

Giorgio Mion

Percorsi di sostenibilità per le aziende non profit

Dentro e oltre la riforma del Terzo Settore



Giappichelli

PREFAZIONE

Le motivazioni umane che conducono all'azione economica sono molteplici, ora tese all'ottenimento di un legittimo interesse personale ora rivolte ad obiettivi collettivi. Proprio nella tensione al bene comune va ricercato il senso delle c.d. aziende non profit, ovverosia quelle unità economiche che, organizzando in modo efficiente ed originale i propri circuiti gestionali, producono valore a beneficio di soggetti diversi dai promotori. L'origine storica di tali aziende è varia, ma esse hanno in comune alcuni tratti gestionali che le circoscrivono come un oggetto di studio peculiare per l'Economia Aziendale. In effetti, nonostante in passato sia stata offerta precipua attenzione allo studio delle imprese e, in misura minore, delle amministrazioni pubbliche, negli ultimi decenni si è ampliata l'attenzione anche alla particolare fenomenologia aziendale in discussione in queste pagine.

Da un lato, il processo riformatore avviato da quasi un decennio ha posto l'accento sulla necessità di dare dignità autonoma – dal punto di vista istituzionale come da quello scientifico – al “terzo settore”. Dall'altro lato, si è accresciuta la consapevolezza che, nel contesto italiano e probabilmente anche in ambito europeo, il non profit costituisce il perno dei sistemi di welfare, nonché un imprescindibile pilastro per la coesione sociale. In effetti, anche quando il pubblico mantiene il ruolo di finanziatore dei servizi sociali, la capacità di leggere i contesti sociali, individuare i bisogni di persone e comunità e innovare i modi per rispondere a tali bisogni è una caratteristica peculiare delle aziende non profit. Sulla scorta del movente ideale che le attiva, esse sono in grado di innescare processi di sussidiarietà circolare, rendendo effettivi i diritti (spesso sanciti costituzionalmente) dei soggetti più fragili e valorizzando diversi contributi, inclusi quelli di mer-

cato e amministrazione pubbliche, da soli incapaci di dare piena risposta alla domanda di bene comune.

Le aziende non profit, proprio perché mosse da valori civici, solidaristici, morali e financo religiosi, sono in grado di organizzare circuiti efficienti ed efficaci nei quali valori sociali e virtù morali innescano la generazione di valore economico. Per questo, la gestione delle aziende non profit è oggetto di interesse dell'Economia Aziendale e necessita di approfondimento autonomo in termini sia concettuali che operativi, al fine di non ridurre le potenzialità di tali aziende a mere "anomalie" rispetto al tipo-ideale dell'impresa.

Accanto all'interesse scientifico che, invero, già i Padri dell'Economia Aziendale avevano dimostrato verso le aziende "non-imprese", vi sono ragioni sistemiche e congiunturali che spingono ad un'analisi approfondita delle condizioni strategiche ed operative di sviluppo delle aziende non profit, nella loro dinamica ed incessante tensione alla sostenibilità. Dal punto di vista sistemico, il già citato ruolo generativo di valore delle aziende non profit assume particolare peso in un periodo storico dove le dinamiche demografiche e quelle socioeconomiche hanno profondamente trasformato la domanda di servizi, modificando nel contempo la struttura sociale, la capacità di intervento della politica e dei corpi sociali intermedi di tipo rappresentativo, nonché la possibilità di intervento efficace da parte della pubblica amministrazione. In effetti, quest'ultima, dimostrando i limiti di un assetto ancora molto legato a schemi burocratici, fatica ad accompagnare fenomeni quali l'invecchiamento della popolazione, la trasformazione dell'istituto "famiglia", l'emergere di nuove marginalità, ecc.

Dal punto di vista congiunturale, è appena il caso di citare quanto la drammatica fase pandemica dovuta alla diffusione del virus Covid-19 abbia mostrato i limiti di un costruito sociale disgregato e basato sull'individualizzazione spinta; limiti, questi, emersi – soprattutto nella loro dimensione economica – già durante la grande crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008 e confermata dagli attuali andamenti macroeconomici e geopolitici.

In questo frangente, dunque, studiare le aziende non profit diviene fondamentale per comprenderne il funzionamento, evidenziarne le strategie di sostenibilità e valorizzarne – dal punto di vista culturale e

manageriale – l’apporto sociale ed economico. Non va dimenticato che, su questo fronte, dopo una grande attenzione al fenomeno “non profit” a seguito della sua “scoperta” come oggetto di studio autonomo a cavallo degli anni Novanta del secolo scorso e l’ingresso dei temi di management delle aziende non profit anche nei programmi di studio universitari, l’attenzione pareva essersi affievolita nel tradizionale consolidamento dei paradigmi, a favore di altre espressioni di aziendalità, altrettanto interessanti ed attuali, come le organizzazioni ibride, i modelli di business sostenibili e le società benefit.

La Riforma del Terzo Settore, avviata da diversi anni con la Legge Delega 106 del 2016 ed ancora in fieri in un cammino lungo ed accidentato, ha creato l’incidente perfetto per tornare ad occuparsi di aziende non profit. La Riforma, annunciata come epocale nel suo potenziale portato sociale, è stata spesso affrontata da studi di ordine eminentemente giuridico; tuttavia, complici i suddetti ritardi applicativi della Riforma, non è ancora stato sufficientemente elaborato il suo impatto sulla gestione delle multiformi realtà non profit. In effetti, se la revisione degli istituti giuridici appare, per certi versi, notevole, l’effetto di tale formalizzazione sulla vitalità delle aziende non profit e sulle loro capacità di sviluppo è tutto da discutere.

