione che già operanti.

## **4. Analizzare il mercato e il prodotto**

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, infatti, 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 verso il 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" ed il tipo di servizio che deve essere reso;
- *analizzare il mercato potenziale*: è sufficientemente grande? È in espansione? Ci sono molti concorrenti?

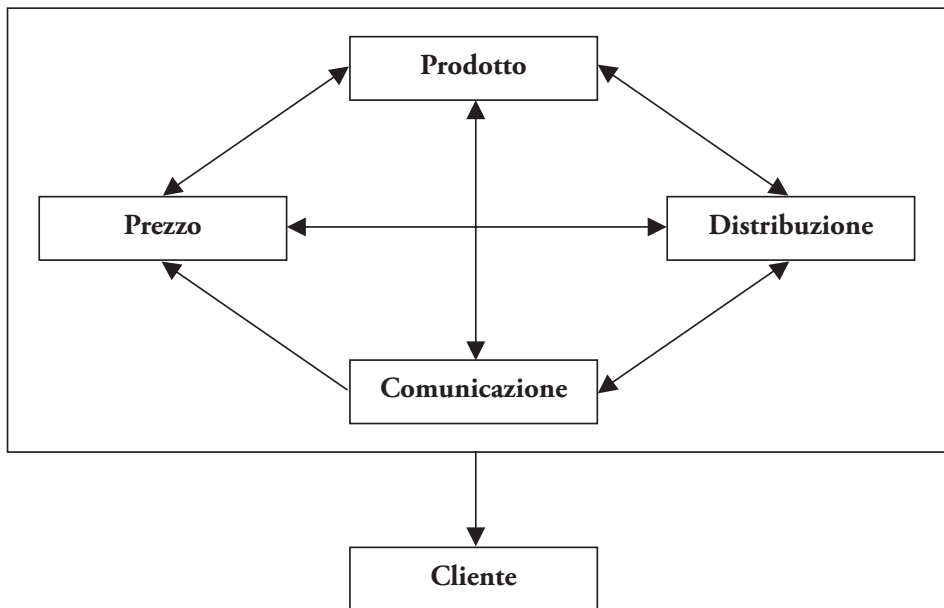
A tutti questi problemi trova soluzione l'attività di **marketing**.

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 ad 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 ed 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 ogni caso 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 (es. i servizi di assistenza urgente per anziani o malati gravi sono di solito accessibili tramite appositi numeri di pronto soccorso; i servizi di assistenza antiusura, anti-racket, antimaltrattamenti ecc. sono spesso disponibili tramite 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" (es. assistenza per alcolisti cronici).

Occorre poi rendersi conto che la nostra impresa sociale non vivrà da sola, ma si troverà all'interno di un *ambiente* che la condizionerà e che da essa verrà influenzato. Occorre prima cercare di capire la situazione economica e sociale complessiva ("*macroambiente*") e, subito dopo, 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 sociale.<sup>9</sup>

Dobbiamo sforzarci di individuare, fra i tanti mutamenti del macro e del microambiente, 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, anzitutto, di compiere un'indagine di mercato. Ora occorre ragionare 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 con la loro forza saremo costretti a fare i conti. Ad esempio, entrare in un settore "difficile" come quello

---

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

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.

### **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 dei cosiddetti *stakeholder* o portatori d'interessi, tra cui – nel caso specifico – sono particolarmente importanti:

- 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 solo 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. Insomma, per dirla in due parole, quello che occorre offrire è 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, proprio come gli uomini, 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: in questo modo potremo 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 ci 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. Occorre allora rendersi conto di quali potranno essere, rispetto ai fattori di successo, i nostri "punti di forza e di debolezza", considerati tali in relazione alle abilità ed ai difetti dei concorrenti.

Nella nostra futura impresa sociale di restauro si potrebbe ipotizzare che gli addetti al laboratorio siano particolarmente bravi. Sarà questo, allora, un nostro **punto di forza**. Bravi ma, proprio per questo, da pagare bene. Da qui prezzi più alti di quelli della concorrenza. Ecco un nostro **punto di debolezza**.

