

## *Introduzione*

Una ricerca e una testimonianza diretta. Evidenza empirica (osservazione, analisi e interviste) ed esperienze sul campo. Il tema è il dono. E la sua gestione efficace ma anche efficiente.

Nella società contemporanea ricevere è molto più facile che conservare. Conservare vuol dire tramandare. Assicurare *welfare* alle generazioni successive.

Anche il volontariato è dono. Quando non diventa autoreferente.

Un mentalità al cambiamento deve prevalere sul cambiamento di mentalità: nel *non profit* la sopravvivenza è assicurabile da processi e procedure. Da *mission* e *vision*. Altrimenti la distruzione di valore è dietro l'angolo.

E l'inefficienza crea spreco e disperde straordinarie opportunità di crescita. Abituarsi a progettare (e a misurare e rendicontare) diventa, così, il nuovo orientamento strategico di fondo. In grado di migliorare struttura, condotta e performance di enti e *onlus* del cosiddetto non profit. Ma anche di estendere, *sine die*, un fecondo rap-

porto con i principali *stakeholder*, che generi ricadute e che impatti socialmente.

Un grazie particolare a tutti coloro che hanno preso parte ai vari gruppi di studio e di lavoro per i quali questa ricerca e l'edizione (e i primi revisione e aggiornamento) di questo libro sono stati possibili.

Gli autori

*Il management del non-profit.*  
*Innovazione e valore*

Filippo Monge



Il Terzo Settore, come viene definito nell'ordinamento giuridico italiano<sup>1</sup>, è un sistema articolato che include il complesso degli enti privati costituiti con finalità civiche e solidaristiche che, senza scopo di lucro, promuovono e realizzano attività d'interesse generale, anche mediante la produzione e lo scambio di beni e servizi di utilità sociale in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con le finalità stabilite nei rispettivi statuti o atti costitutivi<sup>2</sup>. Tali soggetti forniscono beni e servizi alla comunità e hanno come vocazione il miglioramento della qualità della vita dei cittadini con ambiti di intervento che, spaziando dalla cultura allo sport, dalla filantropia alla istruzione, dall'assistenza sociale alla protezione civile,

---

<sup>1</sup> Art. 1, legge 6 giugno 2016, n. 106 e inoltre cfr. c.d. Riforma del Terzo Settore, D.lgs. 111/2017 e D.lgs. 112/2017.

<sup>2</sup> Secondo il rapporto 2017 UBI AICCON (Associazione Italiana per la promozione della Cultura della Cooperazione e del Non Profit), sesta edizione dell'Osservatorio su "Finanza e Terzo Settore" le associazioni, in Italia, sono 269.353 e hanno entrate superiori a 31,6 miliardi. Dai dati del rapporto sulle cooperative emerge come aumentano le richieste di finanziamento (+3,6%), in particolare quelle per investimenti (+2,4%), mentre l'autofinanziamento si conferma la principale fonte di copertura (40,9%) degli investimenti previsti, le cui previsioni sono in aumento (+11,2%).

rivestono un ruolo fondamentale nel campo dell'attività sociale e forniscono un importante contributo alla società, concorrendo a rispondere ai bisogni della società stessa<sup>3</sup>. Importanza, che per altro è stata confermata dalle rilevazioni dell'ultimo censimento Istat: un settore che conta più di 300 mila enti, mobilitando circa 6 milioni di persone, per l'85% volontari, con un pari valore di beneficiari, per un fatturato totale di circa 10 miliardi (4,7% del PIL)<sup>4</sup>.

Non si tratta tuttavia di una rilevanza solamente quantitativa all'interno del sistema paese, ma anche, e soprattutto, un imprescindibile elemento promotore di partecipazione attiva alla vita della società civile che è fondamento, secondo Dahrendorf, per sviluppare un sistema sociale

---

<sup>3</sup> Due delle più importanti teorie elaborate per cercare di individuare un fondamento alla genesi del terzo settore appartengono agli economisti americani Burton Weisbrod e Henry Hansmann. Per primo Weisbrod (nel 1977) ha sottolineato come esista una imperfezione nell'offerta di beni collettivi da parte dello Stato dovuta proprio al meccanismo di decisione pubblica che porta, a fronte di una moltitudine eterogenea di richieste, a soddisfare quelle che normalmente corrispondono alla mediana, lasciando insoddisfatta una parte più o meno ampia della collettività.

Henry Hansmann (nel 1980; 1987) prova invece a spiegare lo stesso fenomeno spostandosi sul punto di vista del mercato. L'economista ha infatti osservato come non sia desiderabile demandare la produzione di beni e servizi ad imprese *for profit* in mercati caratterizzati da una forte asimmetria informativa.

<sup>4</sup> Cfr. dati Censimento dell'Industria e dei Servizi 2011.

che sappia combinare benessere economico, coesione sociale e libertà politica<sup>5</sup>. Ciò che quindi viene richiesto agli enti *non profit*, storicamente presenti nel tessuto economico-sociale dell'Europa occidentale, è proprio quello di assumere, in un contesto generalizzato di crisi economica, sociale e politica, un ruolo sempre più di protagonista nel processo di creazione di benessere per la comunità.

La vera sfida, in situazione di scarsità (o deficit) di risorse, risiede nella qualificazione dell'operato di queste organizzazioni secondo criteri di qualità ed efficienza<sup>6</sup>.