Partendo dal profilo economico-aziendale della fenomenologia non profit e dalla discussione critica della Riforma come elemento di contesto e, nello stesso tempo, di istituzionalizzazione per la gestione delle aziende non profit, il presente lavoro si propone di indagare la pro-teiforme realtà delle aziende non profit, applicando un disegno di ricerca di matrice qualitativa ed un impianto metodologico improntato sulla grounded theory. Nel dettaglio, lo studio si propone di individuare ed analizzare le condizioni di sostenibilità delle aziende non profit “dentro” e “oltre” la Riforma, intendendo con questo andare al cuore gestionale e strategico delle aziende in questione, le quali hanno già dimostrato capacità generative indipendenti dalla formalizzazione giuridica entro un “settore” circoscritto.

L’analisi prende ad oggetto peculiare le aziende non profit operanti nel settore sociale e sociosanitario, raccogliendo – mediante intervista semistrutturata ed analisi documentale di supporto – evidenze utili alla discussione della domanda di ricerca sopra posta, con an-

damento abduittivo, dal punto di vista epistemologico, ed adottando il c.d. “metodo Gioia” per il trattamento dei dati. Il campione di analisi è composto da ventisette realtà di dimensioni, forma giuridica, storia, localizzazione geografica ed attività diverse.

La discussione delle evidenze emerse si propone come un contributo utile allo studio ed al governo delle aziende non profit, nella prospettiva della sostenibilità, ovverosia nel dinamico indirizzo ad imprimere continuità al carisma originario mediante la sua attualizzazione in formule gestionali capaci di generare valore e rigenerarsi continuamente. Solo così facendo, la dimensione aziendale del non profit potrà valorizzarne e perpetuarne la dimensione sociale e morale, in un circuito virtuoso tra spinta ideale e governo efficiente.

Parte Prima

**LE AZIENDE NON PROFIT TRA
CONTINUITÀ E RINNOVAMENTO**

Capitolo Primo

LE AZIENDE NON PROFIT: UN *FRAMEWORK* DI RIFERIMENTO

Sommario: 1. Introduzione: le sfide contemporanee per la gestione delle organizzazioni non profit. – 2. Le aziende non profit. – 2.1. Caratteri istituzionali e gestionali delle ANP. – 2.2. La “questione” del profitto e la *mission* delle ANP. – 3. Le prospettive delle ANP come fenomeno originale. – 4. Le condizioni di sostenibilità.

1. Introduzione: le sfide contemporanee per la gestione delle organizzazioni non profit

Nella genesi e nell’evoluzione del ragionamento scientifico sulle aziende non profit (ANP) si assiste periodicamente ad una rivalutazione del loro ruolo economico, sociale e politico al mutare del contesto storico-culturale. Fino all’ultimo decennio del XX secolo, ancora il non profit si incuneava nelle aree interstiziali tra lo Stato e il Mercato¹, coprendo uno spazio relativamente limitato ed accessorio. In tale contesto, quelle oggi definite organizzazioni non profit (ONP) giocavano un ruolo prevalentemente sociale, essendo fortemente radicata la convinzione che la produzione della ricchezza competesse al settore privato attraverso il sistema degli scambi di mercato, mentre al settore pubblico spettasse la redistribuzione del valore mediante l’organiz-

¹Paradigmatico, in tal senso, appare il XVIII Convegno Nazionale dell’Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) tenutosi a Roma nel 1995 con il titolo “Le aziende non profit tra Stato e mercato”.

zazione e l'erogazione dei servizi pubblici. Tale mercato dualismo ha stimolato, di fatto, la riscoperta del "terzo" settore, seppure esso – nell'ottica della scuola dell'economia civile sviluppatasi in Italia nel XVIII secolo – costituisse una forma "normale" e consolidata di organizzazione delle attività sociali ed economiche².

Non è secondario ricordare che, di fatto, fino alla fine degli anni Novanta, lo stesso "settore non profit" non era contemplato quale categoria di aziende – almeno come aggregato (pseudo)omogeneo – e che, secondo alcuni, ancora oggi esso costituisce una vera e propria "invenzione", recentemente operata dal gruppo di ricerca coordinato da Salamon ed Anheier³. Ciò non significa che la teoria aziendale ignorasse l'esistenza di realtà aziendali non orientate al profitto⁴, ma

² «Occorre sviluppare una terza modalità di produzione dei beni e servizi, che ho chiamato la modalità dell'economia civile. Abbiamo bisogno di concettualizzare il ruolo delle organizzazioni non profit o di Terzo Settore come espressione di economia civile, la quale non si contrappone all'economia "privata" e all'economia "pubblica", ma le completa». S. Zamagni, "Motivazioni e linee guida della proposta della Commissione", Atti del Convegno "*Quali spazi per le imprese private con finalità sociale?*", Padova, 1995, p. 69.

