

Un approccio economico-aziendale alla qualità per l'impresa sociale: il caso della Cooperativa sociale Ulisse

di Luca Bagnoli¹

1. Premessa.....	2
2. La cooperativa sociale Ulisse.....	3
3. Il controllo dell'aziendalità.....	4
4. Il controllo di risultato.....	7
5. Il controllo di legittimità.....	12
6. Conclusione e obiettivi futuri.....	13

¹ Professore straordinario di economia aziendale presso l'Università di Firenze. Si ringrazia Gianni Autorino, presidente della cooperativa sociale Ulisse per la disponibilità e la preziosa collaborazione.

1. Premessa

La qualità rappresenta una nozione alla quale sono riconducibili gli aspetti della realtà suscettibili di un giudizio (buono, cattivo...)².

Dunque, parlare di qualità in relazione ad un'impresa sociale significa - secondo un approccio economico-aziendale - valutarne l'operato alla luce di ben definiti parametri di economicità, efficienza ed efficacia. Si tratta, in altri termini, di misurare il successo sotto il profilo quali-quantitativo, con attenzione a tre ambiti di riferimento "gestionale"³:

- economico-finanziario, sia interno che esterno;
- di risultato, riconducibile al concetto di efficacia (sociale);
- di legittimità istituzionale.

Il primo concerne i controlli di aziendalià. Vi rientrano la verifica dell'equilibrio economico-finanziario (reddito, cash-flow) e l'implementazione di un adeguato sistema di contabilità analitica.

Il successo in termini di risultato rappresenta, per un'impresa sociale, un concetto dai contenuti piuttosto ampi. Al tradizionale risultato in termini di prodotto (bene/servizio) si aggiunge la considerazione dell'utilità per il beneficiario e del vantaggio per la collettività. Assume altresì importanza l'attenzione all'agire sociale e quindi all'impiego sostenibile dei fattori produttivi.

Infine, l'operato e, in genere, tutti i comportamenti posti in essere, dovranno essere in linea con la legislazione, generale e speciale, e coerenti con le norme autoimposte quali statuto ed eventuali regolamenti sociali (assembleari) aggiuntivi.

Al fine di verificare la validità non soltanto teorica del suesposto modello di misurazione nel proseguo si presenta una concreta applicazione ad una impresa cooperativa sociale con riferimento all'anno 2007.

² Si veda G. DEVOTO – G.C. OLI, *Il dizionario della lingua italiana*, Le Monnier, Firenze 2000, p. 1659. **vedi anche Scaratti???** Sulla stessa rivista

³ Per gli opportuni riferimenti teorici si rimanda al nostro *Il controllo di gestione per l'impresa sociale*, in C. BORZAGA – L. FAZZI, *Un manuale per l'impresa sociale*, Carocci, Roma 2008, cap. 15.

2. La cooperativa sociale Ulisse

Ulisse è una cooperativa sociale di tipo B che nasce a Firenze nel 1998 grazie ad un progetto congiunto tra Azienda Sanitaria, Associazionismo e Terzo Settore, al fine di creare e sviluppare servizi per la Comunità. Finalizzata all'inserimento e all'integrazione lavorativa di persone in condizione di svantaggio, con specifica attenzione all'area del disagio psichico, Ulisse svolge una serie di servizi di particolare visibilità sul territorio.

a) L'assetto

- la compagne sociale è composta da 27 soci lavoratori, 7 soci volontari e 1 socio sovventore;
- aderisce a due consorzi di cooperative sociali e alla centrale Legacoop (Legacoopsociali);
- è socio fondatore di una coop sociale di tipo B.

b) la struttura organizzativa

L'organizzazione è concepita su un modello di centri di responsabilità, coordinati da un referente e corrispondenti ai singoli servizi svolti. Inoltre sono previsti i seguenti organi:

- DIREZIONE (presidente e vice-presidente), che sovrintende al funzionamento di tutta la struttura;
- COMITATO DI DIREZIONE, organo collegiale e consultivo che si riunisce mensilmente ed è composto dai seguenti membri: presidente, vice-presidente, responsabili dei servizi, responsabile qualità e formazione, responsabile amministrativo. Il comitato ha la funzione di mettere in atto gli indirizzi del Consiglio di Amministrazione e di prendere in tempi rapidi le decisioni che si rendono necessarie per la gestione della cooperativa.
- AMMINISTRAZIONE E CONTROLLO DI GESTIONE, che svolge tutte le attività prettamente amministrative, gestendo al contempo presenze e paghe;
- FORMAZIONE E INSERIMENTI LAVORATIVI, che si occupa della formazione per il personale interno alla cooperativa, nonché della gestione complessiva degli inserimenti, in collegamento con i Servizi Sociali competenti.

c) le attività

Ulisse realizza diverse attività commerciali (servizi), ciascuna delle quali è presieduta da un responsabile. Tale figura svolge funzioni organizzative (predisposizione turni/sostituzioni), intrattiene rapporti con i committenti, si raccorda con la direzione e concorre nell'elaborazione delle attività di verifica e valutazione dell'operato.

In particolare, vengono realizzati i seguenti servizi:

- Ulisse Barnum – bar ristorante;
- Mille & una bici Vendita – riparazione e vendita di biciclette usate;
- Mille & una bici Noleggio –noleggio bici;
- Ecologia – raccolta rifiuti ingombranti;
- Tutoraggio inserimenti in azienda
- Pulizie e manutenzioni;
- Lavanova – lavanderia;
- Informatica – prodotti software e informatici;

ai quali si aggiunge, quale servizio di nuovissima istituzione, Aleph – turismo sociale.

d) la dimensione economica

Nel 2007 Ulisse ha realizzato un valore della produzione pari a 838mila euro, un risultato operativo civilistico pari a 25mila euro ed un utile d'esercizio pari a circa 2mila euro. Sotto il profilo patrimoniale, presenta un totale attivo pari a 430mila euro e un capitale sociale interamente versato pari a 61mila euro.

3. Il controllo dell'aziendalità

Il controllo economico, che spesso prescinde dall'assetto istituzionale prescelto e dalla mission perseguita concentrandosi sulla tipologia di attività svolta, interessa il profilo esterno – la contabilità generale - ed interno – la contabilità analitica - di rilevazione.

Quale società di capitale, Ulisse presenta un impianto di contabilità generale basato sul rispetto dei principi civili e fiscali. Dunque, si è proceduto alla rilettura dei dati contabili obbligatori e rintracciabili nel bilancio d'esercizio civilistico, introducendo una chiave di lettura sociale attraverso la riclassificazione a valore aggiunto economico-sociale (VAES) (fig. 1)⁴. Viene così re-interpretato il ruolo di alcuni fattori produttivi, considerandoli interni all'ente. I relativi costi vengono assimilati ad un riparto utili, per cui si amplia lo stesso concetto di reddito – il valore aggiunto economico-sociale – da distribuire.

Con riferimento a Ulisse, si tratta (fig. 2):

- del complesso aziendale, che viene remunerato attraverso gli ammortamenti e l'utile definitivamente trattenuto all'interno dell'impresa;
- della comunità, destinataria di tributi e liberalità e a sua volta erogatrice di contributi (senza controprestazione);
- dei soci lavoratori;
- delle risorse umane non socie, sia dipendenti che erogatrici di servizi (collaborazioni, lavoro autonomo);
- del mondo cooperativo, quale “rete” ideale a cui fa riferimento l'impresa;
- dei finanziatori.

⁴ Si veda GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE (GBS), *Linee guida per la redazione del bilancio sociale*, Milano, 2001, www.gruppobilanciosociale.org. Per quanto riguarda gli adeguamenti del modello alla struttura cooperativa, si rinvia al software per la realizzazione realizzare del bilancio sociale cooperativo costruito dalla Camera di Commercio di Firenze. Tale software, scaricabile dal sito www.agci-toscana.it, può essere richiesto all'Osservatorio dell'economia civile della Camera di Commercio di Firenze.

