

ARCOS: l'analisi rapida delle cooperative sociali

Premessa

Come stabilito dalla legge, l'impresa sociale è un soggetto giuridico privato che produce beni e servizi con continuità, sostenibilità, autonomia ma, rispetto alle imprese tradizionali, esclude la ricerca del massimo profitto a favore di proprietari e finanziatori, mentre persegue obiettivi di equilibrio economico e conseguimento di benefici per gli utenti.

Dal punto di vista economico-finanziario è necessario che si verifichino:

- 1) la forma continuativa e professionale di produzione di beni e servizi
- 2) l'autonomia sia in fase di costituzione che di gestione rispetto a soggetti e istituzioni pubbliche;
- 3) l'assunzione, da parte dei fondatori e della proprietà, di un livello significativo di rischio economico e imprenditoriale;
- 4) l'esistenza di un organico formato da lavoratori retribuiti, oltre alle figure dei volontari.

Il carattere "sociale" è invece collegabile a cinque condizioni:

- 1) l'obiettivo esplicito di produrre benefici a favore di una comunità o di gruppi svantaggiati;
- 2) possedere il carattere di iniziativa di interesse collettivo, quindi nata dalla volontà di gruppi sociali e non di un singolo imprenditore;
- 3) una governance affidata prevalentemente a soggetti portatori di quegli interessi e bisogni che hanno motivato la nascita dell'impresa
- 4) l'organizzazione di meccanismi di partecipazione ai processi decisionali allargata alla collettività e ai gruppi sociali interessati anche come fruitori o beneficiari

ARCOS

dell'attività

- 5) una distribuzione limitata o nulla degli utili, da destinare invece in un fondo dedicato e non divisibile tra i proprietari anche in caso di scioglimento.

L'impresa sociale, che si distingue dall'impresa tradizionale e da quella pubblica e anche nell'ambito del no-profit, è individuabile in base alle proprie peculiarità: non tutte le organizzazioni no profit, infatti, sono imprese sociali, ad esempio nei casi in cui l'attività prevalente non riguarda la produzione di beni o servizi. D'altro canto non tutte le imprese sociali sono no profit, essendo contemplata la possibilità di una distribuzione, se pure limitata, degli utili.

Nel modello messo a punto dalla c.borgomeo&co le "imprese sociali" vengono inquadrare con un sistema di valutazione bidimensionale: economico-imprenditoriale e sociale, fino alla individuazione di un rating sintetico. La metodologia, che parte dall'esperienza dello strumento di "Analisi Rapida", verrà illustrata nel proseguo.

ARCOS

Metodologia di ARCOS

Come detto, gli elementi rilevanti per una classificazione delle imprese o cooperative sociali vengono inquadrati nell'ambito di un sistema di valutazione bidimensionale: economico-imprenditoriale e sociale. In sostanza, una volta analizzata l'azienda, per giungere ad una valutazione sintetica si possono utilizzare cruscotti ed indicatori di performance, elaborando attraverso il modello messo a punto con il progetto ARCOS 2016, i dati analitici raccolti.