³ Il riferimento è qui al John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, la cui definizione di "non profit" è formulata in L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, "Civil Society in Comparative Perspective", in L.M. Salamon, H.K. Anheier, R. List, S. Toepler, S.W. Sokolowsky and Associates, *Global Civil Society: Dimension of the Nonprofit Sector*, John Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999. La critica a tale nozione – e la definizione della stessa come "invenzione" – si deve a G. Moro, *Contro il non profit*, Laterza, Roma-Bari, 2014. L'Autore afferma che «Il problema sta nella categorizzazione del non profit una miriade di organizzazioni e iniziative vengono accorpate in un magma informe, tenuto insieme solo da una ragione fiscale». G. Moro, *Contro il non profit*, cit., p. 6. Ad onore del vero, tuttavia, non va sottovalutato che, soprattutto negli Stati Uniti, l'attenzione verso il non profit precede il citato lavoro di Salamon ed Anheier – basti pensare all'importante saggio D.R. Young, *If Not For Profit, For What?*, Lexington Books, Toronto, 1983 o, ancora, al precedente lavoro che segna il debutto del lemma "third sector" A. Etzioni, "The Third Sector and Domestic Missions", *Public Administration Review*, 33(4), 1973, pp. 314-323 – anche se probabilmente è proprio la definizione omogenea del settore a mancare.

⁴ Basti pensare, a tale riguardo, all'attenzione dedicata alle aziende "di consumo" e "di erogazione" dagli stessi Padri dell'Economia Aziendale, già a partire da G.

l'interesse manifestato nei loro riguardi era sicuramente meno ampio ed attento⁵, in quanto si riteneva che, nel loro complesso, rappresentassero un aggregato disomogeneo al quale non poter riconoscere un'identità fenomenologica.

A partire dagli anni Settanta del secolo scorso, la crisi dei sistemi amministrativi pubblici⁶, con la delegittimazione sociale dell'apparato politico⁷, la crisi della finanza pubblica⁸ e la progressiva perdita di efficacia delle amministrazioni pubbliche, così come il definitivo accantonamento dell'ideale del socialismo e del suo portato culturale dello

Zappa, *L'economia delle aziende di consumo*, Giuffrè, Milano, 1962, nonché A. Amaduzzi, "Aziende di erogazione. Primi problemi di organizzazione, gestione e rilevazione", in A. Amaduzzi, *Studi di economia aziendale*, Kappa, Roma, 1995.

⁵ Al riguardo, denunciava Matacena alla vigilia del XXI secolo: «... è mancata e manca una consapevolezza sul significato di essere aziende non profit; con il rischio di vederle etichettate come inefficienti in termini capitalistici (alla stregua dello stato e delle sue emanazioni territoriali) od inefficaci in termini sociali (alla stregua delle aziende for profit)». A. Matacena, "Introduzione: la rete concettuale", in A. Matacena (a cura di), *Aziende non profit. Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano, 1999, p. 12.

⁶ In merito ad un'organica disamina del tema della crisi dei sistemi pubblici tra anni Ottanta e Novanta del XX secolo, si veda R. Mussari, *Il management delle aziende pubbliche. Profili teorici*, Cedam, Padova, 1994. In materia, in particolare, di crisi del sistema di welfare pubblico, si veda: L. Fazzi, "Attori sociali e qualità delle relazioni nel welfare che cambia", in F. Manfredi, G. Maino, *Aziende non profit. Il Governo e la Comunicazione della Qualità*, Egea, Milano, 2000, pp. 31-48.

⁷ Al netto dei dolorosi effetti dei numerosi casi di malgestione penalmente rilevanti, emersi in tutta la loro gravità a partire dal 1992 con l'indagine c.d. Tangentopoli, è emersa negli ultimi decenni del secolo scorso «... la crescente delegittimazione della presenza di soggetti istituzionali pubblici nel governo di attività economiche a causa della dimostrata (o presunta) incapacità di rispettare il criterio dell'efficienza economica». E. Borgonovi, *Principi e sistemi aziendali per le pubbliche amministrazioni*, Egea, Milano, 1996, p. 77.

⁸ A ben vedere, l'insostenibilità della spesa pubblica «... tende a tradursi in un meccanismo di insostenibilità politica: la mancanza di adeguate coperture finanziarie per il sostentamento dello stato sociale, pone inevitabilmente il problema di una crescita della pressione fiscale, con conseguente diminuzione del consenso elettorale». E. Emanuele, *Il non profit strumento di sviluppo economico e sociale*, Luiss Edizioni, Roma, 2001, p. 184.

Stato paternalista, determinarono la temporanea egemonia della visione capitalista/liberista. In questo contesto, anche le ONP, pur mantenendo i loro caratteri costitutivi – primo fra tutti l’esclusione del “fine di profitto” –, sono state ripensate secondo un approccio *market oriented*. Basti pensare, a tale riguardo, allo sviluppo di quelle particolari nicchie di mercato determinate dall’affidamento dei servizi pubblici, che hanno spinto per diverso tempo a concepire la gestione delle ONP in chiave competitiva, surrogando dal settore “for profit” paradigmi teorici e strumenti operativi. Ciò è ancora più evidente nel dibattito scientifico teso a spiegare l’esistenza delle ONP che, soprattutto in ambito anglosassone, ha preso le mosse dalla centralità del mercato come forma di risposta ai bisogni sociali. In tal senso, tanto la *market and government failure theory*⁹ quanto la *contract failure theory*¹⁰ non disegnano un percorso evolutivo originale per le ONP, ma le fanno discendere dall’incapacità di altre soluzioni primigenie di raggiungere in modo efficace ed efficiente la soddisfazione di alcune istanze sociali.

