

**Roberta Maravalli**

**PROBLEMATICHE  
DI GESTIONE  
DELLE IMPRESE  
DEL TERZO SETTORE**

**FrancoAngeli**





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

**Roberta Maravalli**

**PROBLEMATICHE  
DI GESTIONE  
DELLE IMPRESE  
DEL TERZO SETTORE**

**FrancoAngeli**

Il volume è stato pubblicato con il contributo del Dipartimento di Management  
della Università Politecnica delle Marche.

Isbn: 9788891739285

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.  
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.  
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 [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).

# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	7
<b>1. Analisi delle principali caratteristiche del Terzo Settore in Italia: benchmark internazionale</b>	»	19
1.1. Una definizione di Terzo Settore	»	19
1.2. Il Terzo Settore in Italia: alcuni dati statistici	»	24
1.2.1. Il Terzo Settore in Italia: istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica	»	30
1.3. Il Terzo Settore: benchmark internazionale	»	33
<b>2. Problematiche economico-gestionali delle imprese del Terzo Settore: vincoli e opportunità</b>	»	38
2.1. La sostenibilità economica del Terzo Settore tra vincoli e opportunità	»	38
2.1.1. Sostenibilità economica e governance	»	42
2.1.2. Sostenibilità economica e imprese sociali	»	44
2.1.3. Impatto delle caratteristiche e delle strategie delle imprese sociali sul successo dei finanziamenti	»	49
2.1.4. Misurazione dell'impatto	»	50
2.1.5. Ruolo delle reti	»	51
2.2. Strategie e modelli di gestione per la sostenibilità economica delle organizzazioni del Terzo Settore	»	51
2.2.1. Marketing sociale e comunicazione	»	55
2.2.2. Il non profit e il marketing strategico	»	58
2.2.3. Il marketing mix	»	60
2.2.3.1. Il fundraising	»	62

2.2.4. Il Direct Marketing	pag.	67
2.3. Il marketing digitale per il non profit	»	69
2.3.1. Il sito web	»	69
2.3.2. I social media	»	70
<b>3. Una normativa in cambiamento: impatto sul Terzo Settore</b>	»	74
3.1. La Riforma del Terzo Settore: legge n. 106 del 2016	»	74
3.1.1. Il codice del Terzo Settore	»	75
3.1.2. Riforma del 5x1000	»	77
3.2. Il modello di Talcott Parsons per il Terzo Settore	»	82
3.3. Le imprese sociali	»	83
3.4. La cooperativa sociale	»	84
3.5. L'impatto della nuova normativa sul Terzo Settore	»	89
3.6. La legge 4 luglio 2024, n. 104: l'impatto sulla Riforma del Terzo Settore	»	92
<b>4. Quali opportunità per il futuro di un settore strategico: risultati di un'indagine empirica</b>	»	96
4.1. Premessa	»	96
4.2. Indagine empirica	»	101
4.2.1. Focus Group	»	101
4.2.2. Interviste buone pratiche	»	102
4.2.3. Interviste alle imprese	»	103
4.2.4. L'analisi dei risultati dell'indagine empirica alla luce della letteratura esistente	»	105
4.2.5. Conclusioni: risultati indagine empirica	»	123
4.3. Quali opportunità per il futuro di un settore strategico?	»	125
4.3.1. Formazione	»	125
4.3.2. Indicazione linee di azione: idee progettuali	»	131
4.3.3. Imprese profit e non profit: un parallelismo	»	136
4.3.3.1. Partenariati tra profit e non profit per una società sostenibile	»	137
4.3.3.2. Il Quarto Settore: Benefit Corporation, B-corp	»	139
<b>Conclusioni</b>	»	145
<b>Appendice</b>	»	155
<b>Bibliografia</b>	»	163