Nel perseguimento di questi obiettivi una delle strade intraprese è stata quella di avvicinare, ai vertici di organizzazioni *non profit* (di seguito Onp), profili professionali provenienti da esperienze *for profit* allo scopo di introdurre, nella loro gestione, pratiche e strumenti di impianto manageriale. Al fine di verificare l'efficacia di questa tesi, nonché accertare le forme che questo processo ha assunto, è stata avviata, con il contributo dei fondi per la ricerca locale (ex 60%) dell'Univer-

---

<sup>5</sup>R. Dahrendorf, *Quadrare il cerchio*, Laterza, Roma-Bari, 1995.

<sup>6</sup>Secondo lo studio "*Giving USA 2017*", il totale delle donazioni ha raggiunto un nuovo record nel 2016 di \$ 390 miliardi che comprendono la filantropia di individui, fondazioni e imprese.

I dati mostrano come le leve di efficacia ed efficienza nel *giving* stiano rinforzando la propria presenza anche nelle c.d. fondazioni di famiglia.

sità degli Studi di Torino, una ricerca durata circa due anni (da dicembre 2014 a dicembre 2016, con un primo aggiornamento a tutto luglio 2018) adottando la metodologia *Delphi* su un *panel* di 43 esperti<sup>7</sup> (incontrati in colloqui, con un *set* di 20 domande base) integrata con analisi di bilanci e rendiconti (laddove disponibili) di modelli di *governance*, e di statuti/regolamenti di ben 171 enti (sanità-assistenza, sportivi, sociali, ricreativi/culturali) rintracciabili nell'area Nielsen 1 italiana<sup>8</sup>.

Il primo indicatore a supporto di questa tesi ha evidenziato come in 171 enti (oggetto di studio e analisi) si sia notata una robusta correlazione tra andamento dei bilanci e curriculum professionale dei profili impegnati negli organi direttivi, con una netta distinzione se ancora professionalità attive o in quiescenza (*alias* pensione). In sintesi: più gli amministratori dispongono di esperienze idonee a ruoli gestionali più si correlano positive performance di bilancio, con inte-

---

<sup>7</sup>Dirigenti/amministratori di fondazioni, circoli sportivi e ricreativi, onlus, associazioni, comunità, enti di assistenza oltre a giornalisti di settore, amministratori pubblici ed esponenti di associazioni di categoria e sindacali.

<sup>8</sup>L'area Nielsen 1 (Piemonte, Lombardia, Valle d'Aosta, Liguria) contiene, infatti, circa un terzo degli enti di terzo settore italiani nonché alcune delle più importanti fondazioni di origine bancaria presenti nel nostro paese. In Piemonte di Ipab se ne contano 274. Di queste, all'incirca un quinto, è inattiva da tempo e i vertici si limitano a gestire un patrimonio, prevalentemente immobiliare, frutto di lasciti vincolati.

ressanti declinazioni di impresa sociale in grado di estendere, virtuosamente, agli stakeholder, i benefici ottenuti dalla buona gestione dell'ente.

A confermare questa indicazione, circa il 2/3 degli esperti ha sottolineato come sia importante dotare la *governance* di figure di elevata sensibilità e attitudine ai problemi sociali ma con altrettante competenze manageriali (es. organizzazione e finanza), sottolineando come tra *non profit* e *for profit*, per quanto ci possano essere differenze sulle finalità con le quali vengono utilizzate le risorse, concetti e processi risultino gli stessi.



## *Cambiare prospettiva: stakeholder e non profit*

Secondo Freeman, le imprese non possono limitarsi a perseguire la soddisfazione dell'interesse dei soli azionisti e la massimizzazione del valore azionario, ma deve rispondere alle attese di più *stakeholder* intesi come qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare (o che ne è influenzato) il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione<sup>9</sup>. Come, infatti, afferma Donna, l'impresa si trova al centro di una complessa catena di giudizi di valore, per cui ogni soggetto tende a massimizzare questi processi<sup>10</sup>. In questo senso il grado di successo di un'impresa è legato alla capacità di essa di perseguire, con consonanza, l'armonia delle sue specifiche finalità (profitto) con quella di recepire e soddisfare le istanze provenienti dai suoi interlocutori più

---

<sup>9</sup>Cfr. R.E. Freeman, *Strategic management. A stakeholder Approach*, Pitman, London, 1984.

<sup>10</sup>G. Donna, *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma, 1999.

prossimi, siano essi lavoratori, consumatori reali o potenziali, fornitori o comunità di riferimento<sup>11</sup>. Il compito del *management* è, dunque, quello di focalizzare l'attenzione sulla rete di legami e relazioni che si intrecciano tra l'organizzazione e questi soggetti al fine di operare scelte volte al bilanciamento dei rispettivi interessi.

Come evidenziato dal campione intervistato, conoscere le aspettative dei propri *stakeholder* risulta di grande importanza, anche nel caso degli enti *non profit*. La maggiore difficoltà segnalata non è stata tanto quella di assecondare le esigenze degli *stakeholder*, quanto quella di selezionare, interpretare, monitorare costantemente tali aspettative.

Il primo passo che un neo-amministratore di una organizzazione *non profit* dovrebbe compiere è, quindi, quello di individuare in maniera chiara quali siano gli *stakeholder* di riferimento e quali i loro rapporti con l'organizzazione.

In linea generale i soggetti che compongono l'insieme dei portatori di interessi di una organizzazione possono essere suddivisi in tre principali categorie in base alla diversa capacità dei soggetti di incidere sulle dinamiche dell'organizzazione e sul tipo di interesse che essi hanno nei confronti dell'attività da essa svolta:

---

<sup>11</sup> M. Gatti, D. Biderali, L. Volpe, *Il governo dell'impresa tra profitto e creazione di valore*, in *Sinergie*, n. 79/09, 2009.