

Renato Civitillo

**L'AZIENDALITÀ
DEL VOLONTARIATO**

**Il non profit
nella Provincia
di Benevento**

FrancoAngeli

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

Renato Civitillo

**L'AZIENDALITÀ
DEL VOLONTARIATO**

**Il non profit
nella Provincia
di Benevento**

FrancoAngeli

Il presente volume è stato realizzato con il contributo finanziario dell'Associazione delle associazioni per il Centro Servizi di Volontariato della Provincia di Benevento – Ce.S.Vo.B. – *Cantieri di gratuità*

Monografia sottoposta a doppio referaggio anonimo

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

INDICE

| | | |
|---|------|-----|
| Presentazione , di <i>Raffaele Amore</i> | pag. | 7 |
| Premessa metodologica | » | 9 |
| Parte Prima | | |
| Non profit e Terzo Settore | » | 13 |
| 1. Il fenomeno “non profit” | » | 13 |
| 2. Azienda e Terzo Settore | » | 22 |
| 3. Aziende non profit: definizione | » | 26 |
| 4. Il Terzo Settore in Italia | » | 32 |
| Parte Seconda | | |
| Analisi dei dati informativi | » | 40 |
| 1. I principali dati anagrafici | » | 40 |
| 2. Analisi del sistema di governance | » | 47 |
| 3. Analisi della attività erogate e degli stakeholders | » | 60 |
| 4. Analisi delle risorse | » | 70 |
| 5. Analisi di fabbisogni e criticità | » | 79 |
| Conclusioni | » | 84 |
| Appendice. Il questionario di rilevazione dei dati | » | 101 |
| Riferimenti bibliografici essenziali | » | 111 |

PRESENTAZIONE

di Raffaele Amore

Presidente Ce.S.Vo.B. – Cantieri di Gratuità

I Centri di Servizio per il Volontariato (CSV) rappresentano una delle innovazioni legislative più rilevanti in tema di volontariato e Terzo Settore in Italia.

Formalmente istituiti dalla legge quadro per il volontariato n. 266/1991, i primi CSV nacquero, a partire dal 1997, in alcune regioni dell'Italia settentrionale. In seguito, i CSV si sono estesi dapprima nelle regioni centrali del Paese e, solo successivamente, nelle principali regioni meridionali.

Oggi, il Terzo Settore può fare affidamento su 72 CSV, con una presenza garantita in tutte le regioni italiane, nelle quali la capillarità dei servizi è assicurata da oltre 300 sportelli territoriali.

Il decreto interministeriale dell'8 ottobre 1997, che disciplina le modalità istitutive dei CSV nonché loro compiti e funzioni, prevede che *«i centri di servizio hanno lo scopo di sostenere e qualificare l'attività di volontariato»* e, a tal fine, *«erogano le proprie prestazioni sotto forma di servizi a favore delle organizzazioni di volontariato, iscritte e non iscritte nei registri regionali, e ai singoli volontari»*.

È proprio con riferimento a tali finalità che il Ce.S.Vo.B. – Cantieri di Gratuità ha promosso un'analisi riguardante le attività di volontariato e, più in generale, il Terzo Settore nella provincia di Benevento. Nell'ambito di tale scopo, tuttavia, ritengo sia fondamentale che lo studio appena accennato non si esaurisca nella semplice raccolta di meri dati statistici inerenti le associazioni del Terzo Settore operanti nel territorio sannita. Il sostegno e la qualificazione del volontariato non possono essere incoraggiati e favoriti solo dalla conoscenza di un astratto stato dell'arte del fenomeno. Al contrario, l'efficacia e l'efficienza del sostegno possono essere promosse solo da un lavoro di ricerca che si interroghi sui possibili limiti o eventuali fattori di criticità dell'attuale conformazione della fenomenologia “non profit”. Solo

da tale conoscenza è realmente possibile tracciare le possibili linee di evoluzione e di sviluppo future.

Per tale motivo, voglio esprimere un sincero ringraziamento al gruppo di lavoro dell'Università degli Studi del Sannio che ha collaborato all'indagine di cui alla parte seconda della presente pubblicazione, nonché al Prof. Paolo Ricci, per il coordinamento dell'intero processo di analisi e trattamento dei dati informativi.

PREMESSA METODOLOGICA

Il presente lavoro di ricerca nasce dall'esigenza del Ce.S.Vo.B. – Centro Servizi per il Volontariato di Benevento di costituire una banca dati sullo stato dell'arte delle attività di volontariato della provincia di Benevento.

Il fenomeno non profit, infatti, rappresenta un tema concettualmente molto dibattuto dagli studiosi che se ne occupano sia nel territorio italiano che nel contesto internazionale¹.

Come si può leggere più avanti, seppur per brevi cenni considerando gli obiettivi della ricerca, il cosiddetto “Terzo Settore” è l'espressione generalmente utilizzata per descrivere una fattispecie fenomenologica assai variegata nelle sue forme di manifestazione, nei soggetti coinvolti e nelle finalità perseguite. Da tale ampiezza concettuale discendono numerosi e profondi elementi di fragilità che hanno sottoposto le iniziative non profit a continui mutamenti (non solo normativi). Il risultato finale di tale processo è rappresentato dalla situazione in cui versano attualmente tutte le organizzazioni che svolgono (o, meglio, che dovrebbero svolgere) attività finalizzate alla tutela di interessi pubblici generali, nelle diverse vesti in cui possono formalizzarsi (OdV, APS, Comitato, Fondazione, ecc.).

Le attività della ricerca, dunque, sono state orientate dal tentativo di dare risposta al tema del rapporto tra non profit e dalle sue esigenze di professionalizzazione o managerializzazione, in quanto molto spesso l'assenza dello scopo di lucro, insieme alla scarsa disponibilità di risorse finanziarie, determina problematiche cruciali e di difficile superamento. In tal senso, è bene sin da subito precisare che i molteplici fini potenzialmente attribuibili a un'organizzazione aziendale condizionano indubbiamente i modelli sulla cui base essa è governata. Ciò determina, ad esempio, scelte alternative in merito

¹ Bruni L., Zamagni S., *Economia Civile*, il Mulino, Bologna, 2015; Bronzetti G., *Le aziende non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2007.

alle modalità attraverso cui la produzione può essere ceduta: attraverso un prezzo generato dal funzionamento del relativo mercato di riferimento, dietro compenso che garantisca la mera autosufficienza finanziaria, oppure in funzione della capacità reddituale del destinatario. Da ultimo, addirittura, il trasferimento può anche configurarsi in forma gratuita, non prevedendo affatto una controprestazione. Le differenti modalità di cessione della produzione, evidentemente, comportano fisiologici riflessi sulle reciproche modalità di acquisizione dei fattori produttivi che, analogamente, possono seguire la tradizionale logica di mercato (incentrata sul prezzo), ovvero derivare da un apporto a titolo gratuito di qualsiasi soggetto a vario titolo interessato, oppure ancora, mediante forme miste, combinazioni di elementi appartenenti ad ambedue gli estremi del continuum appena accennato. Complessivamente, dunque, la realtà aziendale può essere modulata in funzione di forme assai variegata e differenziate di tali accostamenti “input/output”, derivandone innumerevoli risultati empirici². Tuttavia, qualsiasi tipologia di tali alternative modulazioni non può mai prescindere da una esigenza cardine che mai può risultare assente: indipendentemente dalle forme di acquisizione dei fattori di produzione e dalle diverse modalità con cui i prodotti vengano trasferiti all'esterno, la prescelta combinazione produttiva deve comunque garantire l'equilibrio economico-finanziario generale, manifestazione della capacità di garantire la sopravvivenza aziendale mediante l'assolvimento potenziale di tutti i futuri e possibili impegni. Tale semplice considerazione, in alcuni casi, tende a essere posposta nonché subordinata in funzione delle diverse finalità assegnate all'entità aziendale³ determinando logiche che legherebbero il perseguimento delle situazioni di equilibrio appena introdotte allo scopo lucrativo e, viceversa, escludendo tale necessità in tutti i casi in cui l'attività gestoria non sia ispirata a tale finalità. Alla luce di quanto in precedenza argomentato, non si può non sottolineare l'assoluta limitatezza e infondatezza di una simile impostazione concettuale. Qualsiasi azienda rappresenta «*il centro organizzato per la produzione sistematica di beni e servizi*»⁴ e, sebbene le prescelte modalità di combinazione organizzativa si ripercuotano inevitabilmente sui modelli organizzativi e gestionali (che possono certamente essere differenti ed eterogenei), non possono mai determinare la rinuncia al

² Capaldo P., *Per un profilo politico – economico dell'impresa sociale: realtà, potenzialità e regolazione normativa*, LECTIO MAGISTRALIS, Università Roma Tre, Iris Network - Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale – IV edizione, Roma, 21 maggio 2010.

³ Sul tema delle finalità aziendali, si veda, per tutti, Viganò E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.

⁴ Capaldo P., *Per un profilo politico – economico dell'impresa sociale: realtà, potenzialità e regolazione normativa*, LECTIO MAGISTRALIS, op. cit.

generale criterio di economicità aziendale proprio in quanto tale rinuncia potrebbe determinare il venir meno della stessa entità organizzata, a prescindere dalla specifica finalità produttiva assegnata.

La considerazione critica appena esposta, quindi, consente di chiarire gli obiettivi conoscitivi di fondo della presente ricerca: la volontarietà (ovvero, in termini più generali, l'assenza dello scopo lucrativo) delle organizzazioni tipicamente appartenenti al Terzo Settore tende patologicamente all'attribuzione di una scarsa considerazione dell'impiego delle pratiche e degli strumenti manageriali tipici delle realtà aziendali genericamente considerate. In realtà, l'ordinamento gerarchico delle finalità aziendali non può (e non deve) condizionare le modalità gestionali che, al contrario, prescindono dall'obiettivo (o obiettivi) attribuito, in via diretta o mediata, alla specifica entità. Il carattere volontario delle organizzazioni non profit rappresenta certamente un elemento peculiarizzante e, dunque, da tenere sempre in dovuta considerazione ma:

- la non distribuibilità del profitto non si traduce necessariamente nella assoluta proibizione di una sua eventuale produzione;
- quant'anche si verificasse l'assenza del profitto, ovvero di un risultato differenziale positivo di gestione, ciò non implica la mancata creazione di valore;
- la sana e corretta gestione delle organizzazioni non profit è condizione necessaria (seppur non sufficiente) per la loro durabilità, garantendo l'erogazione continua dei propri servizi verso le prescelte categorie di cittadini.

In funzione di tale premessa, la ricerca è stata idealmente strutturata in due distinte sezioni.

Nella prima (*Parte Prima*), l'analisi della letteratura di riferimento ha consentito di conferire un corretto e rigoroso inquadramento concettuale del tema, raccogliendo sistematicamente le informazioni relative alle principali caratteristiche e peculiarità relative alle condizioni di esistenza e alla gestione delle organizzazioni di volontariato, nonché del "Terzo Settore" in generale⁵.

Successivamente, nella sezione dedicata alla ricerca empirica (*Parte Seconda*), dopo aver individuato i principali aspetti ritenuti rilevanti ai fini

⁵ Borzaga C., Defourny J., *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento, 2001; Barbetta G.P., Cima S., Zamaro N., *Le istituzioni nonprofit in Italia*, il Mulino, Bologna, 2003.

dell'analisi, gli stessi sono stati impiegati per la predisposizione di un questionario di indagine quantitativa⁶ (*Appendice*). Dunque, la tecnica individuata per la raccolta dei dati informativi della ricerca è quella dell'inchiesta campionaria che consente di effettuare le rilevazioni mediante l'interrogazione di un campione rappresentativo degli individui oggetto della ricerca per mezzo di una procedura standardizzata e finalizzata alla comprensione delle relazioni esistenti tra le variabili⁷. Nell'ambito dell'inchiesta campionaria, il questionario di indagine è stato strutturato in domande aventi risposte standardizzate e predeterminate e domande a risposta libera: la prima tipologia di quesito è stata utilizzata per l'acquisizione di informazioni uniformate mentre i quesiti a risposta libera sono stati lo strumento per la rilevazione di informazioni non standardizzabili. Quanto all'orizzonte temporale di riferimento, le informazioni raccolte sono relative all'anno 2014. I questionari, inoltre, sono stati somministrati con la tecnica dell'autocompilazione, mediante invio con email: tale scelta ha permesso il conseguimento di diversi vantaggi, a cominciare dall'anonimato necessario per garantire risposte senza alcun vincolo di condizionamento ovvero distorsioni derivanti dalla presenza del soggetto intervistatore. L'individuazione dei soggetti da intervistare è stata frutto di campionamento casuale semplice riferito a una popolazione complessiva di oltre 250 unità, tra organizzazioni socie e non socie del Ce.S.Vo.B.: 66 associazioni (tutte associate al Ce.S.Vo.B.) hanno poi restituito il questionario compilato, consentendo di ottenere un campione statisticamente rappresentativo della popolazione complessiva.

L'analisi delle informazioni ritraibili dai questionari conoscitivi utili ha consentito di raccogliere informazioni molto importanti per fornire uno spaccato delle condizioni di esistenza e di funzionalità delle istituzioni che operano nel settore del non profit del territorio sannita.

⁶ Sulle caratteristiche della ricerca quantitativa, si veda Ferraris Franceschi R., *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 5/6, RIREA, Roma, 2006, pp. 250 e ss.: «essa inquadra nel filone epistemologico neo positivista e si avvale in larga misura della logica deduttiva. Dalla ricerca quantitativa scaturisce un sistema di teorie orientato a dare la spiegazione dei fenomeni e dei fatti empirici, costituito da proposizioni che esprimono le riscontrate condizioni di invarianza astralibili dal contesto in cui sono state osservate e quindi riproducibili in situazioni che dovranno comunque essere verificate. Esse sono rappresentate da principi, asserzioni, proposizioni generali, regolarità di andamento, uniformità articolate nei tre livelli conoscitivi: positivo o esplicativo, normativo o prescrittivo, pratico o strumentale, in modo, però, che le asserzioni dei tre ordini siano tra loro collegate in un sistema».

⁷ Corbetta G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999, p. 169.

PARTE PRIMA

NON PROFIT E TERZO SETTORE

1. Il fenomeno “non profit”

Il fenomeno del non profit rappresenta, indubbiamente, una categoria logica di difficile trattazione. Le difficoltà interpretative possono essere rinvenute già nella stessa definizione del concetto: esso, infatti, si presta ad essere alquanto sfuggevole in virtù sia della vaghezza del suo utilizzo nel linguaggio comune, sia (e maggiormente) in considerazione della sua applicazione alla realtà empirica, che consta oggi di innumerevoli e variegate forme organizzative tradizionalmente fatte rientrare in tale termine.

Sul primo punto, del resto, non è affatto difficile immaginare l'utilizzo sostanzialmente residuale del concetto di non profit, generalmente deputato a indicare qualsiasi forma di organizzazione con cui i cittadini agiscono sulla scena pubblica. Tuttavia, si badi bene, tale concettualizzazione rappresenta anche la forma “sana” del non profit, tale da giustificare il particolare regime di tutela presente nel nostro sistema giuridico. Sull'estremo opposto di questo continuum, invece, si colloca la forma che potremmo definire “patologica” del Terzo Settore, se si ci riferisce alle forme aggregative finalizzate esclusivamente al godimento delle misure agevolative (soprattutto di natura fiscale, come anche concorrenziale, giuslavoristica e di altro tipo) e prive, dunque, degli effettivi canoni di utilità sociale che, invece, ne dovrebbero rappresentare i loro presupposti fondanti. Su questo punto, è davvero necessario notare come siano diversi gli Autori¹ che ritengono che le forme “deviate” del non profit non costituiscano delle mere e semplici distorsioni del fenomeno associativo originario, bensì manifestazioni di caratteristiche intrinseche dello stesso. Questa riflessione critica non è affatto di poco conto,

¹ Moro G., *Contro il non profit*, Laterza, Bari, 2014, pp. 98 e ss.

anzi consente probabilmente di evidenziare lo snodo cruciale della questione: la corretta concettualizzazione del non profit.

Riguardo al secondo aspetto, legato all'evidenza empirica delle realtà definite quali appartenenti al "Terzo Settore", il tema è ancora una volta connesso alla questione definitoria. Sul punto, si tenga presente che, in Italia, le radici primordiali del fenomeno del non profit possono farsi risalire all'epoca medievale: è in questo periodo che vengono costituite opere e congregazioni di carità, religiose e laiche che impiegano le ingenti risorse a loro disposizione per garantire il supporto delle persone più deboli ovvero, in generale, per interessi appartenenti alla collettività². Ciò nonostante, è l'approvazione della Carta Costituzionale, nel 1948, che riconosce e garantisce un ruolo centrale alle svariate forme di associazionismo finalizzate alla tutela dei bisogni sociali, a decretare la formale nascita del "non profit sector": l'insieme di tutte le forme organizzative aventi una finalità sociale volta alla garanzia dei bisogni collettivi e sussidiarie alle istituzioni tipicamente statali.

In seguito, il settore ha conosciuto una articolata evoluzione che, sostanzialmente, si articola in quattro periodi principali³.

- *Anni Settanta-Ottanta: il periodo della mobilitazione, o fase pionieristica.*

È il periodo in cui il Terzo Settore, in Italia, è orientato alla ricerca di soluzioni ai bisogni in genere non garantiti dal settore pubblico. Conseguentemente, esso trova sostanza prevalentemente mediante associazioni caritatevoli di stampo cattolico impegnate verso particolari categorie di soggetti ritenuti svantaggiati (quali tossicodipendenti, disabili, ecc.) che rappresentano una sorta di risposta ai movimenti rivoluzionari del 1968. Tuttavia, vale la pena ricordare che è in questa fase che si registrano i primi interventi legislativi in Italia finalizzati a definire in maniera maggiormente puntuale le caratteristiche delle organizzazioni non profit. Il D.P.R. n. 601/1973, in tal senso, rappresenta la norma che attribuisce alle finalità perseguite dall'ente una specifica rilevanza legislativa in termini di concessione di un regime fiscale agevolato (come la riduzione al 50% dell'aliquota IRES a favore degli «enti il cui fine è equiparato per legge ai fini di beneficenza ed istruzione»⁴). In precedenza, invece, con la ri-

² Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo del Terzo Settore*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014, p. 101.

³ Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo del Terzo Settore*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, op. cit.

⁴ D.P.R. n. 601/1973, art. 6, comma 1, lett. c).

forma tributaria degli anni Settanta, il cosiddetto criterio del “lucro oggettivo” permetteva agli enti non profit di qualificarsi quali “enti non commerciali” in funzione del mancato esercizio esclusivo o prevalente di attività di natura commerciale, senza alcun rilievo né alla destinazione della ricchezza generata, né delle finalità perseguite⁵.

- *Anni Novanta: il periodo dell’espansione quantitativa e del consolidamento organizzativo.*

Il settore del non profit, dopo la fase embrionale di tipo auto-organizzativo, conosce un evidente sviluppo dimensionale che richiede un sempre maggiore impegno a livello organizzativo. È in questo periodo che si collocano alcuni provvedimenti normativi particolarmente significativi per il Terzo settore: la legge n. 381/1991 che disciplina le cooperative sociali e la legge n. 266/1991 riguardante le organizzazioni di volontariato e il D.Lgs. n. 460/1997 che ha rivoluzionato, in tema fiscale, l’intero settore del non profit.

- *Anni 2000: il periodo dell’istituzionalizzazione.*

La notevole crescita ed espansione registrata nei periodi precedenti pone, con l’inizio del nuovo millennio, una evidente esigenza di istituzionalizzazione del fenomeno non profit che il legislatore affronta con diversi atti legislativi: vale la pena ricordare la legge n. 328/2000 con la quale si attribuisce agli enti locali un ruolo fondamentale nella pianificazione dei servizi sociali locali.

- *Dal 2000 a oggi: il periodo della “complessificazione”.*

Il continuo e progressivo incedere della fase di espansione richiede, oltre alla istituzionalizzazione della fase precedente, una maggiore attenzione agli aspetti organizzativi delle istituzioni non profit che diventano il necessario supporto per la corretta e razionale gestione di assetti sempre più compositi, multiformi ed eterogenei.

La sintetica ricostruzione delle principali fasi storiche caratterizzanti il fenomeno “non profit” non può far tralasciare la constatazione della estrema difficoltà nella individuazione di una definizione di “settore non profit” universalmente condivisa anche se, d’altra parte, diversi sono stati i tentativi scientifici per avviare studi approfonditi e specifici sul tema. In tal senso, un punto di riferimento essenziale è rappresentato dalla definizione elaborata nel corso dell’ampia indagine internazionale curata, a partire dal 1990, dalla Johns Hopkins University e promossa dall’Università di Baltimora. Alla guida del predetto progetto gli studiosi Lester Salamon e Helmut Anheier,

⁵ Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Cedam, Padova, 2013, pp. 37 e ss.

nel 1996, al fine di raccogliere sistematicamente informazioni sul settore del non profit, hanno condotto una ricerca comparativa tra tredici Paesi, tra cui anche l'Italia, traendo spunto proprio dalla necessità di garantire un corretto inquadramento del Terzo Settore attraverso una riconfigurazione generale della vita sociale ed economica che, fino a quel momento, era ancorata alla ideale presenza di due soli attori: lo Stato e il mercato. In altri termini, un simile approccio concettuale non considerava l'esistenza di organizzazioni "private" nella forma, ma aventi scopi sostanzialmente afferenti alla sfera pubblica. Per tale motivo, la ricerca era impostata proprio nella direzione di conferire a tali organizzazioni il giusto peso economico e sociale: l'obiettivo, però, può essere perseguito solo passando per una ortodossa categorizzazione delle organizzazioni rientranti nella categoria logica del Terzo Settore.

Per quanto finora esposto, è alquanto evidente come il fenomeno del non profit sia caratterizzato da diversi limiti e criticità e che riguardano, essenzialmente, la stessa costruzione concettuale del non profit. Secondo alcuni studiosi⁶, i fondamentali punti di debolezza sarebbero inquadrabili in tre tipologie fondamentali:

- limiti di carattere definitorio;
- limiti di carattere generale;
- limiti di carattere tecnico, metodologico e scientifico.

Le problematiche di tipo definitorio ineriscono, sostanzialmente, la tendenza generalizzata alla costruzione residuale dei soggetti (e oggetti) da ricomprendere nel settore del non profit. In altri termini, il fenomeno del non profit è stato da sempre ricostruito in negativo, partendo dalla definizione di cosa non rappresenta o, anche, di cosa non dovrebbe rappresentare. Un simile approccio, evidentemente, non è assolutamente coerente con l'importanza rappresentata dal Terzo Settore, sia in Italia sia in ambito internazionale⁷.

I limiti di carattere generale, invece, riguardano anzitutto la assoluta prevalenza dell'aspetto economico nella trattazione del fenomeno non profit che, troppo spesso, è abbandonato a una valutazione isolata e limitata a questa (unica) dimensione. La considerazione del Terzo Settore nei suoi soli risvolti occupazionali, reddituali o altro dato economico quantitativo determina una serie di conseguenze assolutamente negative, in quanto rende marginali le attività non direttamente finalizzate alla produzione di beni e servizi (es. tutela dei diritti del cittadino, tutela dell'ambiente, tutela dei disabili, ecc.).

⁶ Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*, Etas, Milano, 1997; Barbetta G.P., Cima S., Zamaro N., *Le istituzioni non profit in Italia*, op. cit.; Bronzetti G., *Le aziende non profit*, op. cit.; Moro G., *Contro il non profit*, op. cit.

⁷ Barbetta G.P., Cima S., Zamaro N., *Le istituzioni non profit in Italia*, op. cit.

Infine, le criticità di tipo tecnico, metodologico e scientifico. Esse, in parte, risultano collegate ancora con il tema definitorio già accennato in precedenza. In effetti, analizzando l'intero settore non profit è possibile ritrovare realtà alquanto variegata e distinte. Nella classificazione delle organizzazioni non profit in Italia (Tabella 1), predisposta dall'Istat, convivono entità aventi differenti caratteristiche e peculiarità, con finalità profondamente eterogenee e, in alcuni casi, molto distanti tra di loro. Dall'inclusione in un unico contenitore logico di questo vasto e differenziato panorama di soggetti dovrebbero discendere realtà che siano espressione della stessa fenomenologia e che, quindi, dovrebbero essere trattabili allo stesso modo. È evidente, però, che dalla lettura delle tipologie di organizzazioni comprese nell'elenco Istat si percepisce una eterogeneità troppo elevata per essere riferita ad un fenomeno omogeneo. Riguardo a tale specifico aspetto, poi, è da aggiungere che, oltre al progetto di ricerca internazionale sul non profit della John Hopkins University appena prima accennato, tra gli anni Ottanta e Novanta si riscontra un discreto quantitativo di ricerche italiane sul tema⁸ che, tuttavia, presentando un carattere sporadico ed episodico, risultano caratterizzate da diversi limiti scientifici: parzialità dell'universo osservato, non ufficialità dei risultati, mancata uniformità metodologica e difficile comparazione degli esiti evidenziati.

⁸ Senza alcuna pretesa di esaustività, si vedano: Rossi G., Colozzi I., *Il volontariato in Italia*, in Tavazza L. (a cura di), *Volontariato ed enti locali*, Edb, Bologna, 1985; Iref, *Primo rapporto sull'associazionismo sociale*, Maggioli, Rimini, 1985; De Ambrogio U., Ranci C., *Dimensioni e modelli organizzativi del volontariato. Indagine su 600 gruppi in Lombardia*, in *Contributi di ricerca Irs*, n. 17, 1989; Pasquinelli S., Stivella G.P., *Analisi di un caso: il terzo settore a Pordenone*, in Bassanini M.C., Ranci C. (a cura di), *Non per profitto*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1990; Borzaga C., *The Italian Nonprofit Sector, an Overview of an Undervalued Reality*, in *Annales de l'économie publique, sociale et cooperative*, 1991; Centro Studi CGM, *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni Cgm, Torino, 1994; Fivol, *Il volontariato sociale italiano*, Fivol, Roma, 1995; Fondazione Giovanni Agnelli, *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'esteri*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997; Fiorentini G. (a cura di), *Il concetto di impresa sociale/azienda non profit*, in Regione Lombardia, *Impresa solidale quale soggetto economico per creare nuove opportunità occupazionali in Lombardia*, Quaderni Regionali di Ricerca n. 27, Milano, 1998; Barbetta G.P., Ranci C., *Nonprofit a Milano*, FrancoAngeli, Milano, 1999; Fivol, *Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale italiano*, Fivol, Roma, 1999; Unioncamere, *Le organizzazioni non profit in Italia*, 1999; Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia*, Argomenti, Istat, Roma, 1999; Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 1997*, Informazioni, n. 44, Istat, Roma, 2000; Iref, *L'impronta civica. VII Rapporto sull'associazionismo sociale*, Edizioni Lavoro, Roma, 2000; Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 1999*, Informazioni, Istat, Roma, 2001; Fondazione Ambrosianum, *Rapporto sul settore non profit milanese*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano, 2001; Centro Studi CGM, *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002; Acri, *Settimo rapporto sulle fondazioni bancarie*, Acri, Roma, 2002.

Tab. 1 – Elenco delle tipologie di istituzione non profit

| | |
|--|--|
| Cooperativa sociale | Università |
| Fondazione | Università non statale legalmente riconosciuta |
| Fondazione bancaria | Università straniera |
| Altre fondazioni non classificate | Università terza età |
| Enti lirici ed ex legge n. 59 | Altre università |
| Enti culturali vari | Istituzioni educative e di formazione |
| Organizzazione volontariato | Scuola materna |
| Ente ecclesiastico | Scuola elementare |
| Confraternita | Scuola media |
| Parrocchia | Scuola superiore |
| Seminario o scuola cattolica | Scuola speciale (di perfezionamento) |
| Diocesi | Centro formazione professionale |
| Arcidiocesi | Altre scuole |
| Altro | Istituzioni di studio e ricerca |
| Comitato | Associazioni |
| Istituzioni sanitarie | Associazione sportiva |
| Casa di cura | Associazione categoria |
| Casa di riposo | Associazione professionale |
| Istituto di assistenza sociale | Associazione tutela diritti |
| Comunità terapeutica | Associazione combattentistica |
| I.R.C.C.S. | Associazione pro-loco |
| I.P.A.B. depubblicizzata | Associazione religiosa |
| Istituto qualificato presidio ASL | Associazione agricola |
| Ospedale classificato o assimilato | Associazione artistica e culturale |
| Istituti di riabilitazione | Associazione ambientalistica |
| Opera pia | Associazione ricreativa |
| Istituzioni mutualistiche e previdenziali | Associazione militare |
| Società di mutuo soccorso | Federazioni |
| Fondo pensione | Federazione sportiva |
| Cassa di previdenza e assistenza | Federazione sportiva affiliata |
| Ente di patronato | Organizzazioni non governative |
| Istituzioni di rappresentanza | |
| Partito politico | |
| Sindacato dei lavoratori dipendenti | |

Fonte: Istat

Accanto alle questioni sin qui brevemente tratteggiate, si aggiunga poi il tema della connotazione del settore non profit. Questo aspetto è legato all'effetto positivo generato da alcune tipologie di attività (e, quindi di organizzazioni) verso tutte quelle ricomprese nel vasto ed eterogeneo contenitore logico descritto sopra. Insomma, l'immagine positiva di parte delle realtà facenti parte del non profit si riverbera sull'intero insieme che, quindi, usufruisce della meritevolezza, della riconoscenza e dell'utilità sociale prodotti da una parte (molto spesso limitata) dell'intero universo di riferimento⁹. In tale direzione, ad esempio, come messo in evidenza da autorevole letteratura¹⁰, il volontariato e la sua emblematica e tipica espressione di risposta alle esigenze quotidiane di giustizia sociale e solidarietà ha, di fatto, dato rappresentazione all'intero Terzo Settore italiano, tanto da generare anche una commistione terminologica tra volontariato e non profit, con il primo paradossalmente assorbente del secondo.

L'esposizione, seppur sintetica, delle criticità appena evidenziate risulta essere di fondamentale importanza anche per la successiva parte della presente indagine conoscitiva dedicata all'analisi delle espressioni del non profit tipiche, in particolare, dell'ambito territoriale sannita.

In effetti, a conclusione di questa breve introduzione, è possibile isolare qualche riflessione di riepilogo.

Anzitutto, per quanto prima esposto, ci si può rendere conto dell'estrema complessità del fenomeno analizzato. Tale complessità, quindi, è anche alla base delle criticità prima delineate. Perciò, un primo aspetto da poter sottolineare riguarda il fatto che il fenomeno (complesso) del non profit non può essere affrontato relegandolo agli "specialismi" degli addetti ai lavori. Il tema, invece, dovrebbe essere oggetto di discussioni ampie e in grado di garantire il coinvolgimento di gran parte del pubblico che, alla luce delle caratteristiche stesse del Terzo Settore, può essere visto come il suo vero soggetto di riferimento. Molte volte, invece, il fenomeno non profit è stato proprio affrontato con eccessivi specialismi (normativi o conoscitivi) che hanno visto venir meno la visione integrata e sistemica così necessaria.

⁹ Sulla questione reputazionale, si vedano: Abrahamson, E., Baumard, P., *What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making*, in Gerard G., Hodgkinson P., Starbuck W.H. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making*, Oxford University Press, Oxford, 2008, pp. 437-452; Cho C.H., Laine M., Roberts R.W., Rodrigue M., *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, *Accounting, Organizations and Society*, 40, 2015, pp. 78-94.

¹⁰ Barbetta G.P., *Il settore del non profit italiano: solidarietà, democrazia e crescita economica negli ultimi vent'anni*, in Zamagni S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo Settore*, Il Mulino, 2011, pp. 231 e ss.; Moro G., *Contro il non profit*, op. cit.

Dall'osservazione precedente, poi, discende una seconda constatazione: le criticità del non profit non rappresentano una degenerazione patologica, bensì una esternazione di elementi di fragilità da sempre esistenti e che, quindi, pervadono il fenomeno in maniera intrinseca.

Per quanto detto, dunque, si può evidenziare che lo snodo fondamentale del fenomeno non profit è rappresentato dall'individuazione dell'utilità sociale ascrivibile alle organizzazioni che ne fanno parte. Tale utilità non può che essere rappresentata esclusivamente dalle attività di cui le stesse organizzazioni sono erogatrici. Da ciò consegue che il criterio di identificazione del valore sociale è raffigurato dalla prossimità delle attività promosse rispetto all'interesse generale, con quest'ultimo declinabile rispetto ad almeno tre significati:

- l'interesse generale derivante dalla Costituzione e dalle leggi;
- l'interesse generale derivante dalle dichiarazioni e dai documenti internazionali riguardanti diritti umani;
- l'interesse generale derivante dalla comunità politica di riferimento.