L'intervista

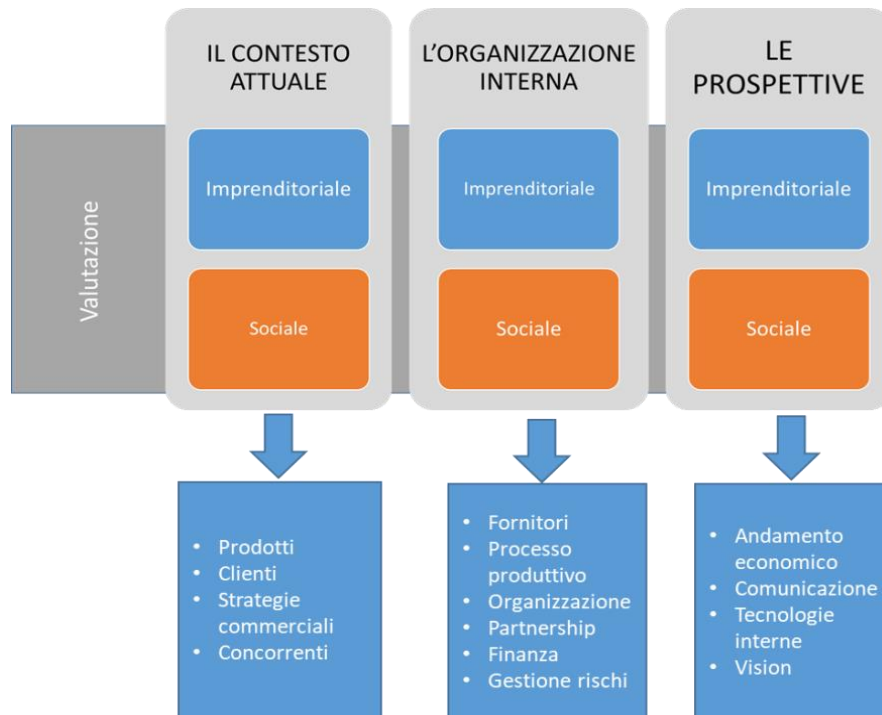
La società c.borgomeo&co. ha elaborato e sperimentato un servizio innovativo per effettuare diagnosi approfondite su piccole e medie imprese, con l'obiettivo di ricostruire una mappa realistica dei fabbisogni (di credito, di finanza, di servizi, di innovazione) delle PMI, approfondendo tematiche che, di solito, vengono erroneamente considerate irrilevanti nei processi di sviluppo delle piccole imprese.

Questo servizio, denominato "Analisi Rapida", non ha nulla a che vedere con i check-up tradizionali basati esclusivamente sull'analisi degli indicatori di bilancio, in quanto prevede, oltre all'approfondimento della documentazione contabile ed amministrativa dell'impresa, una intervista ad un referente dell'azienda. L'intervista è articolata in 3 sezioni e consiste in circa 200 domande, quasi tutte a risposta "aperta". Viene realizzata face to face con l'imprenditore ed è registrata, previa autorizzazione, per le successive analisi desk. La struttura dell'intervista è stata lungamente studiata e riadattata, nel corso del 2017, all'analisi delle cooperative e delle imprese sociali. Nel caso delle cooperative sociali è rilevante la scelta dell'interlocutore da intervistare. Esclusa la possibilità di effettuare più interviste (perché si potrebbero raccogliere informazioni divergenti, rispetto alle quali ogni valutazione successiva sarebbe arbitraria), va considerato che l'interlocutore "giusto" deve avere una visione a 360° dell'impresa e non sempre il vertice (ad es. il presidente di una cooperativa) è in grado di fornire risposte adeguate sui vari temi oggetto dell'intervista. Pertanto la scelta dell'interlocutore va condivisa con l'impresa nel momento in cui si decide di avviare la procedura di analisi. Prima dell'avvio dell'intervista vera e propria saranno raccolte informazioni di tipo personale (ruolo in azienda, anzianità, esperienze pregresse, ecc.).

La figura successiva mostra lo schema dell'intervista, evidenziando le tre sezioni in cui essa si articolerà. Per ciascuna sezione sono indicate le aree oggetto di approfondimento.

ARCOS

Figura 1- Schema dell'intervista



Questa struttura consentirà di indagare tutti gli aspetti meritevoli di attenzione, sia relativamente al contesto nel quale opera l'impresa (sezione 1) sia con riguardo alla struttura interna (sezione 2). Le ulteriori valutazioni di tipo qualitativo circa le prospettive dell'impresa, in particolare di tipo economico e finanziario, saranno acquisite con le domande previste nella sezione 3.

È stato ritenuto opportuno evitare una sezione specifica di domande relative alla questione della "socialità", preferendo distribuire queste domande nell'ambito delle varie sezioni, indicate nella fig. 1, in cui viene articolata l'intervista.

L'intervista registrata viene trascritta in un file excel che consente di "filtrare" le domande e di ottenere l'elenco delle risposte per "argomenti" o "questioni".

