



**Presenta:**

**Osservatorio Isnet sull'impresa sociale  
terza edizione**

**Estratto per  
"Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale"  
Iris Network**

**Giugno 2009**

Con il supporto scientifico di  **A I C C O N**  
CULTURA COOPERAZIONE | NONPROFIT

**[www.impresasociale.net](http://www.impresasociale.net)**

**A cura di:**  
**Laura Bongiovanni (Isnet) <sup>1</sup>**  
**Paolo Venturi (Aiccon) <sup>2</sup>**

## 1. Introduzione

L'impresa sociale in quanto organizzazione che produce "utilità sociale" rompe con gli schemi tradizionali che vedono distinti le sfere del pubblico e del privato, del mercato e della socialità: la sua specificità consiste nel "tenere insieme" la dimensione produttiva, connotata da criteri di efficienza, con la dimensione sociale orientata a rispondere efficacemente a bisogni e a perseguire obiettivi di "interesse generale".

A partire da questa riflessione è nato l'Osservatorio Isnet sull'impresa sociale. La tematica centrale dell'Osservatorio è la "relazione": relazioni per sviluppare, per innovare, per migliorarsi, per cogliere opportunità, relazioni quindi per stare dentro il mercato pur avendo obiettivi di natura sociale.

Le imprese sociali che detengono il governo delle relazioni con gli stakeholders (al pari delle imprese for profit) hanno maggiori possibilità di sviluppo. Questa è stata l'ipotesi iniziale della prima edizione dell'Osservatorio che è stata successivamente mantenuta nelle edizioni successive.

Nell'analisi 2009, il concetto di relazione è stato pensato in rapporto alla capacità di innovare. Detenere relazioni significa avere possibilità di confronto, avere maggiori stimoli per la trasformazione creativa della realtà. Le relazioni sono l'humus di quella dimensione economica da cui l'impresa sociale non può prescindere al fine di competere nei "quasi mercati di utilità sociale" che si stanno aprendo in questo momento storico.

Le relazioni, dunque, sono alla base di processi di innovazione per lo sviluppo e la stabilità delle imprese sociali.

## 2. L'Osservatorio: caratteristiche e scelte metodologiche

L'Osservatorio Isnet sull'impresa sociale adotta la formula dell'indagine continuativa o indagine Panel. In termini statistici i Panel rappresentano un gruppo stabile di unità campionarie, a partire dalle quali vengono condotte ricerche periodiche riferite alle stesse variabili.

Il Panel Isnet è stato costituito nel marzo 2007 ed è composto da 400 cooperative sociali rappresentative della popolazione statistica nazionale, stratificate per distribuzione territoriale e tipologia (cooperative di tipo A, B, A+B e Consorzi di Cooperative). In attesa che si formi una popolazione statistica ufficiale di imprese

---

<sup>1</sup> L'Associazione Isnet dialoga con una rete di oltre 900 imprese sociali in tutta Italia, con l'obiettivo di favorire la loro crescita, il loro sviluppo e la loro visibilità. Con queste finalità vengono realizzate iniziative capaci di valorizzare congiuntamente dimensione economica e sociale delle imprese sociali, attraverso una rete di facilitatori e una piattaforma informativa ([www.impresasociale.net](http://www.impresasociale.net)). Isnet aderisce a Iris Network, rete dei Centri di Ricerca sull'Impresa Sociale.

<sup>2</sup> Aiccon è un'Associazione nazionale promossa dall'Università di Bologna, dal movimento cooperativo e da numerose organizzazioni del Terzo Settore con l'intento di promuovere iniziative volte a sostenere la cultura e lo studio dell'Economia Civile con particolare attenzione alle idealità, prospettive e problemi delle Organizzazioni non profit e delle Imprese Cooperative ([www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)). Aiccon aderisce a Iris Network, rete dei Centri di Ricerca sull'Impresa Sociale.

sociali<sup>3</sup> si è deciso di privilegiare la forma della cooperativa sociale che di fatto, opera da oltre un trentennio come un'impresa sociale e rappresenta una delle organizzazioni deputate con maggiore probabilità ad acquisire la qualifica di impresa sociale.

Il Panel Isnet è interrogato attraverso intervista strutturata (rilevamento CATI – Computer Aided Telephone Interview) somministrata a direttori, presidenti, vicepresidenti delle organizzazioni protagoniste. Come per ogni rilevazione continuativa è previsto un tasso di rotazione e sostituzione dei componenti dovuta ad una mobilità spontanea (imprese sociali che chiudono o non più interessate a prender parte all'indagine) e una mobilità programmata (dovuta alla sostituzione di una aliquota prefissata), per ottenere una sostituzione completa dei componenti ogni 5 anni. Il tasso di sostituzione nella rilevazione 2009 rispetto al 2008 è stato del 27,5%.