L’attenzione verso il non profit si è sicuramente ridestata negli anni passati, ma una vera e propria rivalutazione economica, sociale e politica si è affermata con l’evidenza dell’insufficienza del paradigma di mercato per risolvere necessità sociali fondamentali, quali quelle collegate alla salute, all’assistenza delle persone fragili, alla conservazione e promozione del patrimonio storico, artistico e culturale – soprattutto di quello ritenuto “minore” perché fuori dai circuiti turistici principali –, fino alla protezione civile ed alla tutela del territorio e delle risorse naturali. Laddove si riteneva che la contrazione dello Stato lasciasse campo libero al mercato, si è invece palesata la necessità di strutture organizzative alternative, orientate a valori non utilitaristi.

In effetti, la crisi economica e finanziaria globale avviatasi nel 2008 ha rivelato in profondità i limiti dell’economia capitalista tradi-

⁹B.A. Weisbrod, “Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy”, in E. Phelps (ed.), *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russell Sage, New York, 1975, pp. 171-195.

¹⁰H.B. Hansmann, “The Role of Nonprofit Enterprise”, *The Yale Law Journal*, 89(5), 1980, pp. 835-901.

zionale per creare una società equa ed inclusiva¹¹, mentre la successiva crisi pandemica ha ulteriormente confermato la necessità di rinviare la biodiversità organizzativa¹² per far fronte ai molteplici bisogni della popolazione, soprattutto con riferimento alle fasce più deboli¹³. Nonostante quanto asserito dalle teorie di impianto liberista sulla relazione tra economia, impresa e società, l'economia capitalista non è stata in grado di preservare il capitale sociale e la fiducia necessari per la sua sopravvivenza, nelle condizioni in cui si è sviluppata¹⁴. Tale manifesta incapacità di coprire mediante i meccanismi di mercato i molteplici bisogni di persone, comunità e territori ha causato gravi problemi sociali ed economici, non ultimi la degenerazione del clima e l'ampliamento delle disuguaglianze a livello locale come a livello globale. Riflettendo sui nuovi modelli di sviluppo sociale, alternativi a quelli pre-crisi basati sull'esclusivo riferimento al sistema capitalista, è possibile comprendere i limiti di quest'ultimo che hanno determinato la crisi economica, e quindi affrontare e gestire questi limiti in modo efficace. *In primis*, il meccanismo di base della degenerazione del sistema – e, dunque, il suo fallimento nel perseguire il benessere so-

¹¹ Tra le molte analisi in tal senso, si rimanda all'autorevolissimo: J.E. Stiglitz, *The Great Divide*, Penguin, London, 2015.

¹² Il termine "biodiversità", che le scienze economiche mutuano dalle scienze naturali, è presentato in L. Bruni, A. Smerilli, *The Economics of ValuesBased Organizations. An introduction*, Routledge, London-New York, 2015.

¹³ In merito all'effetto del contesto socio-economico post-crisi sullo sviluppo delle organizzazioni qui in discussione si veda: A. Zimmer, B. Pahl, "Barriers to Third Sector Development", in B. Enjolras, L.M. Salamon, K.H. Sivesind, A. Zimmer, *The Third Sector As A Renewable resource for Europe. Concepts, Impacts, Challenges and Opportunities*, Palgrave-Macmillan, Cham, 2018, pp. 125-160.

¹⁴ Diversi osservatori hanno sottolineato le ragioni etiche della crisi economica, sottolineando la dimensione autodistruttiva di un'applicazione amorale del capitalismo. Ad esempio, si può fare riferimento alla lucida analisi di E.W. Böckenförde, "Di cosa soffre il capitalismo", in E.W. Böckenförde, G. Bazoli, *Chiesa e Capitalismo*, Morcelliana, Brescia, 2010, mentre Moore compie un'analisi della crisi alla luce dell'etica delle virtù, sottolineando la progressiva corruzione delle istituzioni/impresе proprio dal punto di vista morale. In merito, G. Moore, "The Virtue of Governance, the Governance of Virtue", *Business Ethics Quarterly*, 22(2), 2012, pp. 293-318.

ziale, la prosperità ed il rispetto dell'ambiente – riguarda la concentrazione sulle motivazioni estrinseche degli agenti, ovverosia l'interesse economico: esso, anche laddove non vi siano derive corruttive di stampo immorale, tende, da un lato, a spiazzare le motivazioni intrinseche¹⁵ e, dall'altro lato, ad esaurire nel tempo la sua spinta propulsiva¹⁶.

Da questo punto di partenza, i ricercatori si sono concentrati, da un lato, sulla riformulazione del *purpose* delle imprese in modo da conciliare, a livello globale e locale, la creazione di valore economico con principi di sostenibilità ambientale ed equità sociale¹⁷ e, dall'altro lato, sulla necessità di valorizzare ogni forma di organizzazione economica, in affiancamento al “modello imprenditoriale”, in vista della creazione di benessere. In effetti, se da un lato il contesto socio-economico contemporaneo è caratterizzato dall'evoluzione sempre più dinamica dei bisogni umani con la trasformazione sociale e culturale della popolazione¹⁸, dall'altro si rileva una generalizzata perdita di fi-

¹⁵ Il c.d. effetto “crowding-out” tende ad impoverire il sistema motivazionale degli agenti, sostituendo – in modo spesso irreparabile – istanze di natura valoriale e morale con incentivi di ordine economico, la cui efficacia in termini di performance e sostenibilità nel medio-lungo periodo è piuttosto discutibile. In merito si veda: B.S. Frey, “Crowding effects on intrinsic motivation!”, *Renewal*, 20(2-3), pp. 91-98.