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

## ■ 5. Organizzare l'azienda

Abbiamo risposto alle domande "a chi vendere" e "cosa vendere". Ora dobbiamo riflettere su come realizzare quello che vogliamo vendere. Viceversa, la nostra idea non riuscirà mai a concretizzarsi. Occorre, quindi, 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 dargli*;
- *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 ed 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 ed 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.

Diametralmente opposte le considerazioni che si possono fare sulla *costituzione* di una nuova azienda.

#### *Gli svantaggi della costituzione*

Lo svantaggio principale è *l'assenza di qualsiasi esperienza* e la conseguente difficoltà di effettuare previsioni attendibili.

È chiaro, inoltre, che acquistando un'azienda si acquista anche un "nome" ed una clientela affezionata: nel caso di una nuova impresa sociale, invece, *bisognerà farsi conoscere ed acquisire nuovi utenti*.

#### *I vantaggi della costituzione*

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

Un altro vantaggio non indifferente è la necessità di un minore investimento iniziale, in quanto non avremo da pagare avviamenti di nessun genere.

#### 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 ad eventuali ampliamenti solo quando l'impresa sociale sia già avviata ed abbia dimostrato di poter sopportare nuovi investimenti.

Non importa *stabilire subito* qual è la dimensione ottimale dell'azienda. Ciò che è fondamentale, piuttosto, 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 rappresenta invece un fatto estremamente negativo ed è il risultato di una pianificazione errata fin dall'origine.*

#### LA LOCALIZZAZIONE

È un altro problema di importanza centrale. Dipende da tutta 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 fondamentale 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*.



## Acquisto di un locale

<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
se si prevede di rimanere a lungo nella stessa sede	se si prevede di cambiare sede a breve termine
il capitale si rivaluta continuamente	il capitale resta immobilizzato e non può essere investito in cose più utili
la proprietà di un immobile è una buona garanzia per i finanziatori	la spesa è spesso insostenibile per una nuova impresa

## Affitto di un locale

<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
se si prevede di cambiare spesso sede	se si prevede di mantenere la stessa sede per lungo tempo
il capitale non resta immobilizzato e può essere impiegato diversamente	il capitale impiegato non frutta in alcun modo
il canone pagato in un anno è deducibile dalla dichiarazione dei redditi	il canone da pagare è molto alto, specie nelle zone di prestigio delle grandi città

### Dove andare se non si dispone di una sede

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

Le neo-impresе 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 impianto.

### 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 dei problemi, anche fiscali.

Per questo è meglio non essere miopi ma guardare a quello che dovrà essere la 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*.<sup>10</sup>

Queste sono sostanzialmente di due tipi:

- **associazioni, fondazioni, comitati** (*forme “non imprenditoriali”*);<sup>11</sup>
- **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”.

### **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.

*Soprattutto nelle imprese sociali 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.

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”.

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 certamente 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 essa è nata e si è sviluppata;
- 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.*

Qui pertanto 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 ed al livello di attività operativa devono essere tradotte 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 stiano 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, naturalmente, 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 ed adattamento delle ipotesi di partenza.

Creare un'impresa – e soprattutto un'impresa sociale – è, infatti, cosa graduale, da farsi passo dopo passo. Prima a livello di progetto, poi con il lavoro di tutti i giorni.

L'espressione "*pro-forma*" indica appunto 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 tre anni di vita non mostrerà il livello di rischio più basso possibile.

#### 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.

Viceversa, per la stesura della *terza parte*, il percorso diventa – per la maggior parte dei neo-imprenditori "sociali" e non – estremamente difficile. La redazione del *bilancio preventivo* infatti è un processo articolato e caratterizzato da una intrinseca complessità tecnica. Questa fase è senza dubbio la più ardua 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 gli *alti 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 cosa, occorrerà mettersi alla ricerca delle fonti di finanziamento più appropriate e più convenienti. Naturalmente, se non dispone di risorse proprie in numero sufficiente, l'impresa sociale potrà chiedere un prestito 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).<sup>12</sup>

*Attenzione però:*

*è un grave errore basare in massima parte il progetto d'impresa su finanziamenti esterni, anche se di carattere agevolato. 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 ben determinate tematiche aziendali;
- avvalerci della consulenza personalizzata di esperti.