Il tema predominante dell'Osservatorio coincide con il concetto di relazione. La dinamicità relazionale delle imprese sociali viene considerata in rapporto a tutte le principali categorie di stakeholders interorganizzativi (enti locali, enti pubblici, aziende private, altre organizzazioni non profit, organizzazioni di rappresentanza e coordinamento, media). Il concetto di relazione viene analizzato alla luce dell'andamento generale delle organizzazioni e al sentiment di sviluppo.

Con l'edizione 2009 è stato aperto il tema dell'innovazione. L'orientamento al nuovo è stato trattato con riferimento a diverse dimensioni: prodotti/servizi, tipologie di clienti/utenti, aree geografiche di operatività, processi e organizzazione.

Fin dalla prima edizione, uno spazio particolare è offerta alla nuova disciplina dell'impresa sociale: conoscenza, percezione e orientamento all'adozione della nuova natura giuridica.

In dettaglio, l'Osservatorio Isnet 2009 ha considerato i seguenti items:

- variazione delle relazioni con gli stakeholders;
- soddisfazione per le dinamiche relazionali;
- andamento complessivo dell'organizzazione nel 2008 e previsione 2009;
- percezione dell'impatto della crisi economica;
- recenti cambiamenti in termini di innovazione;
- strumenti informativi sulla nuova disciplina dell'impresa sociale;
- percezione e valutazione della normativa vigente;
- orientamento all'adozione della nuova forma giuridica.

Per impostazione metodologica (indagine Panel) e finalità perseguite, i temi e gli argomenti prescelti sono tendenzialmente stabili, anche se per ogni edizione si prevedono dei focus e degli approfondimenti (ad esempio l'approfondimento sulla crisi economica è stato inserito questo ultimo anno e probabilmente non verrà ripetuto nell'edizione 2010).

### **3 I risultati dell'edizione 2009**

I risultati della terza edizione dell'Osservatorio Isnet, in questo documento, sono stati sintetizzati in 4 aree tematiche: l'andamento e il sentiment; l'impatto delle dinamiche relazionali; l'orientamento all'innovazione; la disciplina sull'impresa sociale.

---

<sup>3</sup> Ad oggi sono 571 le imprese sociali nate dopo il varo del decreto legislativo 155 del 2006, e si tratta di soggetti che operano prevalentemente nell'ambito dell'istruzione e della formazione. A dare un incentivo in questo senso è stato il decreto firmato il 21 maggio 2007 dell'allora Ministro della Pubblica Istruzione Giuseppe Fioroni, che stabiliva le modalità di ripartizione dei contributi destinati alle scuole paritarie privilegiando gli istituti che svolgono la propria attività senza fini di lucro. Tra le realtà ammesse dal decreto Fioroni figurano proprio le imprese sociali "di cui al decreto legislativo 155/2006".

### 3.1 L'andamento e il sentiment

I dati sull'andamento delle organizzazioni mettono in evidenza che anche le imprese sociali risentono della congiuntura economica negativa: rispetto all'edizione 2008, diminuiscono le organizzazioni "in crescita" ed aumentano di oltre 10 punti percentuali quelle "in difficoltà" (grafico 1).

Sono le cooperative sociali di tipo B a dichiarare maggiori difficoltà nell'andamento generale dell'organizzazione (probabilmente a seguito della crisi del settore privato, con il quale molte di queste organizzazioni hanno rapporti di fornitura), e quelle localizzate nel sud Italia.

Tendenzialmente, le organizzazioni "in crescita" prevedono per il 2009 una sostanziale conferma dell'andamento 2008 (l'82,5%), all'opposto, sono le organizzazioni "stabili" quelle ad essere più incerte sul prossimo futuro e a temere che la crisi in atto possa modificare le posizioni acquisite.

Relativamente all'impatto della crisi, il Panel si divide in tre parti quasi equivalenti tra chi la intende ad alta intensità, chi media, chi bassa.

Tuttavia i valori assumono una portata diversa in ragione dell'andamento generale dell'ultimo anno (tabella 1): le organizzazioni "in difficoltà" sono anche quelle che più temono le maggiori conseguenze contrariamente a quelle "in crescita".

Grafico:1: "Complessivamente, in questo ultimo anno, lei vede la sua organizzazione ..."

