



UBI  comunità

OSSERVATORIO UBI BANCA

su Finanza e Terzo Settore

**Indagine sui fabbisogni finanziari
dell'imprenditorialità sociale in Italia**

Executive summary

Marzo 2016

Con il contributo scientifico di

 **aiccon**
ricerca

UBI  **Banca**
Fare banca per bene.



INDICE

Finalità dell'Osservatorio	5
Contenuto e metodologia dell'indagine	5
Composizione del campione	6
I PARTE - COOPERATIVE SOCIALI	
1. Previsioni entrate per il 2016	13
2. Rapporto con le banche	17
3. Prospettive future	25
II PARTE - IBRIDI ORGANIZZATIVI	
1. Percezione dell'andamento del valore	30
2. Previsioni entrate per il 2016	30
3. Rapporto con le banche	33
4. Prospettive future	40
5. Elementi quantitativi	45
Conclusioni	49



FINALITÀ DELL'OSSERVATORIO

L'Osservatorio UBI Banca su Finanza e Terzo Settore, realizzato da UBI Banca con il supporto scientifico di AICCON, si pone l'obiettivo di monitorare in maniera continuativa lo stato e l'evoluzione dell'offerta e della domanda di finanza per il Terzo settore.

In particolare, con la quinta edizione dell'Osservatorio, in continuità con quanto realizzato nell'edizione precedente, si è perseguito l'obiettivo di fotografare i fabbisogni finanziari e le prospettive evolutive dell'imprenditorialità sociale italiana. A tale proposito è stata condotta un'analisi volta ad offrire evidenze quali-quantitative sia sulle cooperative sociali (per il quinto anno consecutivo) che sugli *ibridi organizzativi*, «realità che assumono una *mission* sociale, come i soggetti *non profit*, ma al contempo producono un reddito da attività commerciale per poter perseguire la propria missione, come le imprese *for profit*» (Venturi, Zandonai, 2014)¹, ossia imprese sociali che fanno dell'innovazione un elemento strategico all'interno del proprio modello di *business*, della propria *governance*, della propria struttura organizzativa/di *leadership* piuttosto che rispetto alle proprie fonti di finanziamento.



CONTENUTO E METODOLOGIA DELL'INDAGINE

La presente indagine è volta ad esplorare le previsioni di entrate per il 2016, i rapporti con le banche e le prospettive future delle cooperative sociali e degli ibridi organizzativi, rispetto ai quali sono stati rilevati anche elementi quantitativi di natura economico-finanziaria utili per inquadrare meglio il fenomeno.

Per raggiungere i suddetti obiettivi conoscitivi è stata realizzata un'**indagine campionaria**.

Nei mesi di ottobre e novembre 2015 sono stati somministrati **250 questionari** ai responsabili (prevalentemente Presidenti, Direttori e Responsabili Amministrativi) delle **cooperative sociali** e di consorzi di cooperative sociali e **25 questionari** a quelli degli **ibridi organizzativi** selezionati all'interno del Gruppo Cooperativo CGM.

Relativamente al campione di cooperative sociali, la rilevazione è avvenuta tramite **metodologia CATI** (*Computer-Assisted Telephone Interviewing*) ed è stata realizzata per conto di AICCON da Associazione ISNET (www.impresasociale.net). Con riferimento al campione degli ibridi organizzativi, la somministrazione del **questionario** è avvenuta tramite **piattaforma online**.

Il presente documento rappresenta una sintesi delle principali risultanze emerse dalla suddetta indagine campionaria e riporta anche alcuni raffronti con le rilevazioni delle edizioni 2011, 2012, 2013 e 2014 effettuate sul panel di cooperative sociali utilizzato.

¹ Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generate dal Gruppo cooperativo Cgm*, Bologna, Il Mulino.



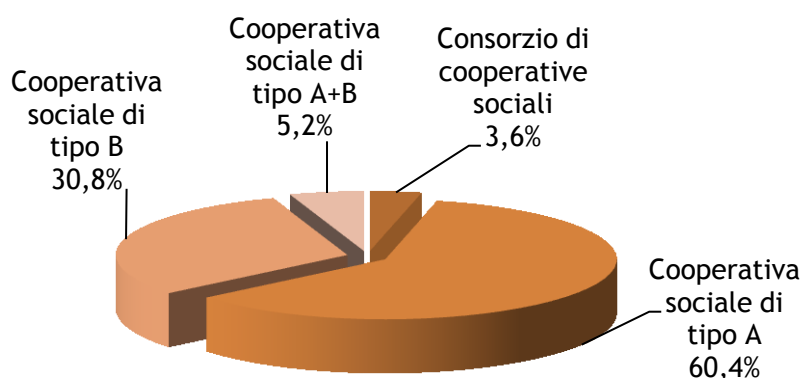
COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE

1. Cooperative sociali

Il campione è stato stratificato per **tipologia di organizzazione** e **area geografica**.

La Figura 1 illustra le tipologie organizzative e le relative percentuali coinvolte dall'indagine campionaria, mentre le Tabelle 1 e 2 indicano la distribuzione geografica delle organizzazioni.

Fig. 1 - Componenti del campione



Tab. 1 - Distribuzione del campione per area geografica

Area geografica	%
Nord Est	16,8%
Nord Ovest	24,0%
Centro	18,8%
Sud	40,4%
Totale	100,0%

Tab. 2 - Distribuzione del campione per regione

Regione	%
Abruzzo	2,4%
Basilicata	1,6%
Calabria	3,6%
Campania	8,8%
Emilia-Romagna	6,4%
Friuli Venezia Giulia	2,0%
Lazio	10,0%
Liguria	2,8%
Lombardia	15,6%
Marche	2,4%

Regione	%
Molise	0,8%
Piemonte	5,2%
Puglia	8,0%
Sardegna	5,2%
Sicilia	10,0%
Toscana	4,8%
Trentino-Alto Adige	2,0%
Umbria	1,6%
Valle d'Aosta	0,4%
Veneto	6,4%

Quasi la metà del campione (44,2%) è rappresentato da realtà di medio-piccole dimensioni (1-15 soci) (Figura 2). Inoltre, la maggior parte delle organizzazioni del campione possono dirsi "longeve", in quanto il 41,2% si è costituito da 11-20 anni e il 46,0% da più di 20 anni (Figura 3).

Fig. 2 - Dimensione dell'organizzazione (n. di soci)

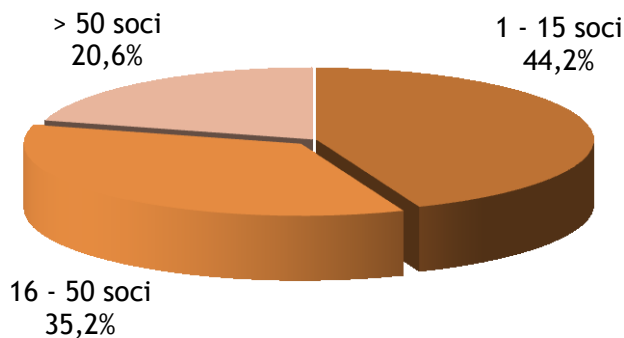
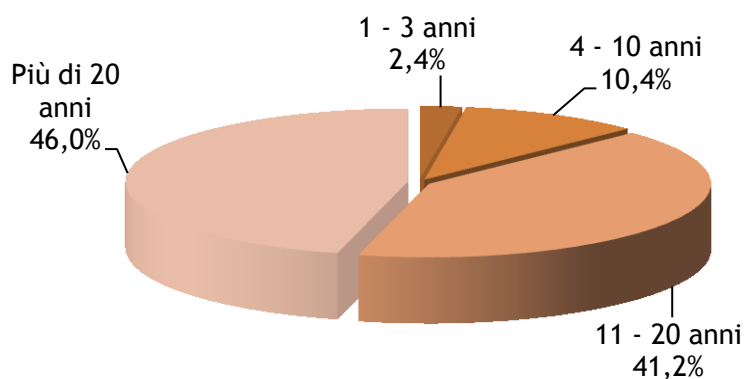
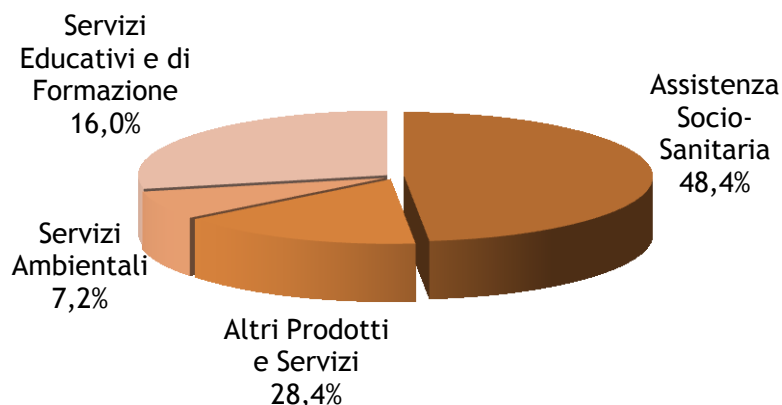


Fig. 3 - Anno di costituzione delle organizzazioni



Il 78,8% delle cooperative sociali di tipo A opera principalmente nel settore pubblico, mentre il 53,2% di quelle di tipo B opera prevalentemente sul mercato. Il principale settore di attività è quello dell'assistenza socio-sanitaria (Figura 4).

Fig. 4 - Settore di attività prevalente



2. Ibridi organizzativi

Il campione selezionato è composto da 25 ibridi organizzativi. Nonostante non sia possibile sostenere la rappresentatività della popolazione degli ibridi organizzativi esistenti sul territorio nazionale, il campione ne garantisce la significatività statistica.

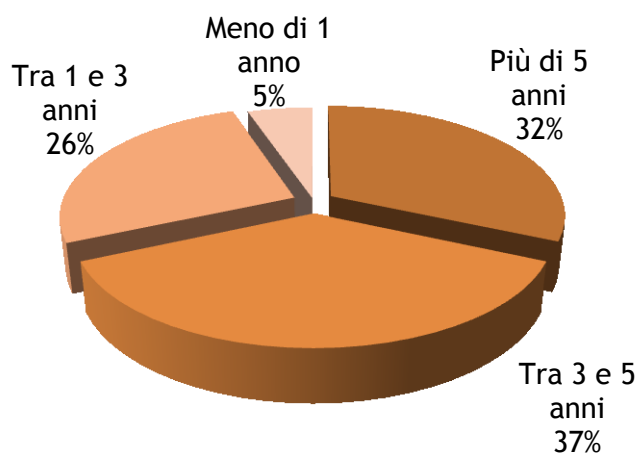
Il campione è stato selezionato in base alla **rilevanza dell'esperienza** e per **distribuzione geografica** (Tabella 3). La maggior parte delle realtà osservate appartiene a regioni del Nord Italia (68,4%).

Tab. 3 - Distribuzione del campione per area geografica

Area	%
Nord	68,4%
Centro	15,8%
Sud	15,8%
Totale	100,0%

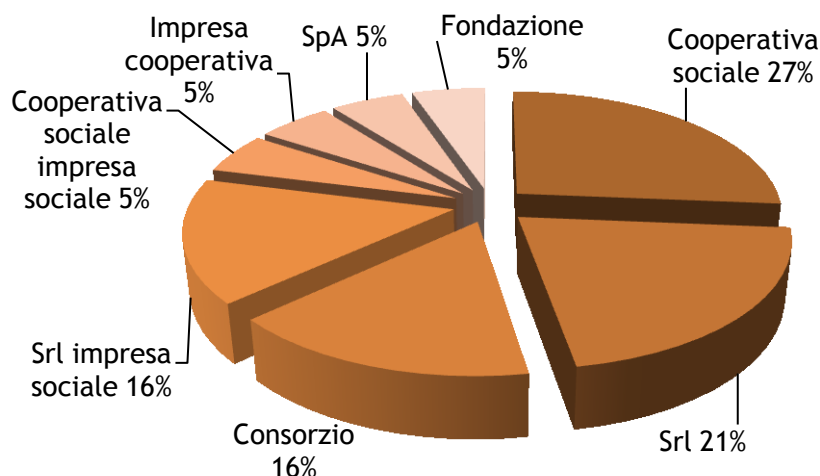
Complessivamente, il campione di ibridi organizzativi è composto da realtà **molto giovani** (Figura 5): il 68% dei soggetti analizzati ha infatti avviato la propria attività meno di 5 anni fa.

Fig. 5 - Anno di costituzione delle organizzazioni



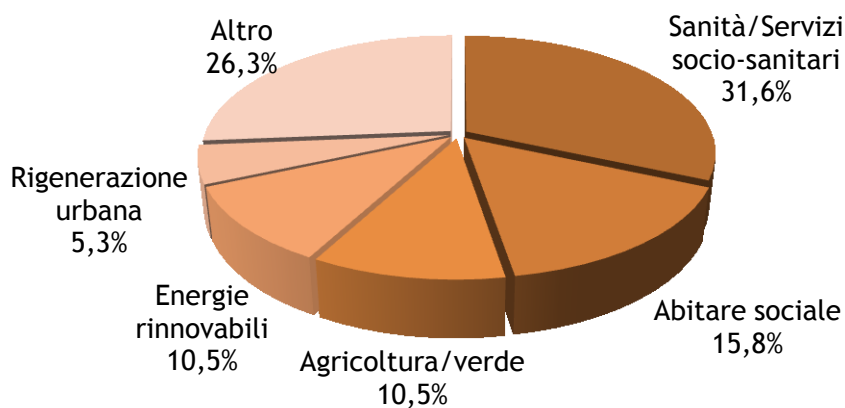
La distribuzione degli ibridi organizzativi rispetto alla **forma giuridica** prescelta risulta essere molto frammentata (Figura 6). Tuttavia, è possibile rilevare 3 tendenze: il 48% ha scelto una forma imprenditoriale tradizionalmente mutualistica (cooperative sociali, consorzi), il 16% ha invece optato per una forma imprenditoriale ibrida (Srl impresa sociale), mentre il 31% ha individuato in una forma imprenditoriale classica (cooperativa, Srl, SpA) la tipologia giuridica migliore. Soltanto il 5% ha scelto una qualifica non profit non imprenditoriale (fondazione).

Fig. 6 - Tipologie giuridiche



Il principale settore di attività degli ibridi organizzativi che costituiscono il campione è quello della sanità/servizi socio-sanitari (31,6%), seguito dal più innovativo settore dell'abitare sociale (15,8%) (Figura 7). All'interno della categoria «Altro» (26,3%) si trovano realtà che operano nelle politiche attive per il lavoro, piuttosto che nella moda e nel tessile o ancora con profili più di natura consulenziale sui temi del welfare.

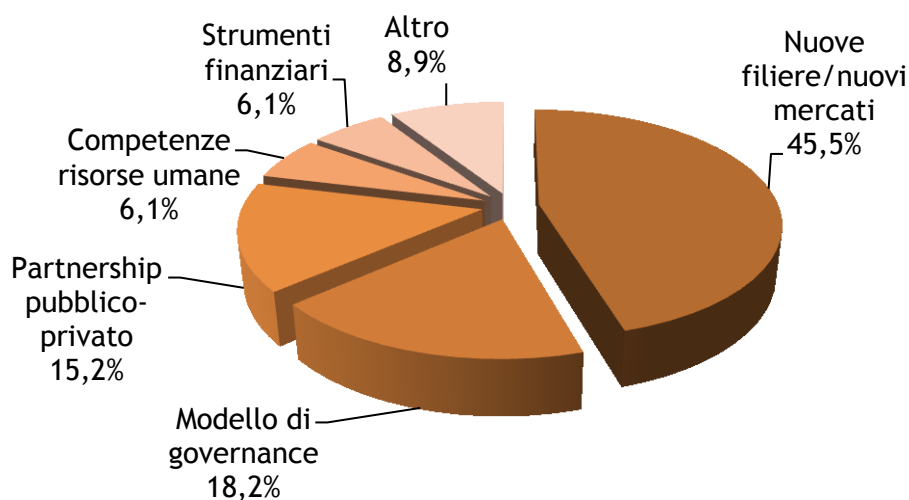
Fig. 7 - Settori di attività prevalente



La maggior parte (45,5%) degli ibridi organizzativi oggetto del campione di indagine è caratterizzato da **elementi di innovazione** riconducibili alla capacità di sviluppare un sistema di offerta di beni e servizi all'interno di nuove filiere/mercati di riferimento (Figura 8).

Quasi 2 su 5 delle realtà oggetto di osservazione si caratterizzano per modelli di *governance* innovativi, in grado di tenere insieme logiche più di natura commerciale con quelle orientate al perseguimento di una *mission* sociale.