## 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 interna:<sup>1</sup> le **società** (di persone, di capitali e cooperative) e i **consorzi**.

Si tratta quindi di una organizzazione di tipo *nuovo e trasversale*, che può operare sia attraverso forme giuridiche *non imprenditoriali* (del tipo a) sia attraverso forme giuridiche tipicamente *imprenditoriali* (del tipo b)<sup>2</sup>.

---

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".

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),<sup>3</sup> le APS (Associazioni di Promozione Sociale)<sup>4</sup> e gli altri enti non commerciali di cui al D.Lgs. 4 dicembre 1997, n. 460, che sono disciplinati in modo diverso e specifico. 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 pubbliche;<sup>5</sup>
- 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 ridistribuire, anche in modo indiretto,<sup>6</sup> 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:

---

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

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

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 od 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 ed, 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.

- ottenere **oltre il 70% dei ricavi dalla sua attività principale;**<sup>7</sup>
- avere come oggetto dell'attività principale – detto scopo od “*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 “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:

- *lavoratori svantaggiati,*<sup>8</sup>
- *lavoratori disabili,*<sup>9</sup>

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 normativa;<sup>10</sup>
- 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.

---

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

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 sugli 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 sugli 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* o tramite *scrittura privata autenticata*.<sup>11</sup>

Oltre a quanto specificamente previsto per ciascuna forma giuridica, 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 ammessi dalla normativa, di particolare rilevanza etico-sociale;<sup>12</sup>
- b) **l'assenza di scopo di lucro**.<sup>13</sup>

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.

Negli atti ufficiali, particolare attenzione deve essere posta sulla **denominazione**, che deve contenere obbligatoriamente la dicitura "*impresa sociale*".<sup>14</sup>

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.

11 Occorre però specificare che occorre la forma dell'atto pubblico stipulato da notaio per le società di capitali e di persone, per le società cooperative, per i consorzi e le società consortili, per le associazioni e le fondazioni; mentre 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", p. 50.

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

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

Entro trenta giorni dalla costituzione,<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup>

La domanda di iscrizione deve essere firmata digitalmente e presentata per via telematica o su supporto informatico.<sup>17</sup>

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<sup>18</sup> (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 gli appositi schemi di bilancio di esercizio predisposti dall'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; se del caso, 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.

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, 2615ter) 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 30 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.

È importante sottolineare che tali adempimenti non sostituiscono, ma *devono aggiungersi a quelli richiesti specificamente 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 solidale<sup>19</sup> 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.

La modulistica da utilizzare è il modello S1,<sup>20</sup> tenendo conto della forma giuridica di cui viene richiesta l'iscrizione: i dati richiesti per l'iscrizione di una società di capitali saranno ovviamente diversi rispetto a quelli richiesti per un'associazione.

Dovranno in ogni caso essere inseriti, per tutte le tipologie interessate, i seguenti dati essenziali:

- la *denominazione*, che dovrà contenere la locuzione di “impresa sociale”;
- la *sede*;
- la *forma giuridica*;
- l'*oggetto sociale*;
- gli *organi amministrativi* e i loro poteri.

Al momento in cui si scrive, il modello S1 non è ancora stato modificato per tener conto delle specificità previste per le imprese sociali. Nell'attesa di un futuro intervento

---

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 sua quota di credito deve essere pagata da tutti gli altri. Per maggiori particolari vedi capitolo successivo.

20 Compilato secondo quanto stabilito dalla Circolare n. 3615/C/2008 del Ministero dello Sviluppo Economico.

ministeriale sulla modulistica – mancando uno specifico campo – la richiesta di iscrizione dell'organizzazione nell'apposita sezione dovrà essere effettuata allegando il modello S5, compilato al riquadro *Note*, con l'indicazione di tale richiesta.

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 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.