¹⁶ La perdita di efficacia delle ricompense economiche in termini di soddisfazione e, di conseguenza, di motivazione può essere spiegata dal c.d. paradosso di Easterlin o paradosso della felicità. In merito al succitato paradosso, si rimanda a R.A. Easterlin, K.J. O'Connor, “The Easterlin Paradox”, *Discussion Paper* n. 13923, IZA Institute of Labour Economics, 2020, mentre sul tema del rapporto tra paradosso e motivazioni si veda M.d.M. Salinas-Jiménez, J. Artés, J. Salinas-Jiménez, “Income, Motivation, and Satisfaction with Life: An Empirical Analysis”, *Journal of Happiness Studies*, 11, 2010, pp. 779-793.

¹⁷ Al riguardo, ad esempio, il saggio C. Mayer, *Firm Commitment: Why the corporation is failing us and how to restore trust in it*, Oxford University Press, Oxford, 2013.

¹⁸ Seppure non sia l'unico fattore di evoluzione, basti qui citare la questione demografica con il progressivo invecchiamento della popolazione ed il contemporaneo accrescimento della speranza di vita. In merito alla situazione dell'Italia, ove il fenomeno si presenta particolarmente acuito, si veda ad esempio C. Buccianti, M. Semboloni, “L'invecchiamento della popolazione italiana e i suoi effetti in ambito economico”, *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, LXXIV(2), 2020, pp. 97-108.

ducia e stabilità nelle relazioni sociali, nell'ambito di una società definita come liquida proprio per la perdita di riferimenti solidi quali la famiglia, lo Stato e le stesse imprese a favore di un'individualizzazione senza ritorno¹⁹. È evidente che anche i corpi sociali intermedi risentono, in termini di legittimazione, di tale "liquefazione", perdendo progressivamente il loro valore funzionale – come portatori di rappresentanza²⁰ – e relazionale, come aggregatori di capitale sociale.

In questo contesto sociale ed economico, segnato dalla debolezza dei classici riferimenti allo Stato ed al mercato, le ONP sono chiamate ad una ricerca di senso che assume due direzioni parallele: da un lato, la custodia dei valori – etici, sociali, politici o religiosi – da cui derivano la loro ragion d'essere e, dall'altro lato, la ricerca di condizioni di sostenibilità che consentano di dare continuità e rinnovamento ai processi di sviluppo aziendale. Chiaramente, entrambe queste direzioni richiedono uno sforzo di riflessione – teorica e manageriale – ulteriore rispetto alla mera mutazione di strumenti logici ed operativi propri di altre categorie aziendali²¹.

Sotto il primo profilo, da più parti si assiste al periodico richiamo al substrato valoriale del non profit – ad esempio, sul tema del volontariato e del suo valore sociale²² – come sorgente rigenerativa di capita-

¹⁹ «Intendiamoci bene: oggi come in passato – nello stadio fluido e leggero della modernità quanto in quello solido e pesante – l'individualizzazione è un destino, non una scelta. Nella terra della libertà di scelta individuale l'opzione di fuggire e rifiutarsi di partecipare al gioco dell'individualizzazione *non* è assolutamente prevista». Z. Baumann, *La modernità liquida*, Laterza, Roma-Bari, 2015, p. 17.

²⁰ Sul tema, si veda S. Zan, "La crisi dei corpi intermedi", *Il Mulino, Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 4, 2015, pp. 649-654.

²¹ In merito: S. Zamagni, "Il Nonprofit che serve all'Italia", *Impresa & Stato*, pp. 37-38, n.d.

²² A titolo meramente esemplificativo, si leggano le chiare ed autorevoli parole del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella: «La dimensione della gratuità, unita alla creatività sociale, di cui siete interpreti nei diversi settori in cui esplicite le vostre attività, è un collante prezioso di cittadinanza, di cultura, di trasmissione dei valori. Il disagio economico-sociale accentua il rischio di una deriva individualista e di una corrosione delle reti di solidarietà: voi invece siete un'originale risposta civica di segno comunitario. Il vostro impegno personale e di gruppo è aperto alla relazione e alla condivisione, e contiene l'aspirazione a una società più inclusiva e a uno

le sociale. Nondimeno, non va dimenticato che moltissime ONP sono chiamate ad operare in un contesto profondamente diverso da quello in cui sono nate e, dunque, la concretizzazione dei propri valori – o, come anche si potrebbe dire, dei loro “carismi” – richiede una trasformazione profonda delle attività svolte per rendere tangibili tali valori. D'altra parte, laddove il valore del non profit deriva dalla sua capacità di generare capitale relazionale, tale tensione sconta inevitabilmente la disgregazione sociale già citata: in altri termini, lo sviluppo di sistemi basati sulle relazioni e sui valori (e quindi sulle motivazioni intrinseche) non può che essere limitato in un contesto ove per decenni il paradigma dell'utilitarismo iperindividualista è stato proposto come meccanismo – etico e funzionale – del mercato.