# INTRODUZIONE

Negli ultimi decenni, il Terzo Settore ha acquisito un'importanza crescente nel contesto sociale, economico e politico, rappresentando un elemento cruciale per la coesione sociale e la risposta a bisogni emergenti tra cui la povertà, l'insicurezza alimentare, il disagio psicologico e la necessità di risorse finanziarie. Questo settore, che comprende organizzazioni non profit, associazioni di volontariato, cooperative sociali e fondazioni, si distingue per la sua capacità di rispondere alle necessità sociali e di promuovere coesione e solidarietà in un contesto caratterizzato da crisi e sfide multidimensionali. È fondamentale analizzare come queste organizzazioni, pur operando in un contesto economico, non possono essere ridotte a meri enti profitto, ma devono essere comprese nel loro valore intrinseco e nella loro missione sociale (Grieco<sup>1</sup> *et al.*, 2018).

La gestione delle imprese del Terzo Settore ha affrontato sfide e opportunità significative negli ultimi anni, in particolare a causa della crisi globale che ha colpito vari settori economici e sociali. Questa crisi ha messo in discussione le fondamenta delle istituzioni non profit, costringendole a rivedere le loro strategie operative e di sostenibilità. Le difficoltà di gestione sono amplificate dalla necessità di adattamento a un contesto in continua evoluzione, caratterizzato da cambiamenti normativi e da un aumento della competitività nel settore. L'innovazione e l'adattamento alle nuove realtà rappresentano aspetti cruciali per le imprese del Terzo Settore, specialmente in un contesto caratterizzato da sfide globali e locali.

<sup>1</sup> Grieco, C., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2018). Impresa sociale e creazione di valore: una tassonomia dei modelli di misurazione dell'impatto sociale sul territorio. *Sinergie Italian Journal of Management*, (91), 61-82. <https://doi.org/10.7433/s91.2013.04>.

Le imprese sociali, in particolare, sono chiamate a rispondere a queste sfide attraverso pratiche innovative che non solo soddisfano le esigenze collettive, ma contribuiscono anche allo sviluppo economico delle comunità in cui lavorano. Secondo Polidori<sup>2</sup>, il ritorno di interesse verso l'economia sociale, evidenziato dal Codice del Terzo Settore e dal Piano d'azione europeo, sottolinea l'importanza di queste organizzazioni nel contesto politico e istituzionale contemporaneo (Polidori, 2023).

Mongelli & Maiolini<sup>3</sup> (2016) affermano che la crisi economica globale ha messo in luce le debolezze e le opportunità delle istituzioni non profit così nel loro lavoro analizzano come le difficoltà economiche abbiano evidenziato la necessità di innovazione sociale e di modelli di gestione più flessibili e adattabili nel Terzo Settore. Queste organizzazioni, che tradizionalmente si sono basate su donazioni e volontariato, si trovano ora a dover affrontare la competizione con il settore profit e a cercare nuove fonti di finanziamento e sostenibilità (Grieco *et al.*, 2018).

Le imprese del Terzo Settore affrontano una serie di problematiche di gestione che possono ostacolare la loro operatività e il loro impatto sociale. Tra queste, la mancanza di competenze adeguate, le criticità relative alla sostenibilità economica, alla capacità di fare networking, le problematiche di governance dei progetti, la mancanza di volontari sono tra le più rilevanti.

Obiettivo di questo lavoro è individuare e analizzare queste criticità con la finalità di aiutare il lettore ad acquisire maggiori informazioni su tale argomento. Si esplorerà come le organizzazioni non profit possano utilizzare nuovi modelli di marketing sociale e sviluppare partnership utili con le imprese profit e il governo, attirando l'attenzione del pubblico di riferimento su quelle che sono le problematiche di gestione e le possibili opportunità per un settore così strategico.

Negli ultimi anni, il Terzo Settore ha dovuto affrontare sfide significative a causa della crisi globale che ha impattato diversi ambiti economici e sociali. Queste sfide, definite “wicked problems”<sup>4</sup> o “wicked issues” sono com-

<sup>2</sup> Polidori, S. (2023). *Le imprese sociali: organizzazioni dell'economia sociale nello sviluppo dei territori e delle comunità*. [https://doi.org/10.53223/inappwp\\_2023-102](https://doi.org/10.53223/inappwp_2023-102).