Figura 1 – La determinazione del VA economico-sociale

determinazione del valore aggiunto cooperativo-sociale		2007	2006
VALORE DELLA PRODUZIONE			
	1-'Ricavi delle vendite e delle prestazioni (al lordo dei ristorni)	827.289	709.731
	5-'Altri ricavi e proventi, con contributi in c/esercizio assimilabili a ricavi	10.802	21.509
1	TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)	838.091	731.240
COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE			
	6-'Per materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci (esclusi conferimenti da soci)	134.727	122.624
	7-'Per servizi - eccetto costi a) da soci; b) relativi all'acquisto di prestazioni di lavoro autonomo, co.co.co., occasionale e assimilati; c) relativi all'acquisto di servizi dal mondo cooperativo.	100.340	67.850
	8-'Per godimento di beni di terzi	12.000	-
	11-'Variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	3.771	- 7.152
	14-'Oneri diversi di gestione - eccetto tributi indiretti, assimilati e liberalità	48.125	41.216
2	TOTALE COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE (B)	298.963	224.538
1-2=3	DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI INTERMEDI DELLA PRODUZIONE (A-B)	539.128	506.702
	16-'Altri proventi finanziari:	39	8
4	TOTALE PROVENTI ED ONERI FINANZIARI INTERMEDI	39	8
5	TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ FINANZIARIE	-	-
	20-'Proventi straordinari	315	5.513
	21-'Oneri straordinari - eccetto le imposte relative a eserc. prec.	4.907	2.248
6	TOTALE PROVENTI ED ONERI STRAORDINARI INTERMEDI	- 4.592	3.265
3+4+5+6	Valore aggiunto globale lordo "sociale" da distribuire	534.575	509.975

Figura 2 – La distribuzione del VA economico-sociale

distribuzione del valore aggiunto		2007	2006
7	a l'azienda		
	10-'Ammortamenti e svalutazioni - solo parte a) + b) + c)	23.354	21.250
	utile d'esercizio - parte trattenuta definitivamente	2.397	634
	<i>totale</i>	25.751	21.884
8	a lla Comunità		
	22-'Imposte sul reddito dell'esercizio	9.054	9.266
	- 5-contributi in conto esercizio senza obbligo di controprestazione	- 31.777	- 4.640
	<i>totale</i>	- 22.723	4.626
9	a i soci		
	a) cooperatori		
	per lavoro (dipendente, collaborazione, autonomo)	398.796	330.967
	b) finanziari	-	-
	<i>totale</i>	398.796	330.967
10	a l Lavoro		
	7-'Costi per servizi - relativi all'acquisto di prestazioni di lavoro autonomo, co.co.co., occasionale e assimilati	25.500	18.000
	9-'Costi per il personale	90.028	121.593
	<i>totale</i>	115.528	139.593
11	a l mondo cooperativo		
	acquisto di beni e/o servizi dal mondo cooperativo	8.000	6.500
	somme devolute ai fondi mutualistici	74	20
	<i>totale</i>	8.074	6.520
12	a l Capitale di credito		
	17-'Interessi e altri oneri finanziari - solo la parte che remunera il capitale di credito (oneri finanziari di competenza)	9.149	6.385
da 7 a 12	valore aggiunto globale lordo "sociale" distribuito	534.575	509.975

Sotto il secondo profilo, si è trattato di implementare un sistema di contabilità analitica attraverso il passaggio da costi per natura a costi per destinazione ed alla conseguente determinazione di risultati parziali.

Il primo passo è consistito nell'individuare la struttura organizzativa del controllo attraverso la definizione dei centri di responsabilità a cui riferire i costi per l'impiego dei fattori produttivi. Questi corrispondono ai servizi realizzati e ad un centro di costo fittizio «generale», deputato ad accogliere i costi dei fattori produttivi comuni a tutta l'impresa o comunque difficilmente attribuibili secondo modalità sufficientemente oggettive (fig. 3).

Figura 3 – la struttura organizzativa del controllo economico interno

centri di responsabilità	bar
	bici
	ecologia
	tutoraggio inserimenti
	pulizie e manutenzioni
	lavanderia
	informatica
	generale

Successivamente, si è proceduto ad imputare i valori economici (valore e costi della produzione) attraverso il passaggio da un criterio di derivazione civilistico-contabile e basato sulla natura dei sottostanti fattori ad un criterio di destinazione/appartenenza. In merito, è si è potuto individuare:

- valori direttamente ed oggettivamente imputabili a ben determinati centri di responsabilità (diretti), quali i ricavi, gli acquisti, il personale dedicato, etc.;
- valori non direttamente imputabili al singolo centro (indiretti o comuni), per i quali si è reso necessario individuare idonee basi di imputazione, quali le utenze, etc.;
- valori non imputabili al singolo centro (generali), quali i costi riferibili a tutti i servizi generali.