Nel secondo profilo, le sfide divengono maggiormente pratiche – e, in qualche modo, più semplici nella loro soluzione che non richiede cambiamenti sistemici – riguardando la gestione delle organizzazioni²³. Si pensi, ad esempio, alla necessità di assicurarsi risorse finanziarie adeguate alle attività programmate, superando schemi di dipendenza dal settore pubblico. Ancora, vi sono le già citate dinamiche demografiche, sociali ed economiche che introducono nuovi bisogni, come quelli connessi alla conservazione delle risorse naturali, e modificano la domanda di servizi di cura – ad esempio spingendo verso la sanitarizzazione dei servizi sociali, creando bisogni complessi irrisolvibili senza un approccio sistemico alla persona. Vi sono poi sfide connesse alla governance delle organizzazioni – soprattutto in occasione di passaggi generazionali al venir meno dei fondatori –, alla legittimazione sociale delle organizzazioni stesse ed ai processi di ac-

sviluppo più attento all'uomo e alla sostenibilità nel tempo». S. Mattarella, “Messaggio di augurio inviato in occasione del Festival del Volontariato 2015”, *Vita.it*.

²³ Al riguardo, già due decenni fa, Maticena parlava di tale sfida come di “aziendalizzazione” degli attori del Terzo Settore, quali «... soggetti capaci di esprimere autonomia gestionale; guidati da una cultura orientata al perseguimento della propria missione – *efficacia* – attraverso un posizionamento strategico ed una conduzione operativa atta a garantire economicità gestionale in termini di *efficienza* e di *produttività* e continuità gestionale in termini di *solvibilità* e di *patrimonializzazione*: cultura quindi della continuità e dell'autosviluppo». A. Maticena, “Le aziende non profit. Una definizione degli attori del terzo settore”, *Aziende non profit. Scenari*, cit., p. 71.

accountability e valutazione d'impatto ad essa collegati o, ancora, alle scelte dimensionali e collaborative.

È evidente che queste sfide non richiedono solo l'applicazione di singole competenze tecniche, ma necessitano anche di risposte più complesse e sistemiche perché il bene comune che le organizzazioni si propongono richiede di garantire con coerenza e professionalità un impegno etico e conseguenti comportamenti individuali ed organizzativi²⁴. In tal senso, la riflessione economico-aziendale può offrire, grazie alle sue categorie logiche ed ai suoi strumenti di indagine, un valido supporto per individuare soluzioni sostenibili alle sfide sopra individuate.

2. Le aziende non profit

Lo studio delle ONP nella prospettiva economico-aziendale richiede, anzitutto, di definire il campo di indagine e le caratteristiche peculiari delle aziende che in esso vengono fatte rientrare. Come accennato nel paragrafo precedente, il concetto di azienda "non profit" è – almeno con tale denominazione – estraneo alla tradizione economico-aziendale, costituendo invece un'integrazione necessaria, per quanto allocotona, essendo sviluppata in un contesto culturale differente, dove l'attenzione è posta prevalentemente sul carattere formale della *non* distribuibilità dell'utile, piuttosto che sulla sostanza fenomenologica.

Diversamente, uno dei portati fondamentali delle concettualizzazioni economico-aziendali riguarda la riconosciuta unitarietà del fenomeno aziendale. Proprio tale unitarietà può aiutare a comprendere i presupposti dello studio dell'economia delle ANP e, per conseguenza, della loro architettura istituzionale e della gestione strategica ed operativa.

L'azienda è sempre un «*fatto di produzione*»²⁵, da intendersi ov-

²⁴ D. Koehn, "A Role for Virtue Ethics in the Analysis of Business Practice", *Business Ethics Quarterly*, 5(3), pp. 533-539.

²⁵ Tale è la definizione di P. Capaldo, "Le aziende non profit tra Stato e mercato", in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato. Atti del XVIII Convegno Nazionale AIDEA*, Clueb, Bologna, 1996, p. 17. Al riguardo, continua Capaldo af-

viamente non in senso fisico-tecnico, quanto piuttosto in termini di generazione di nuovo valore²⁶ e, dunque, di attitudine a risolvere in modo efficiente ed efficace i bisogni umani, manifestati ora internamente ora esternamente al gruppo sociale che ha generato l'azienda stessa²⁷. In altri termini, indipendentemente dai fini che, di volta in volta, vengono assegnati all'azienda da coloro che la promuovono e la guidano²⁸, essa si caratterizza per la capacità di creare valore economico, combinando sagacemente i fattori produttivi in vista della realizzazione di un "prodotto" a cui si riconosce un valore superiore a quello immesso e consumato nel processo produttivo. In tale atto produttivo – indipendentemente dal fatto che esso sia finalizzato all'interno del mercato ovvero al di fuori dello stesso – si ritrova la ragion d'essere dell'azienda, ma anche la sua prima intrinseca socialità. Sep-pure tale relazione tra funzione economica e funzione sociale dell'azienda non possa essere vista riduttivamente in chiave meramente utilitarista e liberista²⁹, ogni volta in cui si affronta l'analisi del feno-

fermando: «La produzione, certo, può avere destinazioni assai diverse: per esemplificare, ora può essere avviata allo scambio di mercato, ora può costituire oggetto di atti di liberalità, ora può essere trasferita a soggetti ben determinati [...] questo non fa venir meno il principio che l'azienda – si ripete – è sempre e comunque un fatto di produzione anche quando, come accade in alcuni casi, produzione e consumo o, meglio, l'atto dell'una e l'atto dell'altro si presentano così strettamente intrecciati da risultare inscindibili». P. Capaldo, *Le aziende non profit*, cit., p. 17.