<sup>3</sup> Mongelli, L. e Maiolini, R. (2016). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia. Secondo rapporto sull'innovazione sociale*. <https://doi.org/10.3280/oa-129>.

<sup>4</sup> Batie, S. (2008). Wicked problems and applied economics. *American Journal of Agricultural Economics*, 90(5), 1176-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8276.2008.01202.x>; Hoffmann, M. (2024). Learning to engage with wicked problems in teams. *Journal of Didactics of Philosophy*, 8. <https://doi.org/10.46586/jdph.2024.11216>; Hou, X., Li, R., & Song, Z. (2022). A bibliometric analysis of wicked problems: from single discipline to transdisciplinarity. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 15(3), 299-329. <https://doi.org/10.1007/s40647-022-00346-w>; Meckenstock, J., Barbosa-Póvoa, A., & Carvalho, A. (2015). The wicked character of sustainable supply chain management: evidence

plesse e interconnesse, rendendo difficile trovare soluzioni efficaci a causa delle loro contraddizioni intrinseche. Per affrontarle, è fondamentale adottare un approccio strategico e collaborativo, investendo in comunicazione, raccolta fondi e supporto psicologico.

L'emergenza povertà in Italia, già grave prima della pandemia di COVID-19, si è aggravata notevolmente a causa della crisi sanitaria ed economica. Secondo l'ISTAT, nel 2020 il tasso di povertà assoluta ha raggiunto il 7,7% della popolazione, un aumento significativo rispetto agli anni precedenti. Le misure di lockdown hanno ulteriormente complicato la situazione, limitando l'accesso ai beni di prima necessità e contribuendo all'aumento dei prezzi alimentari, come segnalato dalla FAO.

La pandemia ha avuto un impatto non solo economico, ma anche sociale, mettendo a dura prova le organizzazioni del Terzo Settore nel fornire supporto alle famiglie in difficoltà. Le politiche pubbliche, come il passaggio dal Reddito d'Inclusione al Reddito di Cittadinanza, hanno sollevato dibattiti sull'efficacia nel rispondere alle nuove sfide.

Inoltre, la pandemia ha evidenziato le disuguaglianze nel mercato del lavoro, con molti percettori di sussidi che continuano a vivere in povertà. La precarietà lavorativa e le difficoltà di reinserimento nel mercato del lavoro richiedono politiche più inclusive. Infine, la relazione tra povertà e accesso ai servizi essenziali, come istruzione e salute, è cruciale per capire le dinamiche di esclusione sociale amplificate dalla pandemia. È essenziale un intervento coordinato delle istituzioni e del Terzo Settore per affrontare le conseguenze immediate della povertà e promuovere un recupero sostenibile e inclusivo per i più vulnerabili.

from sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, 25(7), 449-477. <https://doi.org/10.1002/bse.1872>; Peterson, H. (2009). Transformational supply chains and the 'wicked problem' of sustainability: aligning knowledge, innovation, entrepreneurship, and leadership. *Journal on Chain and Network Science*, 9(2), 71-82. <https://doi.org/10.3920/jcns2009.x178>; Pradilla, C., Silva, J., & Reinecke, J. (2022). Wicked problems and new ways of organizing: how fe y alegria confronted changing manifestations of poverty. 93-114. <https://doi.org/10.1108/s0733-558x20220000079007>; Reinecke, J. and Ansari, S. (2015). Taming wicked problems: the role of framing in the construction of corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 53(3), 299-329. <https://doi.org/10.1111/joms.12137>; Smith, K. (2022). Wicked problems in pharmacy education. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 86(1), 8491. <https://doi.org/10.5688/ajpe8491>; Steinhall, N. (2024). Wicked solutions for wicked problems. *Journal of Systems Thinking*, 4(3). <https://doi.org/10.54120/jost.000053>; Termeer, C., Dewulf, A., Breeman, G., & Stiller, S. (2013). Governance capabilities for dealing wisely with wicked problems. *Administration & Society*, 47(6), 680-710. <https://doi.org/10.1177/0095399712469195>; Zellner, M. and Campbell, S. (2015). Planning for deep-rooted problems: what can we learn from aligning complex systems and wicked problems? *Planning Theory & Practice*, 16(4), 457-478. <https://doi.org/10.1080/14649357.2015.1084360>.