Ciò ha permesso di determinare dei veri e propri conti economici parziali, evidenziando i margini di contribuzione assoluti ed in percentuale sui ricavi dei singoli servizi (fig. 4).

Figura 4 – conti economici parziali (euro/000)

	centri di responsabilità							
	bar	bici	ecologia	tutoraggio inserimenti	pul. e man.	lavanderia	informatica	generale
ricavi	259	171	145	24	68	62	85	55
acq.m materie	116	3			0	9		7
personale	107	111	68	19	44	44	15	80
servizi	7	6	14		6	12	18	65
altro	4	4	12		3	1		44
amm.ti	3	2	4			1		13
risultato parziale	22	45	47	5	15	-5	52	-154
ritorno sui ricavi	8%	26%	32%	21%	22%	-8%	61%	

Le informazioni ottenute si prestano ad opportune considerazioni “economiche” e costituiscono una base di partenza imprescindibile per decisioni in merito alla sostenibilità economica dei singoli servizi e di Ulisse in generale.

In particolare, si rilevano rendimenti estremamente differenziati per i vari servizi, sia in termini assoluti che in relazione ai ricavi realizzati, passando dal 61% del servizio informatica al -6% del servizio lavanderia. Tali dati costituiscono una fondamentale base di partenza per le decisioni in merito a mantenimento, ristrutturazione e sviluppo dei singoli servizi, tenendo ovviamente conto, accanto al profilo strettamente economico, degli aspetti più specificatamente sociali. Infatti, i servizi si differenziano altresì per le diverse modalità di perseguimento di obiettivi di produzione sostenibile ed inserimento.

4. Il controllo di risultato

Mentre in una realtà profit il risultato può essere sintetizzato nel concetto di reddito, per un'impresa sociale tale determinazione passa soprattutto attraverso la misurazione delle performance non economico-finanziarie. Assume importanza l'efficacia sociale delle azioni poste in essere, la quale viene normalmente definita come la capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati e strumentali alla missione.

A tal fine dovranno essere valutati:

- la "socialità" nella scelta e nell'impiego dei fattori produttivi e più in generale la sostenibilità del processo produttivo;
- i risultati ottenuti, in termini di prodotti (beni/servizi) concretamente realizzati, di effettivi benefici per i destinatari dell'attività e, infine, di impatto sul benessere collettivo.

Peraltro, l'implementazione di questo tipo di controllo realizza una base informativa ottimale per la redazione di forme di rendicontazione sociale.

A) i fattori produttivi

A1 - le risorse umane

Data la dimensione limitata della nostra cooperativa, si focalizza l'attenzione soprattutto sul fattore produttivo risorse umane. Ulisse impiega complessivamente 40 persone, di cui 27 soci, 11 dipendenti e 2 collaboratori (fig.). Con i soci sono instaurati unicamente rapporti di lavoro dipendente. I 2 collaboratori rispondono a dei contratti atipici dalla diversa finalità. In un caso si tratta di una collaborazione che affianca, in un'ottica di complementarietà anche reddituale, un contratto di inserimento in capo alla stessa persona. Nell'altro, le condizioni soggettive della persona non permettono di ricorrere all'assunzione, per cui si è optato per la realizzazione di un progetto condiviso.