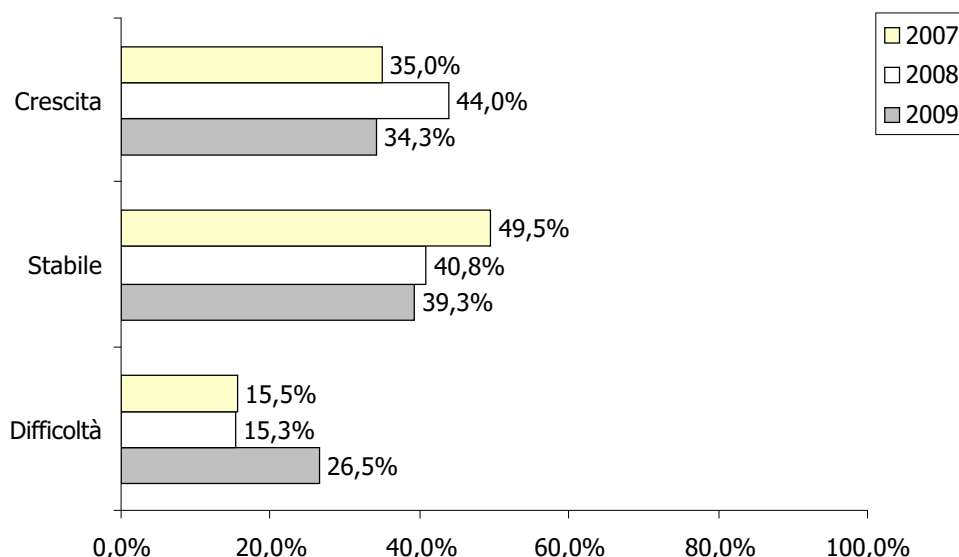


Tabella 1: Sentiment sull'impatto della crisi

	Impatto della crisi				Totale
	Alto	Medio	Basso	Non saprei	
Organizzazione in difficoltà	54,7%	29,2%	15,1%	0,9%	100,0%
Organizzazione stabile	25,5%	37,6%	36,3%	0,6%	100,0%
Organizzazione in crescita	14,6%	42,3%	40,1%	2,9%	100,0%
<b>Totale</b>	<b>29,5%</b>	<b>37,0%</b>	<b>32,0%</b>	<b>1,5%</b>	<b>100,0%</b>

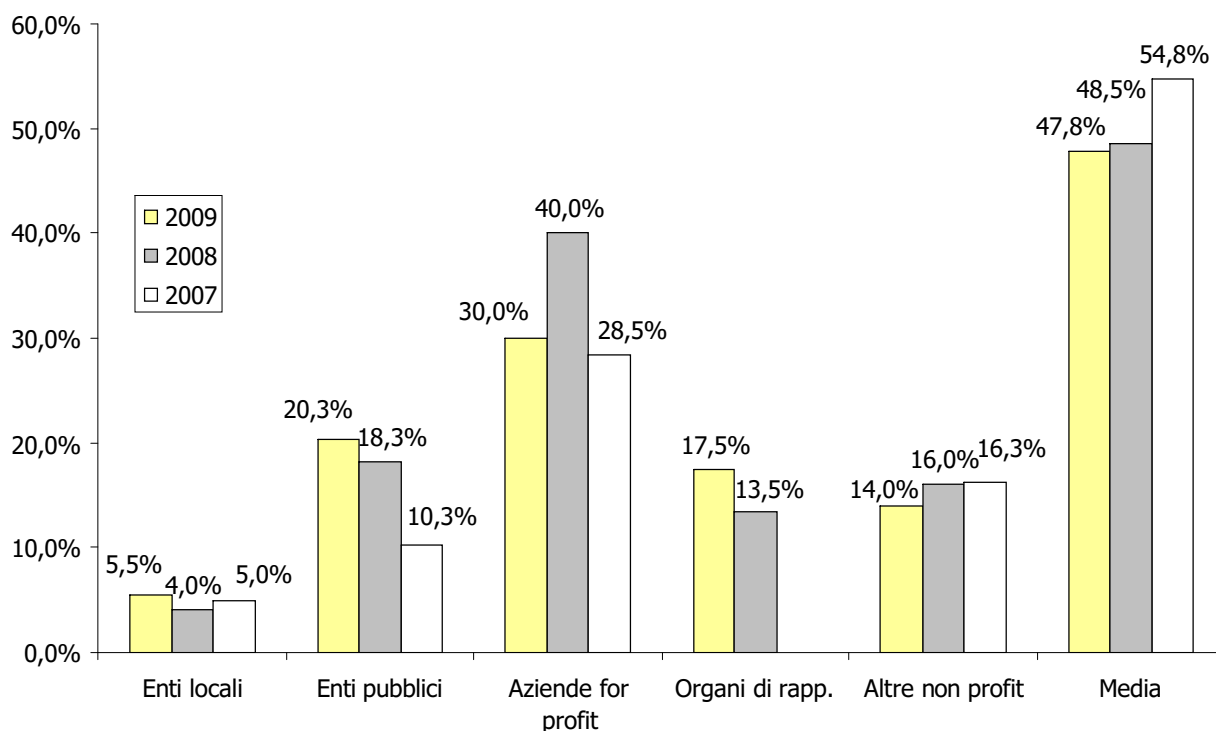
## 3.2 L'impatto delle dinamiche relazionali