Fig. 8 - Elementi di innovazione "radicale"





Parte I

Cooperative sociali

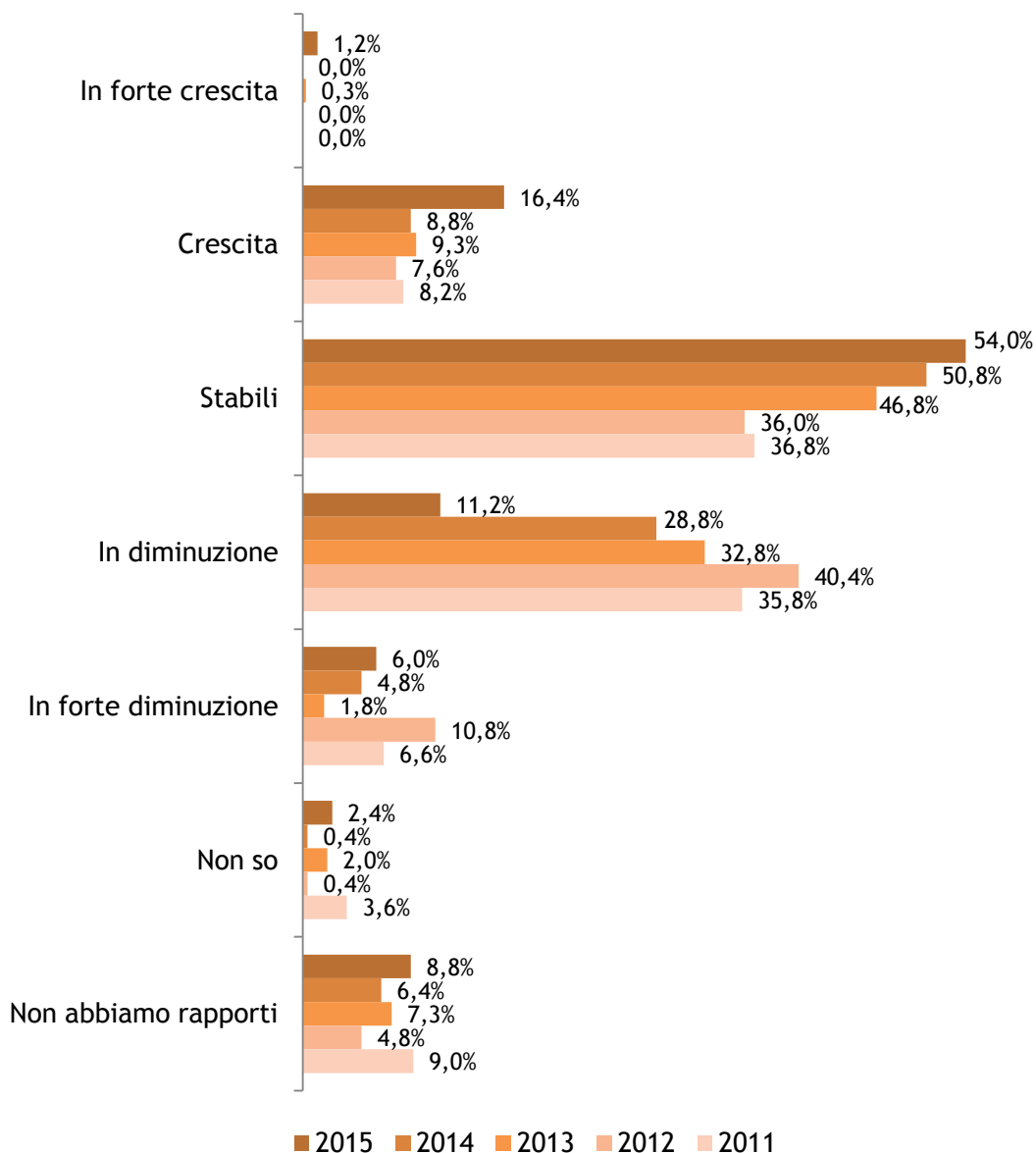


1. PREVISIONE ENTRATE PER IL 2016

La previsione sul 2016 evidenzia un netto miglioramento nell'andamento di **entrate** derivanti da **contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni**, che fanno registrare un aumento dell'8,8% degli intervistati che prevedono una crescita (più o meno intensa) di tali entrate e un leggero aumento (+3,2%) di coloro i quali ritengono che rimarranno stabili (Figura 9).

Si conferma, dunque, l'evidenza - già rilevata nelle due precedenti edizioni dell'Osservatorio (III e IV ed.) - dell'esistenza di una maggiore efficienza e stabilità nei rapporti con la Pubblica Amministrazione. Inoltre, la riduzione del 16,4% di coloro i quali prevedono una diminuzione (più o meno intensa) di entrate derivanti da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni avvalorata la tesi appena enunciata.

Fig. 9 - Previsione andamento entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni (trend 2011-2015)



Sono soprattutto le cooperative sociali di tipo A e miste (A+B) a dare evidenza della prospettiva di crescita (rispettivamente 20,5% e 23,1%). La stabilità delle entrate oggetto di analisi è maggiormente sentita, invece, dai consorzi (88,9%) (Tabella 4). Le previsioni risultano migliori al Sud e, diversamente dalle precedenti edizioni, tra le organizzazioni con più di 10 anni di attività.

Tab. 4 - Previsioni di entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni, per tipologia istituzionale

Previsione entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni	Tipologia			
	Consorzi	Coop A	Coop B	Coop A+B
Crescita	11,1%	20,5%	11,7%	23,1%
Stabili	88,9%	52,3%	50,6%	69,2%
Diminuzione	0,0%	16,6%	22,1%	7,7%
Non so	0,0%	3,3%	1,3%	0,0%
Non abbiamo rapporti	0,0%	7,3%	14,3%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

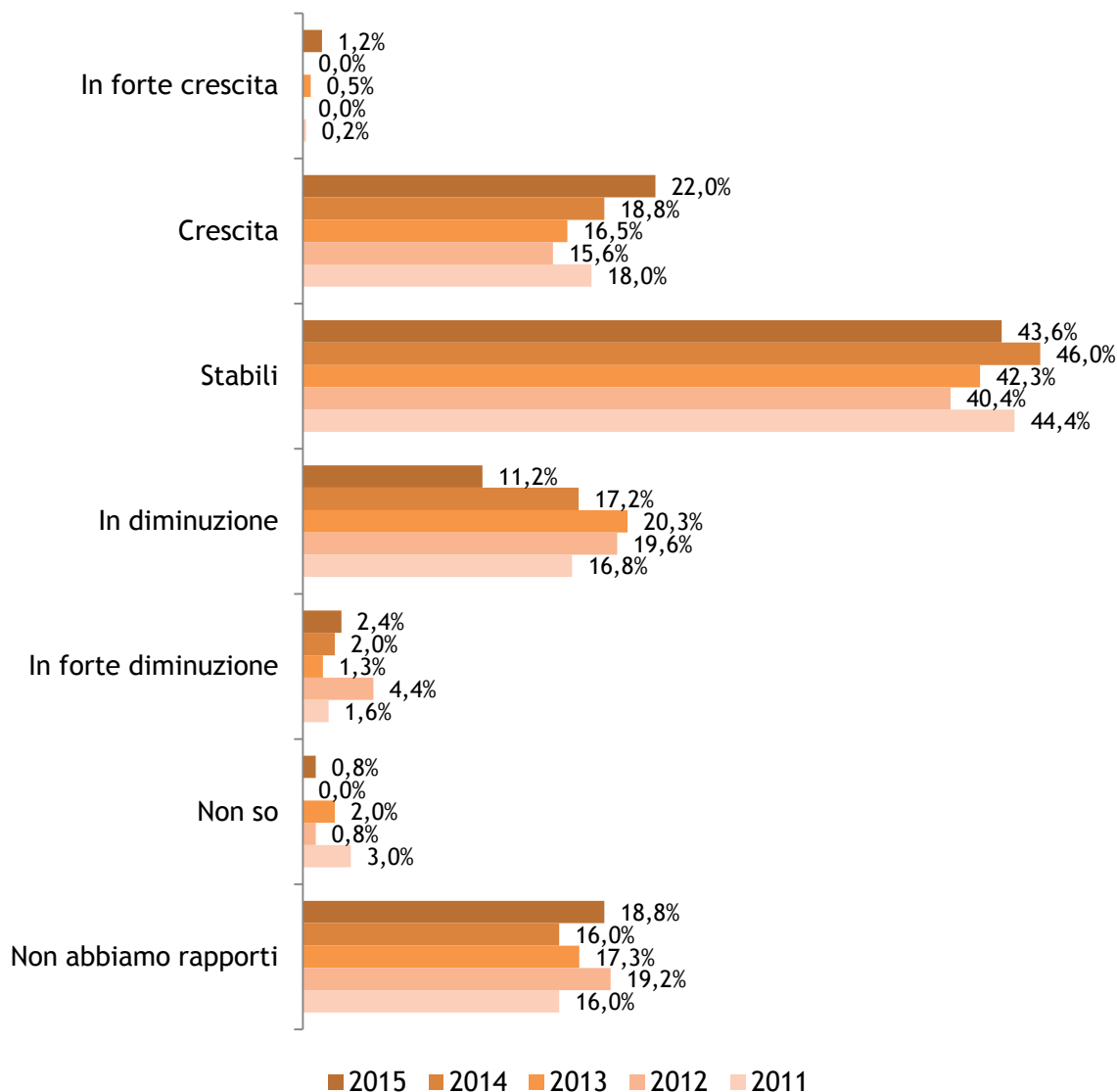
In aumento (23,2%, +4,4%) le previsioni di crescita per il 2016 delle entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato (Figura 10). Si assottiglia il gap tra le previsioni positive («In forte crescita» e «Crescita») osservate per entrate da rapporti con la Pubblica Amministrazione e quelle dalla vendita di prodotti e servizi a mercato, passando dal 10,0% del 2014 al 5,6% del 2015.

Specularmente rispetto a quanto avviene per le entrate derivanti da contributi, convenzioni, rapporti con la Pubblica Amministrazione e donazioni, che vede una prevalenza delle cooperative sociali di tipo A, le cooperative sociali di tipo B fanno registrare alte percentuali di previsioni di “crescita” (32,5%) delle entrate da vendita di prodotti e servizi a mercato, insieme alle cooperative sociali miste (A+B) (38,5%) (Tabella 5). Rispetto a queste ultime si registra, quindi, coerentemente con la loro natura, un atteggiamento duplice, ovvero di crescita delle entrate sia da convenzioni, contributi e donazioni, sia rispetto alla vendita di prodotti e servizi sul mercato.

Tab. 5 - Previsioni di entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato, per tipologia istituzionale

Previsione entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato	Tipologia			
	Consorzi	Coop A	Coop B	Coop A+B
Crescita	11,1%	17,9%	32,5%	38,5%
Stabili	66,7%	42,4%	44,2%	38,5%
Diminuzione	11,1%	12,6%	16,9%	7,7%
Non so	0,0%	0,7%	1,3%	0,0%
Non abbiamo rapporti	11,1%	26,4%	5,1%	15,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fig. 10 - Previsione andamento entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato (trend 2011-2015)

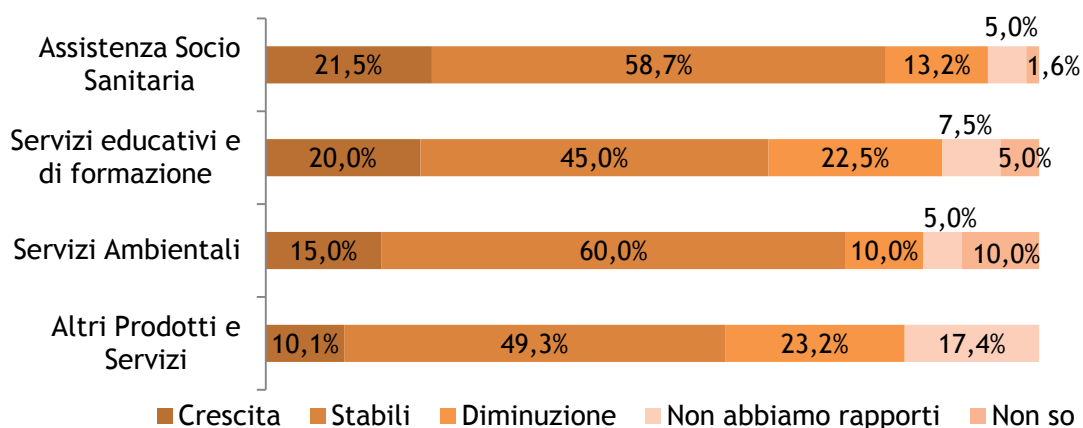


Dall'incrocio tra i dati relativi alle previsioni di **entrata da contributi, convenzioni, rapporti con la Pubblica Amministrazione e donazioni** e il settore di attività prevalente (in termini di fatturato) delle cooperative sociali analizzate emerge come i soggetti che offrono **servizi socio-sanitari ed educativi e di formazione** sono quelli che formulano le migliori previsioni di incremento di entrate da contributi, convenzioni e donazioni, coerentemente con la tendenza evidenziata da Istat (2013)² secondo cui le entrate dei settori di attività "Istruzione e ricerca" e "assistenza sociale" sono principalmente di tipo "non market"³ (Figura 11).

² Istat (2013), 9° Censimento dell'Industria e dei Servizi e Censimento delle Istituzioni Non Profit.

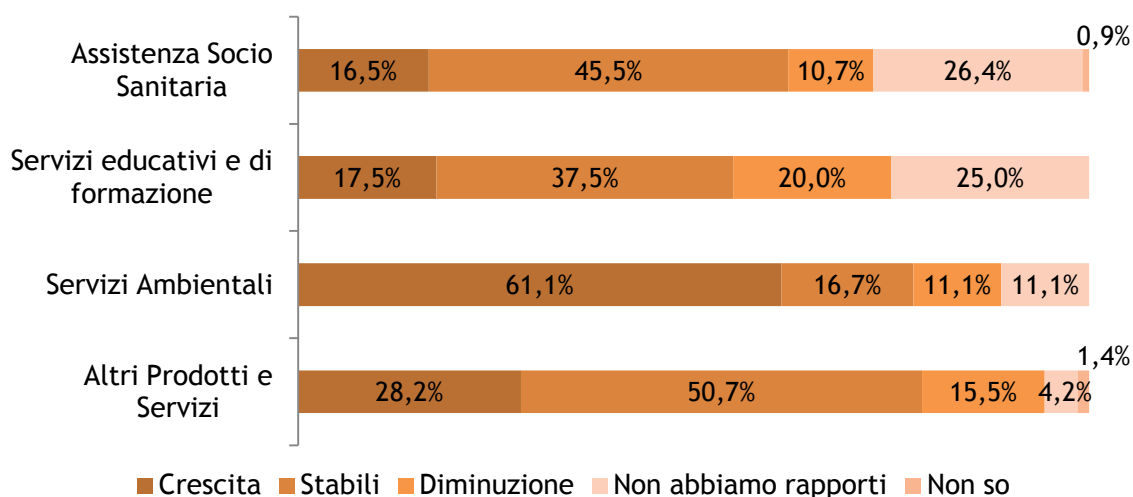
³ Le organizzazioni sono definite *market* quando vendono ad altri tutto o gran parte di ciò che producono ad un "prezzo economicamente significativo". Quest'ultimo si definisce tale quando, dal lato del produttore, esso ha una sostanziale influenza sulla quantità dei prodotti che si deciderà di vendere e, dal lato del consumatore, sulla quantità di prodotto che si potrà acquistare. Operativamente un'unità economica è definita *market* quando i ricavi dalla vendita di beni e servizi coprono almeno il 50% dei costi sostenuti nel processo produttivo.

Fig. 11 - Previsioni entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni in rapporto al settore principale di fatturato



Nel raffronto con le previsioni di entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la Pubblica Amministrazione e donazioni, come già sottolineato, anche se in maniera meno marcata rispetto alle precedenti edizioni dell'Osservatorio, le percentuali di "crescita" relative alle previsioni di entrate da vendita di beni e servizi sul mercato sono sempre più ottimistiche (Figura 12). Ciò è particolarmente vero per quanto riguarda le cooperative sociali (presumibilmente in via principale di tipo B) che operano all'interno del settore di attività dei servizi ambientali, ambito di operatività che evidenzia una percentuale pari a oltre il 61% di previsioni di "crescita" delle entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato (in aumento del 13,5% rispetto allo stesso dato rilevato dalla precedente edizione dell'Osservatorio per il medesimo settore di attività).

Fig. 12 - Previsioni entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato in rapporto al settore principale di fatturato



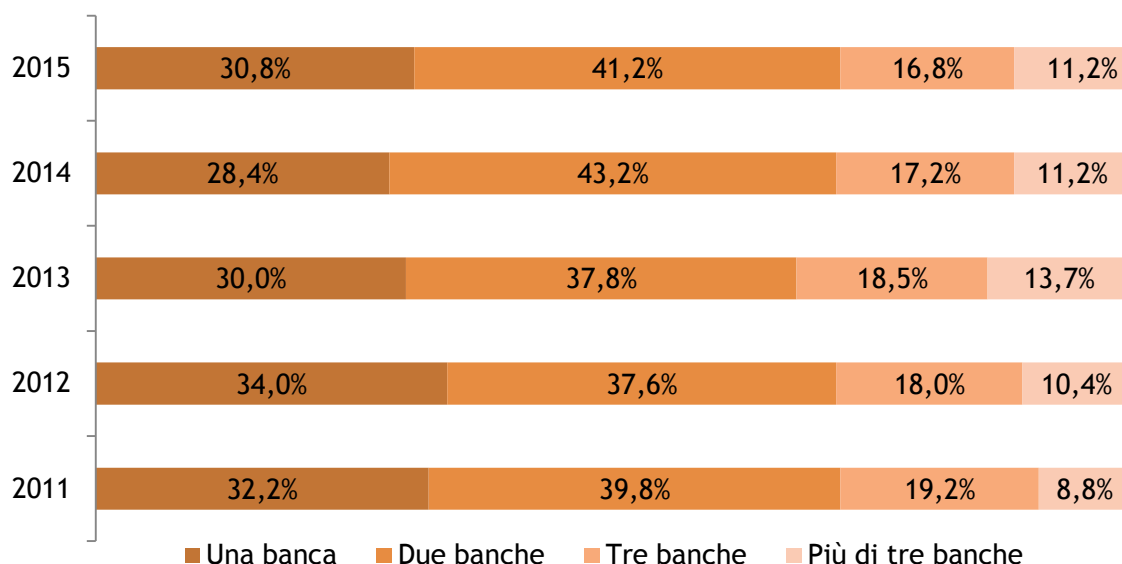


2. RAPPORTO CON LE BANCHE

Rispetto al 2014 si registra una sostanziale stabilità del numero di cooperative sociali in rapporto con **una sola banca** (+2,4%) (Figura 13). La diminuzione di **rapporti pluribancari**, seppur lieve, potrebbe indicare un'ipotesi - da verificare in particolare in ottica prospettica - da un lato, di aumento di capacità di fidelizzazione delle organizzazioni non profit da parte di istituti di credito sempre più attenti agli specifici fabbisogni finanziari di tali soggetti; dall'altro, purtroppo, di un minor ricorso al sistema creditizio in ottica di crescita e di investimento da parte delle cooperative sociali.

I consorzi di cooperative sociali sono la tipologia giuridica avente la media più alta di rapporti pluribancari (3,33 contro 3,10 della passata edizione) (Tabella 6); all'opposto si trovano le cooperative di tipo B (2,09 contro un 2,22 dell'edizione precedente).