Chi è incaricato del deposito (il notaio o gli amministratori) dovrà inoltre inserire i *codici di attività attribuiti all'impresa sociale*, che sono quelli della classificazione Icnpo (International classification of non profit organizations) elaborata dalle Nazioni Unite e raccordata con la classificazione Nace-Ateco 2003 (adesso Ateco 2007). Al momento attuale, la classificazione Icnpo prevede la suddivisione delle attività in 27 classi raggruppate in 12 settori.<sup>21</sup>

Queste indicazioni saranno prossimamente rese disponibili nella nuova modulistica ministeriale, unitamente alle informazioni relative alla tipologia di lavoratori utilizzati.

### 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"*);<sup>22</sup>
- **società di persone, società di capitali, cooperative, consorzi** (*forme "imprenditoriali"*).

<sup>21</sup> Vedi in proposito quanto inserito in Appendice.

<sup>22</sup> 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 una *attività economica diretta alla produzione o allo scambio di beni e servizi*; è considerata "attività economica" quella diretta alla creazione di nuova ricchezza, non solo attraverso la produzione di nuovi beni, ma anche aumentando il valore di quelli esistenti (ad es. attraverso il commercio);
  - b) deve essere *organizzata attraverso una "azienda"*, definita come il "complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa: beni mobili e immobili (capitali, macchinari, impianti, attrezzature, locali, arredi ecc.) e risorse umane;
  - c) deve esercitare l'attività *professionalmente*, cioè in modo sistematico e non sporadico.
- Oggi le nuove normative consentono di considerare – a determinate condizioni – "impresa sociale", e quindi "impresa", anche organizzazioni con un fine non economico o carenti dei requisiti di cui sopra.

## 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*<sup>23</sup> e *non mutualistico*:<sup>24</sup> 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:

- **riconosciute**:<sup>25</sup> 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** normalmente<sup>26</sup> 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.

---

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

24 Lo scopo mutualistico è tipico delle *società cooperative*; è diverso dallo scopo di lucro in quanto non consiste nel conseguire un profitto, ma un "*beneficio*" genericamente inteso. Scopo della cooperativa non è quindi quello di realizzare degli utili e distribuirli tra i soci, ma di vendere ai soci stessi beni e servizi a prezzi di favore, senza quel margine di profitto normalmente applicato dalle imprese commerciali nelle vendite a terzi.

25 Per ottenere il riconoscimento l'associazione deve iscriversi nel *Registro delle persone giuridiche private*, istituito e tenuto presso l'Ufficio Territoriale del Governo (ex Prefettura). Con il riconoscimento l'associazione acquisisce infatti la cosiddetta "*personalità giuridica*", diviene cioè (in estrema sintesi e senza approfondire l'argomento, che di per sé è piuttosto complesso) 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.

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



Anche la fondazione per ottenere il riconoscimento deve *costituirsi con atto pubblico* (in questo caso si chiama “atto di fondazione”)<sup>27</sup> 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*.

#### Che significa “responsabilità illimitata e solidale”

- “Responsabilità illimitata” significa che un socio,<sup>28</sup> se la società<sup>29</sup> 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.

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

28 In questo caso un componente.

29 In questo caso il comitato.

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,<sup>30</sup> società per azioni, società in accomandita per azioni*);
- **società cooperative**.

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:

---

<sup>30</sup> Recependo una normativa europea, già da diversi anni in Italia è possibile che la S.r.l. venga costituita con un unico socio "fondatore" (e quindi, eccezionalmente, non con un contratto tra più persone ma con un'enunciazione unilaterale). Nel caso della S.r.l. unipersonale, a determinate condizioni, il socio unico beneficia della limitazione di responsabilità.

- 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*;
- i soci, oltre ad essere produttori, sono anche consumatori *a prezzi di favore* di parte dei beni e servizi prodotti ("scopo mutualistico");
- allo scopo mutualistico può aggiungersi anche lo scopo di lucro, che rimane tuttavia puramente *secondario*: infatti i beni e i servizi prodotti non consumati dai soci vengono venduti anche ai non soci e i prezzi praticati – sia pure inferiori a quelli di una normale impresa commerciale – sono fissati di solito in modo da conseguire degli utili. Questi dovranno essere distribuiti ai soci solo *entro certi limiti, non superiori comunque ad una minima percentuale del capitale sociale*;
- nel caso di *cooperativa a responsabilità limitata*, i creditori possono rivalersi esclusivamente sul patrimonio sociale; mentre nel caso di *cooperativa a responsabilità illimitata*, se la società non è in grado di pagare i debiti, rispondono anche i soci col proprio patrimonio personale.