L'impresa sociale rappresenta un sistema interconnesso con una molteplicità di interlocutori interni/esterni all'impresa stessa. In ambito marketing la rete rappresenta "un sistema di relazioni formale o informale, tra varie persone e/o organizzazioni che hanno caratteristiche e/o interessi comuni, oppure lavorano per un risultato comune".<sup>4</sup>

La definizione di rete richiama il tratto tipico dell'impresa sociale come organizzazione che per sua stessa natura finalizza la relazione al perseguimento dell'interesse generale attraverso un sistema di condivisione multistakeholders. Le dinamiche relazionali osservate sono distinte su 5 stakeholders: enti locali, enti pubblici, imprese for profit, organismi di rappresentanza e coordinamento, altri organismi del terzo settore, media.

**Enti pubblici e Locali.** Come noto, per le cooperative sociali l'incidenza dei finanziamenti pubblici sul totale delle entrate è elevata, soprattutto per le cooperative sociali di tipo A<sup>5</sup>. Per questi motivi, l'Ente Locale rappresenta un interlocutore prioritario per l'impresa sociale. Rispetto alle prime rilevazioni, le organizzazioni che dichiarano rapporti stabili con gli Enti Locali diminuiscono circa del 10%. Nel 2009, rimane ancora un 5% di imprese sociali senza rapporti con Comuni e Province ed un 20,3% di organizzazioni senza contatti con Enti Pubblici. Sono le cooperative sociali di tipo A e A+B a far registrare gli indici migliori in termini di rapporto con gli Enti Locali e gli Enti Pubblici.

Grafico 2: L'assenza di rapporti con gli stakeholders.



NB: l'item sulle Organizzazioni di rappresentanza nel 2007 non era stato considerato

<sup>4</sup> La definizione è tratta da "Marketing Lexicon, Enciclopedia delle parole chiave di marketing" L'Edizione italiana è a cura di Silvio M. Brondoni.

<sup>5</sup> Un recente studio condotto da Euricse che ha coinvolto oltre 4mila persone occupate in 310 cooperative sociali, attesta che i ricavi provenienti dalla vendita al settore pubblico rappresentano circa il 70% delle entrate per le cooperative sociali di tipo A e circa il 50% per le cooperative di tipo B.

### **Aziende for profit**

I ricavi da fonte privata rappresentano ad oggi un orizzonte strategico per le imprese sociali alla ricerca di una alternativa rispetto all'interlocutore pubblico. Ciò è vero in particolar modo per le cooperative sociali di tipo B che per tipo di attività meglio riescono ad avviare alleanze commerciali e rapporti di fornitura con il settore privato<sup>6</sup>.

Sono infatti le cooperative sociali di tipo B a presentare in tutte e tre le edizioni dell'Osservatorio i migliori trend nel rapporto con questa tipologia di stakeholders. Tuttavia, è grande la variabilità nel rapporto tra imprese sociali e imprese for profit. E' questa in sintesi l'istantanea emersa dopo tre anni di monitoraggio. Nel 2007, il 28.5% degli intervistati dichiarava di non avere rapporti con le imprese for profit; l'anno successivo il dato è salito al 40% per tornare al 30.0% in questa ultima edizione (Grafico 2). Il peggioramento complessivo dei livelli di soddisfazione per le relazioni con le aziende for profit, pare l'effetto della congiuntura economica, per cui la crisi di molte aziende ha determinato ripercussioni anche nel dialogo con le imprese sociali, soprattutto per quelle che avevano avviato partnership commerciali per specifiche forniture ad esempio confezionamenti, imballaggi, ecc.

### **Organismi di rappresentanza e altre organizzazioni non profit**

A fronte dall'attuale crisi congiunturale, sono molte le imprese sociali che identificano nella possibilità di fare rete e creare alleanze a livello orizzontale con altre imprese sociali, una reale opportunità.

Si tratta di alleanze settoriali (per merceologie/comparti di riferimento, ad es. prodotti agroalimentari o artigianali) volte ad amplificare la potenza commerciale delle organizzazioni. Ma si tratta anche di alleanze volte a creare partnership progettuali nella ricerca di finanziamenti, o partnership di tipo commerciale (ad es. reti di vendita costruite da imprese sociali per la distribuzione di prodotti in ambito nazionale, e così via). Gli esempi potrebbero proseguire, ma ai fini della presente trattazione ciò che interessa è evidenziare come questo ambito – insieme al fronte privato – rappresenti un settore ad alta potenzialità di sviluppo per l'impresa sociale.