La centralità dell'interesse generale, nel ruolo di riferimento di una possibile valutazione dell'utilità sociale delle attività non profit, è chiaramente rinvenibile se si pensa alla semplice constatazione che *«una comunità in tanto nasce se individua un interesse che accomuna tutti i suoi membri»*¹¹. Conseguentemente, l'erogazione dei servizi pubblici rappresenta una delle attività maggiormente caratterizzante per il benessere e la serenità della comunità stessa: in tal senso, come messo in luce da autorevole dottrina¹², *«ogni volta che un servizio è pubblico significa che è stato ritenuto meritevole di un interesse generale, di un interesse che la comunità mette sopra ogni cosa, sopra ogni membro della stessa comunità»*. In altri termini, ragionando in modo speculare, la presenza di un servizio pubblico postula e richiede necessariamente la presenza di un bene comune che, a sua volta, *«è rappresentato sia dalla realizzazione del progresso sociale e morale dei membri appartenenti alla comunità sia dal raggiungimento di condizioni di vita degli stessi membri che possono ritenersi appaganti»*. Volendo sintetizzare, dunque, si potrebbe asserire che il concetto di interesse generale *«fa riferimento all'insieme delle attività delle istituzioni pubbliche e al conseguente contributo che esse danno all'interesse della comunità nella sua unitarietà, a quello di specifici gruppi e*

¹¹ Ricci P., *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Un'introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, RIREA, Roma, 2010, p. 41.

¹² Ricci P., *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Un'introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, op. cit.

a quello dei singoli individui. Il carattere di trasversalità dell'interesse pubblico implica così la necessità di una sintesi tra attese diverse – ad esempio tra giovani ed anziani, tra chi appartiene a credi o fedi diverse e tra chi esprime preferenze antitetiche con riferimento agli effetti delle attività delle istituzioni pubbliche»¹³. Naturalmente, quanto appena riportato deve essere necessariamente contestualizzato al Terzo Settore, in ragione del fatto che le organizzazioni non profit si differenziano dalle istituzioni di origine pubblica proprio in quanto le prime si caratterizzano per interessi maggiormente specifici delle seconde, in funzione dei quali si attuano processi di aggregazione volontaria dei soggetti animati dal loro perseguimento. La precisazione, tuttavia, non limita la portata di quanto osservato in precedenza: è l'interesse generale a rappresentare il parametro di riferimento principale per ogni analisi circa il valore sociale del non profit sector.

In generale, si ritiene che l'intero settore del non profit sia stato costruito concettualmente sul modello di welfare statunitense che risulta completamente differente da quello tipico europeo, soprattutto in termini di ruolo dello Stato nella gestione di tali attività¹⁴. In effetti, nel sistema tipico degli Stati Uniti, la gran parte delle prestazioni educative, sociali, sanitarie, previdenziali e pensionistiche sono erogate dalla comunità, e non dallo Stato. Questo sistema è sostenuto da politiche di defiscalizzazione dei contributi economici alle organizzazioni (non pubbliche) che erogano tali servizi. Nel modello europeo (e in quello italiano, in particolare), d'altra parte, è lo Stato che assume il ruolo di garante del benessere dei cittadini. Conseguentemente, il Terzo Settore ha trovato la sua spiegazione concreta nella crisi dello Stato sociale e, dunque, nella connessa esigenza di individuazione di una soggettività capace di assicurare – sia in posizione di affiancamento, sia in veste sostitutiva – una variegata gamma di servizi: secondo tale visione, il Terzo Settore potrebbe essere configurabile quale strumento multiforme di formalizzazione ed esternalizzazione delle iniziative imprenditoriali di derivazione privatistica per l'erogazione di svariati servizi richiesti dalla collettività. Tali diverse peculiarità, dunque, creano una situazione di evidente differenziazione che mal si concilia con una categorizzazione logica “universale” del

¹³ Borgonovi E., Fattore G., Longo F., *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano, 2009, pp. 18 e ss.

¹⁴ Fritz W.S., *The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity*, Journal of Common Market Studies, n. 40, 2002; Sapir A., *Globalization and the Reform of European Social Models*, Journal of Common Market Studies, n. 44, 2006; Aiginger K., Guger A., *The European Socioeconomic Model*, in Giddens A., Diamond P., Liddle R. (a cura di), *Global Europe, Social Europe*, Cambridge, Polity Press, 2006, p. 124; Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo del Terzo Settore*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, op. cit., pp. 103 e ss.

fenomeno non profit. Le caratteristiche intrinseche dei due sistemi, inoltre, non possono che richiedere approcci differenziati per poter essere giudicati efficaci: ciò che molto spesso non è assolutamente garantito nei diversi Paesi, tra cui anche l'Italia.

2. Azienda e Terzo Settore

Le diverse difficoltà interpretative e concettuali sin qui brevemente tratteggiate trovano ulteriore spazio nei risultati scientifici delle ricerche condotte dagli studiosi del fenomeno non profit e finalizzate a dare spiegazione ad un quesito apparentemente fin troppo banale: perché esiste il non profit?

Le risposte fornite a tale dilemma sono state da sempre attratte dalle funzioni tipiche esercitate dalle organizzazioni operanti nel Terzo Settore e quindi riconducendosi, prevalentemente, a ragioni prive di una necessaria natura aziendale. Il Terzo Settore, in definitiva, esisterebbe quale risposta ai cosiddetti “fallimenti dello Stato¹⁵” costituendo, nella sostanza, una alternativa allo Stato nella produzione di beni pubblici¹⁶. Diversa e opposta spiegazione, invece, è rappresentata da un'altra teoria ispirata sempre da motivazioni di carattere macroeconomico, che vede l'esistenza del settore non profit quale risposta ai casi di “*markets failure*”, ossia nelle situazioni di fallimento del mercato e delle sue imprese “*profit oriented*”: sarebbe, in particolare, proprio la massimizzazione del profitto a generare tali fallimenti, a loro volta dovuti alle asimmetrie informative che, invece, potrebbero essere ridotte dalle realtà caratterizzate da vincoli di non distribuzione dei profitti previsti dal non profit¹⁷.

Tali interpretazioni teoriche, sebbene caratterizzate da indiscutibili elementi di significatività, incentrano la discussione in maniera esclusiva su ragioni di carattere economico-generale, tralasciando qualsiasi tipo di considerazione dell'aspetto economico-aziendale del “*non profit sector*”. Del resto, a ben vedere, l'utilizzo di un approccio aziendalistico¹⁸ nel Terzo Settore non solo risulta fondamentale per una corretta comprensione dello stesso, ma rappresenta la necessaria chiave di lettura che permette di unificare posizioni diverse e apparentemente alternative (come quelle teoriche prima sinteticamente

¹⁵ Zagrebelsky G., *Contro la dittatura del presente*, Editori Laterza, Roma, 2014, pp. 10-14.

¹⁶ Weisbrod B.A., *Toward a theory of the Voluntary non profit sector in a three sector economy*, University of Wisconsin-Madison, 1972; Phelps E.S., *Altruism, morality and economy theory*, Russell Sage Foundation, 1975.

¹⁷ Hansmann H., *The role of Non profit Enterprise*, Yale Law Journal, 1980.

¹⁸ Bronzetti G., *Le aziende non profit*, op. cit., pp. 8 e ss.

accennate). Il Terzo Settore, in effetti, può essere visto quale elemento di interconnessione tra i settori Pubblico e Privato. Tale posizione di confine, tuttavia, è materialmente rappresentata da istituti economici aventi caratteristiche ben definite: le aziende.

Il concetto di azienda è strettamente connesso con le riflessioni appena esposte. È sufficiente, a tal proposito, riportare la definizione di Onida secondo cui «*Le aziende sono ordinate a fini concernenti la soddisfazione di bisogni umani, in quanto questa soddisfazione esiga consumo di beni economici e quindi anche produzione ed acquisizione degli stessi*»¹⁹. La visione strumentale dell'azienda che emerge dalla definizione appena esposta consente di comprendere molto facilmente la sua concreta applicazione a realtà profondamente diversificate tra cui, e maggiormente ai fini del presente lavoro, quella del non profit. Difatti, a ulteriore conferma di quanto detto, è lo stesso Onida a chiarire che «*le aziende si presentano come corpi intermedi fra gl'individui e lo Stato; servono all'individuo e alla collettività*»²⁰.

Dopo aver introdotto il quadro aziendalistico, diventa necessario garantire alle aziende non profit una corretta classificazione. In tal senso, un criterio classificatorio particolarmente utile per quanto concerne i nostri scopi, è quello che attiene alla finalità perseguita e che distingue:

- aziende di produzione, nelle quali la produzione dei beni e dei servizi è organizzata allo scopo del soddisfacimento indiretto dei bisogni degli individui per il tramite della produzione e distribuzione della ricchezza;
- aziende di erogazione (o di consumo), che si occupano direttamente e durevolmente di soddisfare i bisogni di determinati soggetti.
- aziende composte²¹.

Sulla base della suddetta classificazione, parte della dottrina aziendalistica ha addirittura ipotizzato ripercussioni di carattere gestionale in funzione della tassonomia appena esposta: una simile interpretazione riterrebbe che i caratteri propri delle realtà erogative e l'obiettivo del soddisfacimento dei bisogni umani potrebbero rendere trascurabile o, addirittura, non necessario il rispetto dei criteri di economicità, visione sistemica o autonomia decisionale. In realtà, al contrario, la caratteristica della durabilità, propria dell'azienda, implica che qualsiasi attività può definirsi tale solo se le attività di gestione vengono continuamente e costantemente orientate ai suddetti criteri nonché al raggiungimento degli equilibri economici tipici aziendali. Vice-

¹⁹ Onida P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971, ristampa 1985, p. 3.

²⁰ *Ibidem*.

²¹ Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, Milano, 2012, p. 23.

versa, ogni gestione organizzativa nella quale il venire meno del raggiungimento degli equilibri, determini interventi sussidiari (anche) esterni e finalizzati all'immediata riparazione di situazioni di negatività contingente, non può consentire la legittimità della definizione "aziendale" in virtù della sola proclamata finalità ispirata a una o più classi di bisogni da soddisfare²². Conseguentemente, la creazione di valore rappresenta l'unica condizione in grado di garantire l'esistenza nel tempo di un'entità organizzata qualificabile come "azienda" mentre, il dualismo dello scopo prima accennato giustificerebbe, invece, la coesistenza di fini originari e derivati (o delegati): mentre i primi attengono all'intera categoria dei bisogni umani e alla loro soddisfazione, i secondi sono quelli che rendono peculiare ogni singola istituzione aziendale. L'adattamento dei criteri generali al sistema di fini derivati specifici di ogni entità determina l'individuazione degli obiettivi gestionali verso cui l'attività amministrativa è sostanzialmente ispirata.

La classificazione appena esposta, tuttavia, è stata oggetto, nel corso del tempo, di diverse evoluzioni interpretative e dottrinarie che hanno portato, di recente, a distinguere²³:

- aziende lucrative, finalizzate al perseguimento del profitto, e all'interno delle quali sono ricomprese, in sostanza, le imprese;
- aziende non lucrative, che operano nel mercato senza perseguire il profitto e nella quale categoria tipologica ritroviamo – tra le altre – le aziende di volontariato.

Tuttavia, si deve necessariamente sottolineare come la distinzione "profit" verso "non profit" sia tutt'altro che banale e, al contrario, richiede – ai fini di una corretta interpretazione – rigorose puntualizzazioni in merito alla corretta esegesi del concetto di profitto: in molti casi, la suddetta distinzione tende ad assimilare la dicitura "non profit" alla mera negazione o rigetto del profitto ovvero, addirittura, al vero e proprio abbandono dell'economicità aziendale²⁴.

Considerazioni simili a quelle appena tracciate, naturalmente, non possono che essere altamente limitanti oltre che discutibili. Anzitutto, qualsiasi tentativo classificatorio dovrebbe essere (correttamente) finalizzato a razio-

²² Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2010, pp. 67 e ss.

²³ Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., p. 66; Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., pp. 23 e ss.

²⁴ Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., pp. 127 e ss.

nalizzare e sistematizzare analisi tipologiche sia complessive che di dettaglio²⁵. Al contrario, ogni tassonomia finalizzata alla mera compartimentazione di una realtà composita ed eterogenea come quella delle realtà aziendali, allo scopo di scindere in singole porzioni un fenomeno fortemente complesso, diventa un inutile oltre che sterile approccio nomenclatorio²⁶.

Con riguardo, invece, all'applicazione del concetto di economicità al settore non profit, è utile qualche ulteriore riflessione. Sebbene sia innegabile che solo nell'ambiente competitivo tipico delle imprese, le condizioni di economicità dipendano al valore attribuibile ai fattori produttivi nonché ai beni e servizi prodotti, è fondamentale sottolineare come l'economicità delle organizzazioni aziendali non profit, non essendo legata – in generale – ai valori di mercato, sia connaturata alla capacità di assicurare un adeguato grado di soddisfazione ai bisogni dei relativi soggetti di riferimento. Tutto ciò, ad esempio, conduce a profonde ripercussioni sulla corretta considerazione delle stesse dinamiche aziendali tipiche del Terzo Settore: l'acquisizione delle risorse (finanziarie e non) non potrà che essere sensibile ai livelli di efficienza ed efficacia nel perseguimento dei prima citati bisogni istituzionali, con evidenti conseguenze di carattere gestionale²⁷. Una simile considerazione non è di poco conto: essa consente di introdurre la necessità di riflettere con molta ponderazione sulla probabile esigenza di tenere distinti i livelli di analisi che, apparentemente molto simili (o, addirittura, ritenuti sovrapponibili), sono assolutamente differenti e, per molti aspetti, divergenti. Il primo livello inerisce il fenomeno complessivo del non profit (o del Terzo Settore) e concerne la sua manifestazione complessiva, prescindendo da qualsiasi tipo di valutazione di dettaglio relativa alle singole unità che lo compongono. Si tratta di un livello di analisi che potremmo definire di tipo "macro" in quanto considera il fenomeno maggiormente nelle sue esternazioni operative senza che queste vengano ricondotte alle unità organizzative elementari che ne hanno permesso la loro manifestazione. A questo primo livello di analisi possiamo affiancarne un secondo che, differentemente dal primo, concentra l'analisi proprio sugli elementi "micro" costitutivi (anche dal punto di vista organizzativo) del complesso fenomeno non profit. A ben vedere, si può constatare che è proprio quest'ultimo livello di analiticità che, probabilmente, è

²⁵ Sul punto, si vedano: Besta F., *La ragioneria*, Vol. I, Vallardi, Milano, 1932, pp. 30 e ss.; Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese* Giuffrè, Milano, 1956, p. 178: «La conoscenza, non in tutto inadeguata, sia pur preliminare, di molti fenomeni si ottiene non tanto con la definizione quanto con la enumerazione di caratteri essenziali espressi talora soprattutto mediante le classificazioni».

²⁶ Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., p. 66.

²⁷ *Ibidem*.

stato reputato di minore rilevanza e, dunque, ha raccolto meno gli sforzi interpretativi e critici degli studiosi. La gran parte delle ricerche e degli studi inerenti il Terzo Settore si è da sempre incentrata sulla visione globale di un fenomeno talmente complesso da richiedere, al contrario, un'analisi sistematica ma dettagliata e che tenga nella dovuta considerazione un aspetto particolarmente cruciale per qualsiasi tipo di valutazione critica: le caratteristiche specifiche e peculiari proprio delle unità organizzative che consentono la manifestazione concreta del non profit nella realtà.

Tutto ciò permette di giungere a una prima rilevante riflessione, seppur già accennata in precedenza: la gestione delle organizzazioni non profit non può mai consentire l'abbandono degli schemi aziendali fondamentali, che risultano pertanto trasversali e prescindono dalle singole specificità. Ciò nonostante, però, il necessario riconoscimento delle fisiologiche peculiarità tipiche delle realtà non profit consente di declinare il criterio generale dell'economicità con specifico *«riguardo alle aziende non profit in:*

- *economicità della gestione, intesa come capacità mantenuta nel tempo di soddisfare i bisogni, di pubblico interesse, per i quali è stata fondata, facendo ricorso alle risorse di cui dispone;*
- *efficacia dell'azione, intesa come grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali; in altre parole si tratta di stimare l'utilità effettivamente prodotta per i beneficiari, come coerenza tra quantità e qualità dei benefici generati e qualità e quantità dei bisogni il cui soddisfacimento risponde alle finalità statutarie;*
- *efficienza nell'impiego delle risorse, intesa come rapporto tra quantità e qualità delle risorse impiegate e quantità e qualità dei servizi prestati»²⁸.*

Infine, sempre in relazione alle peculiarità del Terzo Settore, si ritiene auspicabile affiancare ai sopra citati criteri *«un parametro di:*

- *congruità dell'impegno etico profuso, inteso come rapporto tra quantità e qualità delle risorse destinate alle attività istituzionali – assistenza – e quantità e qualità del totale delle risorse gestite».*

3. Aziende non profit: definizione

Quanto appena affermato, conduce a dover ricercare un approccio “aziendalistico” nella trattazione del presente lavoro di ricerca e che, quindi, riguarda gli istituti che possono qualificarsi di tipo non profit. In virtù di un

²⁸ Amatucci F., *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, Etas, Milano, 2000, pp. 14-15.

simile approccio possiamo prescindere dalle caratteristiche generali del Terzo Settore (v. *supra*) per affrontare la questione con particolare riferimento alle cosiddette aziende non profit. Considerata la natura e le finalità che contraddistinguono questa particolare tipologia di realtà organizzate, è da premettere la innegabile difficoltà connessa alla identificazione di un elenco puntuale di elementi in grado di qualificare in maniera univoca una entità non profit. Ciò nonostante, dall'analisi della principale letteratura sul tema²⁹, è possibile individuare alcuni requisiti che tipicamente sono rinvenibili all'interno delle organizzazioni non profit:

- la natura privata, ovvero la loro estraneità soggettiva rispetto allo Stato e alle sue articolazioni;
- il divieto di distribuzione dell'utile e del patrimonio dell'organizzazione stessa;
- la capacità di auto-governo della propria struttura organizzativa;
- la volontarietà, che caratterizza la partecipazione dei soggetti che ne fanno parte³⁰.

Come già accennato in precedenza (v. *supra*), la definizione appena introdotta mette chiaramente in evidenza l'ampiezza dei confini entro i quali sarebbero ricomprendibili una vasta e variegata gamma di organizzazioni qualificabili come non profit e differenziabili in funzione delle finalità perseguite e del tipo di attività svolta. In effetti, di tale categoria concettuale fanno parte istituti con finalità di ordine sociale, morale e culturale e le cui attività spaziano da quelle di carattere culturale, educativo e ricreativo, a quelle tipiche dell'ambito sanitario, ambientalistico fino all'assistenza sociale ovvero alla promozione e sviluppo di diritti civili, del volontariato e molte altre ancora³¹. In altri termini, le organizzazioni non profit raccolgono al loro interno una fin troppo vasta gamma entità sociali contraddistinte da numerosi elementi di differenziazione ma talora aventi diversi spunti di similarità tale da rendere estremamente difficile, come già accennato, una tassonomia definita e puntuale di possibili elementi ovvero caratteristiche distintive. Di certo, tuttavia, una delle più evidenti

²⁹ Sulle caratteristiche specifiche delle organizzazioni non profit si vedano: Ponzanelli G., *Le non profit organizations*, Giuffrè, Milano, 1985, pp. 15 e ss.; Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, in Powell W.W. (Ed.), *The Nonprofit Sector*, New Haven, Conn. – London, Yale University Press, 1987, p. 28; Maticena A., Zangrandi A., *Le specialità delle organizzazioni e imprese non profit*, Non Profit, Vol. 3, 2004, pp. 503 e ss.; Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2005, p. 50; Bronzetti G., *Le aziende non profit*, op. cit., pp. 25-26.

³⁰ Salamon L. (Ed.), *Global Civil Society, Volume One: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies Baltimore, 1999, pp. 3-4.

³¹ ICNPO, International Classification of Nonprofit Organizations.

caratteristiche accomunante è rappresentata nell'erogazione di attività di varia natura ma senza alcuna finalità lucrativa³².

Naturalmente, l'assenza dello scopo lucrativo non può assolutamente compromettere l'approccio aziendalistico prima già richiamato. Al di là delle specificità organizzative, giuridiche e di scopo peculiari di ogni singola istituzione ricomprendibile nella vasta categoria logica del Terzo Settore, tutti gli organismi presentano inevitabilmente le caratteristiche tipiche di ogni entità aziendale. Nonostante, infatti, le sensibili criticità connesse alla questione definitoria, di cui si è detto in precedenza, un aspetto delicato da rimarcare è rappresentato dalla caratterizzazione economica degli istituti non profit che devono (o, meglio, dovrebbero) essere necessariamente considerati nella loro fattispecie aziendale. Per gli enti non profit, cioè, si presentano le identiche problematiche riscontrabili per qualsiasi tipologia di azienda, di tipo "*profit oriented*". Anzi, si potrebbe facilmente argomentare, come vedremo in seguito, che le finalità sociali che contraddistinguono questo particolare settore aziendale rappresentano un ulteriore elemento che rende la gestione "aziendale" di tali organismi ancor più complessa e problematica.

Sul punto, a mero scopo esemplificativo e chiarificatore, si consideri che il divieto di distribuzione del risultato economico della gestione, che è caratteristica distintiva di tali organizzazioni, non è interpretabile quale impossibilità di sua produzione³³. In effetti, la componente di carattere economico nelle organizzazioni non profit, sebbene aderente alle peculiarità strutturali, organizzative e gestionali tipiche delle stesse, non è mai da reputarsi di scarsa rilevanza o, peggio, ininfluenza. Essa certamente può assumere profondità e rilevanza differenti a seconda delle caratteristiche dimensionali proprie della singola realtà considerata, ma è sempre cruciale se queste vengono inquadrare nella loro corretta veste aziendale.

In relazione al tema in discussione, poi, si aggiunga che alcuni studiosi³⁴ ritengono che la natura composta delle aziende non profit influisca fortemente sulla loro gestione, tanto addirittura da ipotizzare l'ideale scomposizione di quest'ultima in due macro-aree indipendenti, sebbene tra loro legate da nessi di complementarità reciproca:

³² Anthony R.N., Young D.W., *Controllo di gestione per il settore non profit*, McGraw-Hill, Milano, 1992.

³³ Salamon L.M., Anheier H.K., *Toward an understanding of the international nonprofit sector: The John Hopkins comparative nonprofit project*, Nonprofit Management and Leadership, 2(3), 1992, pp. 311-324.

³⁴ Tieghi M., *Le fondazioni. Obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Clueb, Bologna, 1995.

- una prima area che, finalizzata alla generazione di flussi reddituali, risulta logicamente ispirata dalle regole di funzionamento tipico delle aziende di produzione;
- una seconda, al contrario, rivolta all'impiego del reddito precedentemente creato e, dunque, perfettamente compatibile con le realtà aziendali di tipo erogativo.

Naturalmente, è evidente come sia la seconda area gestionale a concentrare le principali criticità e difficoltà, in quanto l'impiego del reddito prodotto – nelle organizzazioni non profit – deve essere rivolto a garantire il corretto funzionamento istituzionale della struttura aziendale seppur nel rispetto delle finalità sociali dalla stessa perseguite: si tratta, quindi, di una evidente funzione di bilanciamento ovvero contemperamento di esigenze quasi opposte tuttavia fondamentali per la categoria aziendale in discussione.

L'interpretazione "aziendale" del Terzo Settore, tuttavia, non è stata sempre così scontata. Al contrario, l'aspetto sociale ha sempre monopolizzato la visione delle entità non profit che, partendo da ciò e combinandosi con la finalità non lucrativa, è stata prevalentemente e prioritariamente incentrata sulla scarsa (o, peggio, nulla) attenzione verso una corretta gestione manageriale di un'organizzazione assolutamente "aziendale".

In modo alternativo, invece, proprio la corretta analisi di quanto in precedenza riportato, dovrebbe costituire l'elemento propulsore per la costruzione di quella visione aziendalistica prima accennata: si potrebbe dire che il corretto inquadramento dell' "azienda non profit" permette di non aver alcun dubbio riguardo la fisiologica sussistenza della capacità di creazione del valore economico in una organizzazione (aziendale) che nega il profitto solo quale preminenza ovvero priorità gerarchica del proprio sistema valoriale (ma, si badi bene, anch'esso pur sempre aziendale)³⁵. Tale ultima e fondamentale precisazione, viceversa, permette di cogliere il profitto nell'aspetto probabilmente più importante e interessante, almeno in ambito aziendale: la sua genesi anziché la sua (eventuale) successiva distribuzione.

La questione appena introdotta, in effetti, consente di cogliere una riflessione quantomeno opportuna sulla polivalenza semantica del termine "profitto" che, dunque, in funzione dello specifico significato ricercato, si presta a considerazioni e conclusioni molto diverse. Peraltro, è bene premettere che la questione semantica appena riportata non appare affatto irrilevante, atteso che è proprio sul termine "profitto" che è fondata la dicotomia aziendale "for

³⁵ Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., pp. 66 e ss.

profit” e “non profit”³⁶. Il profitto rappresenta certamente un termine concettuale caratterizzato da una estrema interdisciplinarietà e, dunque, da una ampia e variegata gamma di possibili tentativi definitivi, ciascuno avente una sua particolare specificità significativa³⁷. Non è questa la sede per un approfondimento esaustivo e definitivo del concetto di profitto, tuttavia, in relazione a quanto accennato poco sopra e alle finalità del presente lavoro di ricerca, è sufficiente ricordare che il concetto può essere declinato:

- con riferimento alla capacità organizzativa di creazione di valore incrementale³⁸;
- quale surplus economico dell’azionista, ulteriore rispetto alla remunerazione connessa al rischio economico generale dell’imprenditore³⁹.

Riguardo al processo di creazione di valore, è da premettere una evidente e notevole difficoltà interpretativa, dovuta principalmente al corretto intendimento del concetto stesso di valore generato. Si aggiunga, poi, che tale potenzialità assume caratteristiche e significato sostanzialmente differenti in relazione alle varieguate forme aziendali. In tal senso, sembrerebbe alquanto intuitivo supporre che la forma imprenditoriale postuli minori insidie nella eventuale misurazione del valore generato, in quanto direttamente collegato alla contrapposizione tra l’attività di cessione del risultato finale del processo produttivo e l’acquisizione dei fattori produttivi necessari per quest’ultimo. Tale concetto affonda le sue radici nella teoria amaduzziana delle condizioni di equilibrio dell’impresa: la sopravvivenza dell’impresa è assicurata dalla verifica congiunta dell’equilibrio economico (di breve e lungo periodo) e dell’equilibrio finanziario (di competenza e di cassa)⁴⁰. L’approccio teorico

³⁶ Mion G., Loza Adauì C.R., *Non (solo) per profitto: ripensare la business ethics alla luce della DSC*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, 2, 3 e 4, RIREA, Roma, 2016.

³⁷ Il concetto di profitto risulta caratterizzato da una notevole ambiguità, anche se con esplicito riferimento all’ambito dell’economia aziendale. In linea di principio, e ai fini del presente lavoro di ricerca, per profitto si può generalmente intendere come il reddito netto (o residuale) determinato dalla somma algebrica dei componenti positivi e negativi di reddito, e che risulti disponibile dopo la remunerazione di tutti i fattori produttivi. In altri termini, il profitto, secondo tale accezione, consisterebbe nella remunerazione ideale della funzione imprenditoriale. Si veda: Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., p. 134.

³⁸ Ferrero G., *Le determinazioni economico-quantitative d’azienda*, Giuffrè, Milano, 1967.

³⁹ Sul concetto di rischio economico generale dell’impresa, si veda, per tutti, Ricci P. (a cura di), *L’economia d’azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., pp. 91 e ss.

⁴⁰ Amaduzzi A., *Di una teoria delle condizioni di equilibrio d’impresa*, RIREA, 1943; Amaduzzi A., *Il sistema produttivo dell’impresa nelle condizioni del suo equilibrio e del suo andamento*, nel volume “*Studi di Economia aziendale*” pubblicato in occasione della “Giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi”, Edizioni KAPPA, Roma, 1948.

che ne consegue evidenza con chiarezza assoluta come la sopravvivenza dell'impresa dipenda dal raggiungimento di condizioni equilibranti simultanee e congiunte relative agli aspetti economico, finanziario e patrimoniale. In tale prospettiva, il sistema delle condizioni di equilibrio consentirebbe altresì di definire «*il confine tra fisiologia e patologia del sistema impresa*»⁴¹. La teoria delle condizioni di equilibrio appena tratteggiata, espressione del contesto storico che l'ha generata, comporta la possibile identificazione di diversi limiti, soprattutto in relazione ai mutamenti economici successivi alla sua genesi. In primo luogo, le relazioni di equilibrio da dover garantire appaiono squisitamente quantitative. Ciò, dunque, limita sensibilmente il grado di astrattezza dei principi teorici fondanti e, conseguentemente, rende l'impianto teorico complessivo di difficile estensione a tutte le differenti tipologie e classi di aziende.

In secondo luogo, e ancor più ai nostri fini, le condizioni di equilibrio sistemico richiamate tendono a legare la capacità di creazione del valore aziendale alla capacità reddituale e a esprimere esso, dunque, in termini di profitto: la conseguenza logica è la riconduzione delle performance aziendali ad un indicatore quantitativo scarsamente esplicativo del processo e delle modalità di creazione del valore eventualmente prodotto.

In questo contesto, si inserisce la teoria dell'economicità di Pietro Onida che, quale tentativo di superamento dei limiti della teoria amaduzziana, precisa come le condizioni di sviluppo delle imprese siano «*assai più complesse della massimizzazione del saggio del profitto o – almeno di una massimizzazione intesa in sistematica contrapposizione al meglio economico di quanti – oltre ai beneficiari del profitto – concorrono alla vita dell'impresa: dai lavoratori ai consumatori. Profitti, autofinanziamenti, salari, prezzi non sono quantità fra loro indipendenti*»⁴². La conclusione di tale impostazione concettuale è la necessità di una visione ben più ampia del profitto quale indicatore del grado di sviluppo aziendale in quanto «*la prosperità si conserva durevolmente e si sviluppa, diffondendola presso gli altri, piuttosto che difendendola contro altri*»⁴³. Ciò, evidentemente, conduce anche ad un ripensamento complessivo del ruolo dell'azienda, delle sue finalità e delle stesse modalità operativa che la contraddistinguono. In tal senso, il processo di creazione di valore non rappresenterebbe una peculiarità tipica del mondo delle imprese, ma obiettivo precipuo di qualsiasi organizzazione produttiva.

⁴¹ Cavalieri E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, op. cit., p. 434.

⁴² Onida P., *Economia d'azienda*, op. cit., p. 91.

⁴³ *Ibidem*, p. 93.

Tutto quanto appena riportato, da ultimo, conduce a una ulteriore riflessione riguardo il rapporto dicotomico “non profit *versus* for profit”. La considerazione del profitto quale misura della capacità di creazione del valore incrementale aziendale determina la scarsa utilità della classificazione dicotomica appena riportata che, di fatto, risulta sterilizzata dalla considerazione dell’unitarietà della azienda che è istituto atto a perdurare nel corso del tempo, indipendentemente dal suo stesso soggetto fondante⁴⁴. Al contempo, si aggiunga che la strumentalità del profitto⁴⁵, quale fine mediato per il raggiungimento di altri e più complessi obiettivi ulteriori⁴⁶, è da intendersi legittimamente ricomprendibile nell’alveo delle finalità aziendali (v. *supra*) ma, di certo, non può assurgere a razionale sintesi del sistema di finalità aziendali⁴⁷. In caso contrario, verrebbe esclusa la intricata serie di motivazioni individuali tipicamente presente all’interno di qualsiasi organizzazione aziendale. Sul punto, difatti si ricordi che «*l’azienda non ha fini propri. Essa è un centro, uno strumento organizzativo della produzione. È compito delle persone che la costituiscono e che di tempo in tempo la conducono, stabilire a quali fini la produzione è orientata. Due o più aziende possono svolgere la stessa attività, possono avere struttura produttiva simile, eppure possono essere volte a fini radicalmente diversi*»⁴⁸.

4. Il Terzo Settore in Italia

Secondo l’ultimo censimento Istat disponibile, risalente al 31 dicembre 2011⁴⁹, le istituzioni non profit attive in Italia sono 301.191, con un incremento del 28% rispetto al dato disponibile nel 2001.

⁴⁴ Zappa G., *Le produzioni nell’economia delle imprese*, op. cit., p. 37; Giannesi E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di G. Dell’Amore, saggi di discipline aziendali e sociali, Vol. I*, Giuffrè, Milano, 1969, pp. 561 e ss.; Amodeo D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1970, p. 12.

⁴⁵ Sul tema delle finalità aziendali, si veda, per tutti, Viganò E., (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, op. cit.

⁴⁶ Coda V., *L’orientamento strategico dell’impresa*, op. cit., p. 91; Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004;

⁴⁷ Sul rapporto tra finalità aziendali e motivazioni del soggetto economico, si veda Ricci P., *Il soggetto economico nell’azienda pubblica. Un’introduzione su chi comanda davvero nell’azienda pubblica e perché*, op. cit., pp. 29 e ss.

⁴⁸ Capaldo P., *L’azienda, Prima Parte*, edizione provvisoria fuori commercio, Roma, 2008, p. 47.

⁴⁹ Istat, *9° Censimento dell’industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati*, 2013.

Complessivamente, le organizzazioni ricomprese nel Terzo Settore rappresentano il 6,4% delle unità giuridico-economiche presenti nell'intero territorio nazionale mentre, sotto il profilo occupazionale, il non profit impiega il 3,4% del volume totale degli addetti (dipendenti). Indipendentemente dalla loro dimensione occupazionale, le istituzioni non profit costituiscono, in alcuni settori, la principale realtà produttiva del Paese. Nel settore delle attività artistiche, sportive, di intrattenimento e di divertimento il numero di istituzioni non profit attive (146.997) è superiore a quello delle imprese (61.527) e delle istituzioni pubbliche (252). Significativo l'apporto delle istituzioni non profit anche nei settori della sanità e dell'assistenza sociale, con 36.010 istituzioni attive a fronte di 474 istituzioni pubbliche e di 246.770 imprese, costituite quasi interamente da lavoratori autonomi e liberi professionisti che svolgono attività mediche e paramediche indipendenti (Tavola 34 in appendice).