### 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 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*").<sup>31</sup>

## ■ 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*.<sup>32</sup>

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

- a) *assistenza sociale*;<sup>33</sup>
- b) *assistenza sanitaria*;<sup>34</sup>
- c) *assistenza socio-sanitaria*;<sup>35</sup>
- d) *educazione, istruzione e formazione*;<sup>36</sup>
- e) *tutela dell'ambiente e dell'ecosistema*,<sup>37</sup> con esclusione delle attività, esercitate abitualmente, di raccolta e riciclaggio dei rifiuti urbani, speciali e pericolosi;
- f) *valorizzazione del patrimonio culturale*;<sup>38</sup>
- g) *turismo sociale*;<sup>39</sup>
- h) *formazione universitaria e post-universitaria*;

---

31 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).

32 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 natalità imprenditoriale, il numero di dipendenti e collaboratori ecc.), quali quelle pubblicate dall'ISTAT e dalle Camere di commercio.

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

34 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.

35 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".

36 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".

37 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".

38 Ai sensi del Decreto Legislativo 22 gennaio 2004, n. 42, recante "Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della Legge 6 luglio 2002, n. 137".

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

- 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.

### **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 (vedi Appendice).

### **I settori a maggiore potenzialità di sviluppo**

Come accennato in precedenza, per appurare se la nostra idea d'impresa sociale è realizzabile occorre analizzare la "domanda di mercato" e cioè verificare:

- se esistono clienti/utenti disponibili ad acquistare il bene o servizio offerto;
- se la domanda è tale da consentire all'impresa sociale di essere in equilibrio economico e finanziario.

Rispetto ai settori di attività ammessi dalla normativa, è possibile fornire alcune informazioni circa quelli che presentano maggiori potenzialità per il futuro. In proposito va citata una recente ricerca della Camera di Commercio di Roma che ha esaminato *"la quota delle famiglie della provincia di Roma utilizzatrici dei servizi tipicamente erogati dalle organizzazioni del Terzo Settore"*.<sup>40</sup> Grazie a questa ricerca è possibile fornire indicazioni circa il "segmento famiglie"<sup>41</sup> della domanda potenziale nei settori

40 "La domanda e l'offerta dei servizi del Terzo settore nel territorio della provincia di Roma", Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma, 2006, Roma.

41 Mancano i dati di altri segmenti tra i quali particolarmente significativi sono: "P.A.", "Fondazioni", "Imprese", "Turisti".

di attività ammessi dalla legge e, quindi, agevolare le scelte degli aspiranti “imprenditori sociali”.

Anzitutto va detto che, come risulta dall'analisi suddetta, il livello più alto di domanda di servizi è previsto nel settore dell'**assistenza sanitaria** (17,8%), seguito da quello dell'**assistenza sociale** (6,2%), della **cultura-sport-ricreazione** (4,6%) e dell'**istruzione** (2,6%); il settore della **tutela dei diritti** risulta invece marginale (0,9%).

Indicazioni più utili si ottengono dall'incrocio tra i settori ammessi dalla normativa sull'impresa sociale e i settori individuati con la suddetta ricerca, come riportato nella Tabella 1.

**Tabella 1 – Domanda di servizi del segmento “famiglie” nella provincia di Roma, distribuzione per settore di attività, 2006**

Settore attività	Assistenza sanitaria	Assistenza sociale	Cultura, sport, ricreazione	Istruzione	Tutela dei diritti
a) assistenza sociale	-	6,20%	-	-	-
b) assistenza sanitaria	17,80%	-	-	-	-
c) assistenza socio-sanitaria	-	-	-	-	-
d) educazione, istruzione e formazione	-	-	-	2,60%	-
e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema	-	-	-	-	0,90%
f) valorizzazione del patrimonio culturale	-	-	-	-	-
g) turismo sociale	-	-	-	-	-
h) formazione universitaria e post-universitaria	-	-	-	-	-
i) ricerca ed erogazione di servizi culturali	-	-	4,60%	-	-
l) formazione extra-scolastica	-	-	-	-	-
m) servizi strumentali alle imprese sociali	-	-	-	-	-
n) inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e/o disabili	-	-	-	-	-