I dati evidenziano una performance positiva della dinamicità relazionale a livello orizzontale (le imprese sociali con rapporti in aumento sono cresciute di ben 8 punti percentuali dal 2007 ad oggi).

I decrementi rilevati sul versante della soddisfazione per le relazioni con le altre organizzazioni non profit (oltre 12 punti percentuali il gap rispetto alla scorsa rilevazione) sono spesso dovuti alla presenza di una sorta di divario tra attese/aspettative e opportunità concrete di attivazione partnership, lamentate da molte delle imprese sociali interpellate.<sup>7</sup> E' il centro-nord Italia, l'area che registra il maggior attivismo e capacità di creare partnership a livello orizzontale

Stesse dinamiche, malgrado un aumento delle organizzazioni senza rapporti, si osservano relativamente alle relazioni con organismi di rappresentanza e coordinamento (organizzazioni di categoria, consorzi, ecc.). Dal 2007, le organizzazioni che dichiarano un aumento delle relazioni è salito del 7.8%.

### **Media**

E' noto che le cooperative sociali soffrono di una scarsa visibilità e di un insufficiente posizionamento di immagine. Al di fuori della cerchia ristretta degli addetti ai lavori, spesso c'è poca consapevolezza circa l'attività svolta da questa tipologia di organizzazioni. Non ci sono in questa sede spazi per approfondimenti, basti dire che il fenomeno spesso è dovuto anche ad una difficoltà delle imprese sociali ad avviare strategie di comunicazione adeguate.

Non stupisce allora, che quasi la metà delle organizzazioni interpellate dichiarino di non aver alcun tipo di rapporto con i media, anche se d'altro canto, sono sempre più le imprese sociali che avviano nuove relazioni: Si registrano decrementi nei livelli di soddisfazione (di oltre 14 punti percentuali) probabilmente imputabili al fatto che anche laddove vengano avviati, questi rapporti restano nella maggior parte dei casi estemporanei e circoscritti a fatti episodici.

Ciò ad ulteriore testimonianza che l'area della relazione con i media rappresenta tutt'oggi un ambito a forte potenzialità di sviluppo.

---

<sup>6</sup> Secondo lo studio Euricse già citato (si veda più sopra nota n. 4) i ricavi da vendita al settore privato rappresentano circa il 25% per le cooperative sociali di tipo A e 42% per le cooperative sociali di tipo B

<sup>7</sup> Sono questi i commenti emersi a margine dell'interviste realizzate con particolare riferimento a questa tipologia di stakeholders .

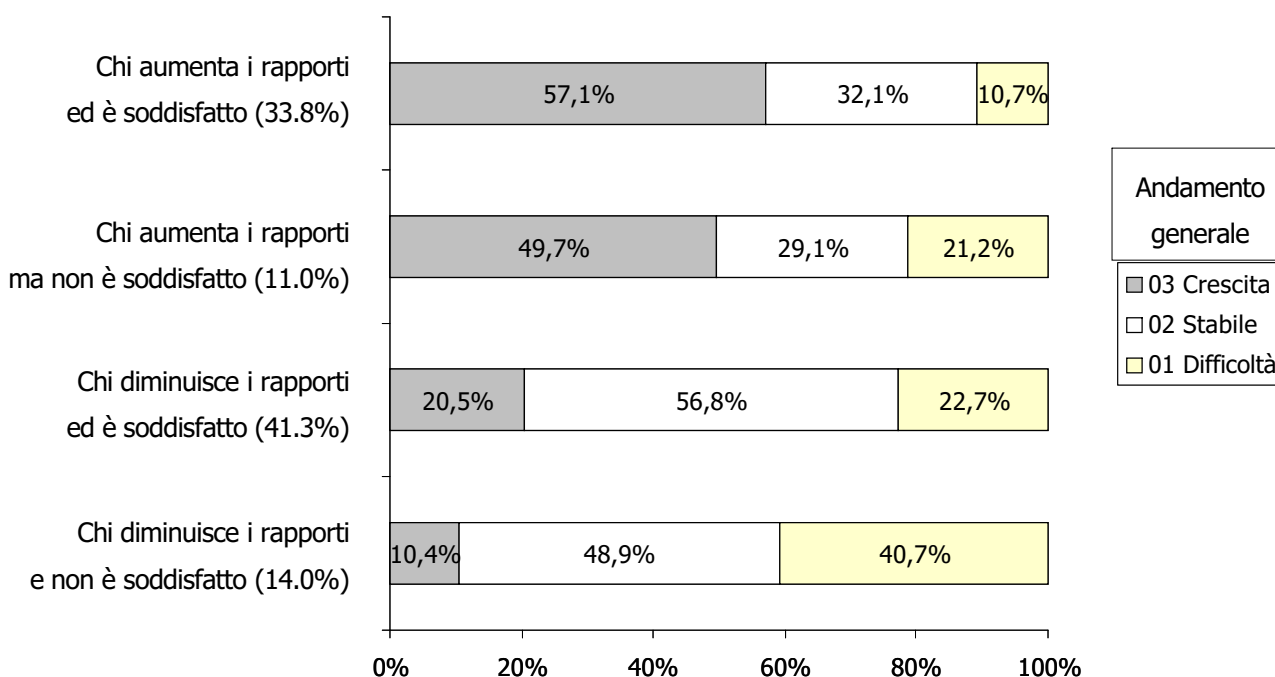
### Dinamiche relazionali e andamento generale