Figura 5 – composizione delle risorse umane

	soci		dipendenti		collaboratori	
	m	f	m	f	m	f
svantaggiati	10	5	5	0	1	0
normodotati	5	7	3	3	1	0
totali	27		11		2	
totale complessivo			40			

	soci		dipendenti		collaboratori	
	m	f	m	f	m	f
svantaggiati	25%	13%	13%	0%	3%	0%
normodotati	13%	18%	8%	8%	3%	0%
totali	67,5%		27,5%		5,0%	

I 20 lavoratori dipendenti provenienti dal mondo del disagio si caratterizzano per differenti tipologie di svantaggio. La maggior parte presenta patologie relative alla salute mentale, al ritardo mentale ed a handicap fisici. A questi si aggiungono degli invalidi civili ed alcuni detenuti del carcere di Sollicciano di Firenze. Infine, con riferimento a disagi di tipo misto si intendono più patologie associate, quali problematiche di salute mentale, di tossicodipendenza, handicap fisici o ritardo mentale (fig. 6).

Figura 6– tipologie di svantaggio

svantaggio	n. dipendenti	
salute mentale	8	40%
invalidità civile	1	5%
carcere	3	15%
handicap fisico	5	25%
ritardo mentale	2	10%
misto	1	5%
	20	100%

Trattandosi di una cooperativa di lavoro, assume importanza anche la reale partecipazione dei soci al governo societario (fig. 7). Coerentemente, si è proceduto ad elaborare un indicatore di partecipazione, che nel caso delle assemblee sociali nel 2007 si attesta al 54% (in miglioramento rispetto al 51% del 2006). La partecipazione, piuttosto bassa, è da ricondursi alla particolare natura dei soci svantaggiati. Infatti tali soggetti sono, nella maggior parte, impossibilitati a partecipare per le condizioni fisiche e/o psichiche che li caratterizzano.

Figura 7 – indicatori di partecipazione sociale

	2007		2006	
	n.	partecipazione	n.	partecipazione
assemblea	2	54%	2	51%
CdA	15	100%	15	100%

Il consiglio di amministrazione è composto da 5 membri, eletti dai soci in conformità alle disposizioni civilistiche senza particolari procedure elettive volte a caratterizzarne una rappresentatività multistakeholder.

A2 - gli acquisti

Ulisse nelle decisioni di acquisto segue criteri che portano a caratterizzare in senso sostenibile la scelta dei fornitori.

In particolare, con riferimento ai due servizi – bar e bici - che assorbono la quasi totalità di acquisti, si riporta quanto segue:

i) Bar

- i prodotti freschi vengono acquistati presso coltivatori diretti del territorio;
- il caffè viene acquistato da un fornitore di rilevanza nazionale, il quale ha condiviso il progetto complessivo portato avanti da Ulisse assumendo una vera e propria funzione di sostegno in termini di servizi erogati gratuitamente;
- viene dedicata attenzione ai prodotti del commercio equo e solidale, seppur prevalentemente in un'ottica di semplice rivendita. Peraltro, i prezzi elevati mantengono estremamente bassa la relativa quota di fatturato;
- la cooperativa ha assunto un ruolo attivo nella realizzazione di un gruppo di acquisto solidale focalizzato su prodotti da colture biodinamiche.

ii) Bici

- materiali di consumo, ricambi e biciclette vengono acquistate presso un'impresa del territorio, la quale ha assunto il ruolo di sostenitrice della cooperativa. Tale prassi permette di non rivolgersi a produzioni economicamente più convenienti ma caratterizzate da una scarsa sostenibilità.

In generale, l'individuazione dei fornitori prescinde da considerazioni di natura esclusivamente economico-finanziaria, attribuendo attenzione alla conoscenza diretta, al rispetto di requisiti di sostenibilità (certificazioni ambientali ed etiche) e alla condivisione della vision di Ulisse.

B) i risultati

B1 - i prodotti ottenuti

Si procede ad una misurazione “fisica” della produzione – intesa in termini di beni/servizi realizzati. Al fine di evidenziare le modalità rilevative seguite, si concentra l’attenzione su un solo oggetto, ed in particolare sul servizio Mille & una bici Noleggio. Dal 2006 si procede a “misurare” tale servizio in termini di utenza, distinguendo tra residente/pendolare e non residente/straniero. Si osserva una sensibile riduzione delle quantità assolute di servizio dall’anno 2006 al 2007, mentre aumenta l’efficienza della singola postazione di noleggio, passando da 257 a 298 noleggi medi. Ciò è da ricondursi alla razionalizzazione del servizio, la quale ha comportato una riduzione delle postazioni di noleggio e dunque una minor offerta e, al contempo, una concentrazione della stessa. (fig. 8)