Fonte: “La domanda e l'offerta dei servizi del Terzo Settore nel territorio della provincia di Roma”, Camera di Commercio di Roma, 2006

Questa rappresentazione è frutto, ovviamente, delle approssimazioni dovute alla scelta di assegnare i valori della ricerca ai corrispondenti settori della normativa, ma fornisce comunque un quadro utile ai fini della valutazione dei settori con maggiore potenzialità di sviluppo. Per quanto riguarda la domanda di servizi va precisato che il valore relativo al settore denominato “tutela dell'ambiente e dell'ecosistema” è quello che presenta la minore attendibilità, per cui risulta evidenziato in corsivo.

Rispetto alla situazione rilevata nell'anno 2005 è disponibile anche la stima della domanda relativa agli anni successivi (2008, 2010 e 2013), effettuata in base a determinate condizioni:

- la variazione del reddito;
- la variazione del costo della vita;
- il livello del clima di fiducia delle famiglie.

I risultati della stima suddetta (Tabella 2) lasciano prevedere un *aumento della domanda in quasi tutti i settori di attività* a tutte le condizioni considerate. Fa eccezione l'istruzione, per cui è prevista una diminuzione nell'ipotesi di un aumento del costo della vita (v. Tabella 3, ipotesi 2). Tuttavia, pur in presenza del sopradetto fattore "negativo", le previsioni denotano una situazione di tendenziale crescita della domanda.

**Tabella 2 – Tendenze di sviluppo per settore di attività dell'impresa sociale nella provincia di Roma dal 2005 al 2013**

Settore attività	Assistenza sanitaria	Assistenza sociale	Cultura, sport, ricreazione	Istruzione	Tutela dei diritti
a) assistenza sociale	-	crescita	-	-	-
b) assistenza sanitaria	crescita	-	-	-	-
c) assistenza socio-sanitaria	-	-	-	-	-
d) educazione, istruzione e formazione	-	-	-	crescita	-
e) tutela dell'ambiente e dell'ecosistema	-	-	-	-	-
f) valorizzazione del patrimonio culturale	-	-	-	-	-
g) turismo sociale	-	-	-	-	-
h) formazione universitaria e post-universitaria	-	-	-	-	-
i) ricerca ed erogazione di servizi culturali	-	-	crescita	-	-
l) formazione extra-scolastica	-	-	-	-	-
m) servizi strumentali alle imprese sociali	-	-	-	-	-
n) inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e/o disabili	-	-	-	-	-

Fonte: "La domanda e l'offerta dei servizi del Terzo Settore nel territorio della provincia di Roma", Camera di Commercio di Roma, 2006

**Tabella 3 – Stima della domanda di servizi del segmento “famiglie”  
nella provincia di Roma, distribuzione per settore di attività  
Anni 2005-2008-2010-2013**

<b>Ipotesi</b>	<b>2005</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>	<b>2013</b>
<b>Variazione del reddito (ipotesi 1)</b>				
Assistenza sanitaria	268.079	279.796	281.637	286.709
Assistenza sociale	93.831	103.076	103.562	105.182
Cultura, sport, ricreazione	68.748	76.747	77.608	78.503
Istruzione	39.716	47.451	47.694	47.820
<b>Variazione costo della vita (ipotesi 2)</b>				
Assistenza sanitaria	268.079	271.902	273.526	278.191
Assistenza sociale	93.831	95.182	95.451	96.665
Cultura, sport, ricreazione	68.748	68.676	69.201	69.503
Istruzione	39.716	39.314	39.175	38.639
<b>Clima di fiducia delle famiglie (ipotesi 3)</b>				
Assistenza sanitaria	268.079	279.654	281.399	286.321
Assistenza sociale	93.831	102.934	103.324	104.794
Cultura, sport, ricreazione	68.748	76.605	77.370	78.115
Istruzione	39.716	47.309	47.456	47.432

Fonte: “La domanda e l’offerta dei servizi del Terzo Settore nel territorio della provincia di Roma”, Camera di Commercio di Roma, 2006

Va comunque tenuto presente che prima di procedere all’avviamento di una impresa sociale in questi settori, è necessario verificare l’offerta<sup>42</sup> esistente al momento in cui si effettua la scelta, per completare le analisi e valutare in modo consapevole sia le opportunità che i rischi.