Per il secondo anno consecutivo, si conferma la presenza di una correlazione positiva tra andamento dell'organizzazione, sua capacità relazionale e relativa soddisfazione (Grafico 3).

Sono stati creati 4 cluster di imprese sociali: imprese che hanno una crescita media dei rapporti con gli stakeholder e sono soddisfatte (-0.7% rispetto al 2007); imprese che mediamente hanno una crescita dei rapporti in modo non soddisfacente (-4.3% rispetto al 2007); imprese che mediamente hanno una diminuzione dei rapporti ma che mantengono un buon livello di soddisfazione (+5.3% rispetto al 2007) imprese con una diminuzione dei rapporti che non sono soddisfatte (-0.3% rispetto al 2007).

Si rileva, come per la scorsa edizione dell'Osservatorio, la presenza di un rapporto direttamente proporzionale tra andamento complessivo dell'organizzazione e sua capacità relazionale.

Grafico 3: Rapporto tra andamento generale dinamica relazionale



### 3.3 Dinamica relazionale e orientamento all'innovazione

La crisi congiunturale in corso ha evidenziato come l'innovazione rappresenti più che un requisito strategico un vero e proprio motore per lo sviluppo.

L'innovazione trae origine dalla creatività e la creatività nasce da stimoli, informazioni, confronti, in altre parole, nasce da aperture e relazioni. Naturalmente, oltre alla creatività, l'innovazione richiede risorse, organizzazione e capacità di valorizzazione; tuttavia, anche questi elementi spesso sono originati dalle relazioni.

Per comprendere questo rapporto, sono state identificate quattro macro azioni innovative: sviluppo nuovi prodotti/servizi (azione intesa come creazione di nuovi prodotti/servizi, per conferire nuovo valore); identificazione di nuove categorie di clienti (azione intesa come offerta di un valore esistente a segmenti di clientela diversi); identificazione di nuove aree geografiche (azione intesa come offerta di un valore esistente ad aree di mercato giudicate sprovviste); miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna (azione intesa come miglioramento del valore esistente). Il Panel è stato interrogato sulla recente adozione di queste linee operative ed i risultati sono stati al di sopra delle aspettative.