ARCOS

Le valutazioni sul carattere imprenditoriale

Le valutazioni sul “carattere imprenditoriale dell’organizzazione” dell’impresa devono essere basate su un’ampia base informativa. Occorre pertanto indagare tutti gli aspetti meritevoli di attenzione, sia relativamente al contesto nel quale opera l’impresa sia con riguardo alla struttura interna. Inoltre appare opportuno acquisire ulteriori valutazioni di tipo qualitativo circa le prospettive dell’impresa, in particolare di tipo economico e finanziario. Per ogni argomento sono state poste all’intervistato delle domande quando possibile con risposta di tipo “aperto”, per raccogliere il maggior numero di informazioni utili alla successiva fase di analisi ed elaborazione.

Per quanto riguarda il filone imprenditoriale, ai fini della razionalizzazione dell’analisi è stato ritenuto opportuno che le risposte raccolte grazie all’intervista siano riorganizzate facendo riferimento ad 8 aree di analisi:

- 1) mercato,
- 2) fornitori,
- 3) finanza,
- 4) risorse umane,
- 5) leadership,
- 6) comunicazione,
- 7) innovazione,
- 8) tecnologia.

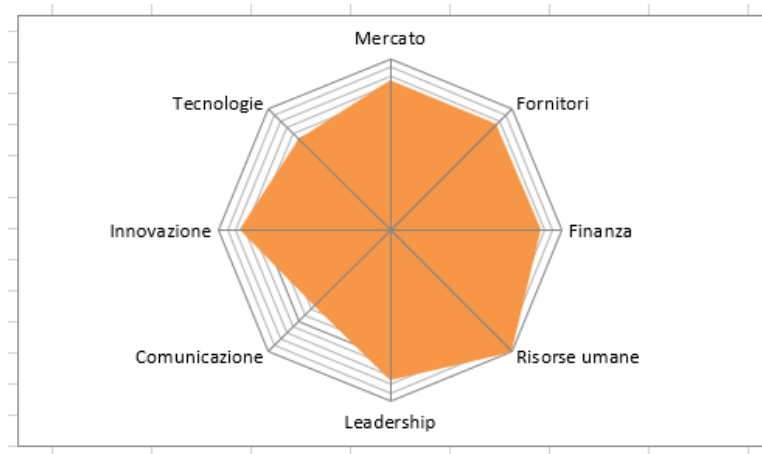
A ciascuna area è stato assegnato un giudizio, individuato tra i seguenti:

- ottimo,
- adeguato,
- sufficiente,
- insufficiente,
- critico.

Alla fine di questa fase di analisi è possibile avere un primo quadro d’insieme sullo stato di salute economico-finanziario della cooperativa o dell’impresa sociale, riassumibile graficamente con l’utilizzo di un grafico a raggi, così come mostrato nella figura successiva.

ARCOS

Figura 2- dimensione imprenditoriale



Questo tipo di grafico consente di individuare immediatamente quali sono i punti di debolezza e, allo stesso modo, i punti di forza dell'azienda e fornisce un "colpo d'occhio" complessivo sullo stato di salute dell'azienda stessa.

La valutazione della "socialità"

Questo aspetto, decisivo trattandosi di un giudizio sul "carattere sociale" dell'operato di un'impresa, si potrà basare sulla valutazione dei seguenti criteri:

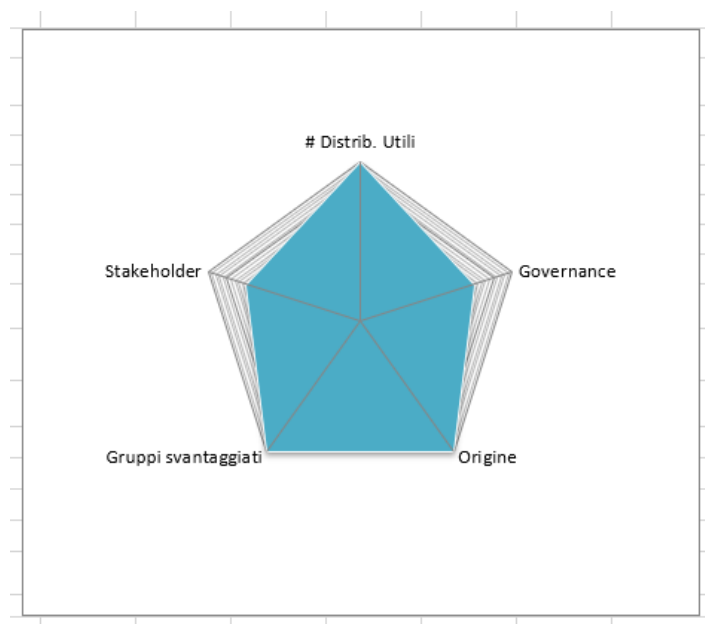
- 1) Produrre benefici a favore di una comunità o di gruppi svantaggiati
- 2) Essere nata dalla volontà di gruppi sociali e non di un singolo imprenditore
- 3) Governance affidata prevalentemente a soggetti portatori di quegli interessi e bisogni che hanno motivato la nascita dell'impresa
- 4) Meccanismi di partecipazione ai processi decisionali allargata alla collettività e ai gruppi sociali interessati anche come fruitori o beneficiari dell'attività
- 5) Distribuzione limitata o nulla degli utili, da destinare in un fondo dedicato e non divisibile tra i proprietari anche in caso di scioglimento.