<sup>42</sup> Tra le fonti si segnala la citata ricerca “La domanda e l’offerta dei servizi del Terzo settore nel territorio della provincia di Roma”, Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma, 2006, Roma.



## 5. Agevolazioni per le imprese e per l'impresa sociale

### Agevolazioni, un quadro complesso

Non è facile trovare informazioni adeguate sulle leggi di agevolazione.

Occorre considerare che la mera raccolta e consultazione delle normative esistenti, peraltro estremamente impegnativa, non è sufficiente ad assicurare le informazioni necessarie a risolvere concretamente i problemi di finanziamento. Anzi, è decisamente fuorviante. Il settore delle agevolazioni è infatti soggetto ad una produzione legislativa:

- quantitativamente ingente;
- *a vari livelli* (comunitario, nazionale, regionale e, in alcuni casi, anche provinciale e camerale);
- *con misure variabili a seconda di diversi fattori* (localizzazione, forma giuridica, settore di attività, investimento da finanziare ecc.);
- *“a ragnatela”*, in cui ogni provvedimento si richiama ad altri e forma un intreccio normativo estremamente complesso, che comprende spesso una o più leggi a vari livelli, altre leggi modificative di queste, regolamenti di attuazione, circolari ministeriali ed interministeriali, provvedimenti degli istituti o degli enti che gestiscono materialmente le agevolazioni, e perfino consuetudini non scritte degli organismi erogatori o gestori degli interventi;
- *con validità operativa limitata*, per scadenza dei termini di presentazione delle domande o per esaurimento dei fondi a disposizione (in entrambi i casi, spesso a breve o a brevissimo termine), o addirittura *nulla* per assenza di regolamenti applicativi.

Molte delle informazioni necessarie per accedere alle agevolazioni (soprattutto quelle sull'operatività dei provvedimenti) non compaiono peraltro in alcun documento ufficiale e sono di difficile o incerta reperibilità.

Quindi, come trovare le informazioni “giuste” sulle agevolazioni? “Fare da soli”, come si è visto, non è consigliabile. È opportuno pertanto rivolgersi a *sportelli informativi specializzati*, operativi presso molte **Camere di commercio**. Lo sportello camerale utilizza spesso – e in alcuni casi mette gratuitamente a disposizione – diverse banche dati sull'argomento, aggiornate in tempo “quasi reale” e in grado di dare un quadro sintetico delle opportunità realmente esistenti per uno specifico tipo di impresa, localizzata in una certa zona e con determinati obiettivi.

### Agevolazioni disponibili per tutte le imprese, di fonte comunitaria, nazionale e regionale

Ovviamente le imprese sociali possono accedere in linea generale a tutte le opportunità agevolative esistenti (se sono in possesso dei relativi requisiti, che vanno valutati caso per caso):

- a) *Agevolazioni di fonte nazionale;*

b) *Agevolazioni di fonte regionale* (risorse proprie dell'Ente Regione);

c) *Agevolazioni di fonte comunitaria*:

- derivanti dalla programmazione dell'obiettivo "Convergenza" (sviluppo e adeguamento strutturale delle regioni che presentano ritardi nello sviluppo);
- derivanti dalla programmazione dell'obiettivo "Competitività regionale e occupazione" (rafforzamento della competitività e della attrattività delle regioni al di fuori dell'obiettivo "Convergenza");
- relative all'operatività del Fondo Sociale Europeo (adeguamento e ammodernamento delle politiche e dei sistemi di istruzione, formazione e occupazione);
- previste dai Programmi di Sviluppo Rurale;
- relative all'operatività del Fondo Europeo per la Pesca;
- derivanti da strumenti comunitari ad operatività continua (BEI, FEI, ecc.);

d) *Agevolazioni alle attività di Ricerca e Sviluppo previste dal Programma Quadro comunitario*.