Le dimensioni del settore sono rilevanti anche in termini di risorse umane impiegate. Le istituzioni che operano grazie all'apporto di volontari sono 243.482, pari all'80,8 per cento delle unità attive (con un incremento del 10,6 per cento rispetto al 2001) per un numero totale di 4 milioni 759 mila volontari. Le istituzioni che dispongono di lavoratori retribuiti a vario titolo sono 41.744 con addetti (pari al 13,9 per cento delle istituzioni attive), 35.977 con lavoratori esterni (pari al 11,9 per cento) e 1.796 con lavoratori temporanei (0,6 per cento). Le risorse umane retribuite sono costituite da 681 mila dipendenti, 271 mila lavoratori esterni (lavoratori con contratto di collaborazione) e più di 5 mila lavoratori temporanei.

Tab. 2 – Istituzioni non profit attive e risorse umane impiegate

| | 2011 | 2001 | Var. % 2011/2001 |
|--|-----------|-----------|------------------|
| Istituzioni non profit | 301.191 | 235.232 | 28,0 |
| Istituzioni con volontari | 243.482 | 220.084 | 10,6 |
| Volontari | 4.758.622 | 3.315.327 | 43,5 |
| Istituzioni con addetti | 41.744 | 38.121 | 9,5 |
| Addetti (dipendenti) | 680.811 | 488.523 | 39,4 |
| Istituzioni con lavoratori esterni | 35.977 | 17.394 | 106,8 |
| Lavoratori esterni | 270.769 | 100.525 | 169,4 |
| Istituzioni con lavoratori temporanei | 1.796 | 781 | 130,0 |
| Lavoratori temporanei | 5.544 | 3.743 | 48,1 |

Fonte: Istat, 2013

Per quanto concerne la distribuzione territoriale delle istituzioni non profit, si veda la tabella seguente.

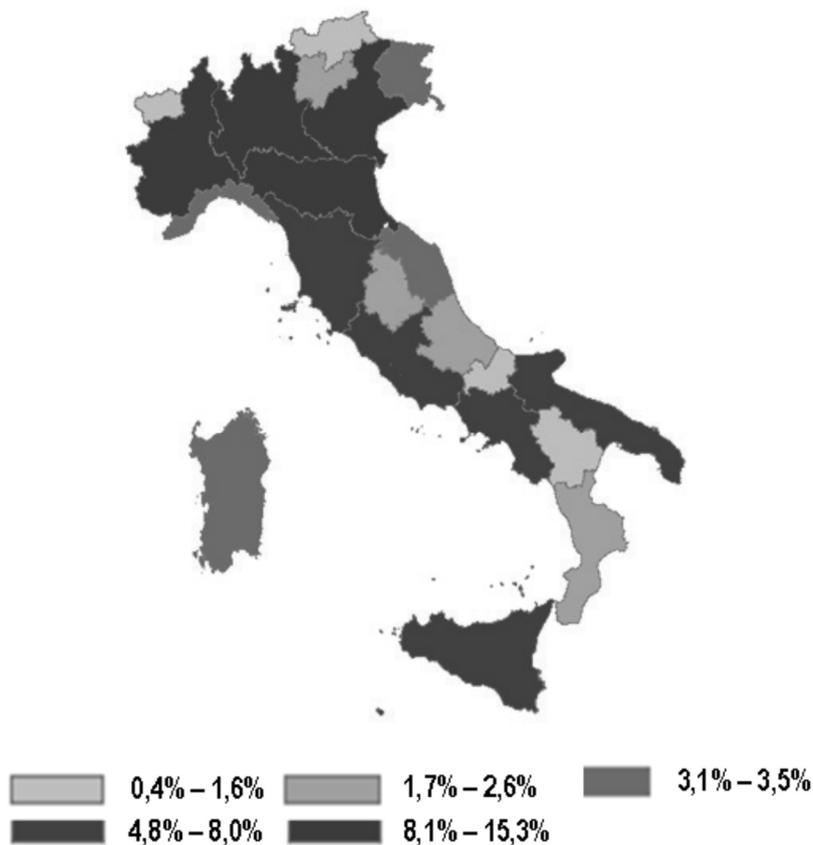
Tab. 3 – Istituzioni non profit per Regione/provincia autonoma e ripartizione geografica

| | 2011 | | | |
|-----------------------|------------|----------|----------------|------------------|
| | Numerosità | Valore % | Per 10.000 ab. | Var. % 2011/2001 |
| Piemonte | 25.962 | 8,6 | 59,5 | 25,7 |
| Valle d'Aosta | 1.319 | 0,4 | 104,1 | 17,8 |
| Lombardia | 46.141 | 15,3 | 47,6 | 37,8 |
| Liguria | 9.461 | 3,1 | 60,3 | 29,2 |
| Nord-Ovest | 82.833 | 27,5 | 52,6 | 32,4 |
| Bolzano | 4.927 | 1,6 | 97,6 | -7,5 |
| Trento | 5.371 | 1,8 | 102,3 | 17,5 |
| Trentino-Alto Adige | 10.298 | 3,4 | 100,0 | 4,1 |
| Veneto | 28.898 | 9,6 | 59,5 | 37,6 |
| Friuli Venezia Giulia | 10.002 | 3,3 | 82,1 | 29,1 |
| Emilia-Romagna | 25.116 | 8,3 | 57,8 | 27,2 |
| Nord-Est | 74.134 | 24,7 | 64,9 | 27,3 |
| Toscana | 23.899 | 7,9 | 65,1 | 30,3 |
| Umbria | 6.249 | 2,1 | 70,7 | 32,3 |
| Marche | 10.676 | 3,5 | 69,3 | 37,1 |
| Lazio | 23.853 | 7,9 | 43,4 | 33,5 |
| Centro | 64.677 | 21,5 | 55,8 | 32,8 |
| Abruzzo | 7.261 | 2,4 | 55,6 | 32,5 |
| Molise | 1.816 | 0,6 | 57,9 | 35,7 |
| Campania | 14.472 | 4,8 | 25,1 | 11,2 |
| Puglia | 15.105 | 5,0 | 37,3 | 24,5 |
| Basilicata | 3.238 | 1,1 | 56,0 | 41,5 |
| Calabria | 7.963 | 2,6 | 40,7 | 22,9 |
| Sud | 49.855 | 16,6 | 35,7 | 22,4 |
| Sicilia | 19.846 | 6,6 | 39,7 | 19,3 |
| Sardegna | 9.616 | 3,2 | 58,7 | 17,7 |
| Isole | 29.462 | 9,8 | 44,4 | 18,8 |
| ITALIA | 301.191 | 100,0 | 50,7 | 28,0 |

Fonte: Istat, 2013

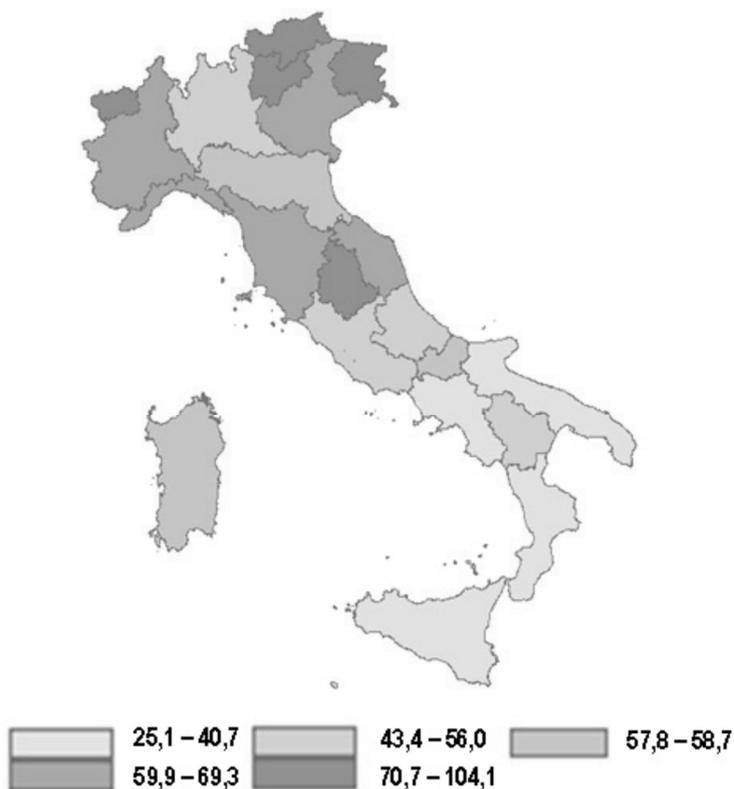
Nelle figure che seguono, è illustrata, in forma grafica, la distribuzione delle istituzioni attive nel Terzo Settore nelle Regioni italiane in valori percentuali (Figura 1) e in valori per 10 mila abitanti (Figura 2)

Fig. 2 – Istituzioni non profit per Regione - Valori %



Fonte: Istat, 2013

Fig. 2 – Istituzioni non profit per Regione - Valori per 10.000 abitanti



Fonte: Istat, 2013

In relazione alla forma giuridica, invece, il Terzo Settore in Italia si caratterizza per una netta prevalenza delle associazioni non riconosciute, rappresentanti il 66,7% del totale delle forme esistenti. Discreta la presenza delle associazioni riconosciute, che rappresentano il 22,7% del totale. Cooperative sociali, fondazioni e tutte le rimanenti forme giuridiche, invece, rappresentano complessivamente il 10% del totale. La rappresentazione complessiva della situazione italiana è racchiusa della seguente tabella.

Tab. 4 – Istituzioni non profit per forma giuridica. Fonte: Istat, 2013

| | 2011 | | 2001 | | Var. % 2011/2001 |
|--------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------------|
| | Numerosità | Valore % | Numerosità | Valore % | |
| Associazione non riconosciuta | 201.004 | 66,7 | 156.133 | 66,4 | 28,7 |
| Associazione riconosciuta | 68.349 | 22,7 | 62.231 | 26,5 | 9,8 |
| Cooperativa sociale | 11.264 | 3,7 | 5.674 | 2,4 | 98,5 |
| Fondazione | 6.220 | 2,1 | 3.077 | 1,3 | 102,1 |
| Altra forma giuridica | 14.354 | 4,8 | 8.117 | 3,5 | 76,8 |
| TOTALE | 301.191 | 100,0 | 235.232 | 100,0 | 28,0 |

In relazione alle tipologie di attività erogate dal Terzo Settore, la tabella che segue mostra, per l'Italia, una decisa preponderanza dell'area "Cultura, sport e ricreazione". La stessa categoria di attività, peraltro, accomuna altresì il maggior numero di organizzazioni rappresentando, dunque, una assoluta tendenza prevalente.

Tab. 5 – Istituzioni non profit per ICNPO (International Classification of Non profit Organizations)

| | 2011 | | 2001 | | Var. % 2011/2001 |
|--|----------------|------------|----------------|------------|------------------|
| | Numerosità | Valore % | Numerosità | Valore % | |
| Cultura, sport e ricreazione | 195.841 | 65 | 140.391 | 63,4 | 39,5 |
| Istruzione e ricerca | 15.519 | 5,2 | 11.652 | 5,3 | 33,3 |
| Sanità | 10.969 | 3,6 | 9.676 | 4,4 | 13,4 |
| Assistenza sociale e protezione civile | 25.044 | 8,3 | 19.344 | 8,7 | 29,5 |
| Ambiente | 6.293 | 2,1 | 3.277 | 1,5 | 92 |
| Sviluppo economico e coesione sociale | 7.458 | 2,5 | 4.338 | 2 | 71,9 |
| Tutela diritti e a attività politica | 6.822 | 2,3 | 6.842 | 3,1 | -0,3 |
| Filantropia e promozione del volontariato | 4.847 | 1,6 | 1.246 | 0,6 | 289 |
| Cooperazione e solidarietà internazionale | 3.565 | 1,2 | 1.433 | 0,6 | 148,8 |
| Religione | 6.782 | 2,3 | 5.903 | 2,7 | 14,9 |
| Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi | 16.414 | 5,4 | 15.651 | 7,1 | 4,9 |
| Altre attività | 1.637 | 0,5 | 1.660 | 0,7 | -1,4 |
| TOTALE | 301.191 | 100 | 221.412 | 100 | 36 |

Fonte: Istat, 2013

Tab. 6 – Istituzioni non profit per settore di attività prevalente e forma giuridica

| | Forma giuridica | | | | | Totale |
|---|---------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------|---------------|----------------|
| | Associazione riconosciuta | Associazione non riconosciuta | Cooperativa sociale | Fondazione | Altro | |
| Cultura, sport e ricreazione | 44.987 | 143.469 | 747 | 1.524 | 5.114 | 195.841 |
| Istruzione e ricerca | 3.016 | 7.103 | 899 | 1.708 | 2.793 | 15.519 |
| Sanità | 4.054 | 4.886 | 1.192 | 493 | 344 | 10.969 |
| Assistenza sociale e protezione civile | 6.120 | 11.749 | 4.452 | 1.188 | 1.535 | 25.044 |
| Ambiente | 1.852 | 3.844 | 128 | 74 | 395 | 6.293 |
| Sviluppo economico e coesione sociale | 876 | 2.484 | 3.654 | 151 | 293 | 7.458 |
| Tutela diritti e a attività politica | 1.567 | 4.889 | 19 | 51 | 296 | 6.822 |
| Filantropia e promozione del volontariato | 1.107 | 3.146 | 9 | 478 | 107 | 4.847 |
| Cooperazione e solidarietà internazionale | 1.025 | 2.250 | 24 | 134 | 132 | 3.565 |
| Religione | 994 | 2.966 | 0 | 353 | 2.469 | 6.782 |
| Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi | 2.518 | 13.575 | 14 | 29 | 278 | 16.414 |
| Altre attività | 233 | 643 | 126 | 37 | 598 | 1.637 |
| TOTALE | 68.349 | 201.004 | 11.264 | 6.220 | 14.354 | 301.191 |

Fonte: Istat, 2013

Riguardo alle risorse umane impiegate nelle istituzioni non profit, poi, si può anzitutto notare che il settore “Cultura, sport e ricreazione” riveste, ancora una volta, un ruolo predominante riguardo al numero dei volontari coinvolti. Da solo, infatti, questo settore accoglie quasi il 60% dell’ammontare totale dei volontari presenti nell’intero Terzo Settore italiano. In tutti gli altri settori, la percentuale di volontari impiegati è sempre alquanto modesta.

In funzione del numero di addetti, è possibile notare che i settori “Assistenza sociale e protezione civile” (33,1%), “Sanità” (23,3%) e “Istruzione e ricerca” (17,8%) raccolgono quasi i due terzi del loro totale.

Il maggior numero di lavoratori esterni è, invece, concentrato ancora una volta nel settore della “Cultura, sport e ricreazione” con il 49,3%.

Da ultimo, per ciò che riguarda i lavoratori temporanei, si riscontra una leggera prevalenza del settore “Cultura, sport e ricreazione” (29,5%) insieme

a quelli della “Sanità” (23%) e dell’“Assistenza sociale e protezione civile” (17,5%). Tutti i dati sono riepilogati nella tabella seguente.

Tab. 7 – Risorse umane delle Istituzioni non profit per settore di attività prevalente

| | Volontari | | Addetti | | Lavoratori esterni | | Lavoratori temporanei | |
|--|------------------|------------|----------------|------------|--------------------|------------|-----------------------|-------------|
| | Num. | Val. % | Num. | Val. % | Num. | Val. % | Num. | Val. % |
| Cultura, sport e ricreazione | 2.815.390 | 59,2 | 45.450 | 6,7 | 133.490 | 49,3 | 1.635 | 29,5 |
| Istruzione e ricerca | 176.701 | 3,7 | 121.393 | 17,8 | 17.159 | 17,4 | 691 | 12,5 |
| Sanità | 337.699 | 7,1 | 158.839 | 23,3 | 12.643 | 4,7 | 1.273 | 23,0 |
| Assistenza sociale e protezione civile | 598.952 | 12,6 | 225.108 | 33,1 | 43.045 | 15,9 | 972 | 17,5 |
| Ambiente | 140.165 | 2,9 | 4.375 | 0,6 | 2.227 | 0,8 | 120 | 2,2 |
| Sviluppo economico e coesione sociale | 57.737 | 1,2 | 73.635 | 10,8 | 7.704 | 2,8 | 398 | 7,2 |
| Tutela diritti e attività politica | 157.670 | 3,3 | 4.485 | 0,7 | 3.599 | 1,3 | 48 | 0,9 |
| Filantropia e promozione del volontariato | 120.301 | 2,5 | 2.421 | 0,4 | 2.410 | 0,9 | 32 | 0,6 |
| Cooperazione e solidarietà internazionale | 78.901 | 1,7 | 1.816 | 0,3 | 2.989 | 1,1 | 36 | 0,6 |
| Religione | 154.670 | 3,3 | 2.846 | 0,4 | 819 | 0,3 | 49 | 0,9 |
| Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi | 112.560 | 2,4 | 36.826 | 5,4 | 14.149 | 5,2 | 266 | 4,8 |
| Altre attività | 7.876 | 0,2 | 3.617 | 0,5 | 535 | 0,2 | 24 | 0,4 |
| TOTALE | 4.758.622 | 100 | 680.811 | 100 | 270.769 | 100 | 5.544 | 100 |

Fonte: Istat, 2013

PARTE SECONDA

ANALISI DEI DATI INFORMATIVI

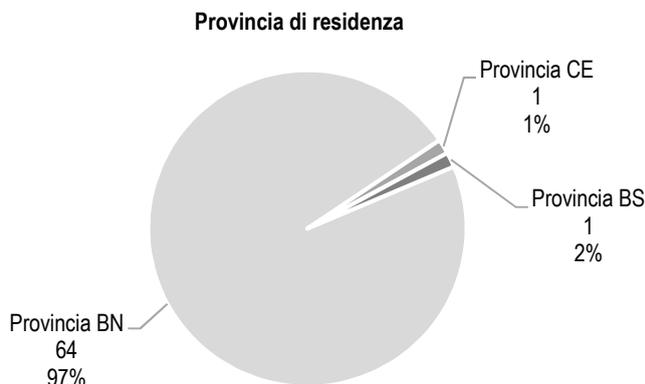
1. I principali dati anagrafici

La presente sezione, come accennato nella premessa metodologica, illustra i principali risultati di un'inchiesta campionaria condotta mediante un questionario di indagine conoscitiva contenente sia risposte predeterminate che libere (v. *Premessa metodologica*). Il questionario è stato somministrato a un campione rappresentativo degli individui oggetto della ricerca: l'individuazione dei soggetti da intervistare è stata frutto di campionamento casuale semplice riferito a una popolazione complessiva di oltre 400 unità, tra organizzazioni socie e non socie del Ce.S.Vo.B. Per assicurare sufficiente rappresentatività al campione statistico prescelto, sono state individuate 250 associazioni: di queste, solo 66 (tutte associate al Ce.S.Vo.B.) hanno restituito il questionario compilato.

L'analisi dei principali indicatori anagrafici raccolti mediante le interviste, condotte da aprile 2014 a luglio 2015, consente di evidenziare alcuni importanti dati.

Dal punto di vista territoriale, come rappresentato chiaramente dai grafici che seguono (Figura 3 e Figura 4), è possibile notare che la quasi totalità delle associazioni oggetto dell'indagine hanno residenza legale nella provincia di Benevento.

Fig. 3 – Organizzazioni analizzate e provincia di residenza

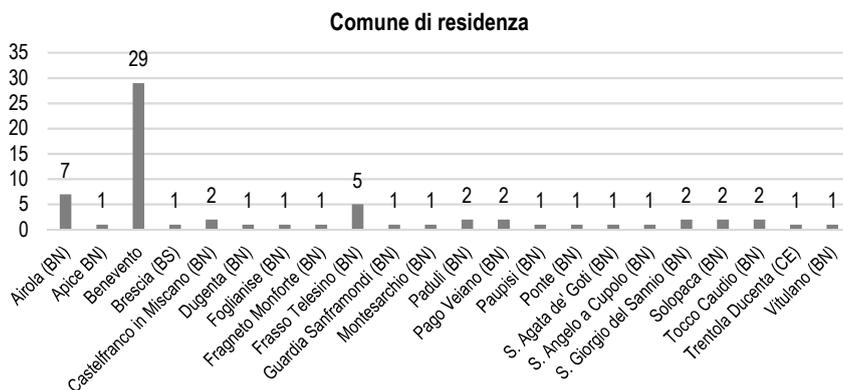


Fonte: elaborazione propria, 2015

In particolare, delle 66 associazioni effettivamente intervistate, solo due hanno residenza legale al di fuori della provincia sannita. Tale rilievo, tuttavia, risulta perfettamente coerente con i presupposti metodologici più volte richiamati in precedenza. Sebbene la rappresentatività del campione statistico analizzato abbia imposto necessariamente il coinvolgimento nell'indagine sia di associazioni socie del Ce.S.Vo.B. che di organizzazioni non associate, i questionari somministrati, via mail, sono stati restituiti solo da associazioni socie del Centro Servizi per il Volontariato di Benevento.

Allo stesso modo, non è affatto sorprendente che la gran parte delle stesse “risieda” legalmente proprio nel comune capoluogo di Benevento in quanto si occupano della erogazione di attività di cui sono destinatari i cittadini residenti negli stessi territori.

Fig. 4 – Organizzazioni analizzate e Comune di residenza



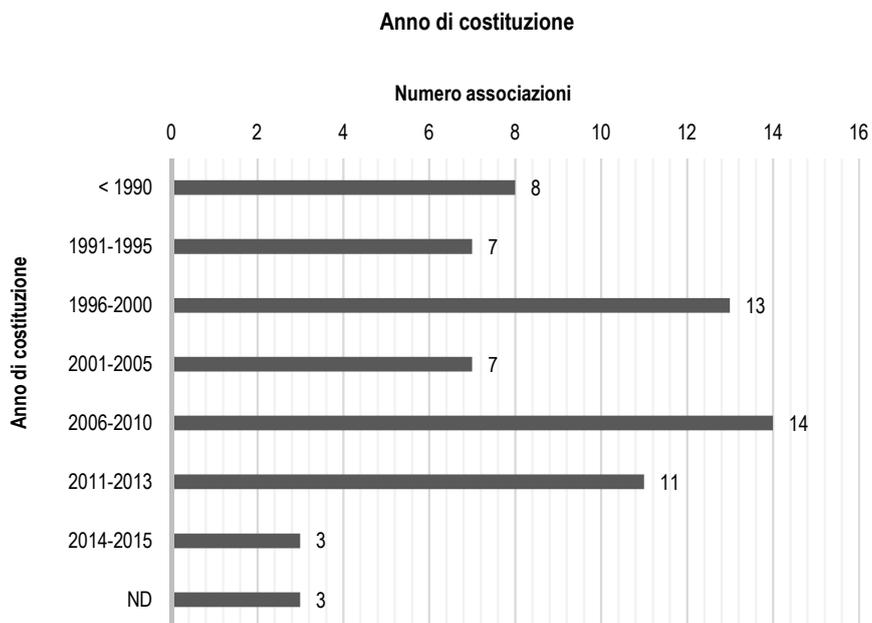
Fonte: elaborazione propria, 2015

La suddivisione delle associazioni in funzione dell'anno di costituzione delle stesse, invece, permette di cogliere alcune interessanti dinamiche legate al fenomeno dell'associazionismo. Innanzitutto, è semplice constatare un andamento alquanto variabile del numero di nuove iniziative in questo settore, nel corso degli anni: la nascita delle associazioni di volontariato conosce i suoi momenti più rilevanti nel periodo 1996-2000 e, poi, dal 2006 a oggi, ove le nuove iniziative si mantengono su ritmi sostanzialmente identici (Figura 5 e Figura 6). Fatta eccezione per la lieve flessione registratasi tra gli anni 2001 e 2005, i periodi caratterizzati dal maggior numero di nuove iniziative associative non profit nel territorio sannita sembrano seguire le dinamiche complessive nazionali accennate nella *Parte Prima* di questo lavoro. Nello specifico, le fasi storiche della "istituzionalizzazione" (anni 2000) e della successiva "complessificazione", hanno coinciso con un progressivo incremento del numero delle associazioni non profit che, evidentemente, ha contraddistinto anche ciò che è accaduto nel territorio della Provincia di Benevento. Del resto, è in questo particolare contesto storico che si inserisce la legge n. 328/2000 che si propone di realizzare un sistema integrato di interventi e servizi sociali che, attraverso politiche sociali universalistiche, persegua i seguenti obiettivi:

- garantire la qualità della vita;
- assicurare pari opportunità;
- rimuovere le discriminazioni;
- prevenire, eliminare o ridurre le condizioni di bisogno e di disagio degli individui e delle famiglie derivanti da:
 - disabilità;
 - inadeguatezza del reddito;
 - difficoltà sociali;
 - condizioni di non autonomia.

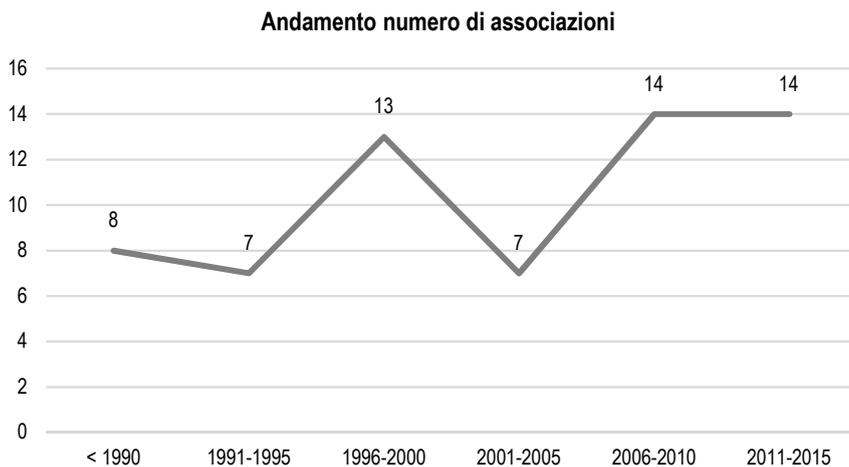
Il carattere integrato del sistema disegnato dal legislatore è evidenziato dall'obiettivo di coinvolgimento di soggetti appartenenti a entrambi i settori pubblico e privato. Nello specifico, uno degli aspetti più innovativi del provvedimento normativo, in tema di non profit, è il coinvolgimento esplicito delle organizzazioni appartenenti al Terzo Settore accanto ai soggetti istituzionali, con la richiesta a questi ultimi di riconoscere e agevolare il ruolo del non profit in quanto soggetto attivo nella progettazione e nella realizzazione del sistema integrato sopra accennato.

Fig. 5 – Organizzazioni analizzate per anno di costituzione



Fonte: elaborazione propria, 2015

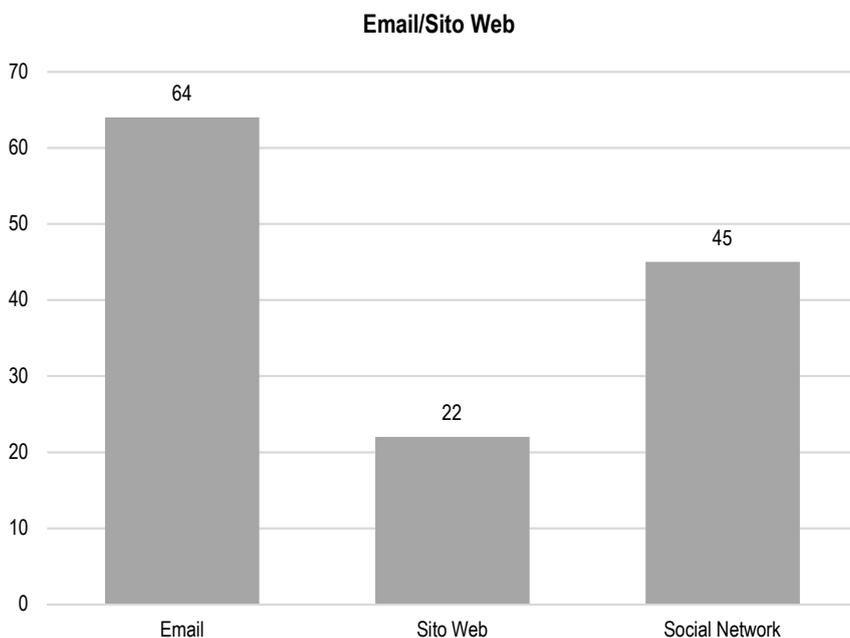
Fig. 6 – Organizzazioni analizzate nel tempo



Fonte: elaborazione propria, 2015

In considerazione del ruolo molto particolare rappresentato dalle organizzazioni di volontariato, soprattutto riflettendo sul potenziale legame esistente tra le stesse e la popolazione destinataria della loro attività, un aspetto da tenere particolarmente presente risiede proprio nell'analisi degli strumenti di comunicazione impiegati verso l'esterno e, nello specifico, verso il potenziale bacino di utenza. A tal proposito, va necessariamente considerato il ruolo rappresentato dai social network nella attuale società: Facebook, Twitter, LinkedIn, solo per citare i più diffusi, i quali affiancano ormai i classici strumenti di comunicazione digitale quali siti web ed email. Sebbene la comunicazione digitale sia fondamentale per qualsiasi tipologia di organizzazione, per le organizzazioni di cui alla presente ricerca, la comunicazione "social" diventa significativamente importante, sia in relazione alla tipologia di servizi offerta, sia riguardo alle caratteristiche degli utenti cui esse si rivolgono. I successivi grafici mostrano con grande chiarezza la diffusione degli strumenti di comunicazione appena accennati in riferimento alle associazioni intervistate.

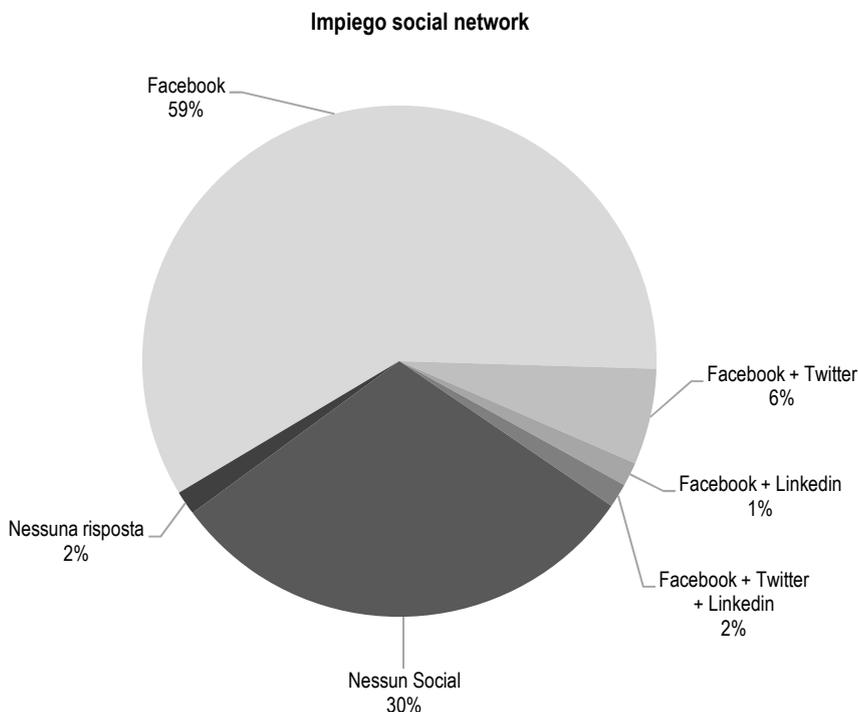
Fig. 1 – Organizzazioni analizzate e utilizzo email/sito web



Fonte: elaborazione propria, 2015

Nel grafico di cui alla Figura 7, in particolare, si illustrano il numero delle organizzazioni di volontariato utilizzatrici dei diversi canali di comunicazione digitale. È alquanto evidente come la quasi totalità delle associazioni intervistate utilizzi la posta elettronica come strumento di comunicazione esterna. La disponibilità di un proprio sito web, invece, risulta assai limitata poiché presente in sole 22 associazioni. Per quanto riguarda l'impiego degli strumenti digitali "social", invece, si può constatare che 45 associazioni su 66 abbiano una propria pagina Facebook, Twitter o LinkedIn che utilizzano per comunicare le proprie iniziative verso i propri fruitori effettivi o potenziali. L'utilizzo dei social network, però, può essere inquadrato in maniera ancora più precisa in virtù delle tipologie di strumenti effettivamente utilizzati, come anche del possibile impiego multiplo di essi. A tal proposito, la Figura 8 fornisce una rappresentazione delle possibili combinazioni impiegate dalle associazioni oggetto del lavoro di indagine.