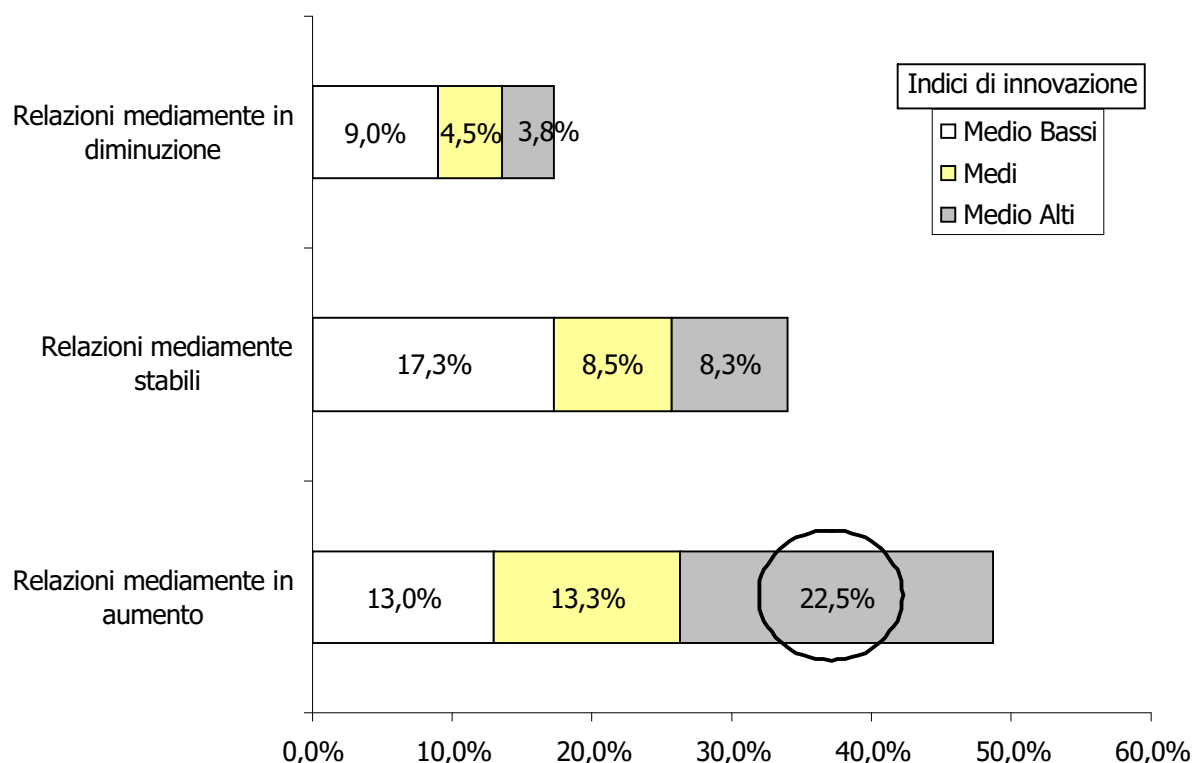
Lo sviluppo di nuovi prodotti/servizi e il miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna sono gli ambiti maggiormente presi in considerazione per l'innovazione (Tabella 2). Le organizzazioni in crescita sono le più attive e quelle con un maggior orientamento ad una differenziazione dei mercati geografici. Le organizzazioni in difficoltà hanno comunque assunto un atteggiamento attivo, mentre sono le organizzazioni stabili a presentare il minor grado di innovazione.

Tabella 2: Iniziative intraprese nel 2008

	No	Si	Totale
Sviluppato nuovi prodotti/servizi	48,0%	52,0%	100,0%
Individuato nuove categorie di clienti	58,0%	42,0%	100,0%
Individuato nuove aree geografiche nelle quali operare	70,3%	29,8%	100,0%
Migliorato processi interni e organizzazione	29,3%	70,8%	100,0%

Le quattro tipologie di intervento (nuovi prodotti servizi, nuovi clienti, nuove aree geografiche, nuovi processi), sono state considerate anche per la creazione di indici di capacità innovativa. Le imprese sociali di recente costituzione e quelle localizzate al centro presentano i migliori indici. La crisi appare meno problematica per le imprese sociali con maggior orientamento all'innovazione. Ad un ulteriore livello di dettaglio, si evince che tra le organizzazioni con indici medio alti di innovazione che dichiarano relazioni con gli stakeholders in aumento, le imprese sociali "in crescita" sono largamente rappresentate (Grafico 4).

Grafico 4: Dinamicità relazionale, indici di innovazione e andamento generale.



In altri termini, il 48,8% del campione, mediamente dichiara che nell'ultimo anno le relazioni con gli stakeholders sono aumentate. Circa la metà di queste (22,5%) presenta alti indici di innovazione. Quasi due su tre di questa ultima porzione, dichiarano di aver avuto un 2008 in crescita.

### 3.4 Impresa sociale e forma giuridica

Sin dalla prima edizione dell'Osservatorio, un area informativa specifica ha per tema la disciplina dell'impresa sociale con l'obiettivo di monitorare ricadute e giudizi sulle opportunità legate alla normativa.

Cresce progressivamente la quota di coloro che considera l'impresa sociale un'opportunità e diminuiscono i pareri contrari (Tabella 3). Nel dettaglio, dal 2007 ad oggi, i pareri positivi crescono di oltre 5 punti percentuali, mentre diminuiscono di oltre 10 punti percentuali i giudizi negativi.

Resta invece stabile nell'arco temporale considerato, la quota di coloro che non hanno sufficienti informazioni sull'impresa sociale (pari a oltre il 60% degli interpellati):

Il dato evidenzia la presenza di una quota consistente di organizzazioni – oltretutto stabile nel tempo – che avrebbe bisogno di strumenti informativi dedicati in questa direzione.

Tabella 3: Cosa pensa della disciplina dell'impresa sociale?

	2009	2008	2007
E' positiva e rappresenta una opportunità	21,0%	18,5%	15,5%
Non la condivido	3,8%	8,0%	14,5%
Non la conosco a sufficienza	69,0%	62,0%	63,5%
Non so, dipende dagli sviluppi	3,0%	4,3%	n.r.
La condivido solo in parte	0,5%	2,0%	n.r.
Altro	2,8%	5,3%	6,5%
<b>Totale</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

In quest'ultima edizione è stata inserita anche una domanda relativa agli strumenti informativi attraverso i quali le organizzazioni sono venute a conoscenza della disciplina dell'impresa sociale (Tabella 4)

Tabella 4: Canali informativi sulla disciplina dell'impresa sociale?