ARCOS

Con riferimento alle prime quattro caratteristiche elencate si possono attribuire dei giudizi, così come segue:

- Ottimo
- Adeguato
- Negativo

Il quinto criterio (circa la distribuzione di utili) è del tipo “si”-”no” e quindi non necessita di ulteriori articolazioni. Sulla base delle valutazioni su questi 5 criteri (in termini di verifica della effettiva sussistenza attuale del requisito) si potrà elaborare un giudizio complessivo e motivato sul carattere sociale dell’operato dell’impresa, che confluirà nel documento finale dell’analisi. Anche il giudizio complessivo sulla socialità è riassumibile graficamente con l’utilizzo di un grafico a raggi, così come mostrato nella figura successiva.



Anche in questo caso, il grafico consente di individuare immediatamente quali sono i punti di debolezza e, allo stesso modo, i punti di forza dell’azienda per quanto riguarda l’aspetto della socialità.

ARCOS

La valutazione sintetica delle imprese sociali

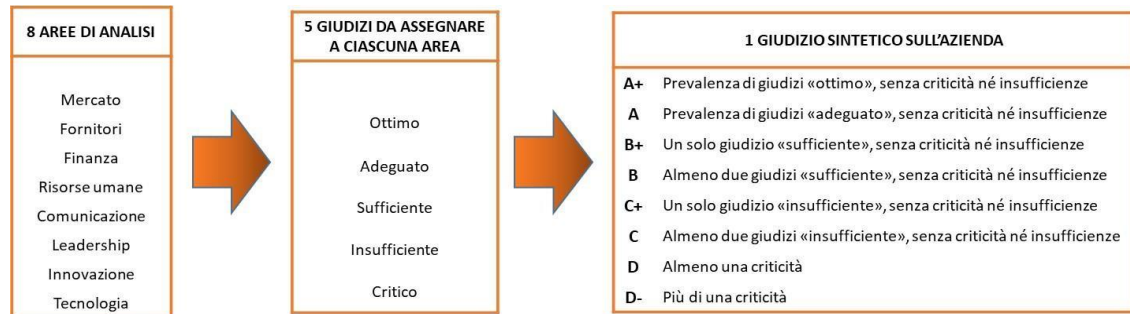
Una volta definiti i giudizi articolati per ciascuno dei due assi (imprenditoriale / sociale), è necessario tradurli in una valutazione sintetica che consentirà di attribuire un codice finale rispetto a ciascuna dimensione. Per i giudizi lato impresa, utilizzando i risultati di ARCOS e cioè gli 8 valori attribuiti alle 8 aree, si ottiene la seguente tabella dei codici:

Tabella 1– codici sul grado di imprenditorialità

Codice	Valutazione
A+	Prevalenza di giudizi «ottimo», senza criticità né insufficienze
A	Prevalenza di giudizi «adeguato», senza criticità né insufficienze
B+	Un solo giudizio «sufficiente», senza criticità né insufficienze
B	Almeno due giudizi «sufficiente», senza criticità né insufficienze
C+	Un solo giudizio «insufficiente», senza criticità né insufficienze
C	Almeno due giudizi «insufficiente», senza criticità né insufficienze
D	Almeno una criticità
D-	Più di una criticità