Fig. 8 – Organizzazioni analizzate e utilizzo social network



Fonte: elaborazione propria, 2015

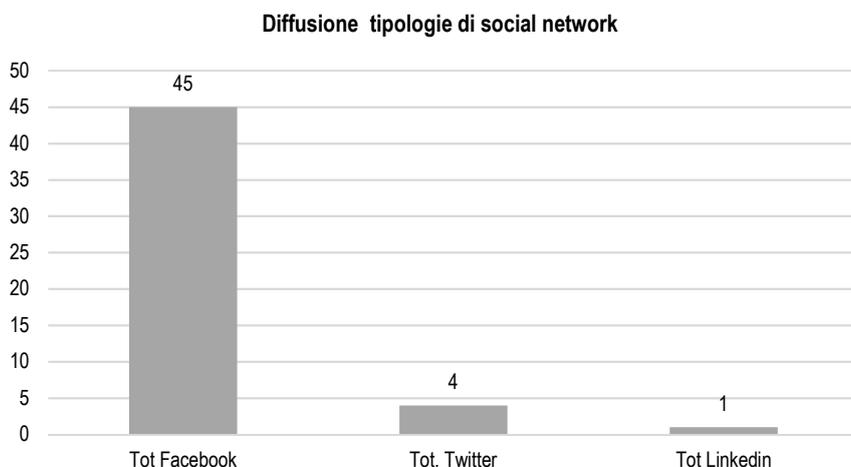
Il grafico mette in evidenza che il 70% delle associazioni effettivamente intervistate utilizza almeno uno strumento di comunicazione “social”. Nello specifico, tuttavia, in modo alquanto inaspettato, si nota come l’impiego di Facebook quale unico strumento di comunicazione “social” rappresenti il comune denominatore di quasi il 60% degli intervistati. Meno del 10% di essi, ad esempio, impiega due o più strumenti social, affiancando a Facebook anche Twitter e LinkedIn. Questi ultimi, in particolare, sono davvero poco utilizzati: ciò è evidente se si pone attenzione anche alla Figura 9 che illustra proprio questo aspetto.

Anche questo risultato dell’inchiesta statistica condotta nel territorio del Sannio-Beneventano non si pone affatto in controtendenza rispetto alle dinamiche nazionali italiane. In tal senso, una recente indagine nazionale¹ ha messo in evidenza che le organizzazioni del Terzo Settore mostrano una certa attitudine ai social network, che vengono impiegati prevalentemente quali strumento di visibilità e di sensibilizzazione delle proprie attività. La ricerca “*La comunicazione digitale nel nonprofit: usi, rischi e opportunità*”, realizzata da Fondazione Sodalitas nel corso del 2013 in collaborazione con l’Istituto Italiano della Donazione, e che ha coinvolto 209 Organizzazioni, evidenzia come solo il 15,6% del campione analizzato dichiarò l’utilizzo di tali strumenti per ottenere ovvero incrementare le donazioni o i fondi a sostegno delle proprie attività (cosiddetto *crowdfunding*): si tratta, indubbiamente, di un aspetto particolarmente rilevante in relazione alle finalità del presente scritto e sul quale ci intratterremo con maggiore analiticità nella parte conclusiva.

Nella stessa indagine, infine, si riscontra che circa il 20% delle organizzazioni non profit non utilizza nessuno strumento di tipo “social”: in relazione a questo specifico aspetto, si può evidenziare che le organizzazioni sannite siano al di sopra della media, anche se non in modo eccessivo.

¹ Fondazione Sodalitas, Istituto Italiano della Donazione, *La comunicazione digitale nel nonprofit: usi, rischi e opportunità*, 2013, <http://www.sodalitas.it/conoscere/comunicati/social-network-al-nonprofit-piace-facebook-la-ricerca-della-visibilita-vince-ancora-su-quella-dei-fondi>.

Fig. 9 – Organizzazioni analizzate e utilizzo social network



Fonte: elaborazione propria, 2015

Eccezion fatta, probabilmente, per Twitter, il cui uso è comunque sempre più in rapida crescita anche per finalità non meramente personali, LinkedIn rappresenta attualmente la rete social di tipo professionale più utilizzata al mondo. Conseguentemente, il suo scarsissimo impiego nel campione analizzato è, quantomeno, un fattore da tenere debitamente presente.

2. Analisi del sistema di governance

Il riconoscimento della funzione sociale dell'attività d'azienda rappresenta un tema particolarmente rilevante nell'ambito degli studi italiani di economia aziendale. Come affermato da autorevole dottrina, è possibile attribuire all'azienda «una duplice funzione o due finalità generali:

1) *una funzione sociale: il soddisfacimento dei bisogni umani, un fine questo che agli occhi di chi realizza l'azienda può apparire secondario, non principale, mediato, anche se comunque necessario al raggiungimento di altri obiettivi quali il profitto;*

2) *una funzione economica: il conseguimento del profitto, la costruzione di nuovo valore, la produzione di ricchezza, la sopravvivenza. L'assolvimento della funzione economica è in grado di garantire la prosecuzione*

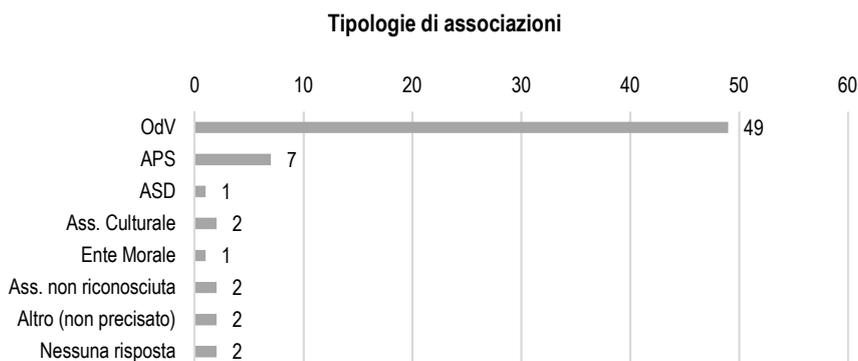
della vita dell'azienda e l'assolvimento senza soluzione di continuità della sua funzione sociale»².

Ciò nonostante, il governo delle organizzazioni aziendali ha non poche volte posto l'accento alla logica prevaricante del profitto, come dimostrato da alcune spiacevoli ma note vicende finanziarie (es. Parmalat, Enron, ecc.). Queste occasioni hanno rappresentato l'occasione per un ripensamento degli orientamenti di governance nonché delle naturali interdipendenze tra governo aziendale e management.

In tale prospettiva, e limitatamente agli scopi del presente lavoro di ricerca, il concetto di governance può essere individuato dall'insieme delle regole e degli schemi per garantire la correttezza e la trasparenza dell'operato del management³. Conseguentemente, lo stesso concetto di governance ha cercato di assecondare tale evoluzione passando dalla esclusiva o prioritaria sensibilità verso la funzione economica a un approccio di sistematica considerazione e valorizzazione dei diversi stakeholder aziendali e dell'insieme di responsabilità di varia natura che da essi derivano⁴.

Per quanto concerne i principali aspetti legati alla governance delle associazioni di volontariato facenti parte del campione statistico analizzato, una prima fondamentale suddivisione è effettuata in ragione delle differenti tipologie di associazioni presenti.

Fig. 10 – Organizzazioni analizzate e tipologie di associazioni



Fonte: elaborazione propria, 2015

² Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., p. 6.

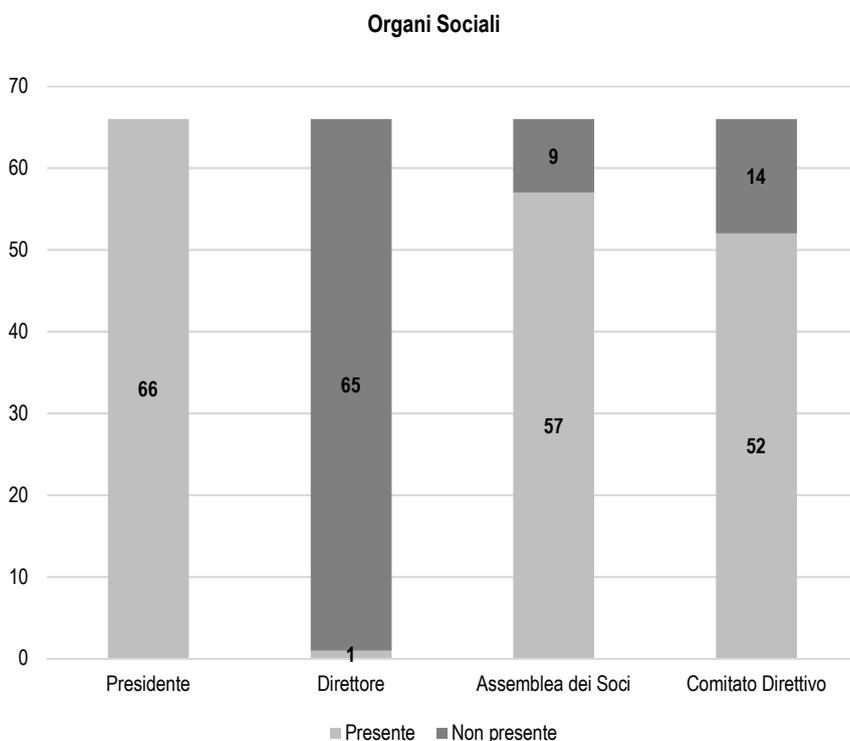
³ Mulazzani M., *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Vol. II, Cedam, Padova, 2006.

⁴ Salvioni D., *Corporate governance, controllo di gestione e concorrenza globale*, Symphony. Emerging Issues in Management (www.uni-mib.it/symphony), n. 1, 2005, p. 45.

Il grafico di cui alla Figura 10 mette in risalto come il campione analizzato sia costituito per la quasi totalità da associazioni costituite in forma di OdV, ossia di Organizzazioni di Volontariato. Tale dato, tuttavia, non appare particolarmente anomalo, anche in considerazione del settore in cui operano le stesse organizzazioni.

Procedendo più nello specifico, un dato particolarmente importante per la qualificazione delle organizzazioni oggetto della presente ricerca, riguarda la tipologia degli organi presenti nelle stesse. Ciò riguardo, il grafico rappresentato nella Figura 11 illustra la tipologia di organi sociali di cui sono dotate le associazioni intervistate.

Fig. 11 – Organizzazioni analizzate e organi sociali



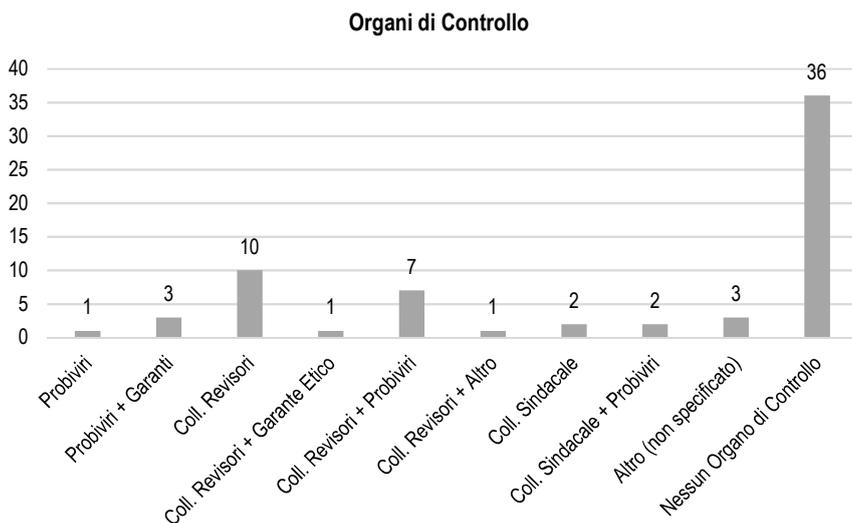
Fonte: elaborazione propria, 2015

Il grafico precedente evidenzia con estrema chiarezza come la figura del Presidente, normalmente, sia presente in tutte le associazioni appartenenti nel campione di indagine. Organi collegiali, invece, quali l'assemblea dei

soci o il Comitato direttivo sono comunque piuttosto diffusi, anche se non presenti in tutte le realtà. La figura del Direttore, al contrario, risulta presente solo in una associazione, evidenziando dunque un impiego particolarmente scarso di tale ruolo gestionale.

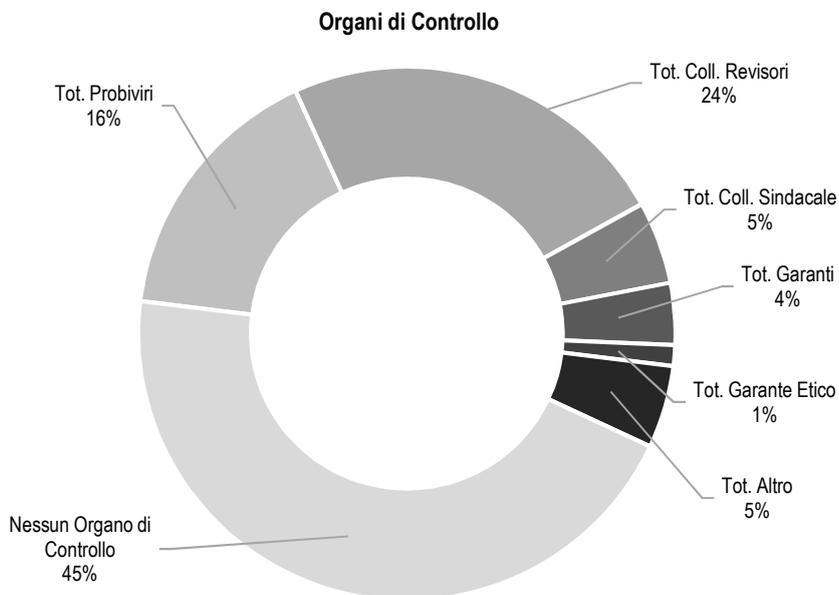
Per quanto concerne gli organi di controllo presenti nelle diverse organizzazioni, il grafico che segue evidenzia con estrema chiarezza come in oltre la metà delle associazioni rientranti nel campione di studio non sia prevista nessuna figura preposta a funzioni di controllo. D'altro canto, nei casi in cui tale ruolo è stato previsto, si può osservare che le associazioni impiegano empiricamente differenti tipologie di figure deputate a svolgere funzioni di controllo, tra le quali, indubbiamente, quella maggiormente presente è il Collegio dei revisori, eventualmente anche in combinazione con altre tipologie. Nei grafici che seguono viene illustrata proprio la distribuzione delle differenti tipologie di organi di controllo. Poiché, come accennato poc'anzi, diverse associazioni utilizzano più di un organo di controllo nella propria organizzazione, sono rappresentate sia la numerosità delle diverse combinazioni dei suddetti organismi, sia la distribuzione complessiva di ogni singola tipologia di organo considerata in funzione anche delle combinazioni empiricamente impiegate (Figura 12 e Figura 13).

Fig. 12 – Organizzazioni analizzate e organi di controllo



Fonte: elaborazione propria, 2015

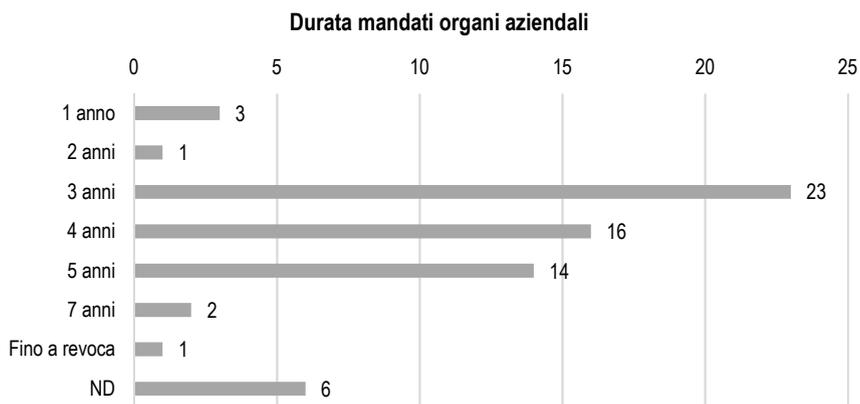
Fig. 13 – Organizzazioni analizzate e organi di controllo



Fonte: elaborazione propria, 2015

Riguardo agli organi presenti nelle diverse associazioni, interessante può essere l'esame della durata dei rispettivi mandati.

Fig. 14 – Organizzazioni analizzate e cadenza di ricostituzione degli organi sociali

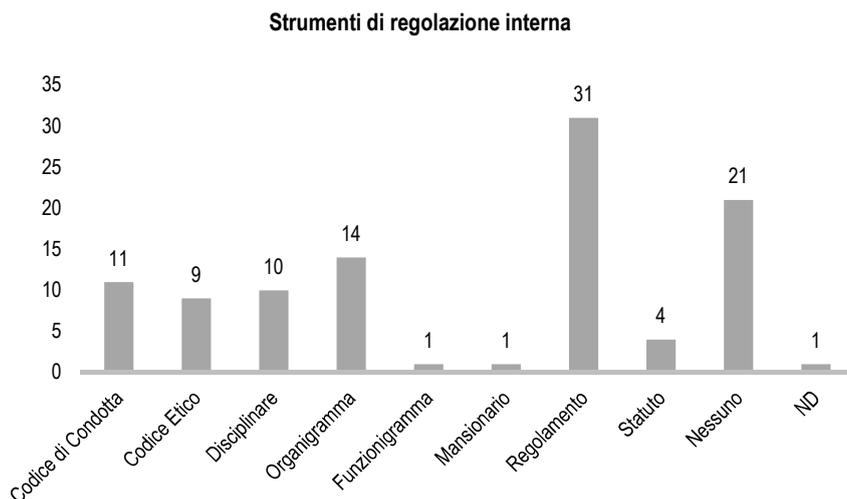


Fonte: elaborazione propria, 2015

Il grafico presente nella Figura 14, a tal proposito, descrive una assoluta prevalenza del triennio quale arco temporale maggiormente utilizzato per la ricostituzione degli organi sociali delle associazioni. Discreto anche il numero delle associazioni che prevedono nei rispettivi regolamenti e/o statuti 4 e 5 anni per tale importante momento della vita associativa. Meno diffusi, al contrario, tempi di rinomina inferiori a 3 anni o superiori ai 5 anni. Una sola associazione, infine, non prevede una prefissata scadenza per gli organi sociali, subordinandone la loro nuova formazione alla formulazione di revoca secondo tempi non determinati in anticipo.

Per quanto concerne la disciplina degli aspetti organizzativi interni, un'organizzazione può dotarsi di variegati strumenti. Come evidenziato dalla Figura 15, nelle associazioni oggetto della presente indagine, la forma più utilizzata a tale scopo è rappresentata dal regolamento, che risulta presente in quasi la metà delle associazioni. L'organigramma, invece, viene previsto in sole 14 associazioni, mentre ancora meno utilizzati sono codice di condotta, codice etico e disciplinare. Da ultimo, va segnalato che il funzionigramma e il mansionario sono impiegati solo in due associazioni. A prescindere dalla diversa numerosità di strumenti di regolazione utilizzati, un aspetto che può essere particolarmente sottolineato è che in ben 21 organizzazioni associative non vi è la previsione di nessuna forma di regolazione interna.

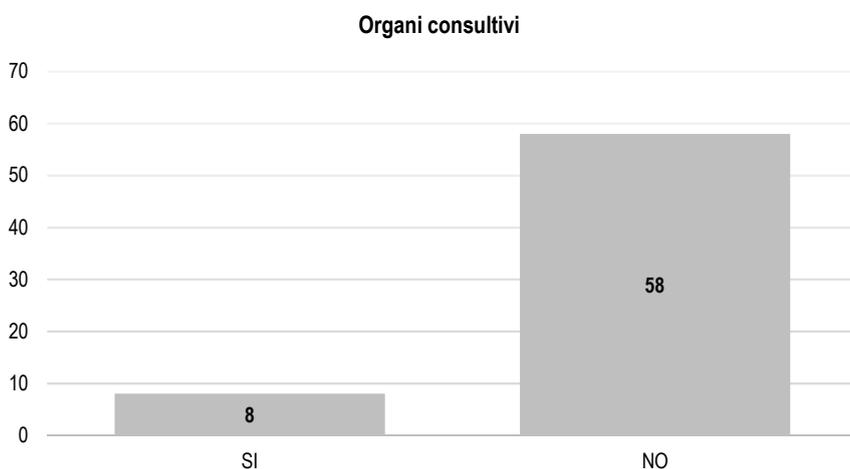
Fig. 15 – Organizzazioni analizzate e strumenti di regolazione interna



Fonte: elaborazione propria, 2015

La realtà delle associazioni osservate consente di cogliere altri importanti aspetti organizzativi e gestionali. Uno di questi, ad esempio, è legato alla presenza o meno di organi di carattere consultivo. In questo caso, il dato che emerge dalla ricerca (Figura 16) è inequivocabile poiché nel solo 12% dei soggetti è presente un organo con funzioni consultive. L'assenza di tale tipologia di organi nell'ambito di entità a carattere associativo presenta profonde implicazioni nelle conseguenti modalità gestionali delle stesse associazioni. Dunque, tale dato informativo rappresenta un aspetto di particolare interesse ai fini della presente ricerca.

Fig. 16 – Organizzazioni analizzate e presenza degli organi consultivi

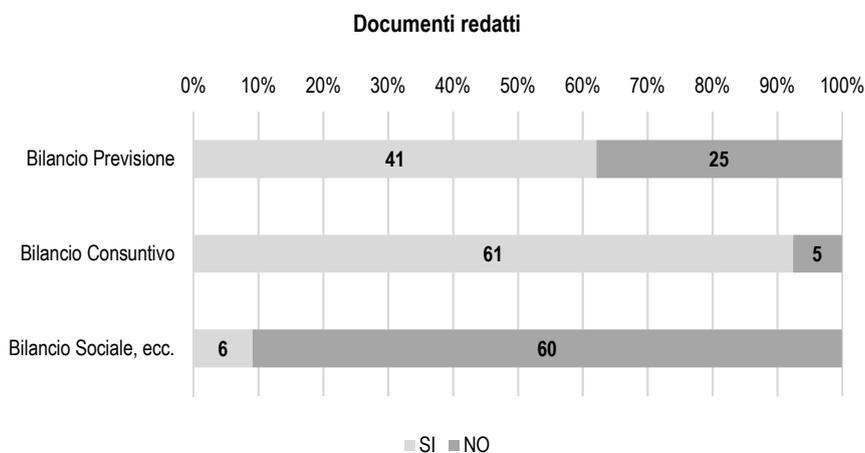


Fonte: elaborazione propria, 2015

La corretta comprensione dello stato dell'arte del fenomeno “volontariato”, anche se limitatamente all'ambito geografico oggetto della presente ricerca, non può trascurare l'indagine delle pratiche attualmente proprie delle organizzazioni intervistate. Riguardo a ciò, un aspetto di fondamentale importanza è costituito dalla tipologia di documenti effettivamente redatti dalle associazioni operanti nel Terzo Settore. Il grafico della Figura 17, oltre a mostrare il numero delle associazioni che redigono documenti di comunicazione delle performance tipicamente finanziarie, quali il bilancio di previsione e il bilancio consuntivo, fornisce una importante indicazione riguardo alla attuale diffusione delle pratiche di rendicontazione non finanziaria pro-

prio in riferimento a tali particolari realtà organizzative. Ai soggetti intervistati, nello specifico, è stato chiesto di indicare se provvedano già alla redazione di bilanci sociali, bilanci ambientali, report di sostenibilità o altri strumenti di “*non financial disclosure*”. Ebbene, delle 66 unità rispondenti alla intervista, solo 6 prevedono la predisposizione di simili documenti di rendicontazione, pari ad una quota del 9%. Tale evidenza empirica consente, con dovute approssimazioni dovute all’ampiezza del campione statistico analizzato, di cogliere la scarsa considerazione della tematica connessa alla rappresentazione delle performance non finanziarie, a vantaggio, al contrario, di strumenti di reportistica tradizionalmente improntata su dati economico-finanziari, quali i classici strumenti previsionali o consuntivi di bilancio. Il dato non è affatto di poco conto, soprattutto se posto in relazione con la *mission* delle realtà tipiche del settore del volontariato.

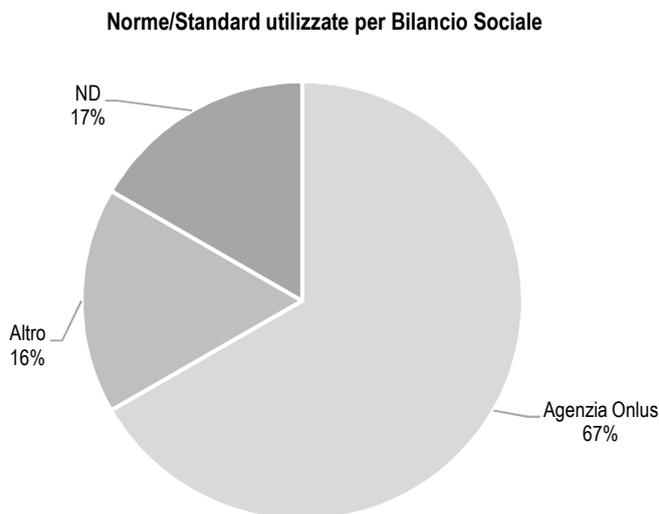
Fig. 17 – Organizzazioni analizzate e tipologie di documenti redatti



Fonte: elaborazione propria, 2015

Alle considerazioni precedenti, già particolarmente significative, possono affiancarsi altre riflessioni critiche riguardanti l’analisi delle pratiche impiegate nelle realtà che affiancano ai tipici strumenti di reportistica finanziaria quelli di tipo “allargato”. In tal senso, il grafico della Figura 18 riepiloga le tipologie di norme e/o standard impiegati per la redazione di questi documenti di tipo “*non financial*”.

Fig. 18 – Organizzazioni analizzate e norme/standard per la redazione del bilancio sociale



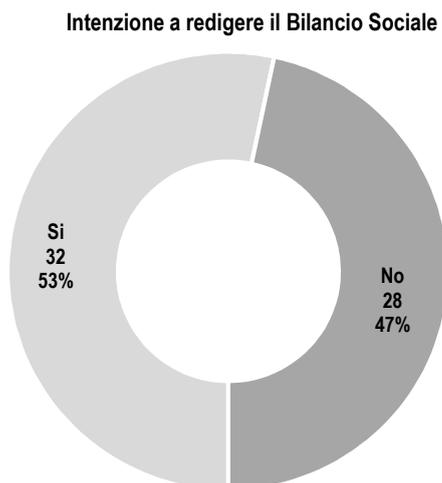
Fonte: elaborazione propria, 2015

Risulta evidente che delle 6 associazioni che predispongono documenti di comunicazione non finanziaria, 4 di esse utilizzano uno standard ben definito, rappresentato da quello dell’Agenzia delle Onlus, mentre nei restanti casi tali documenti vengono predisposti senza alcun riferimento specifico. Ciò, naturalmente, richiede la necessaria considerazione delle potenziali implicazioni riguardo l’aspetto qualitativo dei report. Se si considera, infatti, che i documenti in questione non sono disciplinati da alcuna norma cogente, si può agevolmente comprendere come il risultato dei documenti redatti dipenda notevolmente dal rispetto di norme e standard che disciplinano in maniera più o meno particolareggiata il contenuto o il processo di predisposizione dei report stessi. È altresì evidente che la attuale assenza di previsioni di obbligatorietà insieme alla conseguente libertà di scelta dei principi o delle linee guida a cui ispirarsi, rende estremamente non omogenei i risultati della comunicazione non finanziaria. Laddove, poi, si decida, con altrettanta libertà, di non ispirarsi a nessun protocollo specifico, il risultato che ne deriva risulta inevitabilmente condizionato.

Considerata la evidente limitata diffusione di strumenti di rendicontazione allargata, un aspetto di particolare interesse è rappresentato dalla disponibilità delle associazioni oggetto della ricerca di provvedere alla futura redazione di tali forme di reporting. La rappresentazione grafica della Figura 19 non permette di evidenziare una chiara tendenza: eccezion fatta per le

associazioni che già redigono strumenti di rendicontazione sociale, le rimanenti risultano quasi equamente distribuite tra coloro che manifestano l'intenzione ad adoperarsi per la loro predisposizione e associazioni che non sembrerebbero intenzionate a investire in tale direzione.

Fig. 19 – Organizzazioni analizzate e intenzione alla redazione del bilancio sociale



Fonte: elaborazione propria, 2015

Il dato informativo che emerge dal grafico di cui alla Figura 19 è particolarmente rilevante ai fini della ricerca e del presente scritto. Il sostanziale equilibrio nella propensione alla futura implementazione di documenti di rendicontazione allargata, che possano affiancare i tradizionali prospetti contabili comunemente già elaborati dalle associazioni intervistate, mette in evidenza una certa reticenza o, comunque, scarso interesse delle stesse già all'ipotesi di una prospettiva (e, quindi, ancor solo eventuale) adozione di modalità di rendicontazione che, ai meri valori puramente contabili, affianchi anche informazioni inerenti l'impatto socio-ambientale delle attività erogate. Tale considerazione, dunque, permette di inserire nel contesto delle organizzazioni non profit, ovvero del Terzo Settore in generale, il cruciale tema dell'*accountability* che, evidentemente, sembra suscitare un interesse ancora sin troppo limitato. Eppure, proprio in ragione della tipologia di organizzazioni di cui si discute, nonché delle caratteristiche qualitative delle attività svolte, la propensione a comportamenti per l'appunto "*accountable*" dovrebbe rappresentare un aspetto quasi scontato. Ciò è evidente se si considera

che per “*accountability*” o “rendicontabilità”, volendo individuare un possibile parallelo terminologico italiano, si intende «*il dovere di rendere conto del proprio operato da parte di un soggetto nei confronti di altri per definire e rendere comprensibili, in maniera responsabile e credibile, le relazioni esistenti tra programmazione, decisione, azione e controllo*»⁵. In altre parole, l’*accountability* inerisce essenzialmente alla necessità di garantire la trasparente comunicazione e informazione dell’effettivo impatto generato da un’attività organizzata, a prescindere dall’insieme delle informazioni di carattere economico-finanziario tradizionalmente prodotte nonché esterne: l’*accountability*⁶, cioè, permette il corretto «*riferire sull’utilizzo delle risorse economiche e finanziarie, sulla correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, sull’adeguatezza e sulla rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi stabiliti, ai risultati, diretti e indiretti, effettivamente conseguiti nel breve e nel lungo termine*»⁷. In tale prospettiva, il grado di *accountability* di una entità organizzata rappresenterebbe uno dei presupposti fondanti per la formulazione di qualsiasi tipo di giudizio o valutazione circa l’operato dell’organizzazione medesima, come anche dei soggetti operanti al suo interno e delle loro specifiche responsabilità. In effetti, ciascuna categoria di soggetti, in qualsiasi modo legati a una determinata struttura organizzativa, è portatore di specifici interessi informativi. Conseguentemente, ogni attività di rendicontazione dovrebbe essere strutturata in funzione di tali singolari esigenze che non sempre, evidentemente, vertono su informazioni economiche o finanziarie ma, al contrario, ineriscono sempre più spesso altri aspetti, come quelli ambientali e sociali. Se ciò è trasversalmente applicabile in qualsiasi tipologia di organizzazione, è ancor più

⁵ Ricci P. (a cura di), *L’economia d’azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., p. 245.

⁶ Sul tema dell’*accountability*, si vedano più ampiamente: Pezzani F. (a cura di), *L’accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003; Ricci P., Fontana S., *L’accountability degli enti strumentali regionali: il caso Campania*, in *La Finanza locale*, n. 11, 2003; Ricci P., *Accountability o dependability: il caso degli enti strumentali regionali della Campania*, in *La Finanza locale*, n. 2, 2004; Baldarelli M.G., *La mission, la governance e l’accountability delle aziende eticamente orientate nel mercato finanziario tra teoria e prassi*, in *Non profit*, n. 3, 2004; Dipartimento della Funzione Pubblica, *Rendere conto ai cittadini*, Cantieri, ESI, Napoli, 2004; Farneti F., *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2004; Ricci P., *La responsabilità sociale dell’impresa moderna*, in Ricci P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell’impresa: il ruolo e il valore della comunicazione. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004*, FrancoAngeli, Milano, 2004; Steccolini I., *Accountability e sistemi informativi negli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2004; Ricci P. (a cura di), *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*, FrancoAngeli, Milano, 2005.

⁷ Ricci P. (a cura di), *L’economia d’azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., p. 245.

vero per gli enti non profit, in cui «*il ruolo della rendicontazione ha addirittura un significato ancora più profondo se si riflette sulla circostanza che le risorse utilizzate provengono dai contributi diretti e indiretti della comunità di riferimento, dai cittadini*» e per i quali si rende necessaria l'elaborazione «*di principi contabili, oltre alla definizione di regole capaci di incidere sui modelli organizzativi e sugli impianti di governo aziendale*»⁸.

L'insieme delle considerazioni appena introdotte conduce all'identificazione di due cardini concettuali particolarmente interessanti:

- per un verso, è necessario constatare un generale grado di opacità degli strumenti tradizionali di rendicontazione, tra cui (anche) i bilanci aziendali;
- d'altra parte, tuttavia, la reazione all'insofferenza appena accennata conduce all'esigenza di perseguire un allargamento nonché ampliamento dell'informazione e della comunicazione aziendale: «*l'arricchimento della comunicazione economico-finanziaria si realizza mediante l'estensione delle aree d'informazione ([...] i risultati economici, finanziari, competitivi, sociali ed ambientali raggiunti, le strategie intraprese e da intraprendere, il funzionamento degli organi di governo, l'organizzazione interna, il profilo professionale dei consiglieri e dei manager, la remunerazione percepita, ecc.) e il miglioramento della struttura e della forma dei documenti*»⁹.