Non è ovviamente possibile fornire in questa sede informazioni dettagliate sul panorama agevolativo sopra delineato. Consigliamo quindi ai diretti interessati di rivolgersi agli appositi sportelli informativi istituiti presso le Camere di commercio.

### **Agevolazioni disponibili per tutte le imprese, di fonte camerale**

Come sopra accennato, esistono poi agevolazioni erogate *direttamente* dalla Camera di Commercio, o comunque *tramite* la Camera stessa. Diamo di seguito un quadro sintetico delle agevolazioni fornite, al momento in cui si scrive, dalla **Camera di Commercio di Roma**.

#### AGEVOLAZIONI PER L'ACCESSO AI FINANZIAMENTI BANCARI

La Camera di Commercio di Roma agevola le piccole e medie imprese della provincia di Roma nell'accesso al credito bancario, attraverso accordi con Istituti di Credito e Organismi di garanzia privati e pubblici e la concessione di contributi per l'abbattimento dei tassi di interesse. Le agevolazioni in questo ambito sono le seguenti:

- *Fondi di garanzia per l'accesso al credito delle PMI.*
- *Contributi in conto abbattimento tassi sui finanziamenti bancari.*

#### CONTRIBUTI ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

La Camera di Commercio di Roma concede contributi a fondo perduto a sostegno dei programmi di investimento e dei processi di innovazione tecnologica, attraverso le seguenti iniziative:

- *Contributi per acquisto di attrezzature, macchinari e impianti;*
- *Contributi per la certificazione dei sistemi di gestione della qualità;*
- *Iniziative per la ricerca e lo sviluppo dell'innovazione tecnologica.*

#### CONTRIBUTI PER INIZIATIVE ORGANIZZATE DA TERZI

La Camera di Commercio di Roma sostiene le iniziative di Enti e soggetti pubblici, Associazioni di categoria o altri soggetti privati portatori di interessi generali per il sistema socio-economico locale, secondo le modalità previste dal Regolamento di concessione dei:

- *Contributi per iniziative organizzate da terzi.*

Per maggiori particolari, nonché per scaricare i moduli di domanda, i Bandi e i Regolamenti è possibile consultare le pagine web della Camera di Commercio di Roma al seguente indirizzo Internet:

[http://www.rm.camcom.it/pagina105\\_incentivi-e-agevolazioni.html](http://www.rm.camcom.it/pagina105_incentivi-e-agevolazioni.html)

#### **Agevolazioni disponibili per le imprese sociali del Lazio**

Esistono inoltre incentivi specifici per le **imprese sociali con sede nella regione Lazio**, erogati dalla *Filas (Finanziaria Laziale di Sviluppo)*.

Obiettivi primari della Filas sono:

- favorire lo sviluppo di nuove imprese e la competitività delle imprese esistenti;
- sostenere il sistema delle piccole e medie imprese operante nel Terzo Settore;
- incentivare progetti finalizzati alla creazione e sviluppo di servizi sociali, che promuovano al tempo stesso l'occupazione nel territorio della regione Lazio.

In particolare la Filas, su incarico della Regione Lazio, è il soggetto attuatore delle seguenti agevolazioni:

- *Legge Regionale 17 febbraio 2005, n. 9 Art. 13, comma 7, lett. a "Incentivi per l'impresa sociale";*
- *Misura IV.4 Docup 2000-2006 - "Incentivi per il Terzo Settore".*

Al momento in cui si scrive tuttavia *entrambe le agevolazioni risultano non operative.*

Per maggiori informazioni – anche sulle altre agevolazioni gestite dalla Filas – si consiglia di consultare il relativo sito Internet (<http://www.filas.it>). Segnaliamo anche il sito dello *Sportello Impresa Sociale*, all'indirizzo <http://www.sportelloimpresasociale.it>, finalizzato al sostegno dell'imprenditoria sociale.

# Appendice

Classificazione ICNPO  
delle organizzazioni  
del Terzo Settore

## **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