Fig. 13 - Rapporti con istituti di credito (trend 2011-2015)



Tab. 6 - Rapporti con gli istituti di credito, per tipologia istituzionale

Tipologia	media
Consorzio di cooperative sociali	3,33
Cooperativa sociale di tipo A	2,21
Cooperativa sociale di tipo B	2,09
Cooperativa sociale di tipo A+B	2,15
Totale	2,21

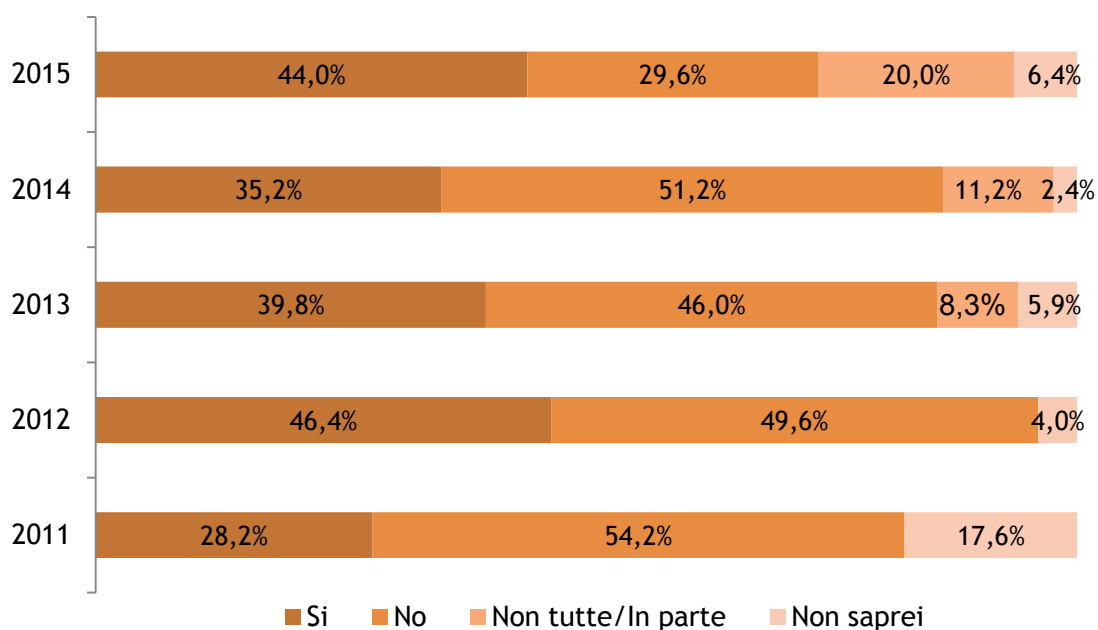
Come nelle passate edizioni, una duplice correlazione può essere poi sottolineata rispetto al dato relativo ai rapporti pluribancari delle cooperative sociali osservate: da un lato, rispetto all'età delle cooperative stesse, ovvero il numero medio di banche con cui si intrattengono i rapporti cresce all'aumentare della

longevità dell'organizzazione rispondente; dall'altro, con riferimento alla loro localizzazione geografica, cioè a dire che le realtà operative nel Nord Italia sono quelle con una più alta percentuale di rapporti pluribancari.

Rispetto alla scorsa edizione, si denota un netto calo percentuale di cooperative che ritengono che le banche non applichino **metodi di valutazione personalizzati** per le organizzazioni del terzo settore (-21,6% rispetto al 2014) (Figura 14). Aumentano sia le cooperative sociali che ritengono che le banche applichino metodi di valutazione personalizzati (+8,8% rispetto al 2014) che quelle che ritengono che lo facciano non tutte o in parte (+8,8% rispetto al 2014). Tale evidenza si lega a quanto precedentemente ipotizzato, ossia che le cooperative sociali si stiano sempre più rivolgendo, con esiti positivi, a istituti creditizi aventi sempre più consapevolezza delle specificità del Terzo settore.

Le tipologie di cooperative più critiche sono, come nella passata edizione, quelle di tipo B, mentre i consorzi ritengono in maggior misura che vengano applicati metodi di valutazione personalizzati per il non profit.

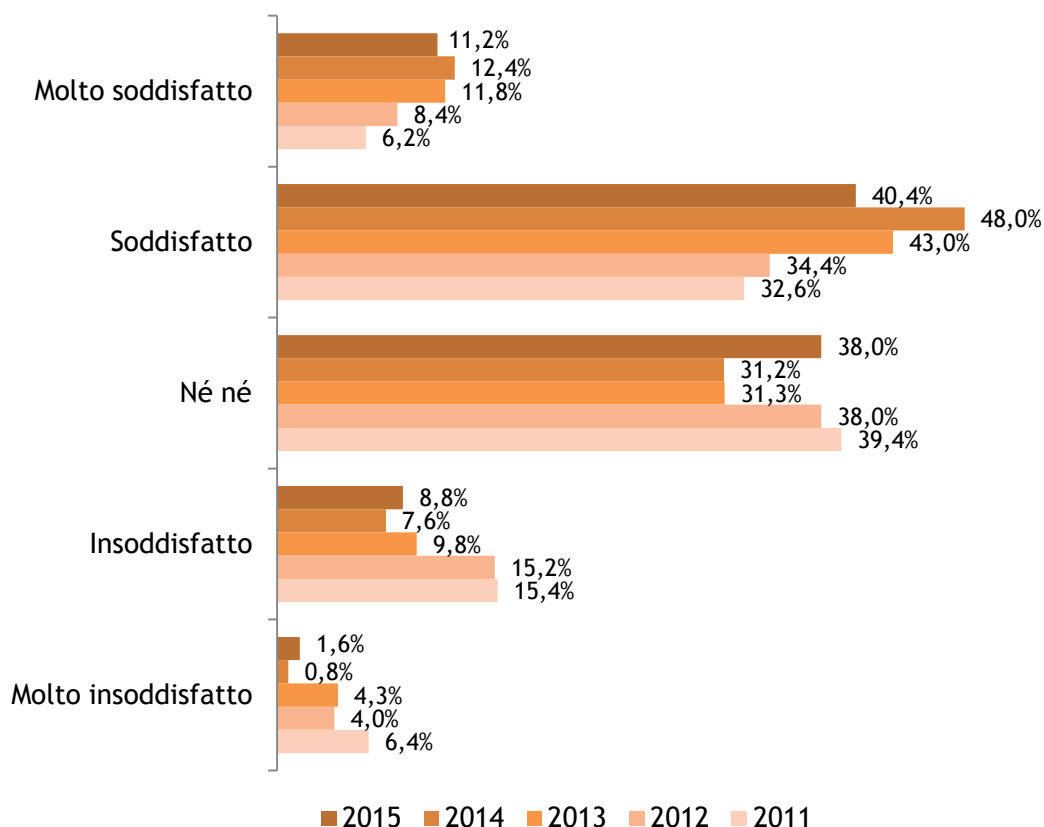
Fig. 14 - Percezione della personalizzazione dei metodi di valutazione per il non profit da parte degli istituti di credito (trend 2011-2015)



Il **livello di soddisfazione nei rapporti con le banche** da parte delle cooperative sociali - come peraltro già rilevato nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio - si conferma buono: il 51,6% (-8,8% rispetto al 2014) si ritiene infatti soddisfatto per i servizi bancari utilizzati a fronte di una percentuale di insoddisfatti del 10,4% (+2,0% rispetto al 2014) (Figura 15).

Le cooperative sociali di tipo A, miste, e quelle aventi sedi nelle regioni del Nord Est sono le realtà che presentano le più alte percentuali di livelli di soddisfazione dei servizi bancari utilizzati.

Fig. 15 - Livello di soddisfazione nei rapporti con le banche (trend 2011-2015)



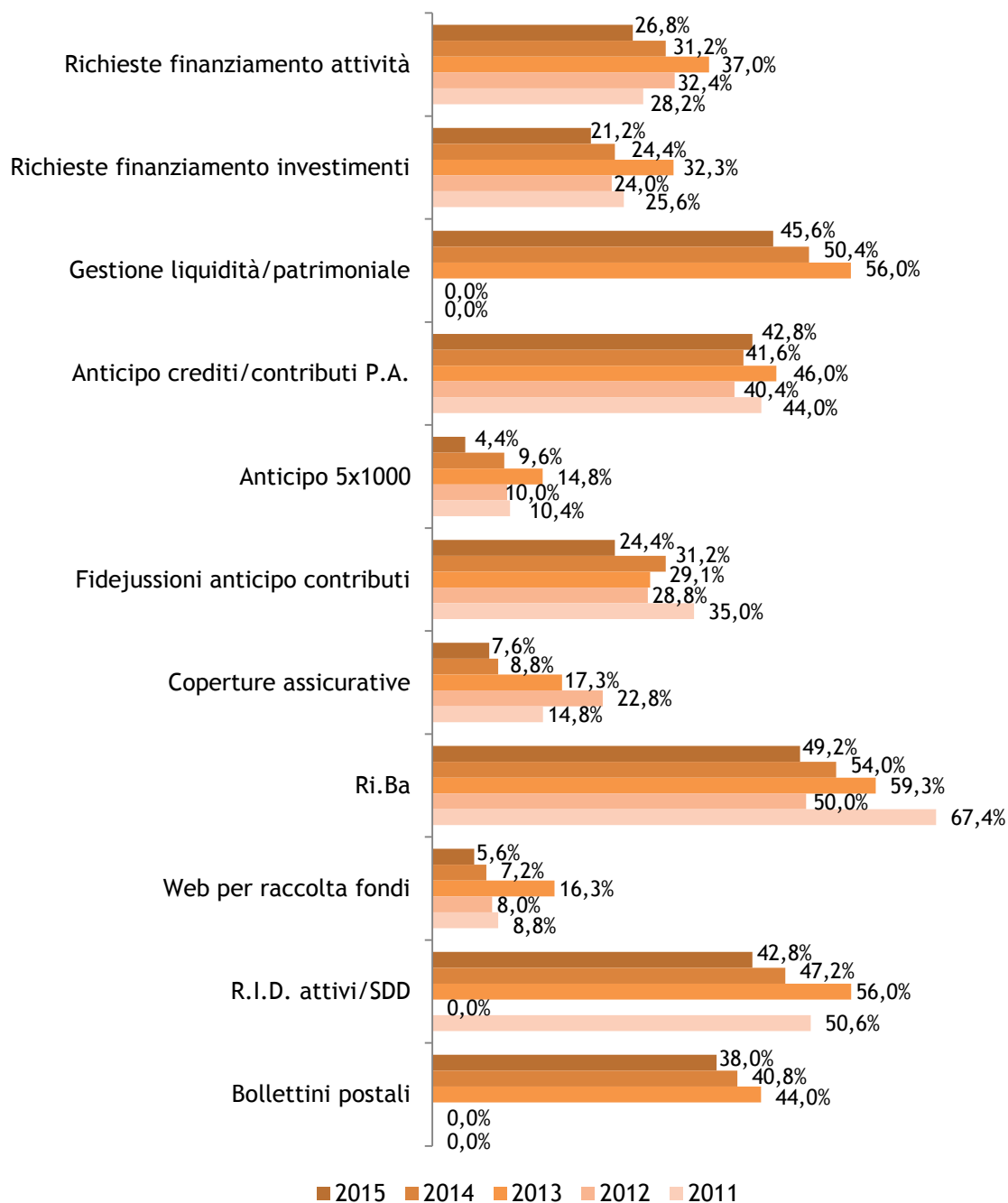
Come già rilevato nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio, esiste una **duplice correlazione** risultante dall'incrocio delle percentuali tra i **livelli di soddisfazione** rispetto all'utilizzo dei servizi bancari offerti e la percezione di **modelli di valutazione personalizzati** per le organizzazioni non profit. Tanto più le cooperative sociali riconoscono la capacità da parte degli istituti di credito di tener conto delle loro specificità, in quanto soggetti appartenenti al Terzo settore all'interno dell'offerta commerciale della banca, quanto più il livello di soddisfazione rispetto all'esperienza maturata all'interno dei rapporti con le banche sarà alto (Tabella 7).

Tab. 7 - Rapporto tra livello di soddisfazione dei servizi e percezione della personalizzazione dei metodi di valutazione per il non profit

Livello di soddisfazione	Percezione della personalizzazione dei metodi di valutazione per il non profit	
	Sì	No
Molto soddisfatto	18,2%	5,5%
Soddisfatto	58,2%	21,6%
Né soddisfatto né insoddisfatto	21,8%	45,9%
Insoddisfatto	1,8%	21,6%
Molto insoddisfatto	0,0%	5,4%
Totale	100,0%	100,0%

La V ed. dell'Osservatorio fa rilevare, ad eccezione dell'anticipo crediti/contributi P.A., una diminuzione di tutte le percentuali di **utilizzo di prodotti e servizi bancari** da parte delle cooperative sociali⁴ (Figura 16). Rispetto all'anno precedente si registra un calo soprattutto nell'utilizzo di fidejussioni per anticipo contributi, che diminuisce del 6,8% (mentre lo scorso anno era in aumento del 2,1% rispetto al 2013), dell'anticipo del 5x1000 (-5,2%), delle Ri.Ba. (-4,8%) e della gestione della liquidità/patrimoniale (-4,8%).

Fig. 16 - Andamento delle percentuali di utilizzo dei servizi bancari offerti (trend 2011-2015)



⁴ I servizi «bonifici», «home banking» e «pagamento stipendi» non sono stati considerati nell'indagine del 2015 in quanto, nelle precedenti edizioni, erano servizi utilizzati dalla quasi totalità dei rispondenti.

In particolare, si segnala un'ulteriore diminuzione delle richieste di **finanziamento per investimenti** (-3,2% sul 2014 e -11,1% sul 2013), facendo registrare la percentuale più bassa rilevata dalle cinque edizioni del presente Osservatorio.

Ciò a dire che la propensione delle cooperative sociali a sostenere gli investimenti tramite il canale bancario risulta essersi ridotta ulteriormente nel corso del 2015, poiché si trovano per l'ennesimo anno a dover far fronte a situazioni di emergenza collegate alla coda della crisi piuttosto che ad investire per la propria crescita.

Dalla lettura incrociata della percentuale relativa all'utilizzo di finanziamenti per investimenti con il settore di attività principale (in termini di fatturato) delle cooperative sociali osservate emerge anche quest'anno come siano le realtà operanti nell'ambito dei "Servizi Ambientali" ad usufruirne maggiormente (55,6%), confermando anche per la V ed. dell'Osservatorio la maggiore dinamicità delle cooperative sociali che prevedono per il 2015 di avere entrate da vendita di beni e servizi sul mercato in "crescita" (+13,5% rispetto al 2014) (Tabella 8).

Tab. 8 - Finanziamenti per investimenti, per settore di attività principale

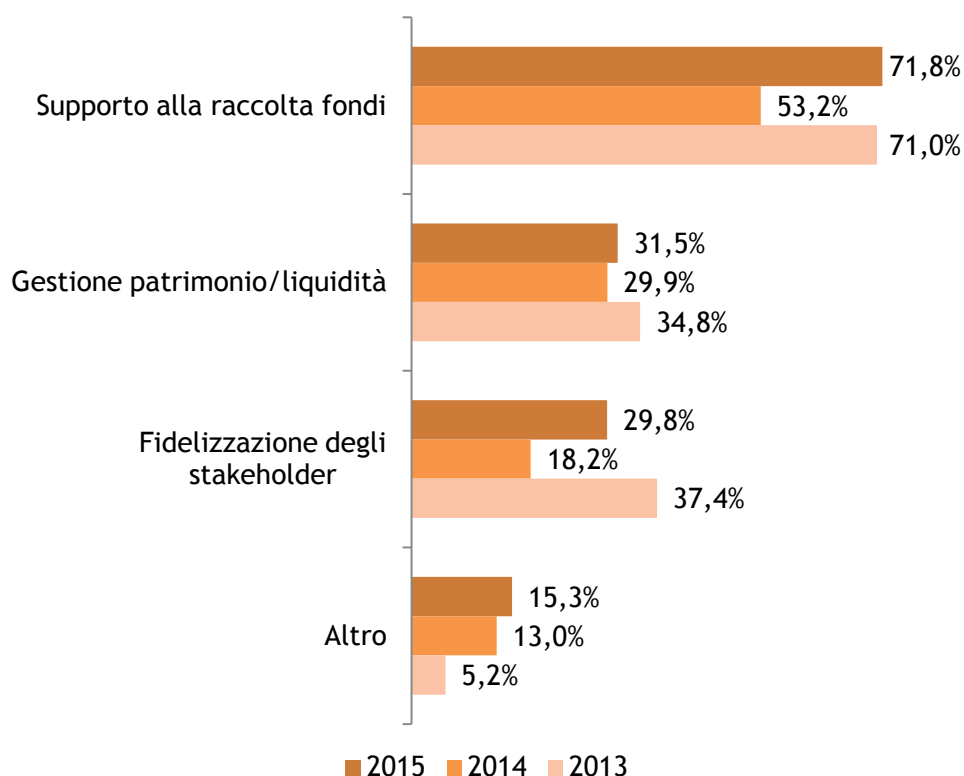
Settore principale	%
Assistenza Socio Sanitaria	21,5%
Servizi Educativi e di Formazione	17,5%
Servizi Ambientali	55,6%
Altri Prodotti e Servizi	14,1%
Media	21,2%

Rispetto alla prospettiva di **sviluppo di nuovi servizi** attualmente non presenti all'interno dell'offerta commerciale delle proprie banche di riferimento, aumenta significativamente la percentuale di intervistati (+18,8% rispetto al 2014) che si dichiara interessata.

Le organizzazioni maggiormente interessate allo sviluppo di nuovi servizi sono quelle localizzate nel Nord Ovest (55,0%), le cooperative di tipo A (54,3%), che operano nei servizi educativi e di formazione (55,0%) e nell'assistenza socio sanitaria (52,9%). La percentuale di organizzazioni interessate allo sviluppo di nuovi servizi cresce all'aumentare delle dimensioni (organizzazioni con più di 50 soci, 54,0%).

Tra le cooperative che si dicono interessate a nuovi servizi, l'orientamento prevalente è relativo allo sviluppo di strumenti a supporto della raccolta fondi, la cui percentuale aumenta del 18,6% rispetto alla precedente rilevazione (Figura 17). Anche la fidelizzazione degli stakeholder fa rilevare una buona percentuale di incremento, 11,6% rispetto al 2014.