	%
Ho letto le leggi e i decreti attuativi	8,3%
Ho partecipato a incontri e seminari sull'argomento	9,0%
Ho letto opuscoli e materiali informativi	4,8%
Ho letto articoli su riviste e giornali del non profit	17,8%
Ho letto articoli su riviste e giornali generici	6,3%
Me ne hanno parlato colleghi e amici	8,8%
Dibattiti nelle tv locali	1,8%
Dibattiti nelle tv nazionali	1,5%
Ascoltando programmi radio	0,3%
Direttamente dalle CCIAA	0,8%
Attraverso le organizzazioni di categoria	37,8%
Ho consultato Internet (blog, forum, ecc.)	23,0%
Consulente esterno (commercialista, avvocato)	4,0%
Altro	0,3%

Indici di penetrazione

Tra gli strumenti informativi utilizzati, le organizzazioni di categoria, internet e le riviste specializzate rappresentano in ordine di importanza, quelli maggiormente diffusi. Le Camere di Commercio, ad oggi, hanno raggiunto appena lo 0,8%, indice di un basso apporto informativo. Tuttavia, poco diffusi sono anche i seminari o la raccolta di materiali informativi sull'argomento. Nelle ultime due edizioni dell'Osservatorio, alla porzione di campione che giudica positivamente la disciplina sull'impresa sociale<sup>8</sup> è stato chiesto se assumerà questa forma giuridica. L'analisi delle percentuali evidenzia una crescita delle organizzazioni che stanno valutando positivamente questa possibilità (+8% rispetto alla precedente rilevazione). Ad ulteriore testimonianza della necessità di offrire alle organizzazioni strumenti informativi dedicati sull'impresa sociale, è interessante evidenziare che tra gli "altro" (14,3% di questa porzione di campione) sono molte le organizzazioni che dichiarano di essere già un'impresa sociale, ma che a seguito di una successiva verifica, risultano iscritte solo agli elenchi delle cooperative sociali (L. 381/91).

## 4. Conclusioni

Anche le imprese sociali risentono della congiuntura economica negativa, e segnalano flessioni rispetto alla rilevazione 2008. Tuttavia, non si rilevano toni allarmistici sugli effetti della crisi e, contemporaneamente, si registra una buona dinamicità e capacità innovativa.

Come nelle precedenti edizioni dell'Osservatorio Isnet, è confermata l'esistenza di una correlazione diretta tra andamento dell'organizzazione, sua propositività e dinamicità.

Sul versante della capacità relazionale, diminuiscono rispetto alle precedenti rilevazioni (e per tutte le categorie di stakeholders), il numero di imprese sociali che dichiarano rapporti stabili, a testimonianza dell'esistenza anche in questo specifico ambito, di un clima di incertezza che determina spostamenti nelle relazioni acquisite. Queste variazioni sono accompagnate da una generale contrazione degli indici di soddisfazione, in particolare nelle relazioni con le aziende profit e con gli enti pubblici: nel primo caso, per l'impatto della crisi, che ha ridotto le disponibilità alle partnership; mentre nel secondo, per i ritardi dei pagamenti e la mancanza di una progettualità di medio/lungo periodo nella programmazione degli interventi.

Rispetto alla congiuntura si osservano comportamenti reattivi e proattivi, comunque fortemente orientati all'innovazione. La tendenza all'innovazione risulta fortemente connessa allo sviluppo delle relazioni e questo mix di apertura, conoscenza e cambiamento, risulta incidere sull'andamento generale delle organizzazioni.

In questo scenario, la disciplina dell'impresa sociale resta un argomento poco chiaro per la maggior parte delle organizzazioni: la confusione regna sovrana (ad esempio, in non pochi casi, le organizzazioni dichiarano di essere già impresa sociale perché iscritte agli albi delle cooperative sociali). Tra coloro che conoscono la normativa, cresce progressivamente il numero dei pareri positivi ed il numero di organizzazioni interessate ad assumere la forma giuridica. A favorire la scelta in questa direzione, potrebbero essere dei provvedimenti di natura fiscale e finanziaria, attualmente ancora assenti.

Tra i pareri contrari, come nel 2008, spicca il timore per una possibile confusione tra profit e non profit e per l'innescarsi di una concorrenza a svantaggio soprattutto delle cooperative sociali di tipo B.

---

<sup>8</sup> La domanda è stata somministrata solo a chi pensa che la disciplina sia positiva e rappresenti una opportunità (21% del campione)