Figura 8 – noleggio bici: la produzione

noleggi	2007	2006
residenti/pendolari	6.261	8.208
non residenti/stranieri	4.905	6.530
totali	11.166	14.738

postazioni noleggio	n.	noleggi medi
ott 06 - apr 07	4	298
mag 07 - dic 07	3	257

B2 - i benefici per i destinatari

I benefici per i destinatari si distinguono in base al tipo di servizio realizzato. Attualmente, il modello di misurazione implementato da Ulisse analizza tale aspetto sotto due profili:

- inserimento lavorativo;
- soddisfazione dell’utente.

Il primo aspetto riguarda l’utilità dei servizi svolti per i soggetti svantaggiati. Tali servizi rappresentano una «palestra di lavoro» per coloro che, all’interno di un progetto di inserimento socio-lavorativo, cercano di uscire dal mondo del disagio e si confrontano nuovamente con la società mettendo in gioco la propria capacità residua. Si tratta di un percorso di avviamento al lavoro dove insieme ai servizi sociali vengono sperimentate le capacità lavorative dei soggetti appartenenti alle fasce deboli e dunque le loro capacità a stare all’interno di un contesto lavorativo. Peraltro, non sempre tali esperimenti sono congrui con le capacità, ed infatti l’obiettivo finale del progetto di inserimento socio terapeutico è quello di dotare il soggetto di competenze da spendere anche al di fuori di Ulisse.

Attualmente risultano in atto 10 percorsi di inserimento, i quali si trovano in diverse fasi di completamento (fig. 9)

Inoltre, la cooperativa, in collaborazione con alcuni istituti di scuola media superiore, durante il 2007 ha ospitato due tirocini formativi presso il bar.

Figura 9 – inserimenti socio-terapeutici, anno 2007

inserimenti socio terapeutici	attivi	in trasformazione	trasformati
bar	2	1	0
bici	1	0	0
lavanderia	2	1	0
informatica	1	1	0
pulizie	0	0	1
totale	6	3	1

In merito ai benefici per i destinatari, Ulisse ha iniziato a rilevare il gradimento degli utenti di alcuni servizi attraverso l'erogazione di un questionario anonimo «post-vendita». La finalità è quella di affiancare alle normali considerazioni di utilità del servizio secondo una prospettiva interna – il noleggio delle bici permette all'utente di usufruire di un servizio di mobilità, etc. – un indicatore di qualità percepita da coloro che ne usufruiscono in via diretta. Inoltre, in collaborazione con un ente locale del territorio, è stata realizzata una indagine sui fabbisogni in relazione al servizio di noleggio bici, al fine di intercettare il giudizio degli utenti in via preventiva in merito a orari e localizzazione del servizio.

B3 - l'impatto allargato

Infine, la misurazione dei risultati e quindi dell'efficacia sociale passa anche attraverso la valutazione del contributo al benessere collettivo. Al fine di valutare l'impatto delle attività svolte, sono state individuate tre sottoaree di risultato:

- inserimento lavorativo;
- riduzione inquinamento e tutela ambientale;
- rivitalizzazione di zone urbane depresse.

L'inserimento lavorativo, oltre recare benefici ai diretti destinatari, rappresenta un'attività che contribuisce al benessere della collettività. Focalizzando l'attenzione su aspetti prettamente aziendalistici, si segnala una certa attenzione alle metodologie di traduzione di tali effetti in termini economico-finanziari. Esemplificando, quando l'attività svolta si presta nel tempo a sostituire la necessità dell'intervento pubblico, può essere utile definire il risultato in termini di risparmio per la collettività. Si tratta di quantificare le spese "evitate" per effetto di quanto realizzato, arrivando a misurare l'efficacia sociale in termini quantitativo-monetari⁵.