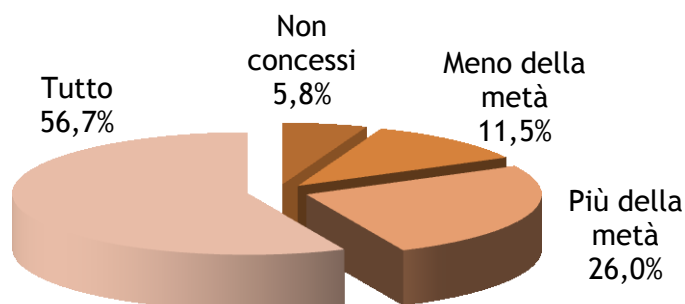
Fig. 17 - Sviluppo di nuovi servizi (trend 2013-2015)



I dati rilevati all'interno della V ed. dell'Osservatorio rispetto alle **richieste di finanziamento** ad istituti di credito avanzate dalle cooperative sociali registrano una dinamica negativa (41,6%, -3,2% rispetto all'anno precedente). Calo confermato anche dai dati precedentemente illustrati, relativi alle richieste di finanziamento per attività o per investimenti delle cooperative intervistate (Figura 16). Di queste realtà, oltre la metà (56,7%, +4,0% rispetto al 2014) ha ottenuto l'intero ammontare del finanziamento richiesto (Figura 18).

La percentuale di credito ottenuto cresce all'aumentare delle dimensioni (89,0%, cooperative sociali con più di 50 soci) e all'aumentare della longevità delle organizzazioni (86,3%, intervistati con più di 20 anni attività).

Fig. 18 - Esiti delle richieste di finanziamento a istituti di credito effettuate negli ultimi 3 anni

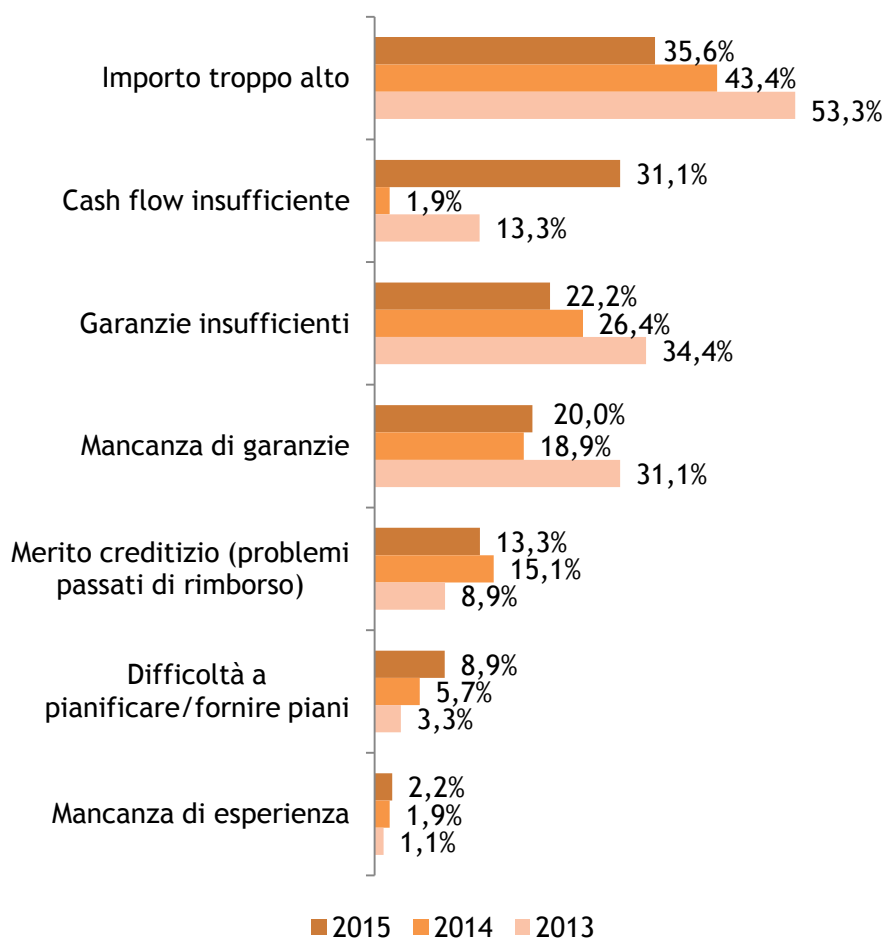


Della percentuale rimanente (43,3%), ovvero di coloro i quali non hanno ottenuto il 100% dell'ammontare richiesto, più del 35% indica un "importo troppo alto" quale principale motivazione della mancata/parziale concessione del finanziamento. (Figura 19).

Tale percentuale è in ulteriore calo rispetto al biennio precedente (-7,8% sul 2014) e lascia spazio alla crescita di una diversa motivazione, quella relativa al «cash flow insufficiente» (+29,2% rispetto al 2014). Ciò sembra indicare una difficoltà, da parte delle cooperative sociali intervistate, a garantire flussi di cassa sufficienti, problema legato al sempre più marcato orientamento a progetti di sviluppo che prevedono da parte delle cooperative sociali proposte imprenditoriali volte direttamente a una domanda pagante.

Diminuisce lievemente, invece, la percentuale legata al tema delle «garanzie» (insufficienti o totalmente inesistenti) presentate in concomitanza alla richiesta di finanziamento (complessivamente la percentuale si assesta al 42,2% contro il 45,3% dello scorso anno).

Fig. 19 - Motivazioni della mancata/parziale concessione del finanziamento (trend 2013-2015)



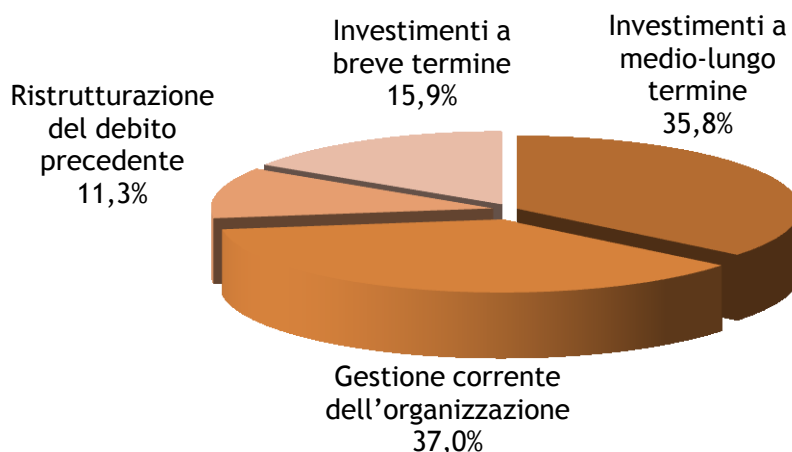
Tra le diverse **modalità di impiego dei finanziamenti ottenuti** è stato rilevato che gli importi erogati alle cooperative sociali negli ultimi 3 anni sono stati principalmente utilizzati per effettuare degli investimenti (quasi il 52%, percentuale in calo dell'8,0% rispetto al 2014) (Figura 20). La maggior parte (35,8%) degli investimenti presentano un orizzonte temporale di medio-lungo termine (oltre 18 mesi).

Tuttavia, a differenza dello scorso anno, tale percentuale è superata dal 37,0% relativo alla gestione corrente dell'organizzazione; cioè a dire, che per le cooperative sociali intervistate il rapporto creditizio con le banche è fortemente legato alla necessità di far fronte alla gestione dell'attività ordinaria (e quindi una prospettiva temporale di breve periodo) piuttosto che allo sviluppo di una capacità di investire nel futuro dell'organizzazione stessa.

Tra i consorzi di cooperative sociali, le cooperative miste e quelle di tipo B si rileva un maggior uso dei finanziamenti per la gestione corrente.

Tra le cooperative sociali di tipo A risulta più elevato l'impiego dei finanziamenti in investimenti a medio-lungo termine.

Fig. 20 - Modalità di impiego dei finanziamenti ottenuti





3. PROSPETTIVE FUTURE

Positive le prospettive future delle cooperative sociali rispondenti in termini di **fabbisogno finanziario per investimenti**: circa la metà degli intervistati dichiara di prevedere investimenti per il 2016 registrando un notevole aumento rispetto alla precedente edizione (+10%), facendo rilevare così un atteggiamento propositivo che auspicabilmente è segnale di ripresa e di uscita dalla crisi che ha finora costretto anche la cooperazione a «giocare in difesa» per potervi fare fronte (Figura 21).

La crescita delle previsioni in termini di fabbisogno finanziario, tuttavia, non corrisponde ad un altrettanto aumento del ricorso alle banche come fonte di copertura di tali finanziamenti (-8,7% sul 2014) (Figura 22). Torna a crescere, invece, la percentuale relativa all'autofinanziamento da parte delle cooperative sociali stesse (+10,1% rispetto all'anno precedente). Continua a calare, infine, la percentuale di coloro i quali intendono fare ricorso a finanziamenti pubblici (-1,4%).

Fig. 21 - Previsione di investimenti nel breve periodo (trend 2012-2015)

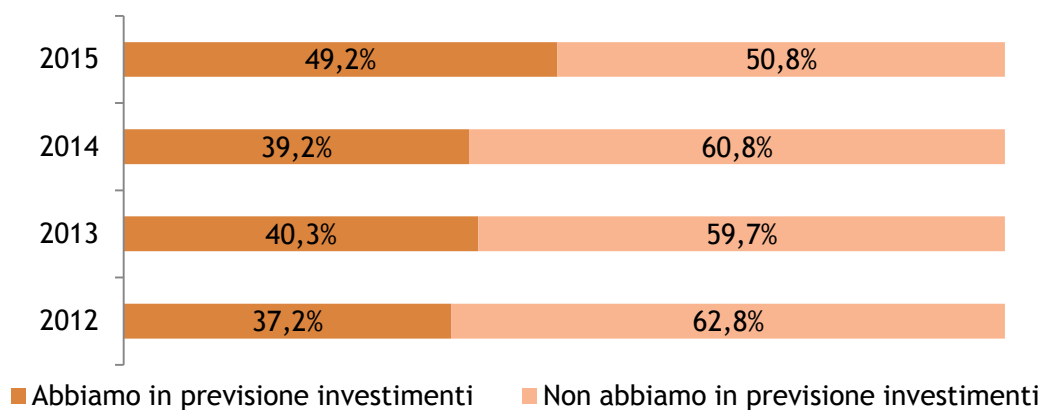
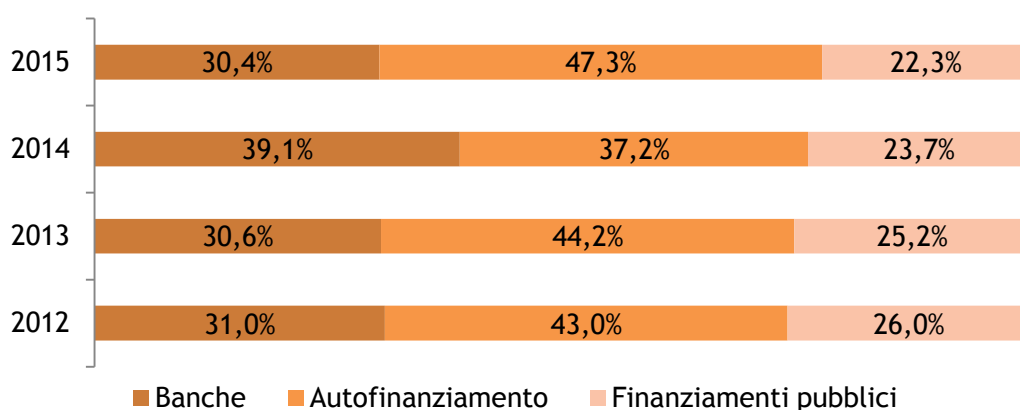


Fig. 22 - Modalità di copertura del fabbisogno finanziario per investimenti (trend 2012-2015)



I consorzi sono la tipologia con previsione di maggiore ricorso all'autofinanziamento (quasi 63%), tipologia di copertura del fabbisogno finanziario per investimenti cui intendono fare ricorso per la maggior parte anche le cooperative sociali di tipo A e B (Tabella 9). Le cooperative di tipo misto, invece, prediligono il ricorso a finanziamenti pubblici (40%).

Oltre la metà dei soggetti operanti in ambito ambientale ricorreranno all'autofinanziamento a copertura del fabbisogno finanziario per investimenti (Tabella 10).

Tab. 9 - Fonti di finanziamento, per tipologia istituzionale

Fonti di finanziamento	Tipologia			
	Consorzi	Coop A	Coop B	Coop A+B
Banche	30,7%	28,8%	32,1%	35,0%
Autofinanziamento	62,7%	45,2%	53,0%	25,0%
Finanziamenti pubblici	6,6%	26,0%	14,9%	40,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. 10 - Fonti di finanziamento, per settore di attività principale

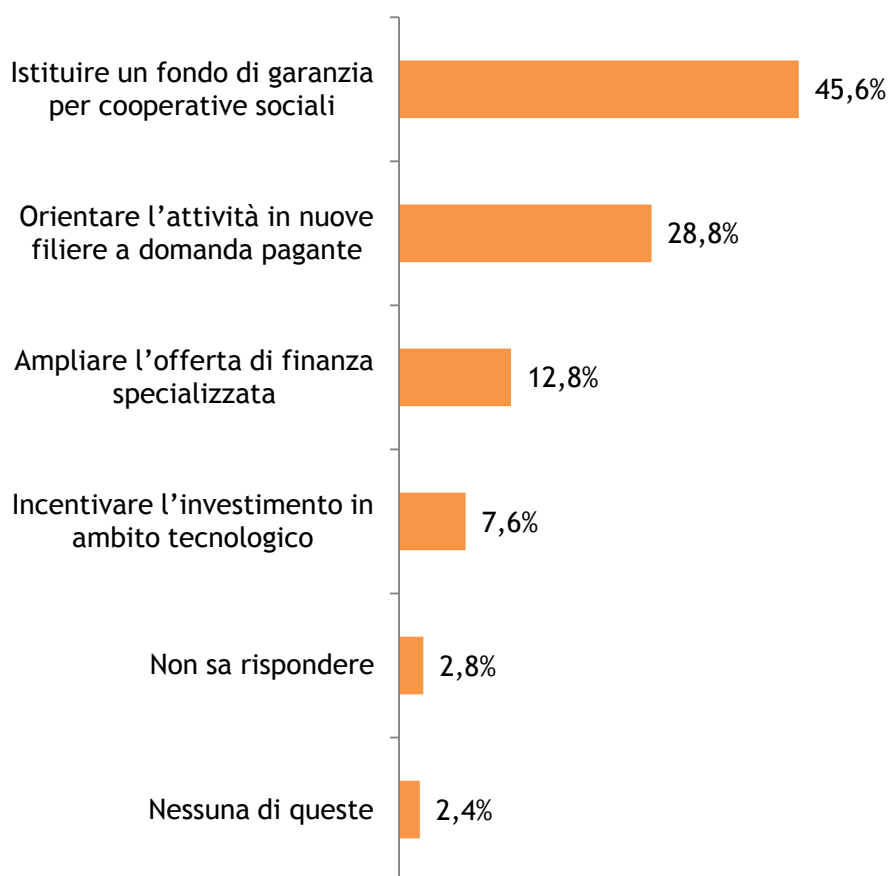
Fonti di finanziamento	Tipologia			
	Socio Sanitario	Educazione/ Formazione	Servizi Ambientali	Altri Prodotti e Servizi
Banche	32,4%	32,7%	35,4%	24,9%
Autofinanziamento	44,1%	41,5%	51,5%	53,2%
Finanziamenti pubblici	23,5%	25,8%	13,1%	21,9%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quasi 1 organizzazione su 2 tra quelle intervistate ritiene che il fondo di garanzia per cooperative sociali sia la migliore soluzione per **sostenere e incrementare la domanda di investimenti** (Figura 23). In particolare, sono di questo parere i consorzi (77,8%), le organizzazioni con meno di 50 soci (meno di 15 soci, 49,1% e tra 15 e 50 soci, 48,2%) e quelle che operano nel settore ambientale (61,1%).

Tra le organizzazioni interessate ad orientare l'attività verso nuove filiere a domanda pagante, si evidenziano le organizzazioni del Sud (36,6%), quelle con meno di 20 anni di attività (33,1%), chi opera in altri prodotti e servizi (35,2%), e chi lavora prevalentemente con i privati (36,0%).

L'ampliamento dell'offerta di finanza specializzata interessa in particolare: le cooperative miste (23,1%), le organizzazioni del Nord ovest (16,7%) e del Centro (17,0%), chi opera da più di 20 anni (16,3%), chi ha più di 50 soci (22,0%) e chi opera principalmente con il pubblico (14,9%).

Fig. 23 - Strumenti di sostegno alla domanda di investimenti

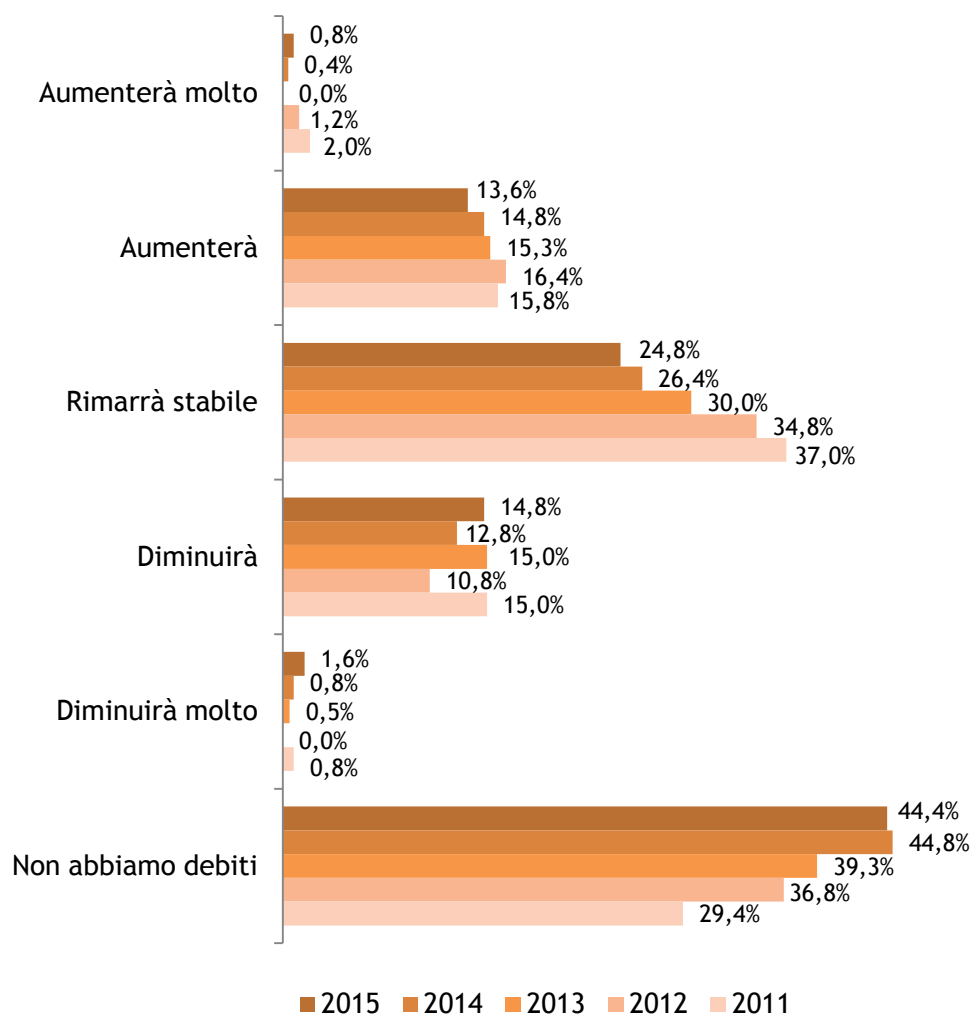


Coerentemente con la previsione di una riduzione della copertura dei fabbisogni finanziari attraverso il canale bancario, le percentuali relative al **livello di indebitamento** atteso evidenziano un aumento del 2,8% di coloro i quali vedranno una riduzione dei livelli di indebitamento con le banche (Figura 24). Tra le organizzazioni che hanno debiti con le banche, la risposta più frequente è la previsione di stabilità del debito (-1,6% rispetto al 2014). Si ferma anche il trend crescente di organizzazioni che non hanno debiti con le banche (-0,4% sull'anno precedente).