Nella prospettiva appena delineata, quindi, la rendicontazione sociale, in generale, e il bilancio sociale, in particolare, costituiscono un sistema di valori, in grado di «*dare effettività alle sempre più forti richieste di accountability e contribuire ad accrescere qualità e quantità delle informazioni utili agli stakeholder*»¹⁰.

Naturalmente, tali forme di rendicontazione (soprattutto se volontarie) non sono immuni da diversi elementi di criticità quali i rischi di autoreferenzialità, di controllo e di non comparabilità. In questa direzione, standard, principi e regole di redazione e di revisione possono essere di grande giovamento per evitare gravi assenze metodologiche e informazioni fuorvianti o inutili.

Quanto al contenuto, infine, il carattere volontario di tale strumento consente una sua ampia variabilità in funzione della metodologia e degli standard impiegati per la sua redazione. Ciò nonostante, è possibile identificare alcuni elementi informativi minimi:

⁸ *Ibidem*, pp. 246-247.

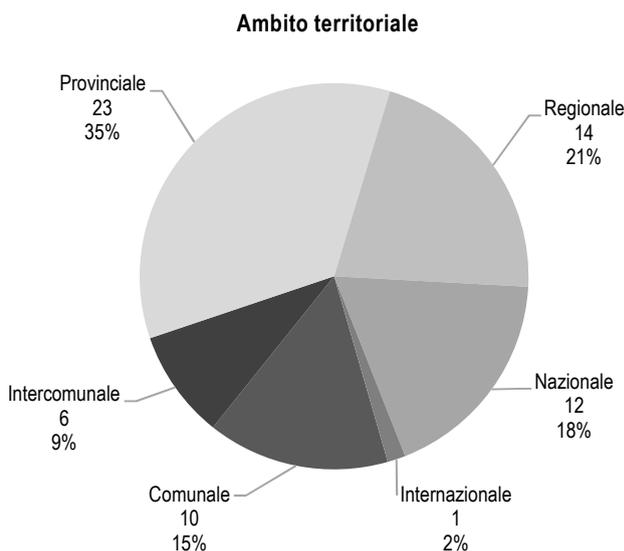
⁹ Ricci P., *Rendicontazione sociale: le linee guida dell'Osservatorio*, in *Azienditalia*, n. 8, 2007, p. 563.

¹⁰ Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., pp. 248-249.

- descrizione chiara della *mission* e del sistema di *governance* aziendali;
- analisi puntuale dell'attività svolta, degli ambiti di intervento (sociali, ambientali, economici), e degli *stakeholder* interessati;
- l'illustrazione delle principali informazioni reddituali, patrimoniali e finanziari, in stretto collegamento con la rendicontazione finanziaria tradizionale;
- l'analisi degli effetti e degli impatti generati sia in relazione ai diversi ambiti di intervento sia alle diverse classi di *stakeholder* (anche per mezzo di risultati e di indicatori di sintesi);
- la valutazione sociale, di tipo complessivo e sistemico, dell'attività svolta.

Ulteriore aspetto di fondamentale importanza per il corretto inquadramento delle caratteristiche specifiche delle associazioni operanti nel settore del volontariato è costituito dal bacino territoriale di riferimento delle stesse. Riguardo tale aspetto, il panorama delle associazioni oggetto dell'indagine risulta alquanto variegato: in generale, si riscontra una evidente prevalenza dell'ambito provinciale che rappresenta una sorta di livello geograficamente intermedio di quelli complessivamente serviti. Il grafico di cui alla Figura 20 rappresenta la distribuzione complessiva delle associazioni in relazione a tale rilevante aspetto classificatorio.

Fig. 20 – Organizzazioni analizzate e ambito territoriale



Fonte: elaborazione propria, 2015

3. Analisi delle attività erogate e degli stakeholders

Sempre in relazione agli aspetti gestionali, è interessante notare come il sistema di programmazione strategica della gran parte delle associazioni di volontariato oggetto della presente ricerca sia rappresentato dalle indicazioni contenute nel piano annuale delle attività. Oltre a questo, ma poco utilizzati, si segnalano il piano degli obiettivi e il piano strategico. Probabilmente, però, l'aspetto più interessante è rappresentato dalla presenza di 14 organizzazioni caratterizzate dalla assoluta assenza di alcun strumento di programmazione strategica. Seppur rappresentino una quota minoritaria, tale informazione mette in evidenza che la gestione di circa il 20% delle stesse non è fondata, nemmeno in minima parte, su di uno strumento sistematico di pianificazione futura delle attività. I grafici che seguono (Figura 21 e Figura 22) illustrano con chiarezza tali considerazioni informative.

Fig. 21 – Organizzazioni analizzate e sistema di programmazione delle attività



Fonte: elaborazione propria, 2015

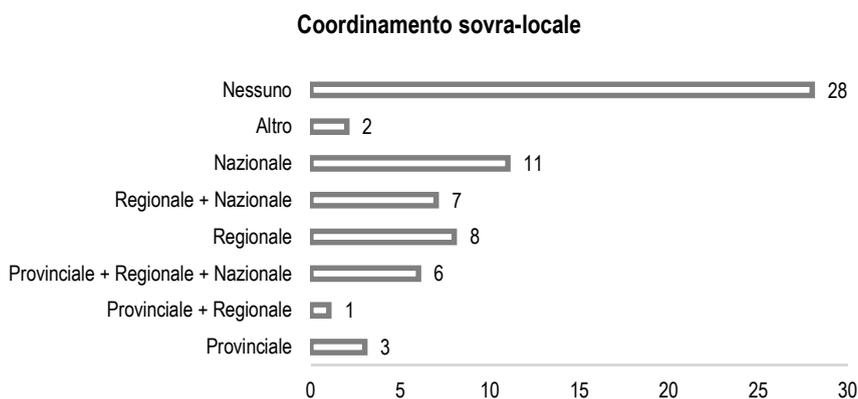
Fig. 22 – Organizzazioni analizzate e strumenti di programmazione delle attività



Fonte: elaborazione propria, 2015

Considerata la particolare natura delle organizzazioni di volontariato, le caratteristiche proprie dei servizi offerti nonché, e forse ancor più, le peculiarità del proprio sistema di finanziamento, un aspetto di speciale enfasi è costituito dalla identificazione degli eventuali meccanismi di coordinamento sovra-locale eventualmente esistenti. A tal riguardo, è da segnalare anzitutto che molte associazioni presentano forme di raccordo organizzativo multiplo, prevedendo il contemporaneo coinvolgimento di diversi livelli territoriali. Il grafico della Figura 23 evidenzia proprio le diverse combinazioni di coordinamento territoriale delle unità intervistate.

Fig. 23 – Organizzazioni analizzate e coordinamento sovra-locale

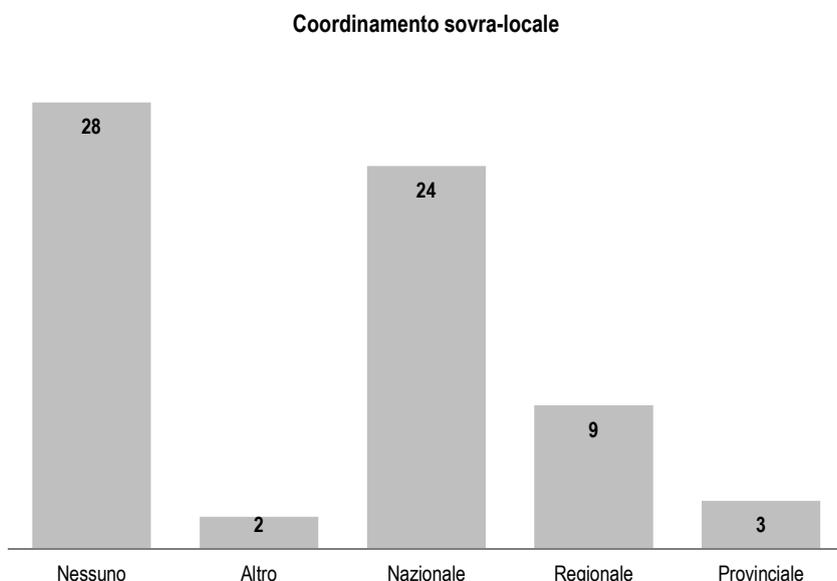


Fonte: elaborazione propria, 2015

Il grafico consente di evidenziare immediatamente la predominante assenza di forme di coordinamento sovra-territoriale in quasi la metà delle associazioni rientranti nel campione statistico analizzato. Tale evidenza empirica, benché non avente assoluto carattere di universalità, permette comunque di evidenziare la potenziale assenza di opportune forme di gestione sincrona delle attività esercitate, soprattutto in funzione di una loro possibile canalizzazione efficiente ed efficace verso il bacino di utenza a cui esse dovrebbero essere destinate.

Tuttavia, considerazioni di sintesi più opportuna possono essere ricavate anche dal grafico di cui alla Figura 24 che cerca di ricomporre in modo sistemico i dati informativi di dettaglio contenuti dalla precedente rappresentazione grafica.

Fig. 24 – Organizzazioni analizzate e coordinamento sovra-locale



Fonte: elaborazione propria, 2015

Il grafico, in particolare, sintetizza le tipologie complessive di coordinamento territoriale in precedenza descritte. Ancora una volta, si può cogliere la presenza di un cospicuo numero di organizzazioni che dichiarano di non disporre di nessuna forma di raccordo sovra-locale. Tuttavia, la sintesi informativa propria di questa illustrazione consente di evidenziare la assoluta predominanza, laddove esistente, di strutture nazionali di coordinamento

dell'azione delle singole associazioni operanti a livello locale. I livelli regionale e nazionale, invece, sono davvero poco rilevanti nel campione statistico analizzato.

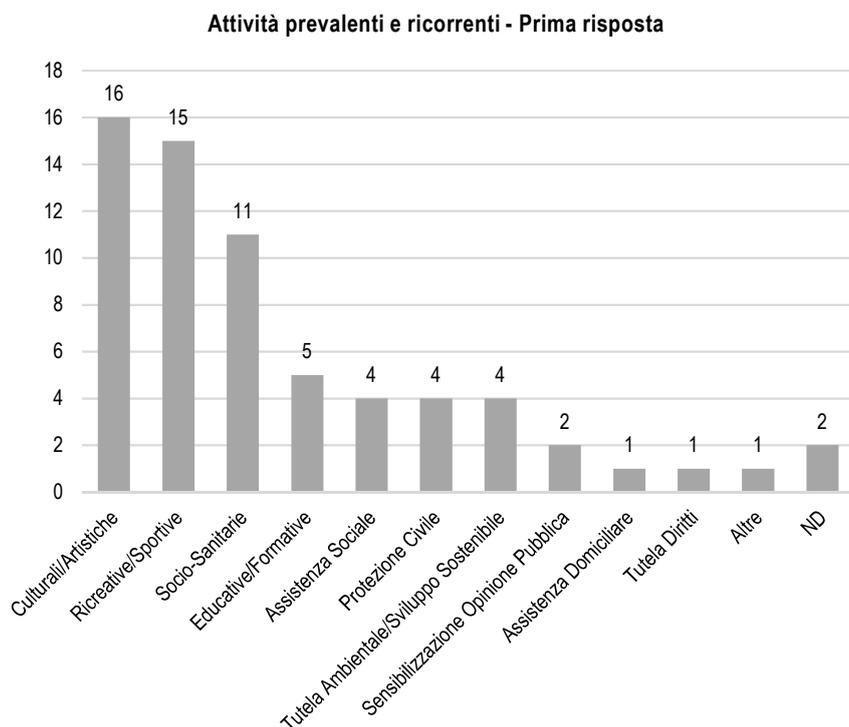
Indubbiamente, una delle sezioni aventi maggiore valenza informativa è rappresentata dall'analisi delle attività tipicamente erogate dalle associazioni rientranti nel campione indagato. Riguardo a tale aspetto, il questionario sottoposto chiedeva ai soggetti intervistati di ordinare, secondo valori decrescenti, le tre principali attività prevalenti e ricorrenti da essi erogate e che, naturalmente, rientravano nella *mission* della propria organizzazione. Per agevolare le risposte, tale sezione del questionario di indagine è stata strutturata raccogliendo le possibili attività specifiche in alcune macro-categorie:

- ricreative e sportive;
- culturali e artistiche;
- educative e formative;
- socio-sanitarie;
- assistenza sociale;
- assistenza domiciliare;
- protezione civile;
- tutela ambientale e sviluppo sostenibile;
- tutela e difesa dei diritti;
- sensibilizzazione dell'opinione pubblica;
- sostegno e sviluppo internazionale;
- partecipazione alla governance territoriale;
- altre.

Per ogni macro-categoria, poi, sono state individuate una serie di singole attività tipiche della categoria di appartenenza.

Dall'analisi delle risposte del questionario, come evidenziato dai seguenti grafici (Figura 25, Figura 26 e Figura 27), si possono isolare una serie di considerazioni particolarmente importanti. Prendendo a riferimento, per ragioni di efficacia di analisi, la macro-categoria, si può notare (Figura 25) che risultano prevalenti le attività di carattere artistico-culturale (quali mostre espositive, conferenze, dibattiti, convegni, ecc.), seguite da quelle legate alla sfera ricreativo-sportiva (animazione, sport e altri momenti ricreativi in generale). Discreto il numero delle associazioni che hanno dichiarato di ritenere maggiormente prevalente l'azione riferibile al settore socio-sanitario (come trasporto malati, soccorso, raccolta sangue, prevenzione ed educazione sanitaria). Decisamente poco importanti, invece, risultano essere tutte le altre tipologie di attività.

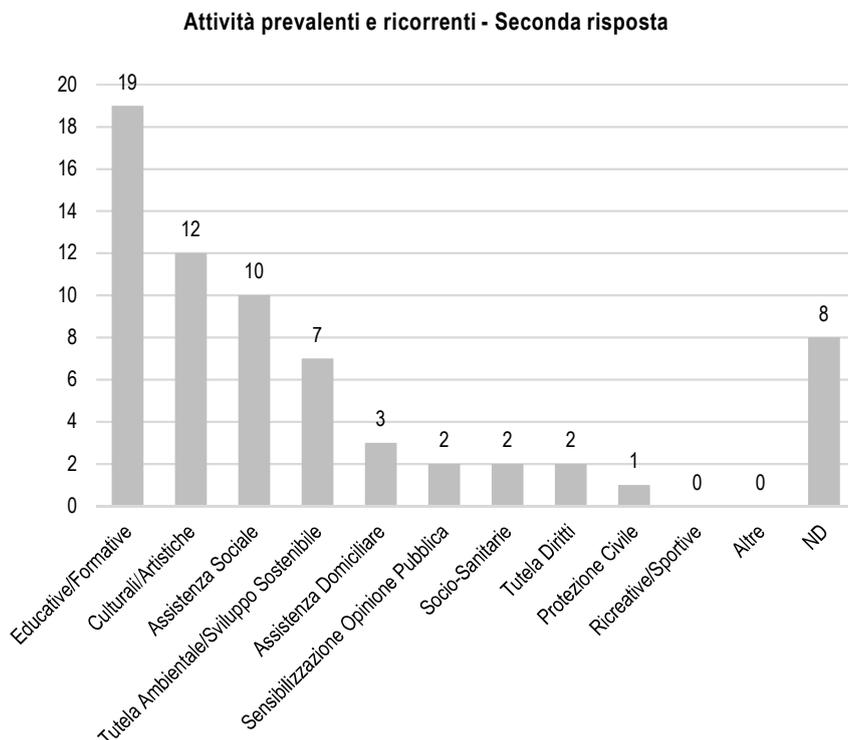
Fig. 25 – Organizzazioni analizzate e attività prevalenti e ricorrenti - Prima risposta



Fonte: elaborazione propria, 2015

Per quanto riguarda, invece, la seconda risposta (Figura 26) messa a disposizione da questa sezione del questionario di indagine, la varietà delle risposte fornite è leggermente più ampia anche se è possibile facilmente evidenziare la assoluta prevalenza delle attività di carattere educativo e formativo. In altri termini, quale seconda attività maggiormente prevalente, quasi un terzo delle associazioni intervistate dichiara di occuparsi di formazione professionale, educazione permanente, corsi di aggiornamento, attività di ricerca, studio e documentazione, corsi per stranieri e altre attività simili. Molto meno presenti, invece, tutte le altre attività, con una relativa maggiore importanza alle attività di carattere artistico e culturale (es. presentazione di libri, mostre espositive, iniziative di sostegno e valorizzazione della cultura locale, conferenze, dibattiti, attività di produzione artistico e culturale, ecc.).

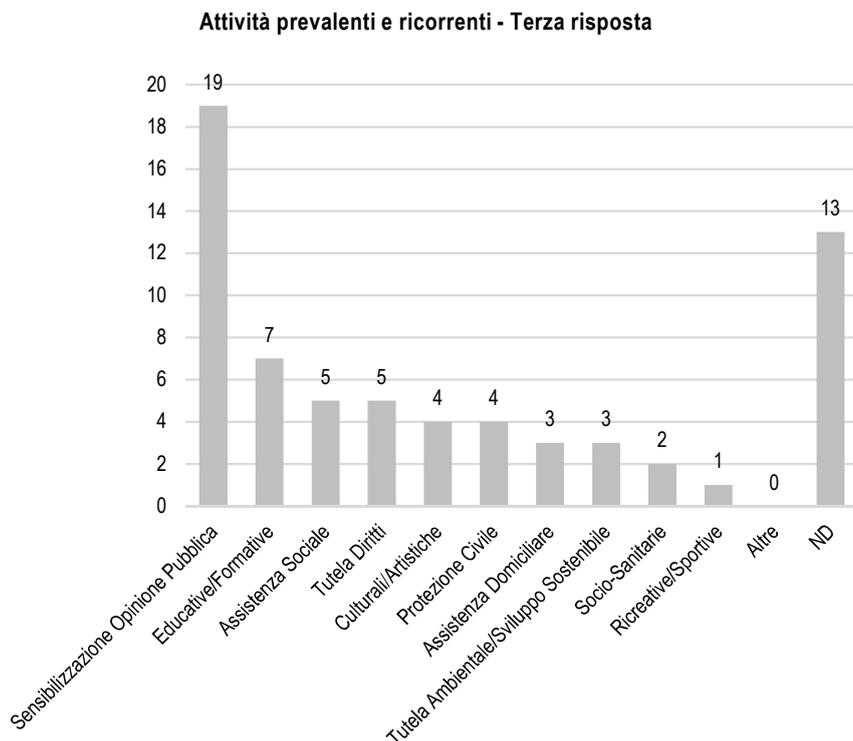
Fig. 26 – Organizzazioni analizzate e attività prevalenti e ricorrenti - Seconda risposta.



Fonte: elaborazione propria, 2015

Da ultimo, per quanto concerne la terza risposta (Figura 27), la situazione è ancora più estrema: anche in questo caso, quasi un terzo delle associazioni sembrerebbe dedicarsi all'erogazione di attività connesse alla sensibilizzazione dell'opinione pubblica, quali promozione di manifestazioni pubbliche, campagne di orientamento, raccolta fondi e simili altre. Un considerevole numero di questionari non riportava affatto una scelta in tal senso: delle 66 associazioni che hanno restituito il questionario compilato, ben 13, pari a quasi il 20%, non fornivano risposta su tale importante quesito. L'assenza della risposta, probabilmente, potrebbe essere derivante dalla incapacità di individuare una terza categoria di attività prevalente nella propria associazione. Tutte le altre risposte utili, infine, hanno messo in mostra un netto equilibrio di tutte le altre possibili attività erogabili.

Fig. 27 – Organizzazioni analizzate e attività prevalenti e ricorrenti – Terza risposta



Fonte: elaborazione propria, 2015

Sintetizzando tutte le risposte date in un grafico, le cui colonne rappresentino la somma delle risposte date per ogni possibile macro-categoria tipologica di risposta data, si evidenzia quanto illustrato nella Figura 28.

L'analisi complessiva delle attività tipiche erogate dalle associazioni intervistate consente di evidenziare, anzitutto, una certa polarizzazione delle risposte fornite. Pur considerando il "ranking" (in tre preferenze) quale criterio di strutturazione di questa specifica parte dell'intervista, è possibile quasi sempre identificare una attività che, di fatto, raccoglie la gran parte delle espressioni dei soggetti intervistati. In tal senso, ad eccezione della prima risposta, nella quale le attività di tipo artistico e culturale sono sostanzialmente bilanciate da quelle ricreative e sportive e, seppur in seconda battuta, da quelle di carattere socio-sanitario, per la seconda e terza preferenza, si riscontra una assoluta prevalenza delle attività educative e formative (per la seconda risposta) e di quelle connesse alla sensibilizzazione dell'opinione

pubblica (nella terza risposta). Si tratta di un andamento perfettamente compatibile con il trend nazionale (v. Tabella 5) e logicamente aderente, dunque, con le finalità prioritarie riscontrabili nella comunità di riferimento.

Un ulteriore aspetto da poter evidenziare, con riferimento specifico alla sezione del questionario di indagine in parola, è rappresentato dall'andamento delle risposte non fornite. Se, in relazione alla prima opzione di risposta, solo due associazioni non hanno saputo esprimere alcuna preferenza circa la propria attività prevalente, il numero aumenta progressivamente nella seconda risposta (con otto associazioni che non rispondono) e, soprattutto, con la terza e ultima preferenza dove diventano ben 13 le associazioni che non forniscono alcuna risposta al quesito. Tale aspetto, tuttavia, potrebbe essere tutt'altro che trascurabile.

In prima battuta, possiamo affermare che il consistente numero di risposte non fornite non può essere ricondotto semplicisticamente all'esistenza di una sola tipologia di attività tendenzialmente esplicita: l'analisi delle definizioni di *mission* fornite dalle associazioni intervistate permette di evidenziare una chiara multidimensionalità nonché varietà della gamma di bisogni collettivi perseguiti da ciascuna di esse.

D'altra parte, invece, considerando anche il collocamento di tali quesiti nella struttura generale del questionario di indagine, è evidente che la mancata risposta allo specifico quesito non possa nemmeno essere verosimilmente ricondotta alle "patologie" eventualmente riscontrabili nelle indagini conoscitive della tipologia impiegata nella presente ricerca. In altri termini, le risposte non fornite non deriverebbero dalla scarsa attenzione al quesito da parte del rispondente. In tal senso, la miglior dottrina¹¹ sottolinea come l'attenzione e l'interesse dei soggetti intervistati seguano un andamento tendenzialmente crescente fino alla metà dell'intervista, per poi decrescere: dunque, il posizionamento dei quesiti in discussione nella sezione centrale della sequenza delle domande consente di escludere che le ragioni della mancata espressione di risposte possano risiedere nella stanchezza dell'intervistato. Di conseguenza, è possibile interpretare l'assenza di risposta quale incapacità delle associazioni di individuare una o più attività giudicate prevalenti con riferimento alla propria organizzazione e alle attività da questa erogate. È in tale chiave che può essere letto il netto incremento del numero di risposte mancanti, riscontrabile soprattutto con riferimento alla seconda e terza alternativa di risposta. Tale evidenza conduce certamente alla necessità di una riflessione in merito: l'incapacità di risposta appena sopra esposta sa-

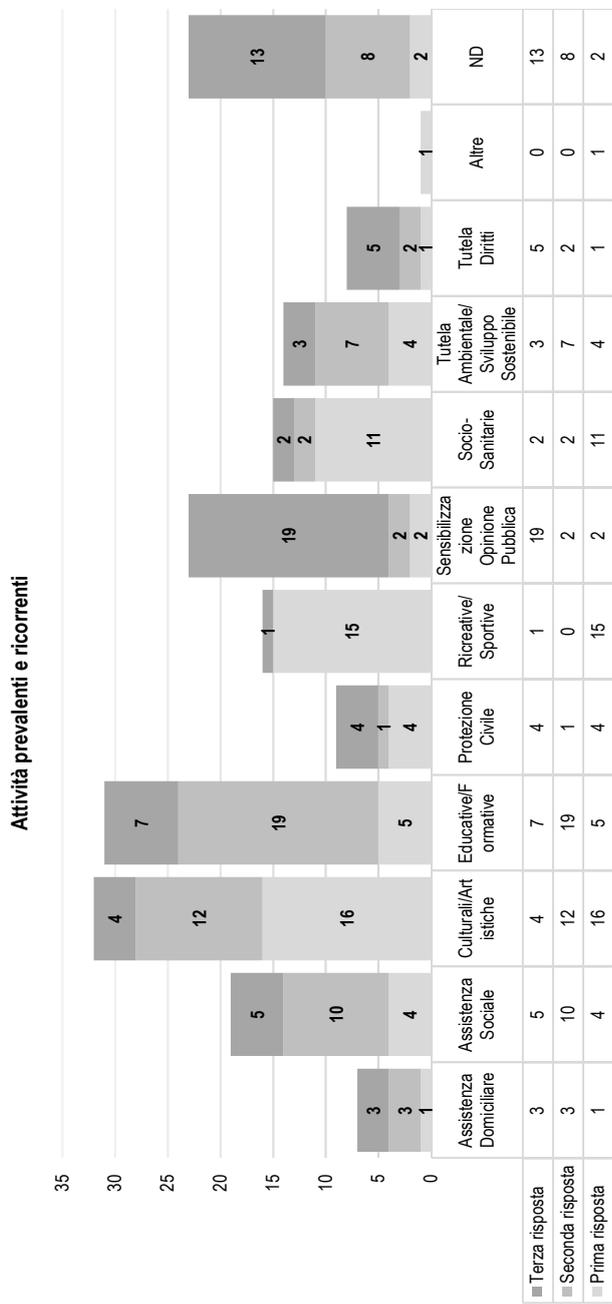
¹¹ Corbetta G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, op. cit., pp. 202-203.

rebbe più genericamente inquadrabile quale sintomo di una non corretta ovvero non precisa e puntuale definizione del perimetro delle attività di cui ogni associazione è intenzionata a occuparsi. Le associazioni intervistate, in parole povere, manifesterebbero una certa difficoltà (o, quantomeno, approssimazione) nella esatta individuazione per proprio posizionamento strategico proprio in quanto incapaci anzitutto di definire con sufficiente accuratezza la propria gamma di attività prevalenti.

Il grafico riepilogativo, mette in limpida evidenza le singole considerazioni tratteggiate in precedenza. La categoria assolutamente più prevalente nelle associazioni di volontariato intervistate nella presente ricerca è rappresentata da quella concernente le attività di carattere artistico e culturale, insieme a quelle di carattere educativo e formativo. A seguire, in ordine decrescente di importanza, si evidenziano:

- attività di sensibilizzazione dell'opinione pubblica;
- attività di assistenza sociale;
- attività ricreative e sportive;
- attività socio-sanitarie;
- attività di tutela ambientale e di sviluppo sostenibile.

Fig. 28 – Organizzazioni analizzate e attività prevalenti e ricorrenti – Sintesi delle risposte



Fonte: elaborazione propria, 2015

4. Analisi delle risorse

L'ultima parte del questionario di indagine è stata costruita in funzione dell'analisi della situazione patrimoniale complessiva e, in generale, delle diverse tipologie di risorse a disposizione delle organizzazioni indagate.

Si tratta indubbiamente di una sezione, quella dedicata alle risorse, particolarmente importante proprio in considerazione della singolare natura delle aziende oggetto della ricerca. Tuttavia, è necessario sottolineare che tale rilievo è sostanzialmente trasversale per qualsiasi tipo di organizzazione aziendale. In tale prospettiva, si ricordi che il presupposto fondamentale di ogni azienda è rappresentato dal soddisfacimento dei bisogni umani (v. *Parte Prima*), indipendentemente dalla successiva considerazione riguardo a se ciò rappresenti una finalità diretta ovvero strumentale (e, dunque, mediata) rispetto al raggiungimento di altre finalità "indirette" quali il profitto, la creazione di valore, la produzione di ricchezza o la reputazione personale e/o sociale dei soggetti coinvolti. La interpretazione dell'azienda fondata sul legame tra essa e i bisogni umani qualifica il cosiddetto approccio aziendale "sistemico" che focalizza l'attenzione proprio sulla visione di azienda quale complesso (o sistema, per l'appunto) di sub-sistemi o sottosistemi tra loro intimamente coordinati e collegati. Il "sistema azienda", a sua volta poi, è parte di un macrosistema rappresentato dall'ambiente esterno e costituito da tutti gli ulteriori attori (lo Stato, i mercati, le altre aziende, ecc.) con i quali essa interagisce continuamente. Secondo tale approccio, quindi, l'azienda potrebbe essere vista quale risultato della combinazione di un sistema:

- socio-tecnico, in quanto composto da beni, persone e operazioni;
- complesso, perché i sottosistemi che la compongono tendono a raggiungere punti di equilibrio dinamico frutto di meccanismi di autoregolazione progressiva (*feedback* o omeostasi) in relazione anche ai mutamenti dell'ambiente esterno;
- duraturo, in grado di sopravvivere e resistere nel tempo;
- aperto e dinamico, in quanto l'azienda è generalmente predisposta all'accoglimento di qualsiasi dinamica esterna alla propria struttura organizzativa;
- probabilistico, in ragione dell'assenza di qualsiasi aprioristico determinismo nelle modalità con cui vengono poste in essere le relazioni esistenti tra i beni, le persone e le operazioni prima accennate;
- finalizzato, in considerazione dell'esistenza, seppur varia, di finalità e obiettivi che ne ispirano l'esistenza¹².

¹² Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., pp. 6 e ss.

L'approccio sistemico qui sinteticamente illustrato, mette in evidenza, la contemporanea presenza di una pluralità di sfaccettature dell'entità aziendale, ciascuna deputata a fornire adeguata risposta a una o più caratteristiche dell'ambiente (interno e/o esterno) in cui la stessa struttura organizzativa risulta collocata. Nell'ambito di questo sistema, tuttavia, è proprio la struttura composita a costituire, probabilmente, una delle sue principali peculiarità: tale complessità, frutto del funzionamento coordinato di elementi eterogenei, ma comunque ordinati verso una finalità comune, mette bene in luce come qualsiasi valutazione complessiva (o sistemica, per l'appunto) debba necessariamente fondarsi sull'analisi dei sotto-sistemi che ne rappresentano gli elementi costitutivi.

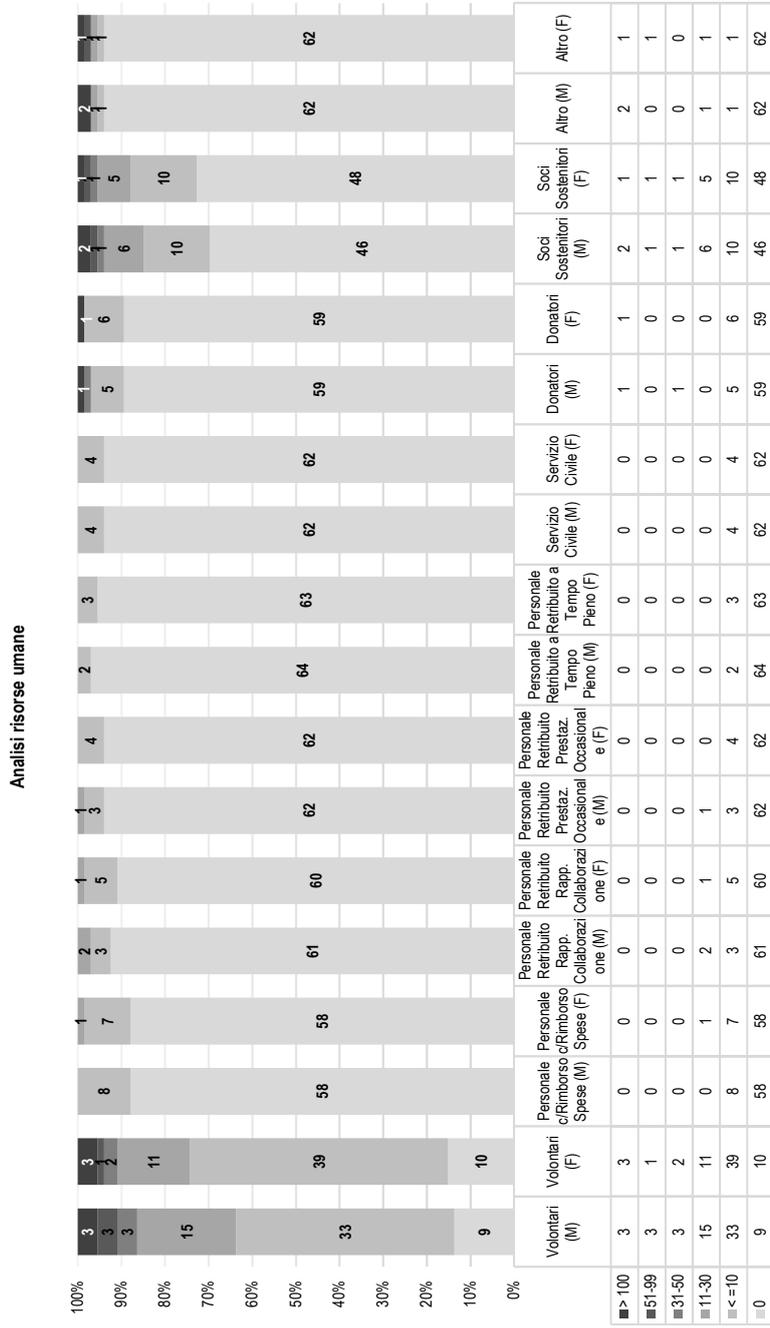
È proprio in ragione di tale inquadramento teorico e concettuale che l'ultima parte dell'indagine è stata strutturata in funzione della necessità di distinguere:

- risorse umane;
- risorse finanziarie;
- risorse tecniche.