²⁶ In tal senso, tra gli altri A. Tessitore, "Una riconsiderazione del concetto di azienda", *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 97(3/4), 1997, pp. 114-130.

²⁷ Proprio dalla soddisfazione dei bisogni umani, difatti, muove la primigenia definizione del concetto di azienda di cui al fondamentale saggio G. Zappa, *Tendenze nuove negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano, 1927.

²⁸ «I caratteri di aziendalità sono comuni ad ogni specie di azienda e dalla loro presenza, o assenza, se ne può dedurre il suo profilo costitutivo, essenziale ed evolutivo». G. Bruni, "L'azienda come sistema convertitore di valori economici in valori culturali. Il peculiare ruolo delle fondazioni comunitarie", *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 99(1/2), 1999, p. 4.

²⁹ «L'economicità è necessaria per la socialità; può non essere sufficiente, in particolare ove riguardata in termini soprattutto di breve andare, speculativi. D'altro lato, la socialità non si realizza dimenticando o sottovalutando l'economicità; sarebbe,

meno aziendale non va dimenticata tale attitudine sociale nella generazione di valore economico³⁰.

La visione unitaria dell'azienda riduce il rischio che si possa pensare ad una netta divisione tra momento produttivo del valore economico – demandato al mercato – e momento redistributivo, assegnato allo Stato e, in misura minore e residuale, al non profit. Anche le ONP, quando assumono un assetto aziendale – oltretutto attivano in modo durevole e sistemico dei circuiti economici³¹ –, sono chiamate all'economicità e verso tale obiettivo sono o dovrebbero essere sistematicamente governate.

La ben intesa economicità dell'azienda costituisce una dinamica e duratura sintesi di efficienza ed efficacia. Da un lato, infatti, vi è la tensione alla corretta correlazione dei mezzi con i fini, oltretutto delle risorse in input con l'output ottenibile. Dall'altro lato, invece, si pone il problema della concreta attitudine delle attività svolte e dei prodotti realizzati a soddisfare i bisogni-obiettivo, generando un effettivo impatto positivo sulla condizione dei soggetti-target, siano essi interni ovvero esterni all'azienda stessa.

Tra le multiformi espressioni dell'aziendalità, quelle che comunemente si definiscono “non profit” non possono distinguersi, dunque, per la loro funzione generativa di valore che è, invece, comune ad ogni azienda, bensì per la destinazione che al valore creato viene im-

allora, solo demagogia». R. Corticelli, “L'azienda: economia e socialità”, *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, 95(1/2), 1995, p. 43.

³⁰ L'economicità «... in quanto favorisce la diffusione del benessere economico, è fondamentalmente conforme al bene comune, risponde a criteri di socialità ed è, anzi, potente strumento di socialità. Amministrare trascurando la buona economia, porre in atto processi d'impresa che sistematicamente distruggono ricchezza, anziché produrne, è di regola opera socialmente dannosa». P. Onida, “Economicità, socialità ed efficienza nell'amministrazione d'impresa”, *Rivista italiana di Ragioneria*, 61(3/4), 1961, p. 62.

³¹ Lo spazio di azione dell'Economia Aziendale è ben chiarito da Coda, laddove afferma: «Gli aziendalisti sono chiamati ad investigare non i fenomeni economici in sé considerati prescindendo dalla attività organizzate che in essi si esplicano, ma proprio tali attività, le quali hanno luogo nelle aziende». V. Coda, “L'Economia aziendale: contenuti, specificità, ruolo”, in AA.VV., *Atti del Convegno dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale*, Roma, 1985, p. 59.

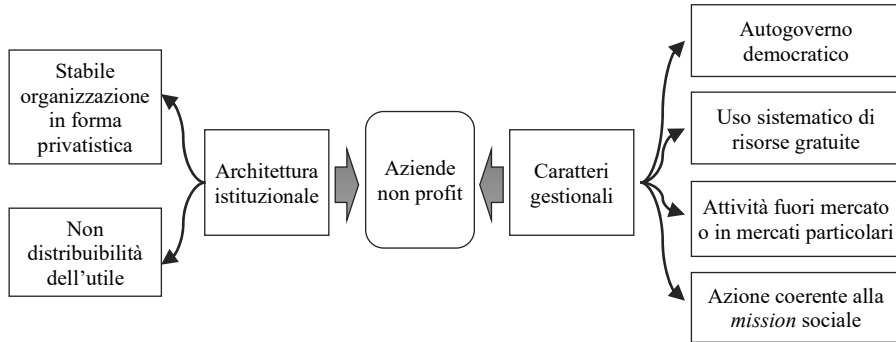
pressa dai soggetti promotori, ovvero sia dall'istituto sociale. Rispetto alle imprese, il valore non viene destinato alla remunerazione dei soggetti che sopportano il rischio a fronte dell'apporto di capitale proprio; rispetto alle aziende pubbliche, manca la destinazione indistinta del valore creato su base territoriale e, infine, rispetto alle famiglie manca il vincolo naturale che lega i componenti del nucleo destinatario del valore³².