A conferma di quanto rilevato dalle passate edizioni dell'Osservatorio, a prevedere i maggiori aumenti di indebitamento sono le cooperative sociali con un *outlook* positivo o negativo per il 2016; le prime, evidentemente, poiché ritengono che sarà necessario investire; le seconde probabilmente prevedono la necessità di un sostegno degli istituti di credito per ciò che riguarda la gestione corrente.

Dall'incrocio dei dati relativi alle previsioni di indebitamento con i settori di attività principale deriva l'ulteriore conferma della propensione all'imprenditorialità delle cooperative sociali operanti nei servizi "ambientali" (Tabella 11). Il 22,2% (-1,8% sul 2014) delle realtà attive in questo settore prevedono un incremento dei livelli di indebitamento a fronte di una media del 14,4%.

Fig. 24 - Previsione sui livelli di indebitamento (trend 2011-2015)



Tab. 11 - Previsione di indebitamento, per settore di attività

Area principale di attività	Previsioni di indebitamento prossimi 3 anni				Totale
	No debiti	Diminuzione	Stabile	Aumento	
Assistenza socio-sanitaria	45,5%	16,5%	23,1%	14,9%	100,0%
Servizi educativi e di formazione	45,0%	20,0%	25,0%	10,0%	100,0%
Servizi ambientali	33,3%	5,6%	38,9%	22,2%	100,0%
Altri prodotti e servizi	45,1%	16,9%	23,9%	14,1%	100,0%



Parte II

Ibridi organizzativi

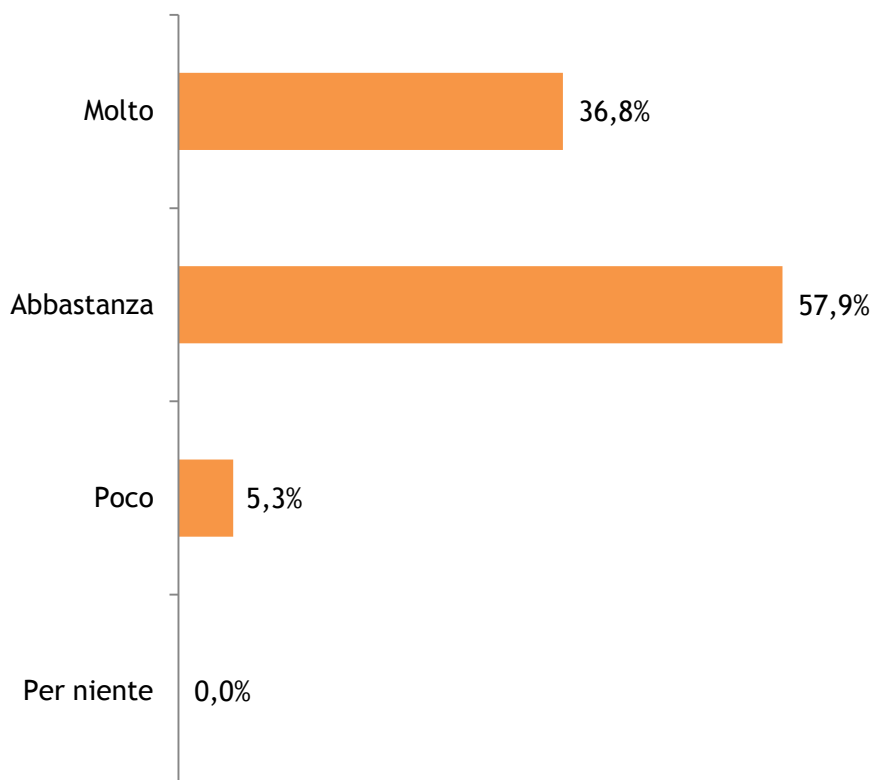


1. PERCEZIONE DELL'ANDAMENTO DEL VALORE

Quasi 6 su 10 degli ibridi organizzativi analizzati ritiene che, dall'avvio della propria attività ad oggi, il **valore dell'organizzazione/impresa** (non soltanto espresso in termini economici, ma anche di occupazione generata e di capacità di rispondere ai beneficiari con un'adeguata offerta di beni/servizi) sia cresciuto discretamente (Figura 25).

Nessuno dei rispondenti ritiene che tale valore non sia stato minimamente accresciuto.

Fig. 25 - Valore degli ibridi organizzativi

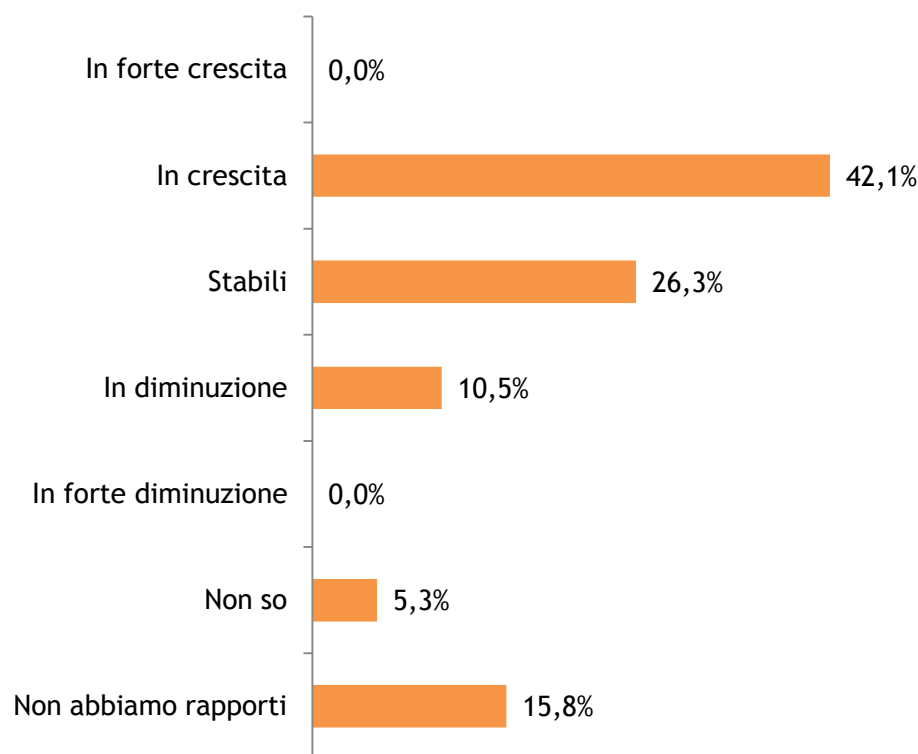


2. PREVISIONE ENTRATE PER IL 2016

La maggior parte degli ibridi organizzativi oggetto del campione di indagine (42,1%) dichiara di prevedere **entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la Pubblica Amministrazione e donazioni** in crescita per il 2016, dato nettamente superiore (+24,5%) a quello relativo alle previsioni formulate dalle cooperative sociali (Figura 26). Da sottolineare come quasi il 16% degli ibridi organizzativi non intrattiene rapporti con la Pubblica Amministrazione (il 7% in più rispetto alla cooperazione sociale).

La prospettiva di crescita delle entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la Pubblica Amministrazione e donazioni è accentuata in particolar modo all'interno dei settori di attività «Rigenerazione urbana» e «Sanità/Servizi socio-sanitari» (per la totalità dei rispondenti), mentre il settore «Abitare sociale» presenta una duplice tendenza: 2 su 3 dei rispondenti appartenenti a questo ambito fa registrare previsioni di crescita, mentre 1 su 3 prevede una diminuzione delle entrate da contributi, convenzioni e donazioni, dimostrando così la pluralità di strategie esistenti oggi all'interno di un settore come quello dell'*housing sociale* (Tabella 12).

Fig. 26 - Previsione andamento entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni



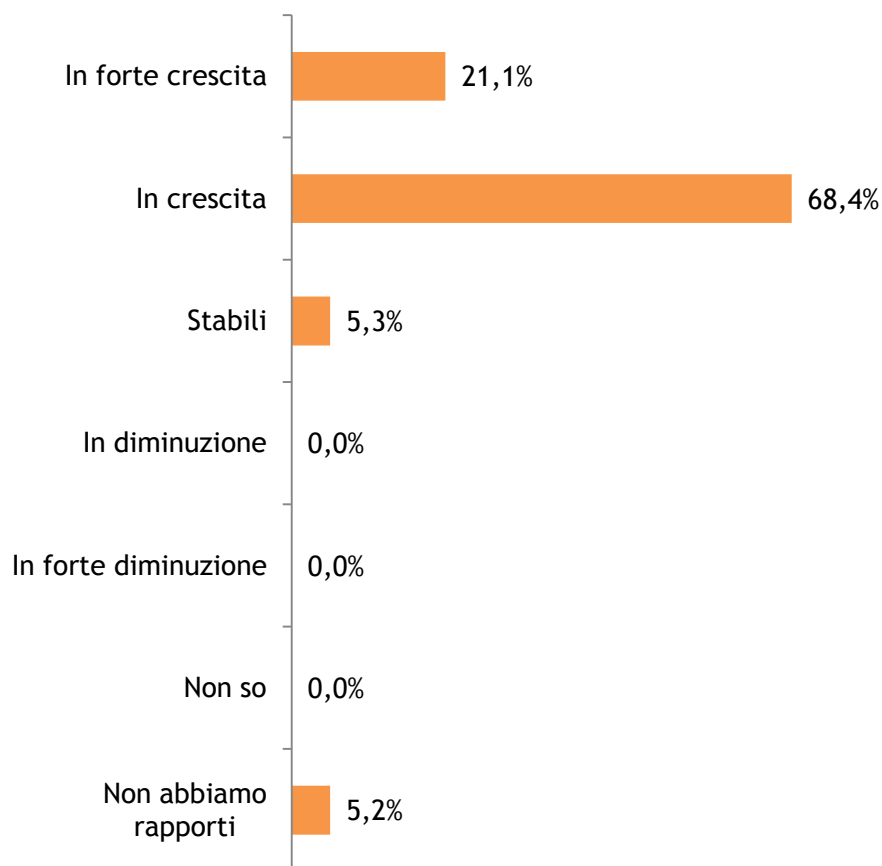
Tab. 12 - Previsioni di entrate da contributi, convenzioni, rapporti con la P.A. e donazioni, per settore di attività

Previsione entrate da contributi, convenzioni, donazioni	Settore di attività prevalente						Totale
	Abitare sociale	Agricoltura /verde	Energie rinnovabili	Rigenerazione urbana	Sanità/Servizi socio-sanitari	Altro	
In crescita	66,7%	0,0%	16,7%	100,0%	100,0%	33,3%	42,1%
Stabili	0,0%	100,0%	16,7%	0,0%	0,0%	50,0%	26,3%
In diminuzione	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	10,5%
Non so	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Non abbiamo rapporti	0,0%	0,0%	33,2%	0,0%	0,0%	16,7%	15,8%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Estremamente significativa la previsione da parte degli ibridi organizzativi per il 2016 in termini di **entrate derivanti dalla vendita di prodotti e servizi sul mercato** (Figura 27): quasi il 90% del campione, infatti, ritiene che i ricavi derivanti direttamente da domanda pagante (privati cittadini, famiglie di beneficiari,...) conosceranno più o meno intensi livelli di crescita.

Ciò a conferma del «naturale» tratto caratteristico degli ibridi organizzativi, ovvero il perseguimento della *mission* sociale anche attraverso logiche di natura commerciale e modalità innovative rispetto ai tradizionali modelli di cooperazione sociale, le cui previsioni di crescita in tal senso sono più basse del 66,3%.

Fig. 27 - Previsione andamento entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato



La totalità dei rispondenti di tutti i settori, eccetto quello delle «Energie rinnovabili», ha indicato che nel 2016 le entrate provenienti dalla vendita di prodotti e servizi sul mercato saranno in aumento (Tabella 13).

Tab. 13 - Previsioni di entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato, per settore di attività

Previsione entrate da vendita di prodotti e servizi sul mercato	Settore di attività prevalente						Totale
	Abitare sociale	Agricoltura /verde	Energie rinnovabili	Rigenerazione urbana	Sanità/Servizi socio-sanitari	Altro	
In crescita	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	100,0%	100,0%	89,5%
Stabili	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%
Non abbiamo rapporti	0,0%	0,0%	16,6%	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

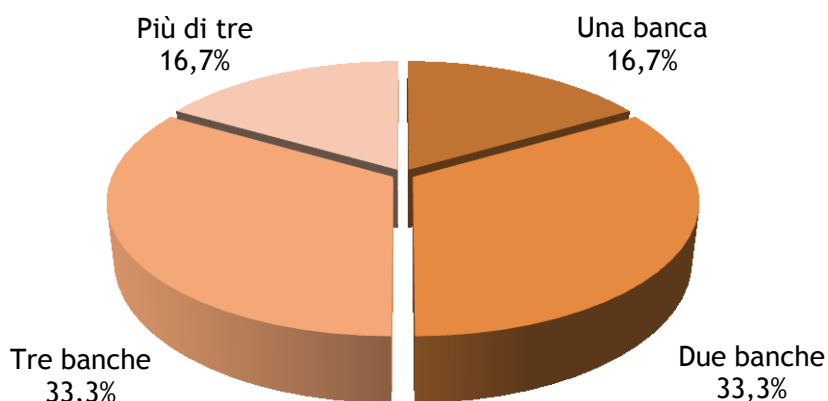


3. RAPPORTO CON LE BANCHE

Oltre 4 ibridi organizzativi su 5 intrattengono rapporti con più istituti di credito e la metà con 3 o più banche. Inoltre, i dati evidenziano una tendenza al ricorso ad una molteplicità di interlocutori creditizi da parte degli ibridi organizzativi superiore a quella delle cooperative sociali (2,72 contro 2,21 in media) (Figura 28).

Il dato relativo al numero di banche con cui si hanno rapporti sottolinea come la necessità da parte degli ibridi organizzativi di muoversi all'interno di logiche di natura commerciale si ripercuota anche nella ricerca di una pluralità di partner finanziari a sostegno del proprio *business*.

Fig. 28 - Rapporti con istituti di credito



Gli ibridi organizzativi che operano negli ambiti dell'«Abitare sociale», della «Sanità/Servizi socio-sanitari» e «Altro» sono quelli che intrattengono il maggior numero di rapporti con gli istituti creditizi (Tabella 14).

Come per le cooperative sociali, sono i soggetti operanti nelle regioni del Nord a presentare la media del dato più alta; rispetto, invece, alla longevità delle realtà oggetto di osservazione, come emerso anche dall'analisi per le cooperative sociali, il numero degli istituti di credito con cui sono in rapporto gli ibridi organizzativi cresce all'aumentare degli anni di attività (Tabella 15).

Tab. 14 - Rapporti con istituti di credito, per settore di attività

Settore di attività	media
Abitare sociale	3,00
Agricoltura/verde	2,00
Energie rinnovabili	2,00
Rigenerazione urbana	2,00
Sanità/Servizi socio-sanitari	2,83
Altro	2,83
Totale	2,72

Tab. 15 - Rapporti con istituti di credito, per anni di attività

Anni di attività	media
Meno di 1 anno	2,00
Tra 1 e 3 anni	2,20
Tra 3 e 5 anni	2,83
Più di 5 anni	3,17
Totale	2,72

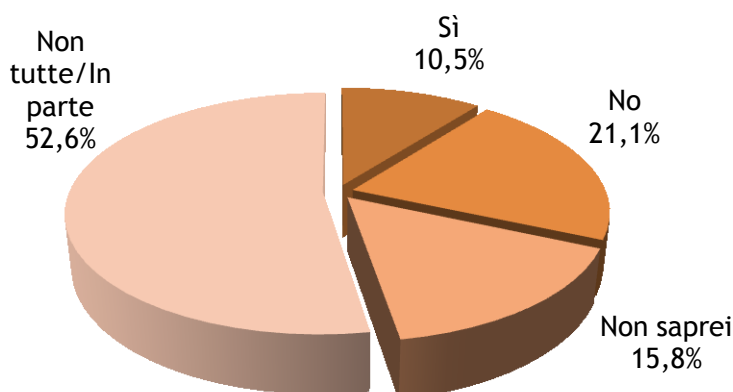
Più della metà delle realtà intervistate (52,6%) ritiene che non tutte le proprie banche di riferimento applichino **metodi di valutazione personalizzati** in grado di comprendere e dare valore alle specificità dei modelli organizzativi ibridi o che lo facciano solo parzialmente, a differenza dei rispondenti della cooperazione sociale il cui livello di insoddisfazione, come già analizzato, è in netto calo (-21,6% sul 2014) (Figura 29).