Il disagio psicologico è un problema sociale significativo, accentuato dalla pandemia di COVID-19. Un'indagine dell'OMS (OMS, 2021) ha rivelato che il 25% delle persone ha sperimentato sintomi di ansia e depressione durante il lockdown. La crisi ha amplificato fattori di stress preesistenti come l'incertezza economica, la perdita di lavoro e l'isolamento sociale. Le misure di contenimento, pur essendo necessarie, hanno aumentato il senso di solitudine, influenzando negativamente il benessere psicologico. In risposta, nel 2022 è stato introdotto il Bonus psicologo per supportare le spese di psicoterapia, ma l'accesso ai servizi di salute mentale rimane limitato, rappresentando una sfida per le organizzazioni del Terzo Settore nel fornire supporto adeguato.

Un'altra questione cruciale è la ricerca di risorse finanziarie adeguate. Le organizzazioni del Terzo Settore devono sviluppare strategie di raccolta fondi efficaci per garantire la sostenibilità delle loro attività. La comunicazione, in particolare attraverso i social media, gioca un ruolo fondamentale nel sensibilizzare il pubblico e attrarre donatori. Le campagne di sensibilizzazione possono contribuire a costruire relazioni durature con i sostenitori e a garantire un flusso costante di finanziamenti.

Risulta necessario far riferimento all'Agenda 2030 la quale sollecita le imprese ad adottare dei modelli di business che permettano loro di superare le sfide imposte dallo sviluppo sostenibile e raccomanda inoltre di creare delle partnership con gli enti non profit. Si tratta dell'ultimo obiettivo, il n.17, il quale sostiene di "migliorare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile, costituendo partenariati multi-stakeholders che mobilitano e condividono conoscenze, competenze, tecnologie e risorse finanziarie per supportare il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile in tutti i Paesi, principalmente in quelli in via di sviluppo". Da ciò ne deriva che la creazione di una stretta collaborazione tra settori profit, non profit e governi sia necessaria per il raggiungimento dei precedenti 16 goals definiti in Agenda.

Dove lo sviluppo sostenibile non è solo uno «sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle future generazioni di soddisfare i propri» (Brundtland, 1987, p. 41), ma anche: «un mezzo per interpretare il mondo come interazione complessa fra sistemi economici, sociali, ambientali e politici; [...] una visione etica e normativa del mondo, un mezzo per definire gli obiettivi di una società ben funzionante, una società che assicura il benessere dei propri cittadini di oggi e di domani. Il punto fondamentale dello sviluppo sostenibile in senso normativo è che ci stimola ad avere una visione olistica di ciò che dovrebbe essere una buona società [...] Da un punto di vista normativo potremmo dire che una buona società non è solo una società economicamente prospera (con alto reddito pro capite)

ma anche una socialmente inclusiva, sostenibile per quanto riguarda l'ambiente e ben governata» (Sachs, 2015, pp. 12-133).

L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, adottata nel settembre 2015 dai 193 Stati membri delle Nazioni Unite, rappresenta un impegno globale volto a promuovere uno sviluppo economico, sociale e ambientale sostenibile. Essa si articola in 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile<sup>5</sup> (OSS) e 169 target, che mirano a risolvere le sfide più urgenti del nostro tempo, come la povertà, la disuguaglianza e il cambiamento climatico. In questo contesto, anche le organizzazioni non profit sono chiamate a impiegare dei propri modelli di business sociale per allinearsi a questi obiettivi e contribuire attivamente a un futuro sostenibile. Nel Terzo Settore, la raccolta fondi rappresenta una funzione cruciale per la sostenibilità delle organizzazioni non profit. Le campagne di raccolta fondi non solo devono informare il pubblico riguardo le cause sostenute, ma devono anche stimolare la generosità e l'impegno civico. Secondo Rosnerova<sup>6</sup> e Hraskova (2021), le campagne di raccolta fondi devono essere progettate in modo strategico per attrarre donatori e creare un legame emotivo con la causa. Questo implica l'adozione di tecniche di marketing che siano in grado di comunicare efficacemente il valore sociale delle iniziative proposte. L'adozione di modelli di business sostenibili da parte degli ETS<sup>7</sup> è fondamentale per affrontare le sfide dello sviluppo sostenibile.