Per quanto riguarda le risorse umane, il grafico rappresentato dalla Figura 29 riepiloga le informazioni rinvenibili dalle associazioni di volontariato intervistate nel presente lavoro di ricerca.

Dalla Figura 29 si può agevolmente isolare qualche considerazione di sintesi. Anzitutto, si evidenzia come la quasi totalità delle associazioni investigate dalla ricerca si erge pressoché integralmente su forme di collaborazione volontaristiche: i volontari, infatti, rappresentano la tipologia di risorsa umana più presente per le associazioni considerate. In secondo luogo, poi, si nota come moltissime associazioni dichiarano di non fare affidamento su alcuna forma di risorsa umana.

Fig. 29 – Organizzazioni analizzate e analisi delle risorse umane

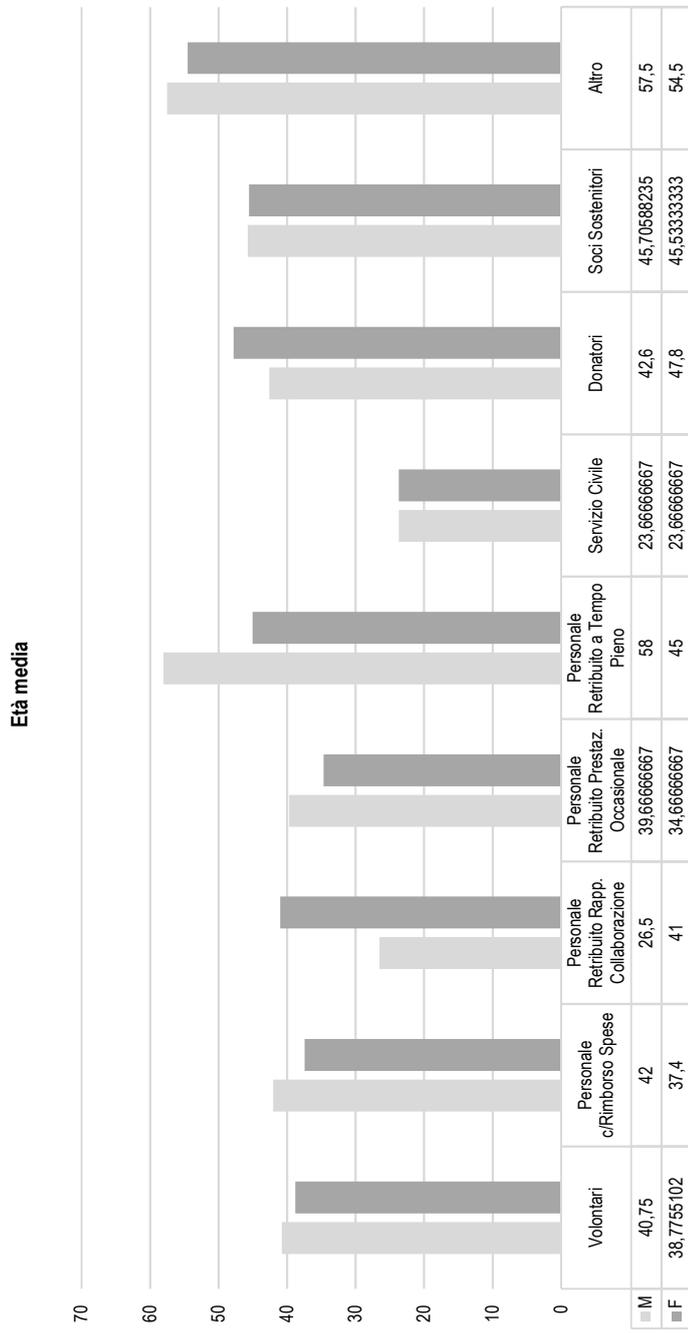


Fonte: elaborazione propria, 2015

Il successivo grafico (Figura 30), invece, mostra la distribuzione dell'età media delle risorse umane, in funzione delle diverse tipologie di soggetti eventualmente presenti. Appare alquanto evidente come l'età media dei soggetti a qualsiasi titolo impiegati nelle attività delle associazioni rispondenti sia particolarmente elevata e, comunque, ben superiore ai 40 anni. In tal senso, l'unica eccezione è rappresentata dai soggetti legati alle associazioni mediante programmi o progetti relativi al Servizio Civile Nazionale, per i quali bandi è previsto un limite di età pari a 28 anni. L'elevata età media delle risorse umane impiegate rappresenta anch'esso un tema particolarmente rilevante nell'analisi del Terzo Settore, soprattutto in quanto la dinamica appena evidenziata nel territorio della provincia di Benevento è ancora una volta pienamente compatibile con l'andamento nazionale. In altri termini, i valori particolarmente alti dell'età media riscontrati manifestano come il non profit risulti poco attrattivo nei confronti delle fasce di lavoratori più giovani e che, quindi, soffre di un turn over elevato, con oggettive difficoltà nel trattenere le risorse umane con età più bassa. Naturalmente, se è innegabile che tale risultato risulti estremamente influenzato dalla dinamica retributiva (v. Figura 31), è altresì importante sottolineare la significativa debolezza dei percorsi di sviluppo professionale per gli addetti e i collaboratori che, quindi, tendono inevitabilmente a cercare nel *profit sector* la soluzione alle proprie legittime ambizioni professionali.

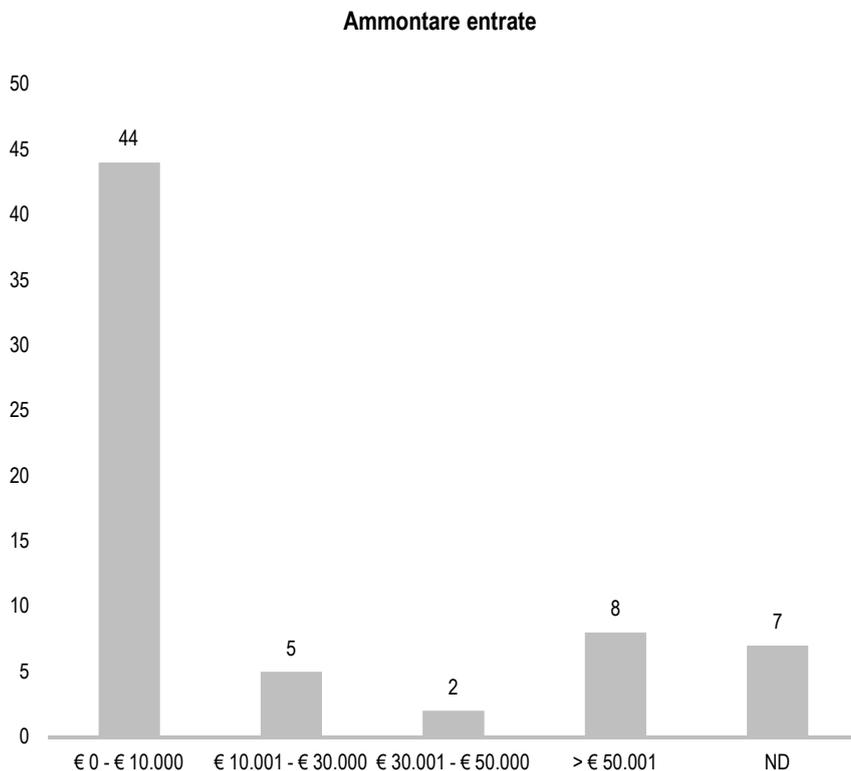
L'analisi dell'ammontare delle entrate medie delle singole organizzazioni mette in evidenza che la maggior parte delle stesse (44 associazioni, corrispondenti a circa il 67% del totale del campione intervistato) dichiara un ammontare di entrate inferiore a € 10.000 annui, di cui una buona parte, addirittura, dichiara entrate inferiori a € 1.000 annui. Ciò rappresenta un aspetto di assoluta importanza nella qualificazione delle realtà osservate nell'indagine conoscitiva. Nella Figura 31 è sintetizzato, graficamente, la situazione complessiva analizzata.

Fig. 30 – Organizzazioni analizzate età media delle risorse umane impiegate – Prima risposta



Fonte: elaborazione propria, 2015

Fig. 31 – Organizzazioni analizzate e analisi delle entrate



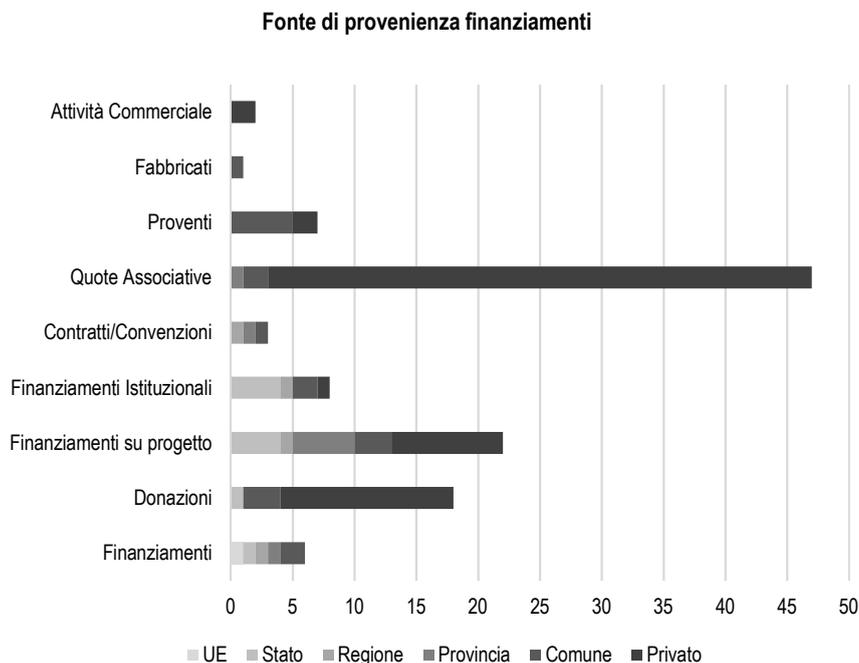
Fonte: elaborazione propria, 2015

Nella Figura 32, invece, le principali fonti di finanziamento delle organizzazioni operanti nel non profit sono analizzate in funzione della relativa provenienza, distinguendo:

- soggetti privati;
- comune;
- provincia;
- regione;
- Stato;
- Unione Europea.

Come ben evidenziato dalla rappresentazione grafica, la gran parte delle entrate delle organizzazioni deriva da soggetti privati, prevalentemente mediante il versamento delle quote associative che rappresentano la principale fonte di finanziamento dei soggetti intervistati.

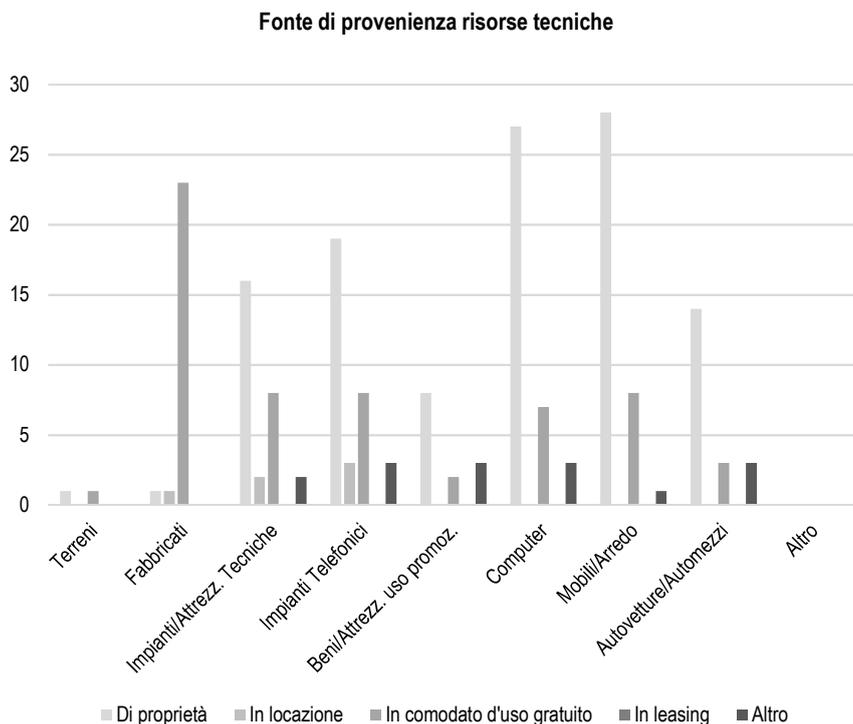
Fig. 32 – Organizzazioni analizzate e fonte di provenienza dei finanziamenti



Fonte: elaborazione propria, 2015

Nella Figura 33 sono esplicitate le fonti di provenienza delle risorse tecniche impiegate nelle organizzazioni. Anche in questo caso, come nel caso dell'analisi sull'origine delle fonti di finanziamento, non sorprende osservare come autovetture, automezzi, attrezzature e impianti tecnici siano di proprietà delle stesse organizzazioni. Nel solo caso delle immobilizzazioni (in particolare, i fabbricati) è possibile notare una decisa prevalenza del comodato d'uso gratuito mediante cui, come è logico aspettarsi, molte volte vengono messi a disposizione delle associazioni i fabbricati ove svolgono la loro attività.

Fig. 33 – Organizzazioni analizzate e fonte di provenienza delle risorse tecniche



Fonte: elaborazione propria, 2015

Complessivamente, l’analisi delle risorse umane, finanziarie e tecniche a disposizione delle associazioni rientranti nel campione statistico intervistato illustra il netto prevalere di realtà aziendali di tipo “*labour intensive*”¹³ caratterizzate, cioè, dal limitato impiego delle diverse forme del cosiddetto “capitale tecnico” ma strutturate, viceversa, dall’elevato apporto del “capitale intellettuale”. Quest’ultimo, evidentemente, gioca un ruolo particolarmente cruciale nell’ambito delle organizzazioni non profit, proprio in ragione delle rispettive peculiarità e finalità perseguite.

¹³ Al contrario, si qualificano quali aziende “*capital intensive*” quelle caratterizzate da una prevalenza di investimenti nel fattore capitale tecnico strumentale, rispetto al fattore umano. Si tratta in genere delle aziende manifatturiere e industriali, le quali presentano complesse combinazioni produttive ed elevate dimensioni strutturali. Per ulteriori approfondimenti sul tema, si veda: Ricci P. (a cura di), *L’economia d’azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., pp. 26-27.

È davvero molto complesso giungere a una definizione sufficientemente univoca di capitale intellettuale, a causa della straordinaria trasversalità cui esso fisiologicamente si presta che, a sua volta, ha portato gli studiosi a concentrarsi di volta in volta su specifici aspetti e non sul tentativo di una sua standardizzazione. Ciò nonostante, è tuttavia possibile richiamare una condivisa tripartizione del concetto di capitale intellettuale, così delineabile in:

- capitale umano;
- capitale strutturale;
- capitale relazionale¹⁴.

Premessa la oggettiva difficoltà definitoria, è altresì vero che qualsiasi espressione di tale concetto non possa mai prescindere dalla nozione di conoscenza e dall'interrelazione esistente, più in generale, tra il patrimonio degli intangibili (*intangible assets*) e la nozione di valore economico. In effetti, per risorse intangibili possiamo intendere «*le risorse che non hanno protezione giuridica e non originano da scambi con terze economie, ma emergono in via endogena da processi produttivi interni o da particolari relazioni con stakeholder esterni, che non sono facilmente separabili dal complesso aziendale e che sono difficili da quantificare in termini economici, quali la cultura organizzativa, le competenze degli impiegati etc.*»¹⁵. Dunque, nella definizione di capitale intellettuale, la risorsa intangibile viene vista quale risorsa basata sulla conoscenza: ne consegue che la stessa azienda, secondo tale visione, viene interpretata quale sistema cognitivo, la cui gestione del capitale intellettuale richiede necessariamente la gestione della conoscenza che lo caratterizza.

Non è questa la sede per l'approfondimento del tema del capitale intellettuale e nemmeno delle svariate problematiche connesse alla sua difficile misurazione. D'altra parte, però, non si può trascurare di sottolineare come una adeguata informativa sul capitale intellettuale aziendale rappresenti un assoluto vantaggio sia ai fini gestionali sia per la trasparente rendicontazione dell'efficiente utilizzo delle risorse intangibili verso gli *stakeholder* aziendali. Nella prospettiva appena richiamata, è utile ricordare i due i principali approcci legati a tale esigenza di misurazione e, dunque, di redazione del cosiddetto "bilancio del capitale intellettuale". Secondo la cosiddetta *accountability perspective* è possibile identificare un generale incentivo per ciascuna organizzazione aziendale ad essere responsabili nei confronti degli stakeholder: di qui il loro impegno nel rendicontare l'efficiente impiego delle risorse intangibili nell'ambito della più generica *social accountability*. La

¹⁴ Veltri S., *Capitale intellettuale: problematiche di misurazione, gestione, rendicontazione*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, op. cit., p. 314.

¹⁵ *Ibidem*, p. 311.

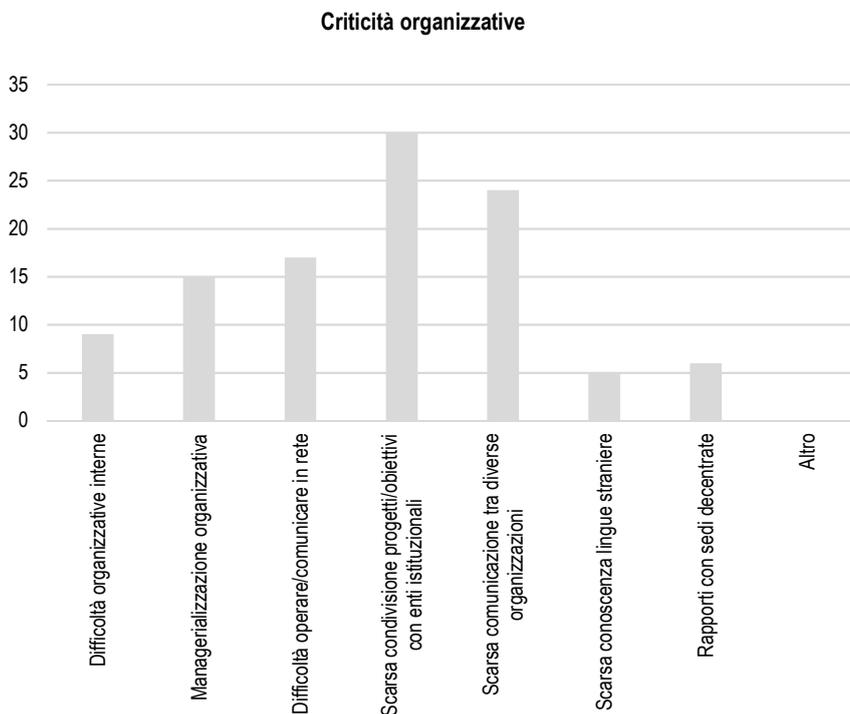
reputational perspective, invece, si fonda sul presupposto che la rendicontazione del proprio capitale intellettuale sia finalizzata a fini sostanzialmente reputazionali. Ad ogni modo, al di là della prospettiva prescelta, la corretta valorizzazione degli *intangible assets* non può che contribuire alla efficacia del processo di creazione del valore degli enti non profit. In questo senso, questi ultimi, come accennato poco sopra, si caratterizzano per la enorme rilevanza del capitale intellettuale (e, soprattutto di quello umano) che, evidentemente, non trova adeguata dimostrazione negli strumenti di comunicazione tradizionali, quali i documenti di bilancio o di rendiconto usualmente redatti. Di qui il cruciale ruolo che altri strumenti di rendicontazione dovrebbero assumere nel Terzo Settore: il bilancio del capitale intellettuale o, più genericamente, il bilancio sociale potrebbero così rappresentare, nel *non profit sector*, molto più di un mero strumento di comunicazione.

5. Analisi di fabbisogni e criticità

L'ultima sezione del questionario di indagine conoscitiva è stato incentrato su quesiti finalizzati a tentare di fornire indicazioni utili riguardo i principali elementi di fragilità presenti nelle associazioni intervistate nella ricerca.

Per quanto riguarda le criticità organizzative, le risposte fornite dagli intervistati mettono in evidenza, anzitutto, la scarsa condivisione di progetti e obiettivi con enti istituzionali: le organizzazioni operanti nel non profit, insomma, lamenterebbero una decisiva limitatezza nella condivisione dei progetti oggetto delle proprie attività con gli enti istituzionali rispettivamente di riferimento. Tale elemento critico mette in luce una carenza di coordinamento sistemico che, quindi, potrebbe influire sulla efficacia delle stesse attività poste in essere dal settore non profit. Tale riflessione sembrerebbe essere perfettamente in linea con le altre motivazioni espresse dalla Figura 34: oltre alla criticità appena esposta, altri elementi critici sarebbero rappresentati dalla scarsa comunicazione tra le diverse organizzazioni non profit e le difficoltà comunicative e operative in rete.

Fig. 34 – Organizzazioni analizzate e criticità organizzative



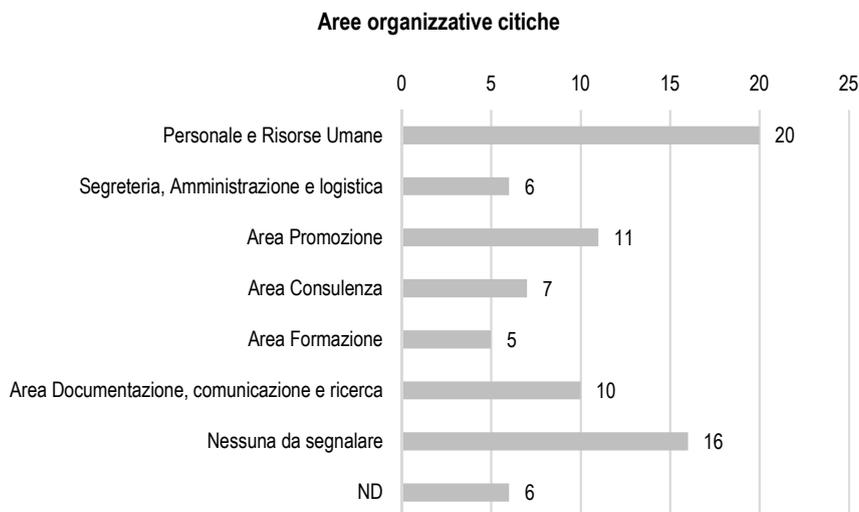
Fonte: elaborazione propria, 2015

L'area organizzativa nella quale sarebbero presenti le maggiori criticità è rappresentata da quella relativa al personale e alle risorse umane. Tale informazione, ancora una volta, è perfettamente coerente con il quadro complessivo disegnato nelle precedenti pagine. Le considerazioni prima svolte riguardo alla crucialità e criticità degli aspetti legati all'area delle risorse umane trovano evidente espressione e conferma nel dato appena descritto.

Più sorprendente, invece, è il discreto numero di organizzazioni che, a dispetto delle tipologie di difficoltà messe in evidenza dall'analisi precedente, dichiara di non segnalare un'area reputata particolarmente fragile sotto l'aspetto organizzativo.

La Figura 35, che segue, illustra in forma grafica le risposte fornite a tale quesito specifico del questionario di indagine somministrato.

Fig. 35 – Organizzazioni analizzate e analisi delle aree critiche



Fonte: elaborazione propria, 2015

Da ultimo, nella Figura 37, sono raccolte le principali criticità finanziarie mostrate dalle risposte fornite al questionario conoscitivo. Anche in questo caso, non è anomalo notare come circa la metà delle realtà intervistate manifesta una decisa carenza di contributi finanziari, sia di provenienza associativa (30%), sia sotto forma di contribuzione locale o sovra-locale (17%). Infine, oltre il 21% delle organizzazioni evidenzia un sensibile elemento critico rappresentato dall'eccessiva burocrazia necessaria per le procedure di richiesta dei fondi necessari per agevolare le attività poste in essere dalle rispettive strutture.

Risulta evidente, dunque, come la carenza di risorse finanziarie, a prescindere dalla specifica provenienza di queste, rappresenti la principale tipologia di fragilità relativa a questo specifico aspetto. In effetti, sebbene il 21% delle associazioni intervistate ritenga eccessivamente complesse e articolate le procedure necessarie per la richiesta e la successiva assegnazione dei fondi finanziari, quasi la metà dei rispondenti manifesta esplicitamente la insufficienza delle risorse finanziarie a disposizione, sia derivanti dai contributi associativi (pari al 17%) sia di quelli di provenienza regionale, nazionale o sovra-nazionale (pari al 30%).

Le evidenze appena esposte, evidentemente, non risultano affatto di poco conto. In effetti, le dinamiche finanziarie, che rappresentano un aspetto piut-

tosto critico in qualsiasi organizzazione aziendale, risultano ancor più fondamentali con riferimento al contesto delle aziende non profit. Eppure, come messo in evidenza da diversi studiosi, «*la dimensione finanziaria della gestione delle aziende non profit non ha mai ricevuto, da parte della dottrina aziendale, l'attenzione che avrebbe meritato e che tutt'oggi merita*»¹⁶. Le ragioni di tale scarso interesse deriverebbero, in sostanza, da un sistema di finanza tipico degli istituti non profit caratterizzato:

- da una forte dipendenza dal settore pubblico, mediante convenzioni, contratti di fornitura di beni e servizi ovvero contributi a fondo perduto;
- dal ruolo residuale delle donazioni, che riuscirebbero a garantire un importo sin troppo limitato delle risorse complessivamente raccolte.

Tutto ciò può essere sintetizzato nella Figura 36 che illustra la composizione percentuale delle entrate del settore non profit in Italia: le risorse di provenienza pubblica (sia derivanti da sussidi e contributi, sia da contratti e convenzioni) rappresentano il 34% del totale, mentre contributi, offerte, donazioni e lasciti non supererebbero il 7% del totale delle entrate di bilancio.

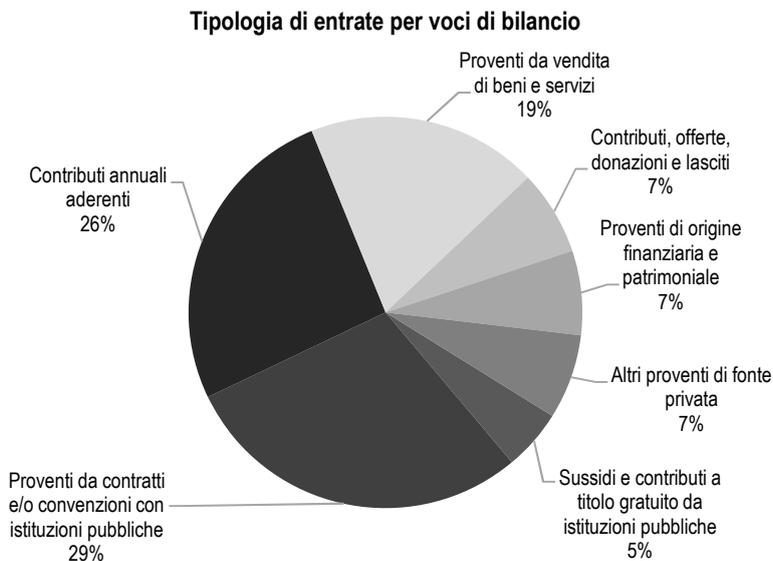
Tuttavia, quanto appena accennato consente anche di comprendere chiaramente il carattere essenziale di una attività sinora non molto considerata nel settore del non profit: il *fund raising*.

Nelle aziende non profit, impegnate quotidianamente nella ricerca di un equilibrio ottimale tra la corretta e duratura gestione e il raggiungimento della propria *mission* sociale, le strategie di raccolta e reperimento delle risorse finanziarie possono rappresentare lo strumento principale in grado di assicurare non solo la mera sopravvivenza, quanto soprattutto lo sviluppo dell'ente stesso. Nell'esercizio di tali attività di raccolta fondi, enorme rilevanza è, dunque, riservata agli organi strategici e direzionali che assumono la responsabilità di elaborare strategie finanziarie di breve, medio e lungo periodo. In tale prospettiva, seppur è necessario premettere una certa differenza sussistente tra gli enti in relazione alla propria dimensione, è altresì evidente che il *fund raising* rappresenti uno strumento che si contraddistingue per una certa trasversalità: la sottovalutazione delle strategie finanziarie può condurre a valutazioni errare circa le opzioni alternative di finanziamento con il pericolo di affidarsi a forme di raccolta dei mezzi finanziari non congrue alle esigenze e necessità proprie della singola associazione¹⁷.

¹⁶ Amatucci F., *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, op. cit., p. 26.

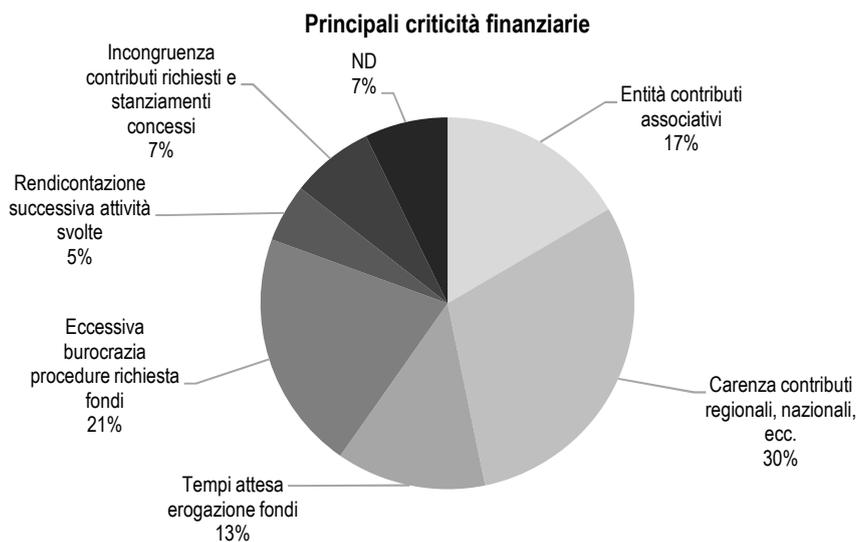
¹⁷ Sul tema si veda: Amatucci F., Borgonovi E., Bandini F., Maioli G., *Le variabili critiche delle aziende non profit: la gestione finanziaria nelle aziende non profit*, in Matacena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Milano, Egea, 1999.

Fig. 36 – Entrate per voci di bilancio Anno 2011 – Valori %



Fonte: Istat, 2013

Fig. 37 – Organizzazioni analizzate e analisi delle principali criticità finanziarie



Fonte: elaborazione propria, 2015

CONCLUSIONI

La sintetica analisi tratteggiata nelle pagine precedenti può essere utile a evidenziare alcune considerazioni che caratterizzano il tema del Terzo Settore con specifico riferimento all'Italia e, per quanto concerne la sezione dedicata all'analisi dei dati informativi, all'evoluzione del fenomeno nel territorio della Provincia di Benevento.

Un possibile punto di partenza, in tal senso, potrebbe essere la evidente crescita dimensionale del Terzo Settore che, attualmente, comprende oltre 300.000 istituzioni operanti nel *non profit sector*, con una progressione del 28% in soli dieci anni¹. In effetti, come già illustrato nelle pagine precedenti, il Terzo Settore ha conosciuto, a partire dagli anni Settanta, una evidente fase di espansione che, tuttavia, non si è tradotta unicamente nella una mera crescita quantitativa appena accennata. Al contrario è dal punto di vista qualitativo, probabilmente, che si riscontra il trend maggiormente significativo, con un progressivo incremento della rilevanza complessiva che il *non profit* è oggi in grado di esercitare nei sistemi economici e sociali nazionali e internazionali.

Tali dinamiche evolutive potrebbero essere semplicemente interpretate quali risposte al netto aumento della richiesta di beni e servizi di interesse generale da parte della collettività che, a sua volta, trova spiegazione nella crisi del cosiddetto *welfare state* coniugata alle evidenti rivoluzioni di tipo demografico della società. Di qui, come ben sappiamo, il Terzo Settore ha visto il suo prevalente inquadramento in termini di modello organizzativo,

¹ Il dato è riferito al 31 dicembre 2011, come da ultimo censimento Istat. Il precedente lavoro censorio è stato effettuato nel 2001. Istat, 9° *Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati*, 2013.

alternativo e intermedio tra Stato e mercato, deputato a garantire la produzione, la messa a disposizione ovvero la protezione di alcune categorie di beni pubblici a garanzia del bene collettivo dei cittadini (o categorie di essi).