Ciò a dire che, come è plausibile immaginare, il processo di adattamento del metodo di valutazione del merito creditizio richiede un orizzonte temporale di medio termine, per poter essere implementato e ottimizzato. Pertanto, oggi i beneficiari di tale processo di adattamento da parte degli istituti di credito sono le tradizionali tipologie di organizzazioni non profit (tra cui le cooperative sociali), mentre in futuro i beneficiari di tale processo potranno essere soggetti dell'imprenditorialità sociale «più complessi» come gli ibridi organizzativi.

Le realtà che hanno espresso più approvazione sono quelle operanti nel settore «Rigenerazione urbana» (il totale degli ibridi organizzativi appartenenti a tale ambito ha risposto positivamente); quelle attive nelle «Energie rinnovabili» sono invece le meno soddisfatte dei metodi di valutazione creditizia a cui sono sottoposti dagli istituti di credito.

Rispetto alla distribuzione geografica, i soggetti localizzati nelle regioni del Nord e del Sud Italia sono quelli che più fanno difficoltà a valutare la personalizzazione dei metodi di valutazione creditizia (rispettivamente 53,8% e 66,7%).

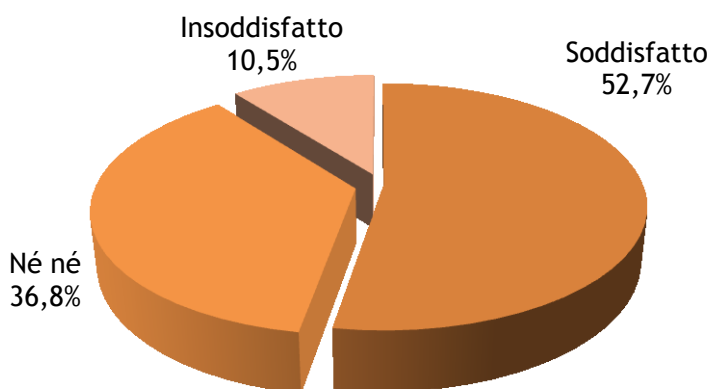
Fig. 29 - Percezione della personalizzazione del metodo di valutazione per gli ibridi organizzativi da parte degli istituti di credito



Il **livello di soddisfazione** per i servizi utilizzati è alto: oltre 1 su 2 dei rispondenti si ritiene soddisfatto rispetto all'offerta commerciale delle proprie banche di riferimento, dato sostanzialmente allineato a quello delle cooperative sociali (Figura 30).

Sono in particolare le realtà appartenenti ai settori dell'«Agricoltura/verde» e della «Rigenerazione urbana» ad evidenziare i più alti livelli di soddisfazione, mentre gli insoddisfatti si concentrano all'interno dell'ambito «Sanità/Servizi socio-sanitari». Sono soprattutto le realtà del Sud (per la totalità dei rispondenti operanti nel Meridione) ad essere soddisfatte dei servizi bancari utilizzati.

Fig. 30 - Livello di soddisfazione nei rapporti con le banche



La percezione dell'attenzione alla personalizzazione da parte degli istituti di credito dei metodi di valutazione è positivamente correlata con il livello di soddisfazione per i servizi utilizzati da parte degli ibridi organizzativi (Tabella 16).

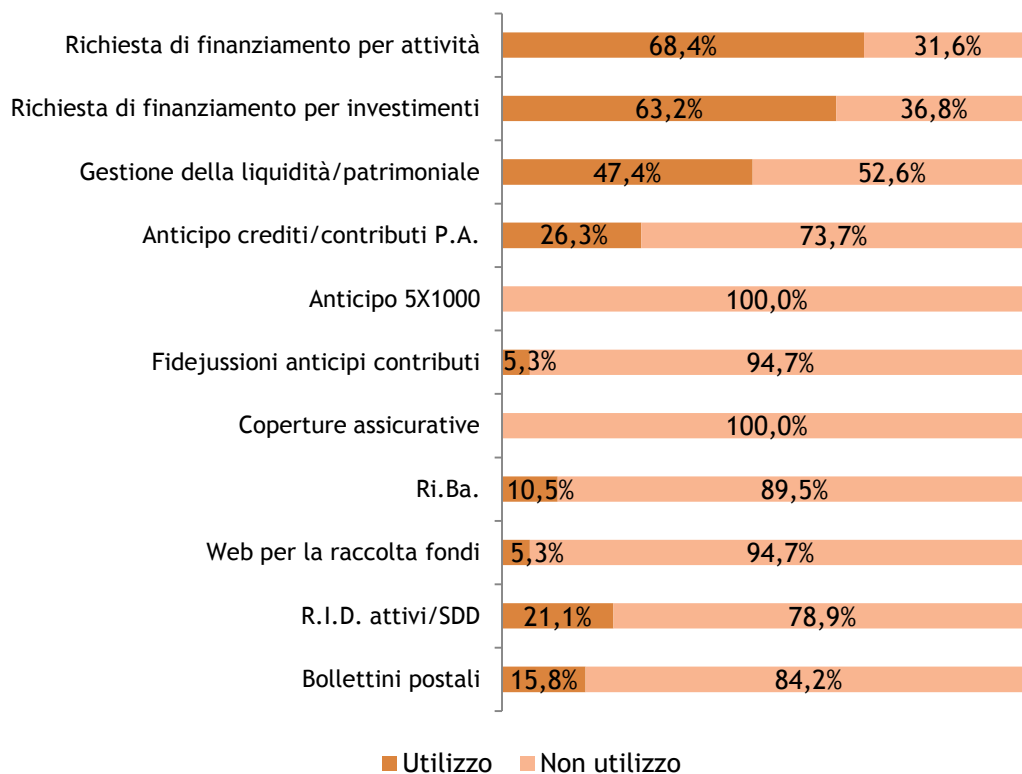
Tab. 16 - Rapporto tra livello di soddisfazione dei servizi e percezione della personalizzazione dei metodi di valutazione per gli ibridi organizzativi

Livello di soddisfazione	Percezione della personalizzazione dei metodi di valutazione per gli ibridi organizzativi			
	Sì	No	Non tutte/ In parte	Non saprei
Soddisfatto	100,0%	50,0%	50,0%	33,3%
Né soddisfatto né insoddisfatto	0,0%	50,0%	30,0%	66,7%
Insoddisfatto	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

I dati relativi all'**utilizzo dei servizi bancari** da parte degli ibridi organizzativi sono profondamente diversi rispetto a quelli delle cooperative sociali. Le percentuali relative alle richieste di finanziamento sia per attività che per investimenti (rispettivamente +41,6% e +42% nel confronto con le cooperative sociali) mettono in evidenza il carattere innovativo e imprenditoriale delle realtà oggetto di osservazione (Figura 31).

Il dato è certamente correlato con il fatto di essere realtà molto giovani e, quindi, ancora in una fase di start-up in cui gli investimenti sono fondamentali per il loro sviluppo.

Fig. 31 - Percentuali di utilizzo dei servizi bancari offerti



Il 63,2% (+42,0% rispetto al dato sulle cooperative sociali) del campione dichiara di aver utilizzato **finanziamenti per investimenti** negli ultimi 12 mesi.

L'indice di utilizzo dei finanziamenti per investimenti è più elevato tra chi lavora principalmente nei settori «Abitare sociale», «Sanità/Servizi socio-sanitari» e «Altro» (25,0% per tutti e tre i settori) e tra le organizzazioni del Nord (75,0%) (Tabella 17).

Tab. 17 - Finanziamenti per investimenti, per settore di attività principale

Settore principale	%
Abitare sociale	25,0%
Energie rinnovabili	16,7%
Rigenerazione urbana	8,3%
Sanità/Servizi socio-sanitari	25,0%
Altro	25,0%
Totale	100,0%

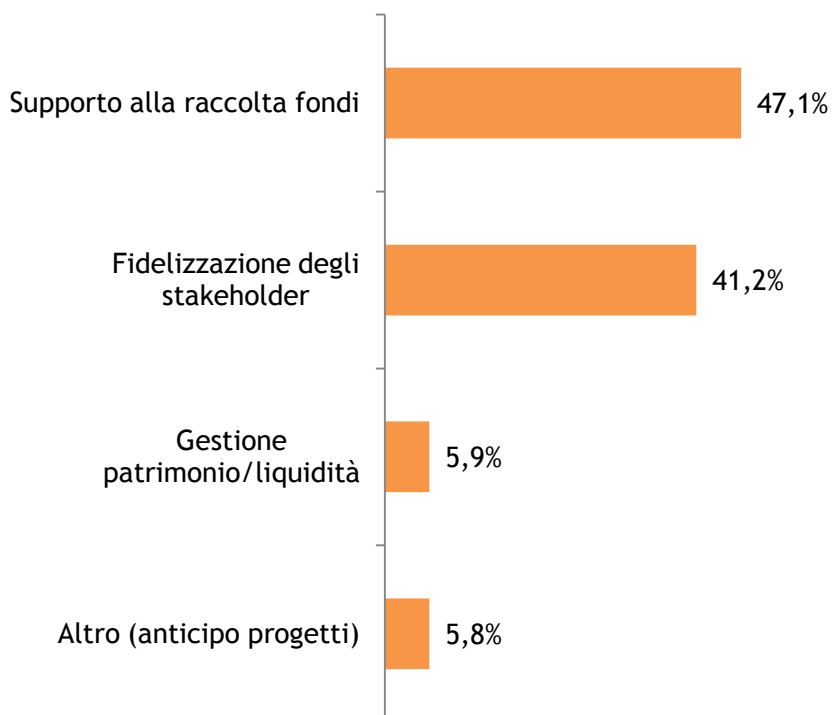
Quasi il 74% degli ibridi organizzativi intervistati afferma che sarebbero interessati allo **sviluppo di nuovi servizi** da parte delle banche con cui hanno rapporti. Il dato è superiore di oltre 24 punti percentuali rispetto alle indicazioni relative alle cooperative sociali. Ciò indica la necessità da parte di tali soggetti, che pur si dichiarano soddisfatti dell'offerta da parte degli istituti creditizi, di sviluppare ulteriori servizi rispondenti alle loro esigenze di natura «mista», ovvero sociale e commerciale al contempo.

La totalità degli ibridi organizzativi operanti nei settori «Agricoltura/verde» e «Sanità/Servizi socio-sanitari» dichiara di essere interessata allo sviluppo di nuovi servizi da parte delle proprie banche di riferimento. Viceversa, i settori «Energie rinnovabili» e «Rigenerazione urbana».

Anche gli ibridi organizzativi individuano nel supporto alla raccolta fondi il principale ambito in cui sviluppare nuovi servizi da parte degli istituti di credito con cui sono in rapporto (47,1%, -24,7% rispetto alle cooperative sociali) (Figura 32). Anche strumenti di fidelizzazione degli *stakeholder* vengono reputati potenziale oggetto di sviluppo futuro da una buona parte degli ibridi organizzativi (circa il 41%).

All'interno del settore «Abitare sociale», forte (67%) è l'orientamento alla richiesta di nuovi servizi a supporto della raccolta fondi, così come pure nel settore «Altro» (1 su 2 realtà). Gli ibridi organizzativi operanti nel settore «Agricoltura/verde» sono invece interessati per la totalità dei casi allo sviluppo di strumenti di fidelizzazione degli *stakeholder*. Solamente le realtà operanti nel comparto della «Sanità/Servizi socio-sanitari» richiedono, invece, servizi per la gestione del patrimonio/liquidità.

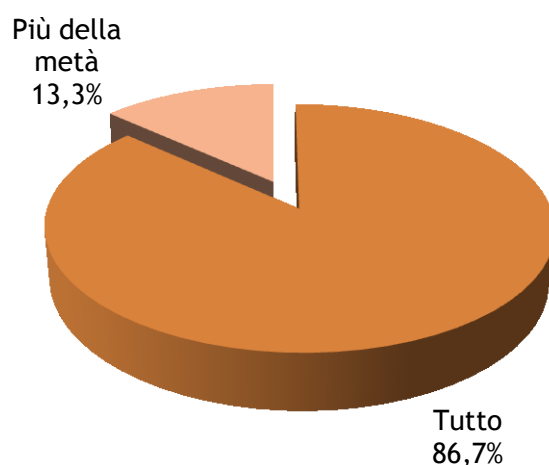
Fig. 32 - Sviluppo di nuovi servizi



Le percentuali relative alle **richieste di finanziamento** ad istituti di credito, avanzate dagli ibridi organizzativi del campione negli ultimi 3 anni, si discostano significativamente da quelle delle cooperative sociali: circa il 79% dichiara di aver richiesto finanziamenti ad istituti di credito (+37,3% sulla cooperazione sociale).

Di questi, più di 8 realtà su 10 hanno ottenuto l'intero importo del finanziamento richiesto (Figura 33), di cui tutte le realtà operanti nei settori «Abitare sociale», «Agricoltura/verde», «Rigenerazione urbana» e «Altro». Rispetto all'«età» delle organizzazioni rispondenti, più dell'83% degli ibridi organizzativi più longevi (più di 5 anni di attività) ha ottenuto l'ammontare del finanziamento richiesto per intero.

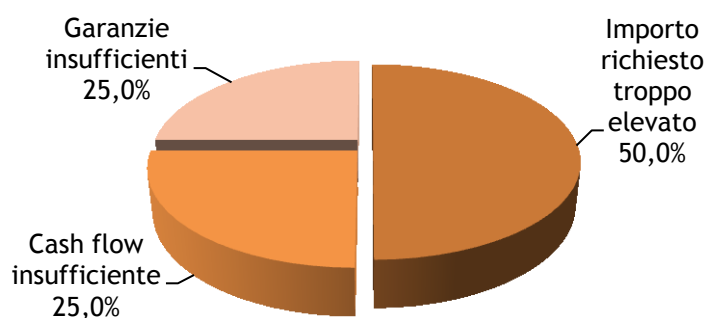
Fig. 33 - Esiti delle richieste di finanziamento a istituti di credito effettuate negli ultimi 3 anni



La principale **motivazione della mancata o parziale concessione** dei finanziamenti è legata all'eccessivo (valutato tale dalla banca) ammontare del finanziamento richiesto (Figura 34). Anche per le cooperative sociali questa è risultata essere la principale motivazione, tuttavia con una percentuale inferiore di oltre 14 punti.

Altresì si rilevano due ulteriori motivazioni presumibilmente legati alla «giovane età» della maggior parte degli ibridi organizzativi: da un lato l'insufficienza di garanzie presentate per ottenere il finanziamento (1 su 4 dei rispondenti); dall'altro, il tema dei flussi di cassa degli ibridi organizzativi che molto spesso si trovano ancora in una fase di start-up/espansione del proprio progetto imprenditoriale.

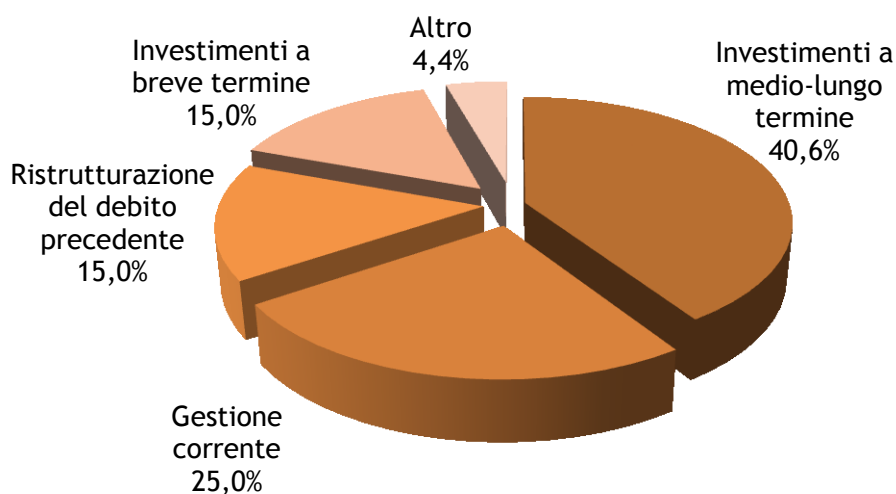
Fig. 34 - Motivazioni della mancata/parziale concessione del finanziamento



La principale allocazione dei finanziamenti ottenuti dagli ibridi organizzativi è relativa ad investimenti a medio-lungo termine (più di 4 su 10 soggetti) (Figura 35). Ciò conferma quanto evidenziato anche da recenti ricerche sul tema (Venturi, Zandonai, 2014)⁵, da cui è emerso come tali soggetti siano più innovativi e lungimiranti in termini di orientamento agli investimenti rispetto alle cooperative sociali «tradizionali» che li hanno promossi.

Sono soprattutto le realtà in fase di espansione (tra i 3 e 5 anni; 37,5%), quelle operative nelle regioni del Nord Italia (75,0%) e aventi forma giuridica di cooperativa sociale (31,3%) ad avere impiegato principalmente i finanziamenti ottenuti per investimenti a medio-lungo termine.

Fig. 35 - Modalità di impiego dei finanziamenti ottenuti

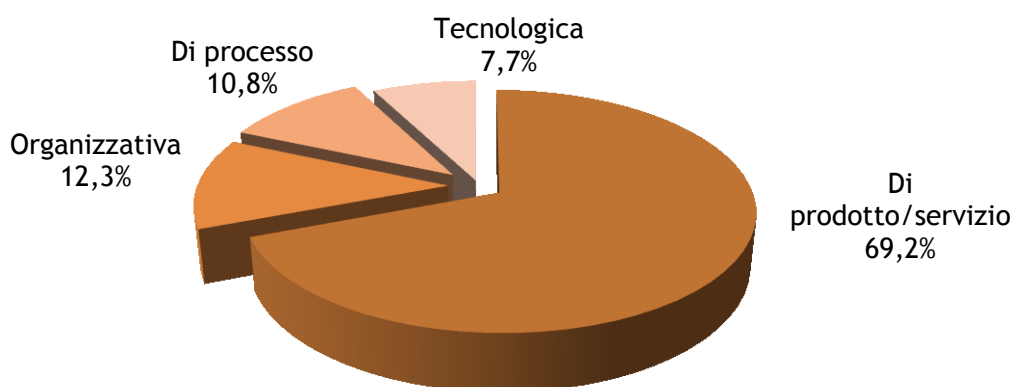


La principale tipologia di innovazione finanziata dagli ibridi organizzativi attraverso i finanziamenti (sia a breve che a medio-lungo termine) ottenuti da istituti creditizi è quella di «prodotto/servizio» offerto (quasi 7 su 10 dei rispondenti), sia di tipo incrementale che radicale (Figura 36). Poco più del 12% ha introdotto invece elementi innovativi di natura organizzativa, ovvero riguardanti strumenti organizzativi interni piuttosto che di accrescimento del capitale umano dell'organizzazione.