Diversamente, le ANP sono spinte a creare valore – secondo meccanismi di mercato, ovvero adottando un diverso circuito gestionale – in favore di cause di natura sociale, civica o culturale. I beneficiari del valore generato sono ora completamente esterni al gruppo promotore – in una logica quindi pienamente solidaristica – ora interni allo stesso, adottando una dinamica di tipo mutualistico. In ogni caso, le ANP sono chiamate ad essere sistemi produttivi di valore economico, finalizzato ad obiettivi diversi dall'autointeresse economico e, dunque, di natura sociale.

2.1. Caratteri istituzionali e gestionali delle ANP

Il connubio tra radicamento delle ANP in una *mission* spiccatamente sociale e natura aziendale determina l'esistenza di alcune caratteristiche istituzionali e funzionali che le differenziano – dal punto di vista delle forme espressive – dalle altre aziende, pur condividendo con esse l'essenza aziendale di cui si è detto poc'anzi. Tali caratteristiche – derivate sia dalle definizioni internazionali maggiormente diffuse sia dall'analisi della letteratura – determinano un *framework* di riferimento per l'individuazione, l'analisi ed il governo delle ANP (Figura 1).

³² In merito, G. Airoidi, "Le aziende nonprofit: definizioni e classificazioni", in AA.VV., *Le aziende non profit tra Stato e mercato*, cit.

Figura 1. – Framework teorico di riferimento

Dal punto di vista dell'architettura istituzionale, le ANP si contraddistinguono, anzitutto, per l'adozione di una veste giuridica privatistica³³, che può afferire a tre macro-tipologie³⁴: il tipo associativo che pone a monte dell'azienda un gruppo di persone aventi finalità solidaristiche o mutualistiche comuni e che condividono per questo la disponibilità a lavorare assieme per tale scopo; il tipo fondativo che si basa su un patrimonio a destinazione sociale; il tipo propriamente imprenditoriale che mutua forme tipicamente "for profit", ma curvandole a finalità di ordine sociale. È evidente che – seppure la sostanza gestionale possa non seguire pedissequamente la forma – l'adozione di un diverso modello sottintende anche scelte espressive diverse, ad esempio in termini di disinvestimento nel mercato ovvero al di fuori di esso, di finanziamento dell'attività svolta mediante la raccolta di donazioni, ecc.

Il secondo fondamentale elemento istituzionale concerne la non di-

³³ Nella definizione internazionalmente più diffusa, che si deve al lavoro del già citato Center for Civil Society Studies della John Hopkins University, si considera come primo carattere delle organizzazioni non profit l'adozione di una stabile organizzazione, seppur non sempre formalizzata. In questo caso, la veste giuridica adottata dovrà essere di diritto privato. Per questo si veda L.M. Salamon, H.K. Anheier and Associates, "Civil Society in Comparative Perspective", cit.

³⁴ In merito, si rimanda a G. Mion, *Le fondazioni liriche. Modelli teorici e analisi empirica*, Giappichelli, Torino, 2009, p. 33.

stribuibilità dell'utile, né in forma diretta né indiretta, ovverosia la finalità non profittevole, che comporta la necessità di capitalizzare i redditi rilevati al fine di potenziare la struttura erogativa e, dunque, ottimizzare il vincolo strumentale tra attività economica e finalità sociali. In merito, va sottolineato che proprio questo carattere è stato utilizzato anche dal Legislatore nella normazione del settore, in quanto ritenuto inequivocabilmente significativo dello spirito delle iniziative poste in atto; analogamente, anche ai fini della classificazione macroeconomica e statistica, la non distribuibilità degli utili appare come la discriminante fondamentale per l'identificazione univoca delle ANP³⁵.

Dal punto di vista gestionale, emergono, poi quattro tratti peculiari che contraddistinguono le ANP, indipendentemente dal settore di intervento, dalla forma giuridica prescelta e dalle concrete modalità espressive. Il primo di tali caratteri concerne i meccanismi di *governance* delle ANP, entro i quali va garantita l'indipendenza nell'assunzione delle scelte strategiche ed operative, da altri soggetti e, in particolare, dalle pubbliche amministrazioni, ma non solo. Tale caratteristica non può ridursi all'affermazione formale – per certi versi lapalissiana, attese le caratteristiche delle forme giuridiche assunte dalle ANP³⁶ – dell'indipendenza nominale da amministrazioni pubbliche, imprese o finanziatori con vincolo di capitale, ma si deve sostanziare in una reale capacità decisionale autonoma rispetto alla volontà di altri soggetti. Dunque, tale carattere concerne più la concreta gestione dell'ente che il suo disegno istituzionale, nel quale si possono insinuare condizioni *de facto* di controllo esterno. Ciò può avvenire in forza della disgregazione del vincolo fiduciario e gratuito che lega donatore e azienda non profit, in favore di una metamorfosi di tipo contrattualistico e, dunque,

³⁵ In merito, si veda, ad esempio, il sistema di contabilità nazionale proposto dalle Nazioni Unite, dove le unità non profit vengono definite come quelle «... whose status does not permit them to be a source of income, profit, or other financial gain for the units that establish, control or finance them». ONU, *System of National Accounts*, 1993.

³⁶ Come si vedrà meglio nel capitolo successivo, la stessa Riforma del Terzo Settore – e specificamente l'art. 4, 2° comma, D.Lgs. n. 117/2017 – impone che gli ETS non siano sottoposti alla direzione e coordinamento di enti pubblici.