È, dunque, assai evidente come una simile impostazione logica abbia determinato, condizionandola intimamente e profondamente, la genesi del fenomeno, così come la sua successiva evoluzione. Le premesse costitutive hanno determinato la formazione di una massa composita ed eterogenea cui dottrina e prassi hanno cercato di far riferimento secondo terminologie conseguentemente (e naturalmente, purtroppo) variegata e multiformi che, di fatto, hanno reso l'intera fenomenologia altamente instabile sotto l'aspetto concettuale nonché in relazione alla sua corretta e precisa perimetrazione. A questo, da ultimo, si aggiunga l'evoluzione dell'intero *corpus* normativo riguardante il Terzo Settore. Il legislatore italiano ha da sempre individuato nelle finalità dell'ente il criterio di base per la qualificazione di ente non profit e per la concessione di regimi fiscali privilegiati. Tuttavia, la specifica rilevanza di tali finalismi non è stata sempre caratterizzata da una certa omogeneità: in una prima fase, i fini perseguiti dalle organizzazioni, ovvero le attività da loro svolte, consentivano o meno la concessione di significativi benefici fiscali (es. agevolazione aliquota Ires al 50%, deducibilità erogazioni liberali delle imprese, esenzione imposta sulle donazioni e successioni, esenzione Ici/Imu, ecc.²). Tale approccio, «*teso a valorizzare i fini perseguiti dall'ente e a limitare l'esercizio di attività commerciali*»³ è stato poi affiancato dal cosiddetto criterio del “divieto di lucro soggettivo”, consistente nel divieto di distribuzione della ricchezza creata da un'organizzazione che, al contrario del principio precedente, «*si avvicina al modello statunitense, in cui non si pongono vincoli alle attività esercitabili dall'ente o alle modalità (commerciali o meno) di esercizio delle stesse, ma si salvaguarda la peculiarità del settore rispetto a quello economico attraverso l'imposizione del divieto di distribuzione dell'utile (cd. non distribution constraint)*»⁴.

In parole povere, tutti i principali interventi di regolamentazione del Terzo Settore non sono stati mai animati dal necessario obiettivo di coordinamento di una disciplina resa sempre più complessa dalla stratificazione normativa stessa e dalla presenza di approcci mai uniformi⁵.

² D.P.R. n. 601/1973, art. 6; TUIR art. 100, c. 2, lett. a), D.Lgs. n. 346/1990 art. 3; D.Lgs. n. 504/1992 art. 7.

³ Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, op. cit., p. 42.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.

Tutto ciò ha causato l'impossibilità effettiva di isolare eventuali tratti di specificità tali da consentire di addivenire a una definizione sufficientemente univoca del fenomeno, sebbene sia comunque possibile individuare alcune caratteristiche più o meno distintive.

In verità, seppur quanto detto non è affatto errato, è necessario evidenziare qualche ulteriore osservazione sul tema.

La notevole espansione del Terzo Settore, come più volte evidenziato nelle pagine precedenti, se inquadrata in un'ottica sistemica e complessiva, riesce a mettere in risalto come esso, nonché le entità che ne fanno parte, costituiscano una fondamentale innovazione per quanto concerne il soddisfacimento dei bisogni della collettività, ovvero una vera e propria «*evoluzione delle modalità con cui si realizza il matching bisogno/risorse*»⁶.

La prospettiva appena delineata non rappresenta una semplice puntualizzazione concettuale, dal momento che, e per quanto messo in luce nelle pagine precedenti, un inquadramento «aziendalistico» del Terzo Settore e dell'intero fenomeno non può che passare per il superamento dei «*precedenti modelli interpretativi che hanno fortemente condizionato la dottrina aziendale e di management nei quali si enfatizzavano, alternativamente, i «fallimenti» e le «rivincite» dello Stato e del mercato o se si vuole, molto semplificando, del pubblico e del privato*»⁷.

In effetti, la tradizionale impostazione concettuale, poco sopra accennata, fondata sulla categorizzazione (e denominazione) del Terzo Settore quale figura intermedia di un *continuum* i cui estremi consistano nella forma statale, da un lato, e nel mercato, dall'altra, assume una valenza certamente ridimensionata dalla considerazione della attuale evanescenza dell'ideale confine tra i settori pubblico e privato che, sempre più spesso, si prestano a numerosi elementi di interconnessione reciproca (si pensi, a puro titolo esemplificativo e sicuramente non esaustivo, alle svariate forme di partenariato pubblico-privato, oggi sempre più diffuse). Di fronte a simili evidenze, è chiaro, dunque, come sia assolutamente poco corretto definire il fenomeno del Terzo Settore quale ulteriore declinazione di oggetti concettuali poco chiaramente distinguibili. Ciò conduce – probabilmente – al problema originario già accennato, a più riprese, nelle prime pagine di questo lavoro: il *non profit sector*

⁶ Benevolo C., Caselli C., *Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, 2011, p. 596.

⁷ Borgonovi E., Mussari R., *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, 2011, p. 19.

è il frutto di un approccio definitorio residuale che, di fatto, conduce (e, purtroppo, ha condotto) alla delineazione di una visione assolutamente distorta del concetto stesso.

Ciò nonostante, è necessario ricordare che *«l'economia aziendale come disciplina autonoma ha la finalità di interpretare le caratteristiche del funzionamento di tutte le aziende intese come "unità economiche" e "comunità di persone" ove si attuino processi di produzione, trasferimento e consumo di ricchezza nel rispetto dei principi di autonomia, coordinazione, durabilità nel tempo, economicità»*⁸. L'approccio aziendalistico prima rievocato, più precisamente, sarebbe *«in grado di "armonizzare gli opposti", che sostanzialmente significa superare la semplificazione dicotomica pubblico-privato, rifiutare la "logica del pendolo" e convenire che il reciproco riconoscimento fra componente privata e pubblica del sistema socio-economico è il presupposto della produzione di valore pubblico»*⁹.

Seguendo l'impostazione appena illustrata, si può anzi evidenziare come la natura "aziendale" delle organizzazioni non profit consista proprio nella necessità di garantire la generazione di tale valore pubblico tramite i rispettivi processi produttivi finalizzati al soddisfacimento di bisogni individuali e collettivi.

È necessario evidenziare, tuttavia, che, secondo miglior dottrina¹⁰, il valore pubblico può essere idealmente scomposto in due componenti: il valore proposto e il valore riconosciuto. Il primo è la combinazione delle utilità incorporate nei beni e nei servizi prodotti e ceduti in un certo periodo, ove il secondo, invece, risulta legato alla capacità effettiva di rispondere alla domanda e di soddisfare i relativi bisogni. Nel contesto appena delineato, il valore proposto diventa riconosciuto solo nel momento in cui esso viene accettato, in quanto il valore attribuibile a un bene o servizio non è individuabile solo in riferimento alle utilità che esso incorpora quanto, soprattutto, alla effettiva richiesta del bene ovvero del servizio da parte di un consumatore che, quindi, lo sceglie quale mezzo di soddisfacimento di uno o più bisogni.

Inoltre, a quanto appena detto, si aggiunga che nella individuazione del valore creato da una organizzazione non profit non si può trascurare come il suo agire sia finalizzato alla soddisfazione dei bisogni di singole persone o

⁸ Borgonovi E., Mussari R., *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, op. cit., p. 19.

⁹ *Ibidem*, p. 20.

¹⁰ Sul tema si vedano: Catturi G., *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003; Moore M.H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.

famiglie, come anche verso esigenze complessive e sistemiche dell'intera società e della comunità di riferimento. Pertanto, diventa utile distinguere, rispettivamente, una dimensione individuale e una dimensione plurale del valore pubblico¹¹, ove la prima, evidentemente, risulterebbe «*insufficiente a conseguire l'obiettivo di economicità complessiva della gestione*»¹².

Quanto illustrato permette, dunque, di evidenziare con una certa chiarezza che le ragioni dell'intervento del Terzo Settore nel sistema socio-economico non si possono far risalire ai meri fallimenti del mercato ovvero del settore pubblico: al contrario, le organizzazioni non profit conserverebbero una propria autonomia, rappresentando una forma di risposta alternativa ai bisogni della collettività. In tal senso, il non profit, dopo aver vissuto una fase di ridimensionamento a causa della prevalenza dei modelli di economia capitalistica, trova oggi la propria ragion d'essere nella esigenza di riportare la persona¹³ al centro dei processi sociali ed economici, costituendo un elemento fondamentale dell'intero processo di creazione di valore pubblico¹⁴. In tale prospettiva, il tema della generazione del valore conduce al riconoscimento che «*il non profit non è un second best ma un modo di reinterpretare creativamente ed efficientemente il ruolo dello stato sociale. Il non profit è un interlocutore importante per la formulazione di politiche economico-sociali in quanto lettore di bisogni, fattore di innovazione della risposta, vettore di sussidiarietà e mediatore tra sussidiarietà verticale e orizzontale*»¹⁵.

Quanto detto, d'altra parte, consente di esplicitare lo stretto legame tra economia e socialità. In tal senso, uno degli aspetti centrali del fenomeno

¹¹ Sul tema si vedano: Benington J., Moore M.H. (Ed.), *Public Value Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York, 2011; West K., Davis P., *What is the public value of government action? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours*, in *Public Administration*, 89(2), 2011, pp. 226-241; Bozeman B., *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press, Washington D.C., 2007.

¹² Borgonovi E., Mussari R., *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, op. cit., p. 30.

¹³ Ricci P., Stefanini P., *Benessere e sicurezza: la persona al centro. Diaologo tra Paolo Ricci, Università del Sannio, e Pierluigi Stefanini, Gruppo Unipol*, in *L'impresa di domani: innovativa sostenibile inclusiva. Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale: riflessioni, contributi, esperienze*, Egea, Milano, 2016, pp. 107-109.

¹⁴ *Ibidem*, p. 35.

¹⁵ Benevolo C., Caselli C., *Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, op. cit., p. 601.

della cosiddetta economia civile è proprio rappresentato dal rifiuto della classica separazione tra economia “for profit” ed economia “non profit”¹⁶. La evidente multiformità delle espressioni aziendali trova, infatti, nelle realtà tipiche dell’economia civile una delle sue manifestazioni più chiare e ampie: si tratta di organizzazioni che sintetizzano elementi propri sia degli enti for profit che di quelli tipicamente non profit. Il risultato è l’impossibilità effettiva di un loro eventuale collocamento né quale “for profit”, in ragione della connotazione fortemente sociale delle rispettive finalità, né nell’alveo delle istituzioni “non profit”, in quanto non è aprioristicamente escludibile l’eventuale distribuzione della ricchezza tra i diversi soggetti aziendali coinvolti nella complessiva attività gestionale. È chiaro, quindi, come gli stessi confini “non/for profit” risultino oggi notevolmente deteriorati e sfumati tanto da comportare notevoli problemi classificatori e di corretta comprensione della complessiva realtà¹⁷. Lo stesso concetto di valore ha subito una profonda evoluzione, soprattutto per ciò che riguarda l’economia aziendale. Nello specifico, la tradizionale visione incentrata esclusivamente sui concetti di profitto e redditività è stata superata a vantaggio di nuovi paradigmi che, fondati sulla necessità di assicurare l’efficace ed efficiente soddisfacimento dei bisogni e delle aspettative di tutti gli *stakeholder* aziendali, mirano alla creazione del valore inteso nella sua tradizionale veste economica, ma anche (e soprattutto, per certi aspetti) di tipo sociale¹⁸: «*la creazione di valore ha una natura economico-strategica e coinvolge relazioni, competenze, esperienze, al fine di creare valore d’uso per gli stakeholder*»¹⁹.

Il risultato finale di un simile approccio logico non può che portare a quella degradazione dei confini tra aziende “profit” e “non profit” poco prima introdotta: la realtà contemporanea mostra come le organizzazioni non profit mettano in luce sempre più caratteristiche tipicamente appartenenti al mondo imprenditoriale mentre, d’altra parte, il fenomeno del volontariato non è in grado – per quanto illustrato – di tralasciare vitali logiche di aziendalizzazione e managerializzazione cui l’intero Terzo Settore deve necessariamente ispirarsi.

¹⁶ Bruni L., Zamagni S., *Economia Civile*, op. cit., pp. 16 e ss.

¹⁷ Ben-Ner A., *The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Non-profit*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1), 2002.

¹⁸ Sul tema, si vedano: Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d’impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, op. cit.; Coda, *L’orientamento strategico dell’impresa*, op. cit.

¹⁹ Benevolo C., Caselli C., *Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, op. cit., p. 602.

Tutto ciò, in effetti, rappresenta il risultato di una serie continua e progressiva di “imprecisioni concettuali” che hanno determinato problematiche sempre più rilevanti del quadro fenomenologico complessivo. In tale prospettiva, si potrebbe argomentare che il “*non profit sector*” non rappresenti una semplice alterazione patologica del fenomeno iniziale, bensì il vero e proprio frutto di un fenomeno patologico²⁰. Troppo spesso, le riflessioni sul Terzo Settore sono state intimamente condizionate dalla valenza positiva e connessa meritevolezza delle finalità dichiarate dalle stesse organizzazioni. Questo ha portato, come appena illustrato, a delegare alla funzione normativa la qualificazione e definizione del fenomeno, decretando le problematiche sin ora esposte. Una valida dimostrazione di quanto appena asserito è rappresentata, ad esempio, dalla gamma di relazioni che lega il sistema del *welfare* alle organizzazioni del Terzo Settore. Come già chiarito, sono notevoli le differenze strutturali esistenti tra l’architettura di “*welfare state*” tipica del nostro Paese e quella prevista per il territorio statunitense. In quest’ultimo, l’intero sistema è incentrato sulla comunità dei cittadini che sopportano, in sostanza, il finanziamento delle attività erogate nei loro confronti. Nel modello europeo, come proprio quello italiano, invece, il sistema di *welfare* gestito dalle organizzazioni non profit è largamente finanziato dallo Stato determinando la possibile genesi di problematiche più o meno ampie. Ciò premesso, è indiscutibile che moltissime attività proprie del *welfare* italiano (come, del resto, anche di quello degli USA, ovvero di tanti altri Paesi), sono gestite proprio da organizzazioni non profit che, per esempio, operano in mercati particolari come quelli dell’istruzione e dell’educazione, dell’assistenza sanitaria, dei servizi alla persona, e molti altri simili. Questo meccanismo, evidentemente, determina il finanziamento a carico dello Stato dell’attività di organizzazioni non profit che, tuttavia, presentano risultati non sempre coincidenti: senza entrare nello specifico, è sufficiente ricordare che non sono limitati i casi empirici in cui la delega di alcuni servizi di *welfare* sia stata poi oggetto di diversi “corto-circuiti”, sebbene esistano tanti casi di proficua interrelazione tra *welfare* e non profit.

Queste e molte altre considerazioni conducono a quello che potrebbe essere visto quale uno dei temi di fondo dell’attuale configurazione che il Terzo Settore presenta nelle moderne società, e che ineriscono il quadro complessivo sia nazionale che internazionale: il valore sociale del non profit che, prescindere dagli elementi di fragilità cui si è fatto doverosamente cenno, caratterizza concretamente l’attività complessivamente erogata dalle rispettive organizzazioni verso la collettività.

²⁰ Moro G., *Contro il non profit*, op. cit., pp. 149 e ss.

Per quanto detto in precedenza, soprattutto con riferimento ai diversi elementi di criticità sinteticamente segnalati, è evidente come il problema di cui si è cercato di proporre una discussione in queste pagine risieda nell'esigenza di un ripensamento complessivo dell'intero *framework* di riferimento, non solo giuridico-normativo, quanto (e maggiormente, potremmo dire) teorico-concettuale.

Il valore sociale sprigionato dal Terzo Settore non può essere sterilmente ricondotto alla mera lettura degli statuti, dei regolamenti e, più in generale, dei documenti formali propri delle organizzazioni che ne fanno parte. Gli elementi critici prima sottolineati mettono in evidenza come, invece, un simile tipo di valutazione riposi nella concreta e sistemica analisi dell'insieme delle attività effettivamente e quotidianamente svolte e, soprattutto, dei beni pubblici forniti, resi disponibili o tutelati. La focalizzazione sulle attività erogate consente il superamento di molte delle perplessità sollevate, a partire dalla cruciale questione definitoria. Molte delle entità di cui si sta discorrendo si occupano dell'offerta di svariate attività, ciascuna con una differente, seppur evidente, utilità di carattere sociale. Tale eterogeneità, dunque, mal si prestano a un regime classificatorio univoco, determinando una fisiologica multidimensionalità che, in tal senso, non diminuisce affatto la precisione di classificazione ma, al contrario, ne amplifica la portata effettiva.

In conseguenza, ogni valutazione circa il valore sociale del non *profit sector* può essere definito solo ed esclusivamente in riferimento al criterio dell'interesse generale, che rappresenta il presupposto fondamentale della stessa esistenza del Terzo Settore. In questo modo, è la prossimità dell'attività svolta rispetto al particolare interesse generale perseguito che consente successive valutazioni di efficacia o efficienza complessiva.

D'altra parte, inoltre, l'interpretazione della utilità sociale in funzione delle attività svolte consente anche di comprendere che ogni giudizio conclusivo su di essa vada modulato in termini relativi e non assoluti: le fisiologiche ed evidenti peculiarità delle organizzazioni esaminate nonché delle attività da loro svolte permettono di comprendere che ogni qualsiasi valutazione assoluta non sia né possibile né, ancor più, utile. La medesima attività ludico-ricreativa assume una valenza sociale sostanzialmente differente in funzione della categoria dei soggetti destinatari della stessa.

L'abbandono della logica "formale o formalista" e il conseguente accoglimento della sostanzialità valutativa fondata sulle tipologie e modalità di effettiva erogazione delle attività tipiche del Terzo Settore, rappresenta lo spunto per un'ultima categoria di valutazioni.

La repentina crescita del settore ha determinato un'attenzione progressivamente maggiore verso strumenti e tecniche manageriali utili per il miglioramento della gestione di organizzazioni sempre più complesse e articolate. Tale esigenza è stata soddisfatta principalmente mediante l'acquisizione di metodologie tipiche di aziende *profit oriented*. È evidente, però, come l'impiego di tecniche di *budgeting* e *reporting* in realtà non lucrative postula diverse difficoltà sia di efficiente ed efficace implementazione, sia soprattutto in ragione delle peculiari finalità perseguite. La scarsa managerialità che contraddistingue queste realtà, come messo in luce dalle evidenze del presente studio (v. *Analisi dei dati informativi*), certamente non agevola una corretta e sana gestione aziendale, essenziale per garantire la durabilità delle organizzazioni stesse, prima ancora della loro equilibrata e corretta gestione.

In tale direzione, infatti, è necessario mettere in rilievo come la spinta alla managerializzazione appena accennata sia stata per lo più limitata – semplicisticamente – a sterili tentativi di importazione di strumenti, criteri e logiche tipici del settore “profit” all'interno delle organizzazioni del Terzo Settore, con la finalità di far fronte alle specifiche e contingenti esigenze di volta in volta ritenute rimarchevoli. Tale approccio rappresenta indubbiamente uno dei più grandi limiti che, a nostro parere, ha contribuito a ostacolare lo sviluppo efficiente ed efficace del fenomeno. In effetti, la mancata costruzione di una concreta “professionalizzazione” del non profit – da intendersi quale processo completo e compiuto di managerializzazione – ha spesso determinato condotte stentate e improvvisate delle organizzazioni del Terzo Settore, sostanzialmente incapaci di fare affidamento su competenze gestionali in grado di garantire il necessario orientamento “aziendale” più volte sottolineato nelle pagine precedenti. In tale direzione, ad esempio, si ritiene esplicitamente che *«il riconoscimento dell'azienda non profit come tipologia autonoma e con caratteristiche peculiari certifica l'impossibilità di importare acriticamente strumenti e logiche derivanti da conoscenze sviluppate attorno alle altre forme istituzionali. Ogni studio teorico o intervento operativo dovrà dunque prendere le mosse dal riconoscimento e dalla valorizzazione della identità propria dell'istituto Azienda Non Profit e dalla eventuale verifica dell'applicabilità di principi e modelli applicati in altri istituti»*²¹.

In tale prospettiva, si può accennare al tema delle partnership tra istituzioni profit e non profit: in un'ottica complessiva e generale esse possono essere interpretate quali strumenti strategici per la costruzione di rapporti reciprocamente convenienti per entrambi gli attori coinvolti.

²¹ Si veda, per tutti: Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, op. cit., pp. 1-2.

Le partnership tra aziende profit e non profit, tuttavia, non sembrano ancora oggi essere molto diffuse, almeno nell'esperienza italiana. Diverse ricerche in merito mettono chiaramente in evidenza come le attuali forme di tale particolare tipologia di partnership siano caratterizzate da un'estrema limitatezza ed elementarità, essendo sostanzialmente incentrate esclusivamente a progetti e iniziative molto specifiche e comunque senza alcuna visione a medio o lungo termine: le esperienze di partenariato in discussione si concretizzerebbero, perlopiù, in semplici sponsorizzazioni ovvero erogazioni liberali²². Tutto ciò sarebbe confermato chiaramente dalla Figura 36 nella quale, come già detto in precedenza, si evidenzerebbe una netta prevalenza, per le organizzazioni intervistate, di entrate di provenienza pubblica (pari a circa il 34% del totale delle proprie voci di bilancio) rispetto ai fondi derivanti da contributi, donazioni e lasciti (pari a circa il 7%).

Simili considerazioni, però, hanno la capacità di far emergere alcuni elementi probabilmente cruciali per le riflessioni conclusive di questa ricerca. Una di queste è sicuramente rappresentata dalla più volte citata managerializzazione del non profit. Lo stesso concetto di partnership tra soggetti profit e non profit risulta strettamente connesso alle competenze manageriali degli attori coinvolti. In questo senso, una dimostrazione di ciò è rinvenibile in una recente ricerca che illustra come sia le organizzazioni di tipo "profit" che di tipo "non profit" ritengano decisivo il management aziendale, inteso quale sistema di culture, competenze, fattori, strumenti e condizioni in grado di condizionare la costruzione e lo sviluppo di partnership durature di successo tra gli attori coinvolti²³. La crucialità del management è poi suffragata dalla considerazione del significato e dei rischi legati a tali soluzioni di partenariato: in maniera alquanto inaspettata, è possibile evidenziare come simili forme collaborative vengano ritenute maggiormente rischiose dalle realtà non profit rispetto a quelle profit, con queste ultime maggiormente propense a considerarle utili e in grado di generare effetti positivi rispetto alle organizzazioni non profit che, al contrario, risultano prevalentemente orientate a lamentare dei diversi possibili svantaggi quali l'accentuata rischiosità della collaborazione, l'atteggiamento utilitaristico della controparte di tipo profit o l'onerosità del processo di cooperazione²⁴.

D'altra parte, la scarsa managerialità è confermata dal significato e dagli obiettivi che le due tipologie di soggetti attribuiscono al concetto di partner-

²² Bandini F., Ambrosio G. (a cura di), *Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 99 e ss.

²³ *Ibidem*, pp. 94 e ss.

²⁴ *Ibidem*, p. 97.

ship. In tal senso, mentre le aziende “for profit” ritengono questa «*un investimento nel quale l'impresa si mette nella condizione di fornire risorse in termini economici e di competenze*» arrivando, nelle visioni più evolute a definirla in termini di coproduzione, al contrario, nelle realtà non profit «*la partnership è soprattutto una modalità di ricerca di fondi, una vendita di progetti, uno scambio in cui ci si aspetta soprattutto di ricevere*»²⁵.

Infine, a prescindere dalle intuibili difficoltà rinvenibili nella applicazione di mezzi tipicamente non orientati a realtà non profit, è necessario aggiungere che la non lucratività tipica Terzo Settore si presta quasi naturalmente a valutazioni (anche) non finanziarie. In effetti, l'accentuato carattere multiforme delle attività erogate dalle aziende non profit rappresenta un sicuro elemento di complicazione: in tale prospettiva, la crucialità che contraddistingue il sistema informativo-contabile di qualsiasi tipo di realtà aziendale diventa ancor più accentuata con riferimento alle aziende non profit. Queste presentano – fisiologicamente – caratteri propri e distintivi rispetto alla generalità delle aziende tradizionalmente intese: di qui, pertanto, la necessità della dotazione di un sistema informativo-contabile adeguato a tali specifiche esigenze²⁶. È indubitabile, ad esempio, che le realtà aziendali non profit siano caratterizzate da operazioni gestionali che non formano oggetto delle rilevazioni contabili aziendali tradizionali. Come accennato nelle prime pagine, il Terzo Settore è caratterizzato da condizioni di acquisizione dei fattori produttivi e di cessione dei prodotti e servizi che possono essere altamente variegate nonché assolutamente divergenti dai mercati di tipo capitalistico: acquisizione di input a titolo gratuito, cessione di beni e servizi senza corrispettivo diretto, fondi di finanziamento a titolo di liberalità, e molti altri ancora. Eppure, la citata importanza dei sistemi di rilevazione contabile trova, nella realtà, diversi elementi di criticità proprio nelle aziende non profit che «*presentano spesso sistemi di rilevazione elementari e scarsamente adeguati*»²⁷ soprattutto nelle entità di ridotte dimensioni. Come messo in evidenza da diversi studiosi, le ragioni di ciò risiederebbero, ancora una volta, alla «*non sempre sufficiente importanza attribuita alla cultura manageriale – e dei correlati strumenti – necessaria per gestire bene e consapevolmente*»²⁸ un'azienda non profit. In tale prospettiva, la stessa evoluzione delle

²⁵ *Ibidem*.

²⁶ Si veda, per tutti: Marcon G., Tieghi M., *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.

²⁷ Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, op. cit., p. 152.

²⁸ *Ibidem*, pp. 152-153.

norme in tema di non profit poco prima accennata ha contribuito a determinare tale inadeguatezza della rendicontazione contabile: il legislatore, con alcune limitate eccezioni²⁹, non ha mai imposto obblighi giuridici in tale direzione. È solo il legislatore fiscale che, allo scopo di definire il perimetro delle realtà non profit cui concedere regimi fiscali agevolati (come poco prima già detto), ha introdotto alcune norme sul tema che, peraltro, risultano oggi ormai datate. Si tratta, evidentemente, di un aspetto particolarmente delicato e cruciale in relazione al tema in discussione. Il bilancio e l'intero sistema dei documenti contabili rappresentano il più importante strumento per la rappresentazione della situazione economica, finanziaria e patrimoniale, nonché il mezzo più efficace per soddisfare le esigenze conoscitive dei propri *stakeholder* e per fornire una visione d'insieme dello stato di salute dell'azienda, tanto più per un'azienda non profit. Di conseguenza, uno specifico aspetto su cui riflettere è rappresentato dalla necessità di garantire che tale complesso di informazioni sia adeguato alla realtà cui si riferisce, nonché idoneo a garantire la completezza, la coerenza e la trasparenza di esse rispetto alla molteplicità di soggetti, interni ed esterni, in qualsiasi modo relazionati all'azienda stessa. Tale necessità non può che trovare risposta nell'apparato normativo che dovrebbe assicurare un sistema informativo-contabile quantomeno proporzionato alla rilevanza del Terzo Settore che, come abbiamo avuto modo di percepire in precedenza, è ormai sempre maggiore. In aggiunta, le specifiche finalità tipiche delle aziende non profit, la tipologia di attività erogate, come anche i destinatari dei rispettivi servizi offerti, non possono che rendere tale pretesa informativa ancor più critica. In tale direzione, l'atteggiamento tenuto dal legislatore italiano in un passato sin troppo recente, certamente non ha cercato di trovare soluzione a tale carenza ma, al contrario, ha probabilmente apportato ancora maggiore incertezza e instabilità mediante una successiva stratificazione normativa che non ha mai perseguito il minimo obiettivo di coordinamento di uno sterminato groviglio di provvedimenti i quali, a volte aventi portata generale, altre solamente settoriale, hanno determinato un intrico definitorio che ancora oggi risulta di difficile composizione. Conseguentemente, un primo punto di partenza potrebbe essere verosimilmente rappresentato dalla predisposizione di quadro normativo che possa fungere da *framework* sistemico, ridisegnando dalla base l'intera fenomenologia del non profit: in tal modo, esso potrebbe rap-

²⁹ Il Codice Civile non pone a carico delle aziende non profit specifici obblighi di rendicontazione contabile e di tenuta delle scritture contabili, fatta eccezione per la generica previsione contenuta all'articolo 20 per le associazioni riconosciute.

presentare il perimetro entro cui tracciare un approccio strategico che, in questo modo, risulterebbe caratterizzato da una maggiore efficacia e, soprattutto, tendenzialmente privo delle incoerenze e criticità prima evidenziate.

Le esigenze di trasparenza informativa di cui prima, d'altra parte, ineriscono direttamente la necessità di «*riferire sull'utilizzo delle risorse economiche e finanziarie, sulla correttezza con cui hanno agito i soggetti coinvolti nella gestione, sull'adeguatezza e sulla rispondenza dei comportamenti assunti rispetto agli obiettivi stabiliti, ai risultati, diretti e indiretti, effettivamente conseguiti nel breve e nel lungo termine*»³⁰: si tratta, come già illustrato in precedenza, del concetto di *accountability*. Dalla definizione appena esposta, possiamo affermare che un adeguato grado di *accountability*, specie per le realtà non profit, è in grado di assicurare non solo la limpidezza delle informazioni relative all'organizzazione aziendale, quanto soprattutto la dovuta responsabilizzazione degli amministratori riguardo il perseguimento delle finalità aziendali.

La capacità relazionale tipica delle organizzazioni non profit, costituita da una fitta rete di relazioni con numerose e variegate categorie di *stakeholder*, e coniugata con le finalità sociali perseguite, denota una evidente esigenza di trasparenza dell'intera attività gestionale, soprattutto in considerazione delle erogazioni pubbliche appena sopra evidenziate. Tale necessità di trasparenza, è evidente, non può essere assolta solo mediante i documenti di bilancio ovvero attraverso i tradizionali strumenti di programmazione e controllo finanziario, in quanto questi risultano quasi sterilmente deputati a comunicare solo alcuni ristretti aspetti tipici dell'attività gestionale e, dall'altro lato, non sono in grado di fornire una visione trasparente delle logiche relative alle finalità sociali cui simili organizzazioni sono generalmente ispirate. Tali informazioni, seppur importanti, devono essere necessariamente integrate da altri documenti in grado di descrivere, anche dal punto di vista qualitativo, il grado di raggiungimento degli obiettivi delle aziende non profit: la ragione di tale necessità risiede nella constatazione che, per queste ultime, le risultanze contabili e di bilancio non sono in grado di assicurare l'efficace ed efficiente raggiungimento delle finalità che esse cercano di perseguire. In questo senso, la rendicontazione sociale e l'utilizzo degli strumenti di rendicontazione "allargata", o non finanziaria, nelle istituzioni non profit potrebbe rappresentare certamente un valido supporto per la correttezza informativa e gestionale prima accennate.

³⁰ Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, op. cit., p. 245.

In effetti, l'impiego degli strumenti ispirati da finalità di rendicontazione non meramente quantitativo-contabile, è certamente in grado di garantire benefici potenziali particolarmente rilevanti, rappresentando, in un certo senso, il necessario completamento dei tradizionali sistemi di contabilità aziendale. Al contempo, la rendicontazione sociale assume maggiore efficacia ai fini del controllo delle attività, proprio in quanto essa risulta orientata alla gestione complessiva delle relazioni con gli *stakeholder*. Infine, l'utilizzo di informazioni aventi natura non strettamente finanziaria consente di fornire una rappresentazione esaustiva del rapporto esistente tra fini statutari delle organizzazioni non profit e le attività necessarie per il loro perseguimento: in tale prospettiva, esse risultano effettivamente utili alla qualificazione della efficacia delle performance aziendali in termini di miglioramento del benessere sociale della collettività.

L'ultima riflessione sul tema affrontato in questo volume non può che essere riferita alla carenza delle risorse finanziarie, una delle principali criticità del fenomeno non profit, come dell'intero Terzo Settore in generale. Riguardo a ciò, è ampiamente intuibile, come evidenziato dalle risultanze dell'indagine empirica precedentemente illustrata, che la tendenziale insufficienza dei mezzi finanziari rappresenti una problematica particolarmente avvertita dalle aziende non profit, oltre che trasversale alle maggior parte delle diverse loro tipologie.

Del resto, la notevole espansione del Terzo Settore registrata nel corso degli ultimi decenni, e di cui ai precedenti cenni, non si è dimostrata priva di conseguenze come anche di profonde modificazioni dei diversi paradigmi di funzionamento delle realtà aziendali non profit. In tale direzione, la notevole e rapida crescita delle esigenze sociali della comunità è stata assecondata da un evidente ampliamento della gamma dei servizi offerti dalle organizzazioni non profit. Tuttavia, tale incremento non è stato solo di tipo quantitativo, in quanto l'evoluzione continua dei bisogni di carattere sociale ha richiesto e determinato un arricchimento del livello qualitativo delle forme di *output* e di *outcome* del settore non profit. Tale crescita quali-quantitativa, coniugata alla continua riduzione dei flussi di finanziamento di origine pubblica, ha conseguentemente creato i presupposti per l'inasprimento e il peggioramento progressivo delle condizioni finanziarie degli enti non profit.

Non è un caso, dunque, che il *fund raising* sia perciò diventato oggetto di particolare attenzione da parte del Terzo Settore. Il *fund raising* può essere genericamente definito quale sinonimo di raccolta risorse finanziarie. Tuttavia, la letteratura scientifica nazionale e, soprattutto, internazionale tende ad indentificare con tale termine un concetto sensibilmente più ampio, articolato

e ampio nella sua portata. La reale e concreta utilità del *fund raising*, in effetti, non consiste nel semplice procacciamento materiale di fondi, senza alcuna pretesa di sistematicità e coordinamento. Gli strumenti propri del *fund raising*, al contrario, devono essere intesi nella loro funzione strategica di «sviluppo quali-quantitativo delle entrate»³¹, in perfetto coordinamento con le finalità dell'organizzazione stessa. I meri tentativi di raccogliere risorse finanziarie privi degli invocati strategicità e coordinamento, viceversa, non possono qualificarsi come reali forme di *fund raising*, potendosi configurare quali semplici apporti di fondi privi – paradossalmente – di un effettivo ed efficace impatto positivo sulla struttura finanziaria di un'azienda non profit: l'assenza di un approccio coordinato e finalizzato, infatti, potrebbero determinare un impiego inefficiente delle risorse in tal modo acquisito.