Soltanto 1 ibrido organizzativo su 10 ha implementato innovazioni di processo sostenute da finanziamenti bancari, ossia percorsi di innovazione relativi a filiere/canali di distribuzione. Una parte residuale (meno dell'8%) ha invece impiegato gli importi dei finanziamenti bancari per investimenti per introdurre innovazioni tecnologiche, relative ad esempio all'implementazione di ICT (sia hardware che software), all'utilizzo di piattaforme web, ecc.

⁵ Venturi, P., Zandonai, F. (a cura di) (2014), *Ibridi organizzativi. L'innovazione sociale generata dal Gruppo cooperativo CGM*, Bologna, Il Mulino.

Fig. 36 - Processi di innovazione sostenuti tramite i finanziamenti ottenuti



4. PROSPETTIVE FUTURE

Quasi 9 ibridi organizzativi su 10 hanno in **previsione investimenti** per il 2016 (Figura 37). Tale dato supera di oltre 40 punti percentuali quello relativo alle cooperative sociali, a conferma di quanto precedentemente affermato in merito alla maggiore propensione agli investimenti da parte degli ibridi organizzativi rispetto alla cooperazione sociale «tradizionale» che li ha generati.

Tra coloro i quali prevedono di effettuare investimenti, invece, la principale modalità di copertura del proprio fabbisogno finanziario deriva dal rapporto con gli istituti di credito (1 su 2), dato superiore di quasi 20 punti percentuali rispetto alle cooperative sociali, la cui fonte principale di copertura degli investimenti per il 2016 sarà, invece, l'autofinanziamento (Figura 38).

Gli ibridi organizzativi che maggiormente prevedono di fare ricorso al canale bancario, a copertura del fabbisogno finanziario per investimenti, appartengono ai settori «Energie rinnovabili» e Agricoltura/verde» e sono localizzati soprattutto nel Sud Italia (Tabelle 18 e 19). I soggetti che prevedono di far ricorso all'autofinanziamento, invece, sono realtà che operano nei settori «Rigenerazione urbana» e «Altro» e si trovano soprattutto nel Nord Italia.

Fig. 37 - Previsione di investimenti nel breve periodo

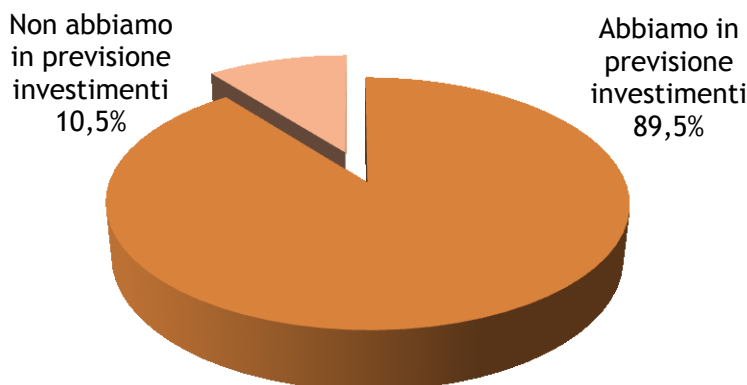
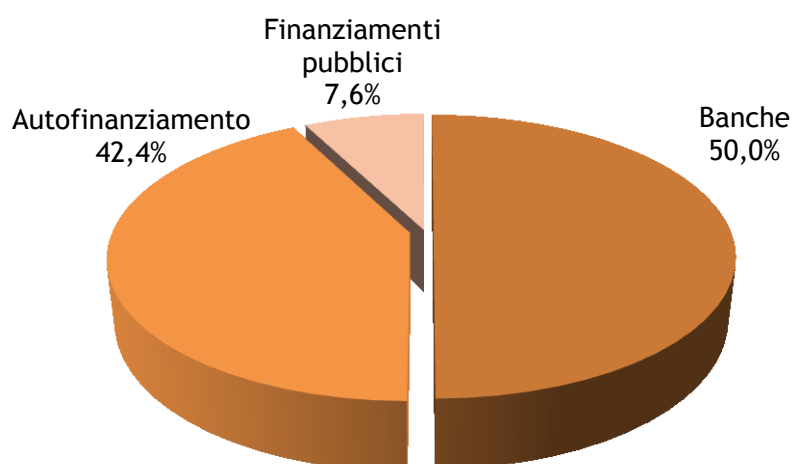


Fig. 38 - Modalità di copertura del fabbisogno finanziario per investimenti



Tab. 18 - Fonti di finanziamento, per settore di attività

Fonti di finanziamento	Settore di attività prevalente						Totale
	Abitare sociale	Agricoltura /verde	Energie rinnovabili	Rigenerazione urbana	Sanità/Servizi socio-sanitari	Altro	
Banche	40,0%	60,0%	85,0%	30,0%	48,0%	46,0%	50,0%
Autofinanziamento	33,3%	20,0%	5,0%	70,0%	50,0%	54,0%	42,4%
Finanziamenti pubblici	26,7%	20,0%	10,0%	0,0%	2,0%	0,0%	7,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

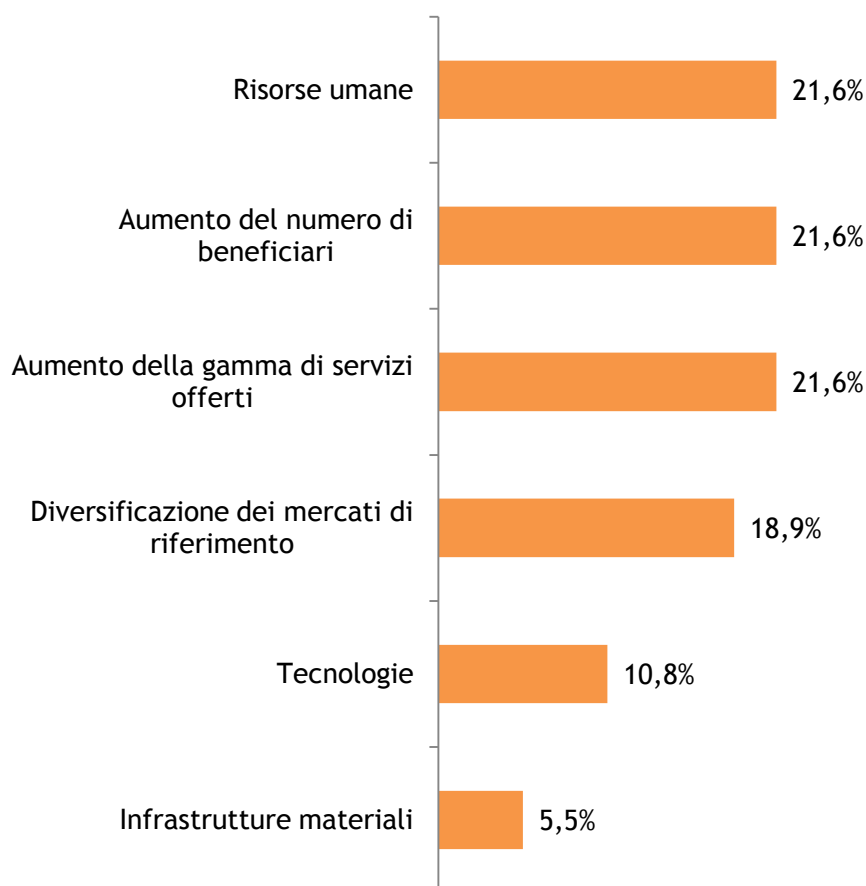
Tab. 19 - Fonti di finanziamento, per area geografica

Fonti di finanziamento	Area geografica		
	Nord	Centro	Sud
Banche	47,0%	47,0%	64,0%
Autofinanziamento	48,0%	40,0%	23,0%
Finanziamenti pubblici	5,0%	13,0%	13,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

I principali ambiti all'interno dei quali gli ibridi organizzativi prevedono di allocare gli importi dei propri investimenti sono risorse umane, aumento del numero di beneficiari e aumento della gamma di servizi offerti (tutte e tre le categorie hanno fatto registrare una percentuale di poco inferiore al 22%) (Figura 39). Basse le percentuali di investimento relative a infrastrutture tecnologiche (meno dell'11%) e materiali (5,5%).

Complessivamente, è possibile sostenere che la propensione ad investire degli ibridi organizzativi è influenzata dalla «giovane età» di tali soggetti, che ad oggi intendono potenziare maggiormente le competenze del capitale umano, il numero di beneficiari e la gamma di offerta di servizi, piuttosto che investire su tecnologie e infrastrutture materiali.

Fig. 39 - Ambiti di investimento futuro



Gli ibridi organizzativi che maggiormente prevedono di investire sul capitale umano appartengono ai settori «Agricoltura/verde» e «Altro» (1 su 2 per entrambi i settori) (Tabella 20). Le realtà che principalmente prevedono investimenti sull'aumento del numero di beneficiari, invece, fanno parte dei settori «Abitare sociale» e «Rigenerazione urbana» (1 su 2 per entrambi), settori in cui l'orientamento «comunitario» è strategico e fondamentale. Infine, le organizzazioni ibride che orienteranno gli investimenti sull'aumento della gamma di servizi offerti si concentrano nei settori «Altro» (30,0%) e «Sanità/Servizi socio-sanitari» (25,0%).

Tab. 20 - Ambiti di investimento futuro, per settore di attività

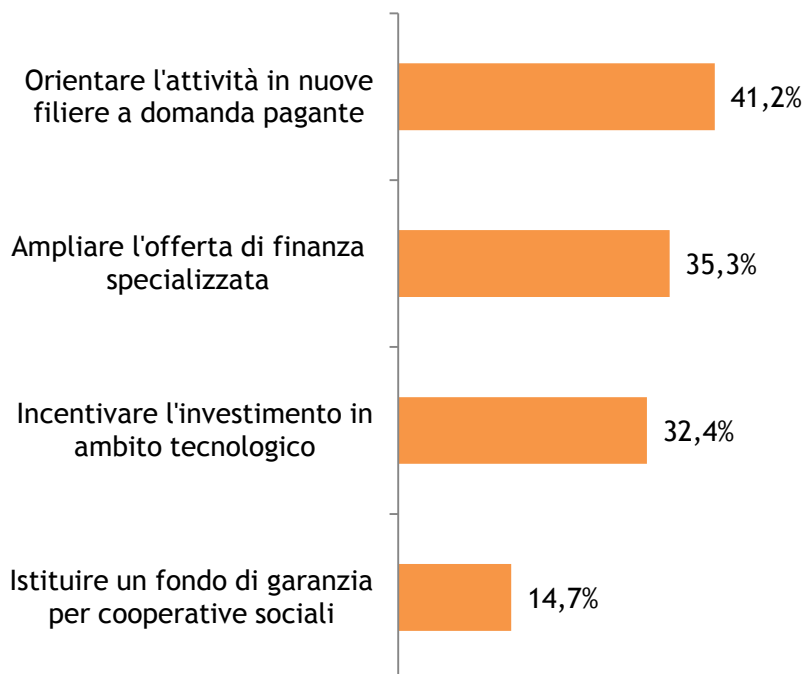
Ambiti di investimento	Settore di attività prevalente					
	Abitare sociale	Agricoltura /verde	Energie rinnovabili	Rigenerazione urbana	Sanità/Servizi socio-sanitari	Altro
Aumento del numero di beneficiari	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	10,0%
Aumento della gamma di servizi offerti	16,7%	0,0%	20,0%	0,0%	25,0%	30,0%
Diversificazione dei mercati di riferimento	16,7%	0,0%	60,0%	50,0%	8,3%	10,0%
Infrastrutture materiali	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	8,3%	0,0%
Risorse umane	16,6%	50,0%	0,0%	0,0%	8,3%	50,0%
Tecnologie	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	25,1%	0,0%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Il 41,2% (+12,4 punti percentuali rispetto alle cooperative sociali) degli ibridi organizzativi ha individuato nell'orientamento delle proprie attività in nuove filiere a domanda pagante (es. agricoltura sociale, turismo sociale, abitare sociale, cultura) il *driver* per incentivare l'aumento della domanda di investimenti da parte dei soggetti dell'imprenditorialità sociale (Figura 40). Tali ambiti, infatti, rispondono a logiche di intersettorialità (*cross-fertilization*) che trovano negli ibridi organizzativi soggetti in grado di valorizzare, appunto, la dimensione di ibridazione settoriale.

Solo il 14,7% dei rispondenti individua nell'istituzione di un fondo di garanzia per le cooperative sociali l'opzione più importante su cui agire, al contrario delle cooperative sociali analizzate nella prima parte dell'Osservatorio, per le quali invece risultava essere il principale *driver* (45,6%).

1 su 2 dei rispondenti appartenenti ai settori «Abitare sociale», «Agricoltura/verde» e «Rigenerazione urbana» hanno individuato quale principale *driver*, per incentivare la domanda di investimenti, lo sviluppo dell'orientamento delle attività in nuove filiere a domanda pagante. L'altra metà dei rispondenti dei settori «Agricoltura/verde» e «Rigenerazione urbana» insieme a quasi il 67% delle realtà operanti nei settori delle «Energie rinnovabili» indicano l'ampliamento dell'offerta di finanza specializzata. Infine, le percentuali più alte (rispettivamente 18,2% e 20,0%) relative all'istituzione di un fondo di garanzia per le cooperative sociali provengono dai settori «Sanità/Servizi socio-sanitari» ed «Altro».

Fig. 40 - Strumenti di sostegno alla domanda di investimenti

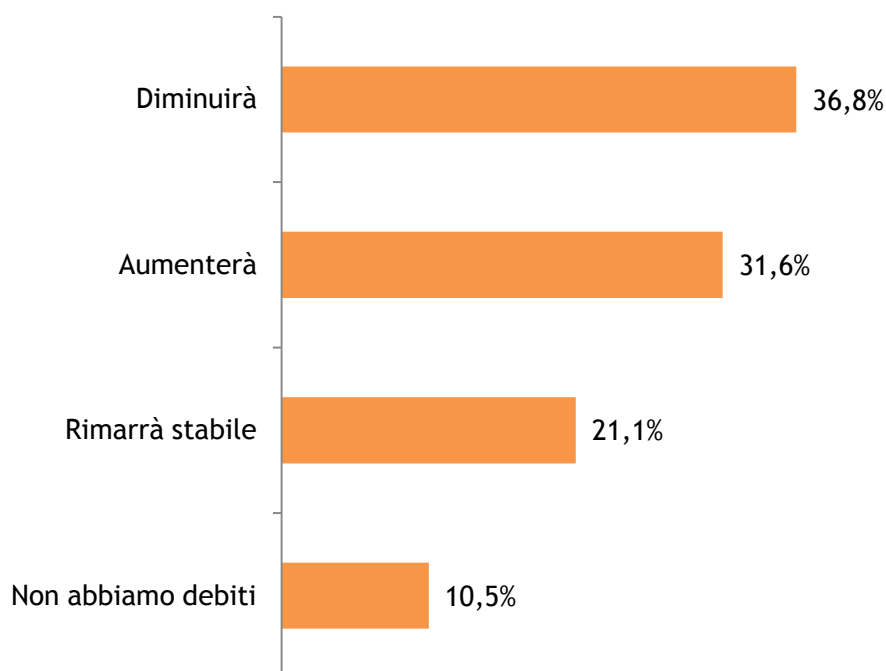


Quasi 4 su 10 ibridi organizzativi prevede che il **livello di indebitamento** bancario calerà nel successivo triennio (-22 punti percentuali rispetto al dato delle cooperative sociali) (Figura 41). Al contrario, poco più di 3 su 10 organizzazioni ibride prevede un aumento del livello di indebitamento con gli istituti di credito

(+17,2% rispetto alle cooperative sociali). Solo 1 su 10 ibridi organizzativi non ha debiti con il sistema bancario (-39%).

Tra i rispondenti del primo gruppo, è possibile riscontrare la totalità dei soggetti operanti nel settore «Rigenerazione urbana», mentre nel secondo gruppo, la totalità di quelli che si occupano di «Agricoltura/verde» (Tabella 21).

Fig. 41 - Previsione sui livelli di indebitamento



Tab. 21 - Previsione di indebitamento, per settore di attività

Area principale di attività	Previsioni di indebitamento prossimi 3 anni				Totale
	No debiti	Diminuzione	Stabile	Aumento	
Abitare sociale	0,0%	33,3%	33,4%	33,3%	100,0%
Agricoltura/verde	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Altro	16,7%	50,0%	16,6%	16,7%	100,0%
Energie rinnovabili	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	100,0%
Rigenerazione urbana	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Sanità/Servizi socio-sanitari	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%	100,0%

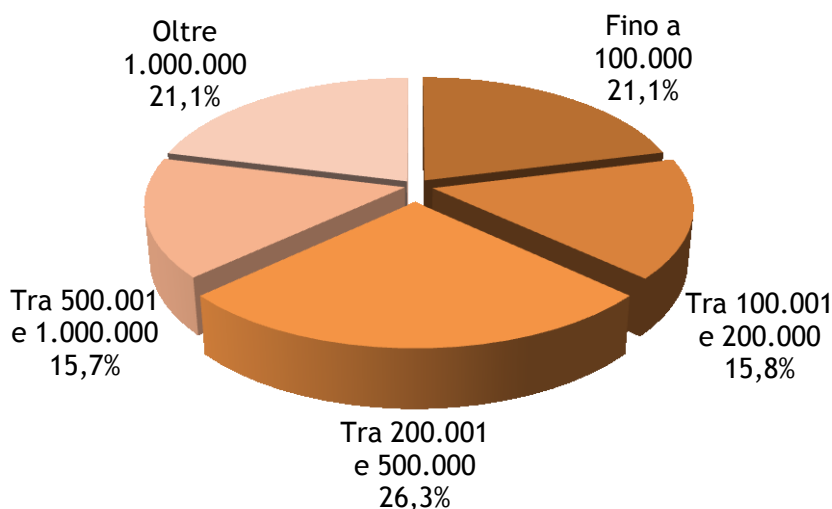


5. ELEMENTI QUANTITATIVI

Il 63,2% degli ibridi organizzativi oggetto dell'analisi ha investito inizialmente per l'avvio dell'attività fino a 500 mila euro (Figura 42). Solo il 21,1% oltre 1 milione di euro. L'investimento iniziale medio è pari a 400 mila e 700 euro.