In seguito all'inserimento lavorativo di un soggetto svantaggiato – aspetto che ovviamente non può essere ricondotto esclusivamente ad un vantaggio economico per la collettività – ed ipotizzando la stabilità del contratto di lavoro, si possono evidenziare i seguenti benefici economici comuni:

- riduzione/azzeramento della spesa assistenziale / carceraria
- azzeramento ammortizzatori sociali (sussidio disoccupazione, etc.)
- riduzione/azzeramento dei servizi sociali complementari (buoni pasto, sostegno familiare, etc.)
- rapporto alla fiscalità diretta ed indiretta
- apporto al sistema previdenziale

Procediamo ad una ipotesi di quantificazione monetaria di tali aspetti con riferimento ad Ulisse:

a) Costi

- Fiscalizzazione degli oneri sociali ai sensi dell'art. L. 381/91, quantificabile in circa 6.500 euro per persona/anno con riferimento al 2/3 livello cnl;
- sostegno all'inserimento lavorativo, quali borse lavoro, formazione finanziata in ingresso, etc. Si stima un periodo di pre-inserimento di circa 4-6 mesi ed un costo compreso tra i 4 ed i 6mila euro per persona;

b) Benefici

⁵ Si veda G. MAROCCHI, *L'inserimento lavorativo nelle cooperative sociali* in CENTRO STUDI CGM (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*, Edizione Fondazione Agnelli, Torino, 2002, pp. 92-98.

- Riduzione spesa assistenziale conseguente all'inserimento lavorativo. I relativi costi, estremamente differenziati, sono stati stimati nel modo seguente: 47mila euro persona/anno per comunità psichiatrica; 24mila euro persona/anno per diurno psichiatrico; 14mila euro persona/anno per centro minori; 10mila euro persona/anno per comunità terapeutiche (tossicodipendenti);
- Riduzione spese carceraria. Per l'affidamento in prova si ottiene una riduzione quantificata in 70mila euro annui. Con la semilibertà o il lavoro esterno il risparmio si aggira sui 25mila euro annui;
- Azzeramento sussidi e altri ammortizzatori sociali. L'assunzione fa venir meno: indennità di disoccupazione per 7mila euro persona/anno; reddito minimo di inserimento 5-6mila euro persona/anno; cassa integrazione 16-18mila euro persona/anno;
- Riduzione servizi sociali complementari. Il venir meno di buoni pasto, sostegno familiare, integrazioni reddituali una tantum, riduzione tariffe, porta a stimare un risparmio di circa 350-550 euro persona/anno;
- Apporto alla fiscalità diretta, quantificabile per svantaggiati inquadrati al 2/3livello ccnl in circa 2,5mila euro persona/anno;
- Apporto alla fiscalità indiretta attraverso la creazione di valore aggiunto e al sistema previdenziale una volta inseriti (invalidi in imprese profit, svantaggiati al termine del progetto di inserimento).

In base ai valori illustrati, il beneficio netto per le comunità locali derivante dall'inserimento lavorativo di un individuo in cooperativa sociale, è compreso tra i 18.000€ e i 28.000€. Considerando quindi i 21 lavoratori con problemi di svantaggio inseriti nella cooperativa, il beneficio per la comunità nel corso del 2007 è stato di € 483.000,00.

La riduzione dell'inquinamento e la tutela ambientale riguarda la maggior parte dei servizi realizzati, anche se in realtà risulta particolarmente attinente alle attività di vendita e noleggio di biciclette. Tale servizio, peraltro in parte svolto attraverso percorsi di inserimento lavorativo di detenuti presso il Carcere di Sollicciano e l'Istituto Penale Minorile di Firenze, offre una valida alternativa all'utilizzo dell'automobile e quindi rappresenta un incentivo alla riduzione delle emissioni di anidride carbonica. Inoltre, la riparazione ed il recupero delle biciclette provenienti dal deposito comunale rappresentano un valido mezzo di promozione della «cultura al ri-uso».