Lo sviluppo di un'adeguata strategia di *fund raising*, quale processo, richiede una intensa attività di progettazione sistematica per risultare veramente efficace. Non è questa la sede per una trattazione sufficientemente esaustiva delle tecniche e degli strumenti di *fund raising*, ma è comunque necessario rilevare l'importanza decisiva rivestita dalla corretta individuazione delle motivazioni di fondo che dovrebbero sottendere ogni tentativo in tale direzione. La determinazione del fabbisogno finanziario ritenuto necessario non può prescindere dalla evidenziazione della *mission* aziendale nonché delle principali attività che caratterizzano l'intera struttura organizzativa. Le informazioni di base così circoscritte risulteranno cruciali per la corretta individuazione dei cosiddetti “mercati del *fund raising*” cui si intende rivolgersi e, quindi, degli strumenti da impiegare per la raccolta delle risorse finanziarie, seppur nell'accezione sistemica e coordinata prima tratteggiata.

Riguardo tale ultimo aspetto, particolarmente rilevante risulta essere il cosiddetto “*digital fund raising*”. Le nuove frontiere della tecnologia digitale e telematica hanno sconvolto le regole di funzionamento dell'azienda non solo riguardo all'aspetto della comunicazione esterna (es. sito web, social network, ecc.) oppure in relazione all'informatizzazione interna (es. software gestionali di direzione e controllo, database informatizzati, ecc.). Per le aziende non profit, nello specifico, le nuove tecnologie informatiche rappresentano, invero, uno strumento molto potente ai fini del miglioramento generale e complessivo della propria struttura finanziaria. Negli Stati Uniti, tanto per citare uno degli esempi più eclatanti, i mezzi finanziari convogliati verso il Terzo Settore mediante i nuovi canali online rappresentano più del

³¹ Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, op. cit., p. 190.

14% dell'ammontare delle donazioni complessive³². Il dato esemplificativo appena citato, tuttavia, deve essere correttamente inteso, onde evitare eventuali pericolosi fraintendimenti concettuali. La evidente enorme portata del *digital fund raising* non può, attualmente, essere interpretata semplicemente quale strumento solo eventuale e aggiuntivo per le aziende non profit legittimando, dunque, comportamenti tendenti a considerare tale strumento una mera eventualità integrativa. Il dato relativo al contesto statunitense deve necessariamente far comprendere che l'implementazione di simili innovazioni digitali rappresenta, in sostanza, una nuova direzione strategica da dover inseguire cercando di perseguire la massima efficienza ed efficacia. Al contrario, per l'appunto, la superficiale considerazione del *digital fund raising* nei termini appena rappresentati, potrebbe tradursi non solo in una mancata opportunità strategica, quanto soprattutto nel rischio di perseguire altre scelte scarsamente efficaci. In questo senso, il *digital fund raising* rappresenta una scelta strategica cruciale per garantire il miglioramento delle condizioni complessive delle organizzazioni non profit con difficoltà implementative, tra l'altro, decisamente non proibitive considerando gli strumenti di cui esso si avvale. Il perno dell'intero impianto, in effetti, è rappresentato dal sito web che, come evidenziato dall'indagine empirica, non risulta molto diffuso tra le organizzazioni intervistate: solo un terzo di esse (22 su un totale di 66) dichiarano di disporre di un sito web istituzionale che, in realtà, non dovrebbe svolgere una semplice funzione informativa e relazionale in quanto, per quanto appena detto in precedenza, potrebbe costituire un importante (se non il principale) strumento per l'implementazione di soluzioni di *digital fund raising*. Il portale web, tuttavia, non è l'unico canale digitale a disposizione delle organizzazioni non profit in tal senso: email, social network e indicizzazione nei motori di ricerca rappresentano parimenti strumenti decisivi nella raccolta di fondi tramite i canali digitali. Sotto questo punto di vista, le associazioni rientranti nella ricerca empirica oggetto di questo volume non presentano particolari problematiche: tutte dichiarano di possedere un servizio email dedicato alle attività istituzionali, mentre i canali di social network quali Facebook, Twitter, LinkedIn e altri sono diffusi nel 70% del totale (45 su 66). Tuttavia, è fondamentale precisare che la mera disponibilità dei mezzi appena citati non rappresenta, automaticamente, una fonte di risorse finanziarie di tipo "*digital*". Come è facile intuire, ognuno di questi vettori comunicativi risulta efficace per il *fund raising* solo se strutturato in funzione della strategia designata e perseguita dalla specifica entità non profit. L'obiettivo

³² Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, op. cit., pp. 199 e ss.

ultimo, dunque, dovrebbe essere di garantire una adeguata visibilità, coinvolgere, fidelizzare e sensibilizzare gli utenti delle piattaforme digitali creando relazioni spontanee ma fortemente coinvolgenti. In questo modo, la raccolta di fondi diventa un effetto indiretto ma quasi consequenziale alla struttura “digital” dell’organizzazione stessa.

APPENDICE

IL QUESTIONARIO DI RILEVAZIONE DEI DATI



Ricerca per la costituzione di una banca dati sullo stato dell'attività di volontariato della Provincia di Benevento

Coordinatore del gruppo di lavoro:

Prof. Paolo Ricci

Componenti del gruppo di lavoro:

Dott.ssa Maria Cristina Aceto

Sig.ra Gina Cardone

Dott.ssa Olimpia Luongo

Dott.ssa Brunella Severino

Dott. Renato Civitillo

Questionario 2014

Sezione 1 – Dati anagrafici

Denominazione dell'organizzazione: _____

Presidente o rappresentante legale: _____

Anno di costituzione: _____

Sede legale: _____

Sede operativa: _____

Sedi decentrate (se presenti): _____

Cap: _____ Indirizzo: _____

Provincia: _____ Città: _____

Tel.: _____ Fax: _____

email: _____

Sito web: _____

Social network:

Facebook: _____

Twitter: _____

LinkedIn: _____

Flickr: _____

Tumblr: _____

Instagram: _____

Pinterest: _____

Altro (*specificare*): _____

Codice Fiscale/Partita IVA: _____

Codice ISTAT (se in possesso): _____

Sezione 2 – Sistema di governance

Forma giuridica:

Fondazione

Comitato

OdV (l. 266/1991)

APS (l. 383/2000)

Altro (associazione non riconosciuta, ecc.): _____

Sono presenti i seguenti organi sociali?

Presidente

Direttore

Assemblea dei soci

Comitato direttivo

Organo di controllo (*specificare*): _____

Altro (*specificare*): _____

Con quale cadenza vengono eletti/nominati/ricostituiti gli organi sociali?

- Presidente: _____
- Direttore: _____
- Assemblea dei soci: _____
- Comitato direttivo: _____
- Altro (*specificare*): _____

Sono stati adottati i seguenti strumenti di regolamentazione interna?

- Codice di condotta
 - Codice etico
 - Disciplinare
 - Organigramma
 - Funzionigramma
 - Mansionario
 - Regolamento
 - Altro (*specificare*): _____

Vengono redatti regolarmente i seguenti documenti?

| | |
|--|--|
| Bilancio di previsione | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| Bilancio Consuntivo | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |
| Bilancio Sociale (o altro strumento di rendicontazione allargata: di genere, di sostenibilità, ambientale, ecc.) | <input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No |

In caso di redazione del bilancio sociale, indicare le norme o gli standard seguiti

- GBS – Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale
- GRI – Global Reporting Initiative
- Direttiva Agenzia delle ONLUS
- Altro (*specificare*): _____

Se non è redatto un bilancio sociale (o altro strumento di rendicontazione allargata), si ha interesse ad adottarlo nell'immediato futuro?

- Sì
- No

| | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Segreteria | <input type="checkbox"/> Contabilità |
| <input type="checkbox"/> Amministrazione | <input type="checkbox"/> Rapporti con i soci |
| <input type="checkbox"/> Consulenza | <input type="checkbox"/> Rapporti con enti/istituzioni territoriali |
| <input type="checkbox"/> Promozione | <input type="checkbox"/> Fund raising |
| <input type="checkbox"/> Formazione | <input type="checkbox"/> People raising |
| <input type="checkbox"/> Ricerca | <input type="checkbox"/> Progettazione |
| <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>): _____ | <input type="checkbox"/> Nessuna di queste |

Sono previsti statutariamente organi con funzioni consultive?

- Comitato dei benefattori
- Task team temporanei e/o appositamente costituiti
- Organo di consulenza esterno
- Altro (*specificare*): _____

La struttura organizzativa prevede una suddivisione per aree omogenee di attività?

Sezione 3 – Attività svolte e stakeholders

Si provi ad elaborare una definizione della *mission* dell'organizzazione (descrizione sintetica degli scopi ultimi delle attività svolte):

Ambito territoriale delle attività svolte:

- Comunale
- Intercomunale
- Provinciale
- Regionale
- Nazionale
- Altro (*specificare*): _____

È prevista una forma di programmazione delle attività?

- Piano strategico
- Piano annuale attività
- Piano degli obiettivi
- Altro (*specificare*): _____

È presente una struttura di coordinamento sovra-locale?

- Sì, provinciale
- Sì, regionale
- Sì, nazionale
- No
- Altro (*specificare*): _____

Si ordinino in senso decrescente (max 3 risposte) le principali attività prevalenti e ricorrenti erogate? (si indichino solo le attività rientranti nella *mission* dell'organizzazione):

- RICREATIVE E SPORTIVE
 - Animazione
 - Attività ricreative
 - Attività sportive
 - Altro (*specificare*): _____

- CULTURALI E ARTISTICHE
 - Presentazione di libri
 - Mostre espositive
 - Iniziative di sostegno e valorizzazione della cultura locale
 - Conferenze e dibattiti
 - Attività di produzione artistica e musicale
 - Organizzazione di cineforum
 - Altro (*specificare*): _____

- EDUCATIVE E FORMATIVE
 - Formazione professionale
 - Educazione permanente, aggiornamento, realizzazione di cicli di conferenze, incontri e dibattiti
 - Studio, ricerca e documentazione
 - Educazione post-scolastica
 - Corsi di insegnamento
 - Corsi per stranieri
 - Organizzazione di università per la terza età
 - Altro (*specificare*): _____

- SOCIO-SANITARIE
 - Prestazioni specialistiche medico-sanitarie
 - Riabilitazione medico psicofisica
 - Cure sanitarie
 - Trasporto malati
 - Soccorso
 - Attività di raccolta sangue
 - Prevenzione ed educazione sanitaria
 - Altro (*specificare*): _____

- ASSISTENZA SOCIALE
 - Ascolto/segretariato sociale
 - Assistenza in strutture di ricovero
 - Consulenza familiare
 - Attività di patronato

- Assistenza economica
- Servizio mensa e/o lavanderia
- Servizio in aree marginali e disagiate
- Altro (*specificare*): _____

- ASSISTENZA DOMICILIARE
 - Assistenza domiciliare domestica
 - Assistenza domiciliare infermieristica
 - Compagnia presso il domicilio dell'utente
 - Accompagnamento
 - Altro (*specificare*): _____

- PROTEZIONE CIVILE
 - Attività di protezione civile (in occasione di catastrofi, terremoti, ecc.)
 - Attività preventive di protezione civile
 - Sensibilizzazione dell'opinione pubblica alle attività della protezione civile
 - Altro (*specificare*): _____

- TUTELA AMBIENTALE E SVILUPPO SOSTENIBILE
 - Salvaguardia di aree naturali
 - Campagne di tutela dell'ambiente e del territorio
 - Attività di protezione e di tutela degli animali
 - Altro (*specificare*): _____

- TUTELA E DIFESA DEI DIRITTI
 - Tutela dei diritti
 - Servizi di tutela legale
 - Altro (*specificare*): _____

- SENSIBILIZZAZIONE DELL'OPINIONE PUBBLICA
 - Promozione di manifestazioni pubbliche
 - Campagne di sensibilizzazione dell'opinione pubblica
 - Raccolta fondi
 - Altro (*specificare*): _____

- SOSTEGNO E SVILUPPO INTERNAZIONALE
 - Volontariato internazionale
 - Attività di sviluppo nelle comunità estere
 - Cooperazione internazionale
 - Altro (*specificare*): _____

- PARTECIPAZIONE ALLA GOVERNANCE TERRITORIALE
 - Progettazione partecipata
 - Altro (*specificare*): _____

ALTRE

Altro (*specificare*): _____

Sezione 4 – Risorse umane, finanziarie e tecniche

Analisi delle Risorse umane impegnate (al 31/12/2013):

| | Sesso | Numero | Età media |
|---|-------|--------|-----------|
| <input type="checkbox"/> Volontari attivi impegnati in modo gratuito e continuativo | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Personale che usufruisce di un rimborso spese forfettario | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Personale retribuito con rapporti di collaborazione | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Personale retribuito con prestazione occasionale | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Personale retribuito a tempo pieno | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Servizio civile | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Donatori | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Soci sostenitori | M | | |
| | F | | |
| <input type="checkbox"/> Altro (<i>specificare</i>): _____ | M | | |
| | F | | |

| Importi (in Euro) | |
|---|---|
| Ammontare delle Entrate risultante dall'ultimo bilancio approvato | <input type="checkbox"/> < € 1.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 1.000 – € 5.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 5.000 – € 10.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 10.000 – € 20.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 20.000 – € 30.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 30.000 – € 50.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 50.000 – € 100.000 |
| | <input type="checkbox"/> € 100.000 |
| Altro (specificare): _____ | |

Analisi delle Risorse Finanziarie (al 31/12/2013)

| | UE | Stato | Regione | Provincia | Comune | Privato |
|---|----|-------|---------|-----------|--------|---------|
| Quote associative periodiche (es. semestrali, annuali, ecc.) | | | | | | |
| Finanziamenti e contributi istituzionali su presentazione di progetti | | | | | | |
| Finanziamenti e contributi istituzionali (non legati a preventive richieste su azioni/programmi/progetti) | | | | | | |
| Proventi da contratti o convenzioni con Amministrazioni Pubbliche (Comuni, Province, Regioni, ecc.) | | | | | | |
| Donazioni, liberalità, lasciti | | | | | | |
| Attività commerciale (anche se marginale) | | | | | | |
| Altro (se non rientrante nelle categorie elencate): _____ | | | | | | |

Indicare la provenienza per ciascuna delle seguenti fonti di finanziamento

Analisi delle Risorse tecniche-patrimoniali (al 31/12/2013)

Indicare la principale provenienza delle seguenti risorse tecniche (quando presenti):

| | Di proprietà | In locazione | In comodato d'uso gratuito | In leasing | Altro (specificare) |
|---|--------------|--------------|----------------------------|------------|---------------------|
| Terreni | | | | | |
| Fabbricati (adibiti a qualsiasi uso: ufficio, deposito, ecc.) | | | | | |
| Impianti e attrezzature tecniche (strumenti e attrezz. relative allo svolgimento delle attività principali dell'organizzazione) | | | | | |
| Impianti telefonici (fisso, mobile) | | | | | |
| Beni e attrezzature ad uso promozionale (es. espositivo, fieristico, ecc) | | | | | |
| Computer e attrezzature elettroniche | | | | | |
| Mobili e arredo interni | | | | | |
| Autovetture e automezzi (di uso generico e specifico: es., automobili, autocarri, auto-mediche, ambulanze, ecc.) | | | | | |
| Altro (<i>specificare</i>): _____ | | | | | |

Sezione 5 – Analisi di fabbisogni e criticità

Quali sono le principali criticità nell'organizzazione?

- Difficoltà organizzative interne
- Miglioramento del livello di managerializzazione organizzativa
- Difficoltà a operare e comunicare in rete
- Scarsa condivisione di progetti e obiettivi con enti istituzionali
- Scarsa comunicazione tra diverse organizzazioni
- Scarsa conoscenza di lingue straniere
- Rapporti con le sedi decentrate (eventuali) dell'organizzazione
- Altro (*specificare*): _____

Quali sono le aree organizzative caratterizzate dalle maggiori criticità?

- Personale e risorse umane;
- Segreteria, amministrazione e logistica;
- Area Promozione;
- Area Consulenza;
- Area Formazione;
- Area Documentazione, comunicazione e ricerca;
- Altro (*specificare*): _____

Quali sono le principali criticità in materia di finanziamento delle attività erogate?

- Entità dei contributi associativi;
- Carenza di contributi regionali, nazionali, ecc.
- Tempi di attesa nell'erogazione dei fondi;
- Eccessiva burocrazia delle procedure di richiesta fondi;
- Rendicontazione successiva delle attività svolte;
- Incongruenza tra contributi richiesti e stanziamenti concessi;
- Altro (*specificare*): _____

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI ESSENZIALI

- Abrahamson, E., Baumard, P., *What lies behind organizational façades and how organizational façades lie: An untold story of organizational decision making*, in Gerard G., Hodgkinson P., Starbuck W.H. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making*, Oxford University Press, Oxford, 2008.
- Acri, *Settimo rapporto sulle fondazioni bancarie*, Acri, Roma, 2002.
- Aiginger K., Guger A., *The European Socioeconomic Model*, in Giddens A., Diamond P., Liddle R. (Eds.), *Global Europe, Social Europe*, Polity Press, Cambridge, 2006.
- Airoldi G., Brunetti G., Coda V., *Corso di economia aziendale*, il Mulino, Bologna, 2005.
- Amaduzzi A., *Di una teoria delle condizioni di equilibrio d'impresa*, RIREA, Roma, 1943.
- Amaduzzi A., *Il sistema produttivo dell'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e del suo andamento*, nel volume *Studi di Economia aziendale* pubblicato in occasione della "Giornata di studio per ricordare Aldo Amaduzzi", Edizioni KAPPA, Roma, 1948.
- Amatucci F., *La gestione finanziaria delle aziende non profit*, Etas, Milano, 2000.
- Amatucci F., Borgonovi E., Bandini F., Maioli G., *Le variabili critiche delle aziende non profit: la gestione finanziaria nelle aziende non profit*, in Maticena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999.
- Amodeo D., *Ragioneria generale delle imprese*, Giannini, Napoli, 1970.
- Anthony R.N., Young D.W., *Controllo di gestione per il settore non profit*, McGraw-Hill, Milano, 1992.
- Baldarelli M.G., *La mission, la governance e l'accountability delle aziende eticamente orientate nel mercato finanziario tra teoria e prassi*, Non profit, n. 3, 2004.
- Bandini F., Ambrosio G. (a cura di), *Profit-non profit una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Bandini F., *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Cedam, Padova, 2013.

- Barbetta G.P., Cima S., Zamaro N., *Le istituzioni non profit in Italia*, il Mulino, Bologna, 2003.
- Barbetta G.P., *Il settore del non-profit italiano: solidarietà, democrazia e crescita economica negli ultimi vent'anni*, in Zamagni S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo Settore*, il Mulino Bologna, 2011.
- Barbetta G.P., Ranci C., *Nonprofit a Milano*, FrancoAngeli, Milano, 1999.
- Bassanini M.C., Ranci C. (a cura di), *Non per profitto*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1990.
- Ben-Ner A., *The Shifting Boundaries of the Mixed Economy and the Future of the Nonprofit*, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 73(1), 2002.
- Benevolo C., Caselli C., *Il contributo del non profit nel sistema delle filiere di creazione del valore*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, 2011.
- Benington J., Moore M.H. (Eds.), *Public Value Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, New York, 2011
- Besta F., *La ragioneria*, Vol. I, Vallardi, Milano, 1932.
- Borgonovi E., *Aziende non profit: problemi teorici, profili giuridici e politiche di indirizzo*, in Aidea, *Le aziende non profit tra Stato e mercato*. Atti del convegno svoltosi a Roma 28-30 settembre 1995, Clueb, Bologna, 1996.
- Borgonovi E., *Problemi di gestione ed efficienza*, in Centro Nazionale di Prevenzione e difesa sociale (a cura di), *Le organizzazioni senza scopo di lucro (non profit organizations)*, Giuffrè, Milano, 1996.
- Borgonovi E., *Dalla storicizzazione dei fini e dalla flessibilità dei mezzi, il contributo delle aziende non profit al progresso economico e sociale*, in AA.VV., *Atti del convegno "L'elasticità dell'azienda di fronte al cambiamento"*, Clueb, Bologna, 1994.
- Borgonovi E., Fattore G., Longo F., *Management delle istituzioni pubbliche*, Egea, Milano, 2009.
- Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, 2011.
- Borgonovi E., Mussari R., *Pubblico e privato: armonizzare gli opposti*, in Borgonovi E., Mussari R. (a cura di), *Collaborare e competere per un mercato responsabile e solidale*, il Mulino, Bologna, 2011.
- Borzaga C., Defourny J., *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento, 2001.
- Borzaga C., *The Italian Nonprofit Sector, an Overview of an Undervalued Reality*, *Annales de l'économie publique, sociale et cooperative*, 1991.
- Bozeman B., *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*, Georgetown University Press, Washington D.C., 2007.
- Bronzetti G., *Le aziende non profit*, FrancoAngeli, Milano, 2007.
- Bronzetti, Mazzotta R., *L'impresa sociale*, FrancoAngeli, Milano, 2012.
- Bruni L., Zamagni S., *Economia Civile*, il Mulino, Bologna, 2015.
- Capaldo P., *L'azienda*, Prima Parte, edizione provvisoria fuori commercio, Roma, 2008.

- Capaldo P., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*. Relazione al XVIII Convegno annuale AIDEA, Roma, settembre 1995, Clueb, Bologna, 1996.
- Capaldo P., *Per un profilo politico-economico dell'impresa sociale: realtà, potenzialità e regolazione normativa*, LECTIO MAGISTRALIS, Università Roma Tre, Iris Network – Colloquio scientifico annuale sull'impresa sociale – IV edizione, Roma, 21 maggio 2010.
- Catturi G., *L'azienda universale*, Cedam, Padova, 2003.
- Cavaliere E., Ferraris Franceschi R., *Economia aziendale. Volume I. Attività aziendale e processi produttivi*, Giappichelli, Torino, 2010.
- Centro Studi CGM, *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 2002.
- Centro Studi CGM, *Primo rapporto sulla cooperazione sociale*, Edizioni Cgm, Torino, 1994.
- Cho C.H., Laine M., Roberts R.W., Rodrigue M., *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, Accounting, Organizations and Society, n. 40, p. 78-94, 2015.
- Coda V., *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino, 1988.
- Corbetta G., *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, il Mulino, Bologna, 1999.
- De Ambrogio U., Ranci C., *Dimensioni e modelli organizzativi del volontariato. Indagine su 600 gruppi in Lombardia*, Contributi di ricerca Irs, n. 17, 1989.
- Dipartimento della Funzione Pubblica, *Rendere conto ai cittadini*, Cantieri, ESI, Napoli, 2004.
- Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Farneti F., *Il progressivo affermarsi del principio di accountability negli locali. Le implicazioni di tipo manageriale*, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Guerini e Associati, Milano, 2005.
- Ferraris Franceschi R., *Elementi di criticità negli studi di economia aziendale. La sfida della ricerca qualitativa*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 5/6, RIREA, Roma, 2006.
- Ferrero G., *Le determinazioni economico-quantitative d'azienda*, Giuffrè, Milano, 1967.
- Fiorentini G., *Organizzazioni non profit e di volontariato. Direzione, marketing e raccolta fondi*, Etas, Milano, 1997.
- Fiorentini G. (a cura di), *Il concetto di impresa sociale/azienda non profit, in Regione Lombardia. Impresa solidale quale soggetto economico per creare nuove opportunità occupazionali in Lombardia*, Quaderni Regionali di Ricerca n. 27, Milano, 1998.
- Fivol, *Il volontariato sociale italiano*, Fivol, Roma, 1995.
- Fivol, *Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale italiano*, Fivol, Roma, 1999.
- Fondazione Ambrosianeum, *Rapporto sul settore non profit milanese*, Il Sole-24 Ore Libri, Milano, 2001.
- Fondazione Giovanni Agnelli, *Per conoscere le fondazioni. I mondi delle fondazioni in Italia e all'estero*, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli, Torino, 1997.

- Fritz W.S., *The European Social Model: Coping with the Challenges of Diversity*, Journal of Common Market Studies, n. 40, 2002.
- Gerard G., Hodgkinson P., Starbuck W.H. (Eds.), *The Oxford handbook of organizational decision making*, Oxford University Press, Oxford, 2008.
- Giannessi E., *Considerazioni critiche intorno al concetto di azienda*, in *Scritti in onore di G. Dell'Amore, saggi di discipline aziendali e sociali*, Vol. I, Giuffrè, Milano, 1969.
- Giddens A., Diamond P, Liddle R. (Eds.), *Global Europe, Social Europe*, Polity Press, Cambridge, 2006.
- Hansmann H., *Economic Theories of Nonprofit Organizations*, in Powell W.W. (Ed.), *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, New Haven, Conn.-London, 1987.
- Hansmann H., *The role of Non-profit Enterprise*, Yale Law Journal, 1980.
- ICNPO, *International Classification of Nonprofit Organizations*.
- Iref, *L'impronta civica*. VII Rapporto sull'associazionismo sociale, Edizioni Lavoro, Roma, 2000.
- Iref, *Primo rapporto sull'associazionismo sociale*, Maggioli, Rimini, 1985.
- Istat, *9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit. Primi risultati*, 2013.
- Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia*. Argomenti, Istat, Roma, 1999.
- Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 1997*, Informazioni, n. 44, Istat, Roma, 2000.
- Istat, *Le organizzazioni di volontariato in Italia. Anno 1999*, Informazioni, Istat, Roma, 2001.
- Marcon G., Tieghi M., *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit*, in Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.
- Masullo A., Ricci P., *Tempo della vita e mercato del tempo. Dialoghi tra filosofia ed economia sul tempo: verso una critica dell'azienda capitalistica*, FrancoAngeli, Milano, 2015.
- Matacena A., Zangrandi A., *Le specialità delle organizzazioni e imprese non profit*, Non Profit, Vol. 3, 2004.
- Matacena A. (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 1999.
- Mion G., Loza Adai C.R., *Non (solo) per profitto: ripensare la business ethics alla luce della DSC*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, n. 1, 2, 3 e 4, RIREA, Roma, 2016.
- Molteni M., *Responsabilità sociale e performance d'impresa. Per una sintesi socio-competitiva*, Vita e Pensiero, Milano, 2004.
- Moore M.H., *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, Cambridge, 1995.
- Moro G., *Contro il non profit*, Laterza, Bari, 2014.
- Mulazzani M., *Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*, Vol. II, Cedam, Padova, 2006.

- Musella M., D'Acunto S., *Economia politica del non profit*, Giappichelli, Torino, 2000.
- Onida P., *Economia d'azienda*, UTET, Torino, 1971, ristampa 1985.
- Pasquinelli S., Stivella G.P., *Analisi di un caso: il terzo settore a Pordenone*, in Basanini M.C., Ranci C. (a cura di), *Non per profitto*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma, 1990.
- Pezzani F. (a cura di), *L'accountability delle amministrazioni pubbliche*, Egea, Milano, 2003.
- Phelps E.S., *Altruism, morality and economy theory*, Russell Sage Foundation, 1975.
- Ponzanelli G., *Le non profit organizations*, Giuffrè, Milano, 1985.
- Powell W.W. (Ed.), *The Nonprofit Sector*, Yale University Press, New Haven, Conn.-London, 1987.
- Propersi A., Rossi G., *Gli enti non profit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2012.
- Regione Lombardia, *Impresa solidale quale soggetto economico per creare nuove opportunità occupazionali in Lombardia*, Quaderni Regionali di Ricerca n. 27, Milano, 1998.
- Ricci P. (a cura di), *L'economia d'azienda: paradigmi e declinazioni*, Giuffrè, Milano, 2012.
- Ricci P., *Il soggetto economico nell'azienda pubblica. Un'introduzione su chi comanda davvero nell'azienda pubblica e perché*, RIREA, Roma, 2010.
- Ricci P., *Rendicontazione sociale: le linee guida dell'Osservatorio*, in Azienditalia, n. 8, 2007.
- Ricci P. (a cura di), *Enti strumentali regionali e loro accountability. Il caso Campania*, FrancoAngeli, Milano, 2005.
- Ricci P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Ricci P., *La responsabilità sociale dell'impresa moderna*, in Ricci P. (a cura di), *La responsabilità sociale dell'impresa: il ruolo e il valore della comunicazione*. Atti del Convegno di Benevento del 29 gennaio 2004, FrancoAngeli, Milano, 2004.
- Ricci P., *Accountability o dependability: il caso degli enti strumentali regionali della Campania*, La Finanza locale, n. 2, 2004.
- Ricci P., Fontana S., *L'accountability degli enti strumentali regionali: il caso Campania*, La Finanza locale, n. 11, 2003.
- Ricci P., Stefanini P., *Benessere e sicurezza: la persona al centro. Dialogo tra Paolo Ricci, Università del Sannio, e Pierluigi Stefanini, Gruppo Unipol*. In *L'impresa di domani: innovativa sostenibile inclusiva, Il Salone della CSR e dell'innovazione sociale: riflessioni, contributi, esperienze*, Egea, Milano, 2016.
- Rossi G., Colozzi I., *Il volontariato in Italia*, in Tavazza L. (a cura di), *Volontariato ed enti locali*, Edb, Bologna, 1985.
- Salamon L. (Ed.), *Global Civil Society, Volume One: Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies Baltimore, 1999.
- Salamon L.M., Anheier H.K., *The emerging non-profit sector: an overview*, Manchester University Press, Manchester-New York, 1996.

- Salamon L.M., Anheier H.K., *Toward an understanding of the international non-profit sector. The John Hopkins comparative nonprofit project*, Nonprofit Management and Leadership, 2(3), 1992.
- Salvioni D., *Corporate governance, controllo di gestione e concorrenza globale*, Symphonia. Emerging Issues in Management (www.uni-mib.it/symphonia), n. 1, 2005, pp. 43-57.
- Sapir A., *Globalization and the Reform of European Social Models*, Journal of Common Market Studies, n. 44, 2006.
- Sicoli G., *Evoluzione e dinamiche di sviluppo del Terzo Settore*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Steccolini I., *Accountability e sistemi informativi negli enti locali. Dal rendiconto al bilancio sociale*, Giappichelli, Torino, 2004.
- Tavazza L. (a cura di), *Volontariato ed enti locali*, Edb, Bologna, 1985.
- Tieghi M., *Le fondazioni. Obiettivi finalizzanti, sistema informativo e bilancio di esercizio*, Clueb, Bologna, 1995.
- Unioncamere, *Le organizzazioni non profit in Italia*, 1999.
- Veltri S., *Capitale intellettuale: problematiche di misurazione, gestione, rendicontazione*, in Fabbrini G., Montrone A., *Economia aziendale*, FrancoAngeli, Milano, 2014.
- Viganò E. (a cura di), *Azienda. Contributi per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova, 2000.
- Weisbrod B.A., *Toward a theory of the Voluntary non profit sector in a three sector economy*, University of Wisconsin-Madison, 1972.
- West K., Davis P., *What is the public value of government action? Towards a (new) pragmatic approach to values questions in public endeavours*, Public Administration, 89(2), 2011.
- Zagrebelsky G., *Contro la dittatura del presente*, Editori Laterza, Roma, 2014.
- Zamagni S. (a cura di), *Libro bianco sul Terzo Settore*, il Mulino, Bologna, 2011.
- Zangrandi A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, 2010.
- Zappa G., *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1956.

Il volume rappresenta il frutto di un'analisi riguardante le attività di volontariato e, più in generale, il Terzo Settore nella provincia di Benevento. In tale prospettiva, il Ce.S.Vo.B. – *Cantieri di Gratuità* – nella sua funzione istituzionale di sostegno e promozione dell'attività di volontariato, ha promosso una ricerca che non si esaurisce nella raccolta di dati statistici inerenti le associazioni del Terzo Settore operanti nel territorio sannita ma cerca di mettere in luce la scarsa considerazione, per il non profit, di criteri e strumenti di tipo manageriale. La gestione delle aziende non profit è stata da sempre fortemente influenzata dalle finalità sociali che, in sostanza, hanno portato a ipotizzare che il sano e corretto governo di esse potesse prescindere da una necessaria managerializzazione. L'evidenziazione di questi e di altri elementi di criticità rappresenta, dunque, il punto di partenza per una riflessione compiuta e completa sull'intero Terzo Settore, dalla quale diventa possibile tracciare le probabili linee di evoluzione, sviluppo e miglioramento futuri.

Renato Civitillo è dottore di ricerca in Analisi dei sistemi economici e sociali: impresa, istituzioni e territorio presso il Dipartimento di Diritto, Economia, Management e Metodi quantitativi dell'Università degli Studi del Sannio di Benevento. Ha svolto e svolge attività di docenza presso Atenei italiani e stranieri. Si occupa prevalentemente di management e contabilità di organizzazioni private e pubbliche. È, inoltre, dottore commercialista e revisore legale.