ARCOS

Figura 4 –Valutazione del grado di “imprenditorialità” dell’azienda

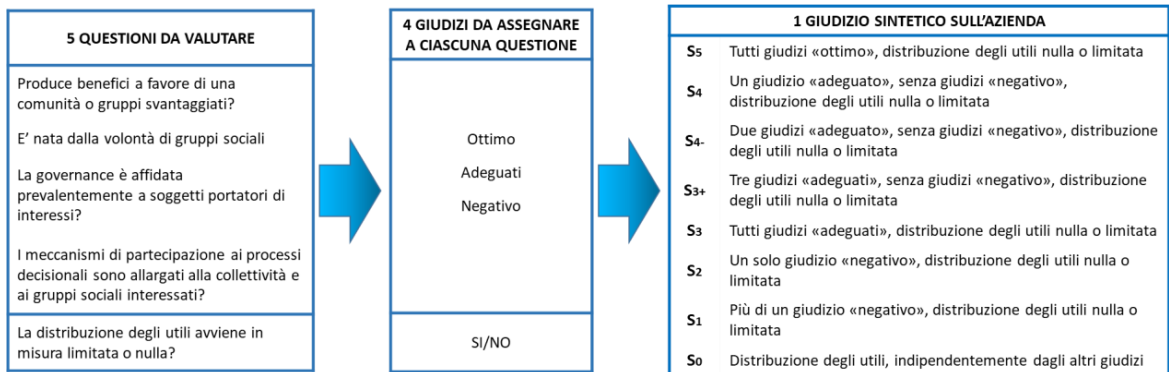


Per quanto riguarda l’aspetto della “socialità”, è possibile formulare giudizi graduati (ottimo, adeguato, negativo) in riferimento a quattro dei cinque aspetti da valutare (vedi figura seguente). L’opzione relativa alla distribuzione degli utili, come detto, può assumere i valori (Si) o (No). Stabilite queste condizioni, i codici relativi al grado di socialità sono riportati nella tabella seguente:

Tabella2–codicisulgradodisocialità

Codice	Distribuzione limitata o nulla degli utili	Valutazione
S5	SI	4 giudizi “ottimo”
S4	SI	3 giudizi “ottimo”; 1 giudizio “adeguato”
S4-	SI	2 giudizi “ottimo”; 2 giudizi “adeguato”
S3+	SI	3 giudizi “adeguato”
S3	SI	4 giudizi “adeguato”
S2	SI	1 solo giudizio “negativo”; altri qualsiasi non negativi
S1	SI	2 giudizi “negativo”; altri qualsiasi
S0	NO	altri giudizi qualsiasi.

Figura 5 –Valutazione del grado di “socialità” dell’azienda



Incrociando i codici relativi ai due aspetti più volte richiamati, del grado di socialità e del grado di imprenditorialità dell’azienda, è possibile arrivare ad un giudizio sintetico ovvero attribuire un *rating* all’azienda analizzata, che potrà essere rappresentato graficamente grazie all’ausilio di una matrice, così come di seguito illustrato.

ARCOS

16 Linee guida per la definizione di un modello di rating per le cooperative e le imprese sociali

Figura 6 – Matrice dei giudizi sintetici

<p>A+ Prevalenza di giudizi «ottimo», senza criticità né insufficienze</p> <p>A Prevalenza di giudizi «adeguato», senza criticità né insufficienze</p>							
<p>B+ Un solo giudizio «sufficiente», senza criticità né insufficienze</p> <p>B Almeno due giudizi «sufficiente», senza criticità né insufficienze</p>							
<p>C+ Un solo giudizio «insufficiente», senza criticità né insufficienze</p> <p>C Almeno due giudizi «insufficiente», senza criticità né insufficienze</p>							
<p>D Almeno una criticità</p> <p>D- Più di una criticità</p>							
	<p>S₁ Più di un giudizio «negativo»</p>	<p>S₂ Un solo giudizio «negativo»</p>	<p>S₃ Tutti giudizi «adeguato»</p>	<p>S₃₊ Tre giudizi «adeguato» e un giudizio «ottimo»</p>	<p>S₄₋ Due giudizi «adeguati» e due giudizi «ottimo»</p>	<p>S₄ 1 giudizio «adeguato» e tre giudizi «ottimo»</p>	<p>S₅ Tutti giudizi «ottimo»</p>