Infine, in merito alla rivitalizzazione di zone depresse si ricorda il bar-ristorante Ulisse Barnum all'interno dell'ex Ospedale Psichiatrico di San Salvi in Firenze. Oltre a svolgere l'attività con attenzione ai fattori produttivi impiegati – lavoro svantaggiato, materie prime da commercio equo e solidale, etc. – la particolare localizzazione rivaluta una zona che altrimenti sarebbe priva di servizi di questo tipo. Inoltre, attraverso la presenza e l'attività svolta vengono promosse anche tematiche di altro tipo. L'apertura serale del bar, ad esempio, permette di offrire al pubblico produzioni artistiche (allestimenti, spettacoli, etc.) particolari, finalizzate a dar spazio ai giovani e promuovere la cultura della cooperazione, dell'associazionismo, del volontariato e delle buone pratiche di vita. L'organizzazione di eventi e manifestazioni culturali ha tra i suoi obiettivi quello di sensibilizzare l'opinione pubblica sui temi del disagio mentale, anche attraverso una serie di iniziative collegate al mondo dello spettacolo (teatro, cinema, ecc...).

5. Il controllo di legittimità

Il controllo di legittimità concerne la verifica del rispetto delle norme che disciplinano il settore di attività e la forma giuridica prescelta nonché delle regole autoimposte in sede di scelta della mission e dello statuto.

Sotto il profilo strettamente normativo, gli aspetti rilevanti sono:

- il rispetto della norma istitutiva della cooperazione sociale, la L. 381/91, nonché dell'insieme di disposizioni civilistica in materia;
- il rispetto di quanto statuito in tema di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro;
- il rispetto di quanto statuito in tema di protezione dei dati personali (privacy);
- l'iscrizione al registro regionale della cooperazione sociale tenuto presso la Provincia di Firenze.

Inoltre, alla luce del particolare settore di attività, assume importanza l'osservanza delle disposizioni inserite nella L. 68/99, Norme per il diritto al lavoro dei disabili, e successive modifiche ed integrazioni.

Prescindendo da un esame approfondito del contenuto di tali disposizioni, nonché dall'analisi delle modalità con cui all'interno della cooperativa viene dato seguito ad esse, ci si limita in questa sede a rinviare alla revisione cooperativa. Tale adempimento, svolto annualmente ai sensi del D. Lgs. 220/02, dà atto del rispetto, da parte della cooperativa, dell'insieme di norme di riferimento e si conclude con un giudizio positivo sull'operato della stessa.

In merito alla mission prevista nello statuto si procede ad una verifica di coerenza rispetto all'attività concretamente svolta.

Lo statuto prevede (art. 3), quale scopo mutualistico, continuità di occupazione e le migliori condizioni economiche, sociali e professionali, da perseguirsi attraverso la gestione in forma associata e con la prestazione della attività lavorativa da parte dei soci, con esclusione di qualsiasi finalità di lucro. La cooperativa ha per oggetto (art. 4) lo svolgimento di attività diverse – agricole, industriali, commerciali o di servizi – finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, nei modi conformi alla L. 381/91. Inoltre può offrire qualunque altro servizio che possa essere occasione di lavoro per i soci e che non sia in contrasto con le vigenti norme di legge.

Alla luce delle varie attività realizzate, nonché dell'attenzione rivolta alla situazione lavorativa dei soci – normodotati e svantaggiati – si ritiene che vi sia piena coerenza istituzionale.

6. Conclusione e obiettivi futuri

Quanto precede rappresenta il tentativo di misurare la «qualità» di un'impresa sociale sotto l'aspetto economico-aziendale. Ciò è avvenuto in via sperimentale – si tratta di azioni in corso e soggette a miglioramento continuo – attraverso una serie di controlli (nel senso anglosassone del termine) ampiamente interdipendenti ed interessanti le sfere dell'economicità, dell'efficacia e della coerenza istituzionale.

Dunque, si tratta semplicemente di una proposta di modello di controllo, che dovrà essere ampliata, condivisa e sperimentata in realtà possibilmente differenziate.

L'auspicio è quello di riuscire, attraverso il confronto e l'analisi di esperienze diverse, ad elaborare un sistema articolato di variabili chiave atte alla misurazione della performance di un'impresa sociale.

In particolare, due sono gli obiettivi perseguiti:

- individuare, attraverso il concorso di più ricercatori ed operatori, indicatori quali-quantitativi significativi in quanto rappresentativi degli aspetti economici, di efficacia e di coerenza istituzionale;
- valorizzare tali indicatori in modo da costruire una banca dati esperienziale che possa servire da benchmark per la valutazione della performance della singola impresa sociale da parte del management e da parte dei soggetti esterni interessati.