Ad avere effettuato investimenti di maggiore portata (oltre 1 milione di euro) sono le realtà che operano nel settore «Rigenerazione urbana»; viceversa (fino a 100 mila euro), quelle operanti nell'«Agricoltura/verde».

Fig. 42 - Importo dell'investimento iniziale



La principale voce di **impiego dell'investimento iniziale** da parte degli ibridi organizzativi analizzati riguarda la *ristrutturazione degli immobili* per la realizzazione della propria attività imprenditoriale (Figura 43). Poco più di 1 su 8 realtà ha utilizzato parte dell'investimento iniziale per promuovere la propria attività attraverso forme molteplici di comunicazione. All'interno della categoria «Altro» sono state indicate le seguenti voci: *immobilizzazioni materiali, autofinanziamento, gestione ordinaria, acquisto ramo d'azienda, rappresentanza commerciale, sviluppo modello di business*.

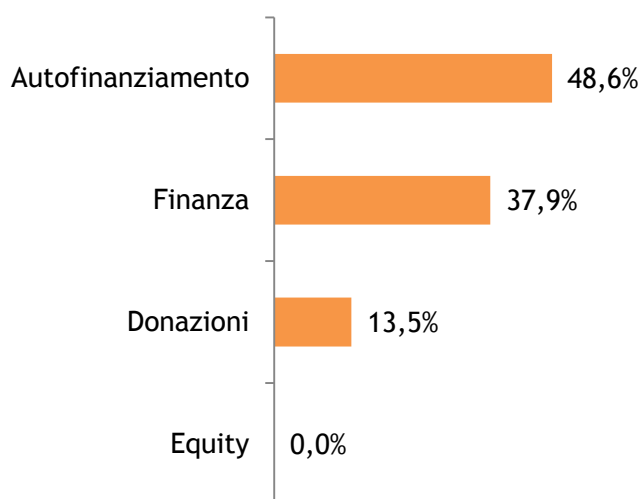
Fig. 43 - Impiego dell'investimento iniziale



Al fine di avviare la propria attività di imprenditorialità sociale, gli ibridi organizzativi del campione hanno utilizzato l'autofinanziamento (quasi 5 su 10), mentre hanno fatto ricorso ai tradizionali canali di credito - istituti bancari (quasi 4 su 10) (Figura 44). Nessuno dei rispondenti ha fatto ricorso, invece, ad investitori istituzionali (*equity*).

La totalità dei soggetti operanti nella «Rigenerazione urbana» ha fatto ricorso all'autofinanziamento a copertura dell'investimento iniziale, così come 1 su 2 nei settori «Abitare sociale», «Agricoltura/verde» ed «Altro». A ricorrere maggiormente ai canali bancari sono le realtà del settore «Energie rinnovabili».

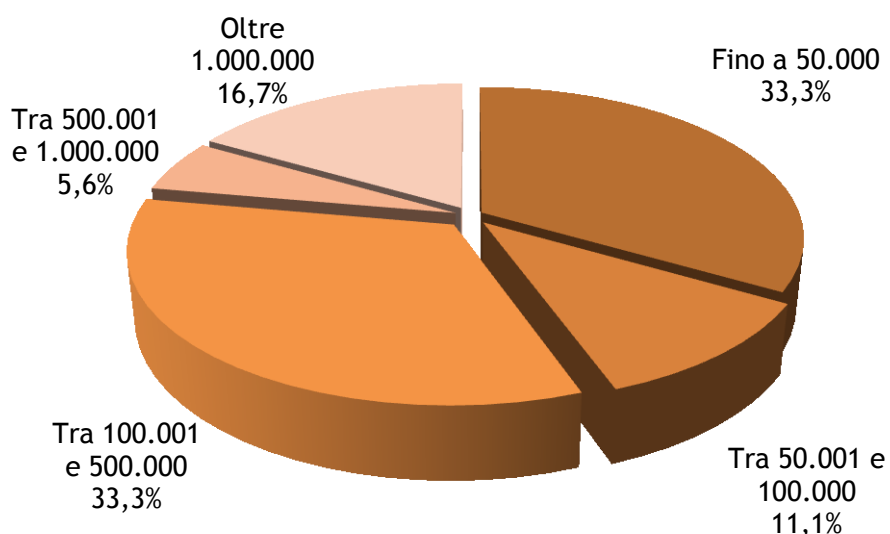
Fig. 44 - Fonte dell'investimento iniziale



Quasi il 78% degli ibridi organizzativi ha versato capitale sociale per un ammontare fino a 500 mila euro (Figura 45). Quasi 2 su 10 hanno versato oltre 1 milione di euro. L'importo medio del capitale sociale versato è pari a 242.046€.

Le realtà con i più alti importi di capitale sociale versato operano nel settore «Agricoltura/ambiente», mentre quelle con i valori più bassi si riscontrano negli ambiti «Energie rinnovabili» e «Rigenerazione urbana».

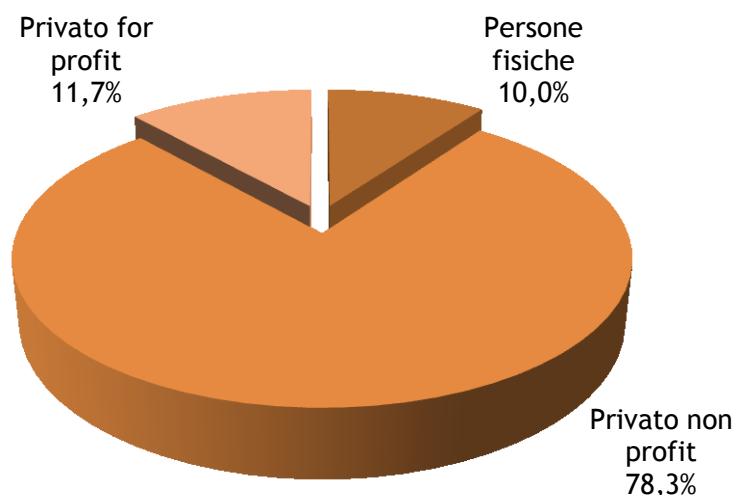
Fig. 45 - Importo del capitale sociale versato



Quasi l'80 per cento dell'ammontare complessivo del **capitale sociale** degli ibridi organizzativi è di **natura non profit** (Figura 46).

Fatto 100 il capitale sociale proveniente da soggetti non profit, sono soprattutto gli ibridi organizzativi operanti nei settori «Abitare sociale» e «Rigenerazione urbana» a utilizzare tale fonte di capitale. Le realtà operanti nel settore «Agricoltura/verde», invece, fanno ricorso a tale forma di capitale in misura inferiore al 50%.

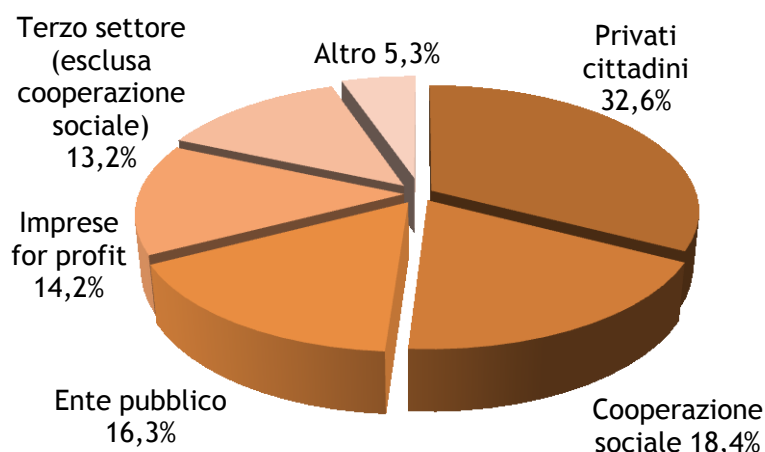
Fig. 46 - Composizione del capitale sociale versato



Il **mercato di riferimento prevalente** per gli ibridi organizzativi è quello dei privati cittadini (quasi il 33%) (Figura 47). Ciò a dimostrazione della capacità, già in precedenza emersa da parte di tali soggetti, di rivolgersi direttamente a mercati a domanda pagante e, quindi, dell'aver un maggior orientamento al mercato.

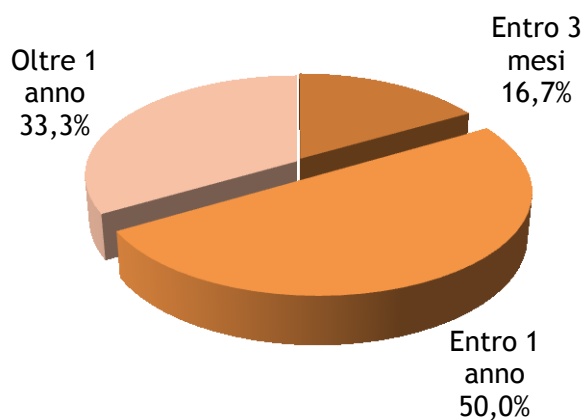
Sono in particolar modo le realtà operanti nel settore «Sanità/Servizi socio-sanitari» ad avere entrate da vendita di beni/servizi direttamente a privati cittadini.

Fig. 47 - Mercato di riferimento prevalente



Infine, poco meno di 1 su 3 ibridi organizzativi ha già raggiunto il **punto di pareggio**. Di questi, la metà lo hanno ottenuto entro 1 anno dall'avvio della propria attività (Figura 48).

Fig. 48 - Tempo di raggiungimento del *break even point*



Della percentuale che ancora non ha raggiunto il punto di pareggio (68,4%), la maggior parte (61,5%) prevede di conseguirlo con un orizzonte temporale superiore a 1 anno. La totalità dei soggetti che prevedono di raggiungere il BEP entro 1 anno sono realtà attualmente in fase di espansione (tra i 3 e i 5 anni di attività), mentre gli ibridi che prevedono un orizzonte temporale più breve (3 mesi) sono equamente divisi tra le start-up e tra le più longeve (Tabella 22).

Tab. 22 - Orizzonte temporale previsionale per il raggiungimento del *break even point*, per anni di attività

Anni di attività	Orizzonte temporale previsionale per il raggiungimento del BEP		
	Entro 3 mesi	Entro 1 anno	Oltre 1 anno
Meno di 1 anno	0,0%	0,0%	14,3%
Tra 1 e 3 anni	50,0%	0,0%	14,3%
Tra 3 e 5 anni	0,0%	100,0%	42,8%
Più di 5 anni	50,0%	0,0%	28,6%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%



CONCLUSIONI

1. Cooperative sociali

La V edizione dell'Osservatorio UBI Banca su «Finanza e Terzo settore» restituisce una fotografia della cooperazione sociale italiana che evidenzia, da un lato, una maggiore stabilità per il 2016 nei rapporti con la Pubblica Amministrazione (con particolare riferimento alla cooperazione di tipo A operante nei settori socio-sanitari ed educativi) e, dall'altro, un aumento delle previsioni di crescita dei rapporti con il mercato (specialmente per ciò che riguarda la cooperazione di inserimento lavorativo attiva nel settore ambientale).

Nel rapporto con gli istituti di credito, i dati dell'Osservatorio fanno registrare una diminuzione del numero medio di banche con cui le cooperative sociali intrattengono rapporti; ciò è particolarmente vero per le cooperative di tipo B, mentre le realtà più strutturate (consorzi) e longeve sono quelle con maggiori rapporti pluribancari.

Cresce sempre più la percezione della cooperazione sociale, soprattutto tra i consorzi, dell'attenzione da parte degli istituti di credito alla personalizzazione dei metodi di valutazione creditizia nei propri confronti: per tale ragione, oltre la metà dei rispondenti si dichiara soddisfatto dei servizi bancari fruiti attraverso le proprie banche di riferimento.

Nell'ambito dell'utilizzo di prodotti e servizi bancari da parte delle cooperative, si evidenzia il calo di tutte le forme di credito, ad eccezione dell'anticipo crediti/contributi nei confronti della Pubblica Amministrazione. In particolare, si segnala un'ulteriore diminuzione delle richieste di finanziamento per investimenti, mentre dal punto di vista degli esiti delle richieste oltre la metà delle cooperative sociali ha ottenuto l'intero ammontare del finanziamento richiesto. La principale motivazione per chi non ha ottenuto la totalità dell'importo del finanziamento richiesto è legata all'elevato importo richiesto; la percentuale relativa a tale motivazione è comunque in calo rispetto all'edizione precedente dell'Osservatorio e lascia spazio all'aspetto dell'insufficiente livello del *cash flow*, soprattutto per le realtà tra gli 11 e i 20 anni di attività alle spalle.

Rilevante è poi il dato relativo all'impiego dei finanziamenti ottenuti, che evidenzia come gli importi siano principalmente serviti per far fronte a necessità legati alla gestione corrente (e quindi una prospettiva temporale di breve periodo) piuttosto che a ragioni legate allo sviluppo imprenditoriale dell'attività attraverso l'impiego per investimenti. Tra chi ha impiegato in tal modo gli importi accordati dagli istituti di credito, risultano prevalenti le cooperative di tipo A, operanti in ambito educativo e socio-sanitario, contrariamente a quanto emerso nella precedente edizione dell'Osservatorio.

In prospettiva, la cooperazione sociale analizzata nella V ed. dell'Osservatorio prevede un aumento per il 2016 degli investimenti da effettuare, tuttavia senza far ricorso in via principale agli istituti creditizi (in calo infatti anche le previsioni di indebitamento con le banche) quanto piuttosto all'autofinanziamento, in particolar modo per i consorzi.

2. Ibridi organizzativi

La seconda parte della V ed. dell'Osservatorio ha analizzato le evidenze relative agli ibridi organizzativi, mostrando come tale gruppo eterogeneo di soggetti (per forma giuridica e ambiti di attività) presenti al suo interno delle chiare e specifiche tendenze e peculiarità che li differenziano dalle cooperative sociali.

Gli ibridi organizzativi evidenziano previsioni di crescita delle entrate 2016, derivanti sia dal rapporto con la Pubblica Amministrazione che dalla vendita di beni e servizi sul mercato, più ottimistiche rispetto a quelle delle cooperative sociali. Da un lato, infatti, oltre 2 su 5 ibridi prevedono una crescita delle entrate provenienti dal rapporto con la Pubblica Amministrazione (soprattutto tra le realtà attive nel settore della «Rigenerazione urbana» e nei «Servizi socio-sanitari»), dall'altro, ben 9 su 10 realtà, escluse quelle operanti nel settore delle «Energie rinnovabili», prevedono una crescita delle entrate derivanti dalla vendita di beni e servizi sul mercato.

Rispetto agli istituti di credito, gli ibridi organizzativi intrattengono una pluralità di relazioni bancarie dalle quali non ritengono di ottenere una significativa personalizzazione, scenario opposto rispetto a quanto rilevato per le cooperative sociali. Le realtà che più percepiscono la personalizzazione delle modalità di valutazione del merito creditizio sono quelle operanti nel settore della «Rigenerazione urbana»: le stesse sono tra i soggetti che maggiormente si ritengono soddisfatti dell'attuale offerta di servizi da parte degli istituti di credito. Oltre 7 soggetti su 10 sono interessati allo sviluppo di nuovi servizi bancari, dato che conferma il più basso livello di soddisfazione degli ibridi organizzativi rispetto all'attuale offerta di servizi da parte delle banche con cui sono in rapporto.

Molto elevate (soprattutto nel confronto con i dati della cooperazione sociale) le percentuali relative alle richieste di finanziamento, di cui quelle per investimenti sono state avanzate soprattutto dalle realtà operanti nei settori dell'«Abitare sociale» e «Sanità/Servizi socio-sanitari» e da quelle in fase di espansione. Altrettanto elevata (9 su 10), la percentuale di ibridi organizzativi a cui è stato accordato la totalità dell'ammontare richiesto. Tali finanziamenti sono stati impiegati principalmente per investimenti a medio-lungo termine, soprattutto da parte di realtà in espansione, che riguardano innovazioni di prodotto/servizio per quasi 7 volte su 10.

La propensione all'investimento da parte degli ibridi organizzativi viene confermata anche per il 2016: 9 su 10, infatti, dichiarano che intendono investire da qui a fine anno e per farlo la metà farà ricorso al canale bancario (soprattutto realtà dei settori «Energie rinnovabili» e «Agricoltura/verde»). I principali ambiti di investimento saranno le risorse umane (in particolare per le realtà operanti nell'ambito dell'«Agricoltura/verde»), l'aumento del numero di beneficiari (soprattutto per i soggetti dell'«Abitare sociale» e della «Rigenerazione urbana», per definizione «vocati» alla dimensione comunitaria delle proprie attività) e della gamma di servizi offerti (principalmente per gli ibridi organizzativi attivi nel settore «Sanità/Servizi socio-sanitari», dove la diversificazione dell'offerta è oggi quanto mai fondamentale per far fronte ad una domanda in continuo aumento e sempre più complessa).

Per il triennio futuro, quasi 4 su 10 degli ibridi organizzativi oggetto di analisi ritengono che l'indebitamento con le banche tenderà a diminuire: ciò è vero in particolar modo per i soggetti operanti nel settore «Rigenerazione urbana»,

realtà che più di tutte in termini di importo hanno investito inizialmente nella propria attività (sopra il milione di euro). Dall'altra parte 3 realtà su 10 ritengono che invece i livelli di indebitamento con le banche aumenteranno da qui al 2018, soprattutto i soggetti dell'«Agricoltura/verde», che sono infatti gli stessi a prevedere un forte ricorso al canale bancario nel 2016 per sostenere i propri investimenti e il cui capitale sociale è composto solo in misura minoritaria da risorse provenienti da fonti non profit. Quest'ultima fonte di capitale caratterizza, invece, la maggior parte dei soggetti attivi nei campi dell'«Abitare sociale» e della «Rigenerazione urbana».



Con il contributo scientifico di



La presente indagine è stata realizzata da UBI Banca in collaborazione con AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit) per esclusivi fini di informazione e illustrazione.

Le informazioni qui contenute sono state ricavate da un'indagine campionaria ritenuta affidabile, ma non necessariamente completa. Il documento può essere riprodotto in toto o in parte solo citandone la fonte Osservatorio UBI Banca su Finanza e il Terzo Settore.