La creazione di partnership tra organizzazioni non profit, pubblica amministrazione e imprese è un aspetto chiave per il successo delle iniziative di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Tali collaborazioni possono portare una sinergia che amplifica l'impatto sociale delle attività di tutte le parti sociali. Le imprese e la pubblica amministrazione possono fornire risorse finanziarie, competenze e reti di contatti, mentre le organizzazioni non profit possono offrire conoscenze approfondite sulle problematiche sociali e ambientali. Queste alleanze possono anche facilitare l'accesso a fondi pubblici e privati, contribuendo così alla realizzazione di progetti che rispondono agli OSS.

<sup>5</sup> Sustainable Development Goals (SDGs).

<sup>6</sup> Rosnerova, Zuzana, and Dagmar Hraskova. "The Application and Importance of Marketing and its Tools in the Conditions of Non-profit Organizations on a Global Scale." *SHS web of Conferences*. Vol. 92. EDP Sciences, 2021.

<sup>7</sup> Gli Enti del Terzo Settore (ETS) sono organizzazioni non commerciali o commerciali, costituite come Associazione, Comitato, Fondazione o impresa che, perseguendo finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, si caratterizzano per lo svolgimento in esclusiva o in via principale di una o più attività di interesse generale e per l'assenza di scopo di lucro. Sono regolamentati dal Codice del Terzo Settore che definisce anche l'elenco delle attività di interesse generale, lo svolgimento di attività diverse e le modalità di iscrizione al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

In Italia, la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile (SNSvS) rappresenta un quadro strategico fondamentale per integrare i principi dell'Agenda 2030 nel tessuto socio-economico e politico nazionale, affrontando sfide come il cambiamento climatico e le disuguaglianze sociali (Rigano, 2021). Le imprese del TS<sup>8</sup> non solo forniscono servizi sociali, ma sono anche attori chiave nella promozione di pratiche sostenibili e innovative, contribuendo attivamente alla realizzazione degli SDG attraverso progetti che migliorano la qualità della vita delle comunità e promuovono la sostenibilità ambientale (Canè, 2024). La SNSvS coordina iniziative a livello nazionale e locale, favorendo collaborazioni tra enti governativi, organizzazioni non governative, aziende e cittadini, creando sinergie necessarie per sviluppare soluzioni innovative alle sfide contemporanee (Vittoria, 2023). Le imprese del TS, grazie alla loro flessibilità e capacità di adattamento, possono rispondere efficacemente a queste sfide, ma devono affrontare problematiche di gestione significative, come la sostenibilità economica delle loro attività in un contesto di risorse limitate (Barachetti, 2024). La riforma del Codice del Terzo Settore ha introdotto nuove opportunità, ma ha anche presentato sfide per la governance e la gestione delle risorse, rendendo necessarie competenze adeguate per misurare e comunicare l'impatto sociale (Perego, 2022). Inoltre, la transizione verso un'economia circolare richiede un cambiamento di paradigma nella gestione delle risorse e nella progettazione dei servizi (Baldwin & Casalini, 2021). Le imprese del TS devono essere pronte a innovare e collaborare con altri attori della società civile e del settore privato per sviluppare modelli di business sostenibili e inclusivi (Francini, 2023). La loro capacità di operare in rete e coinvolgere le comunità locali è cruciale per il successo delle iniziative legate agli SDG<sup>9</sup>, contribuendo a costruire un futuro più equo e sostenibile per le generazioni attuali e future (Saporito, 2023).

Il Terzo Settore ha un ruolo centrale nel fondare gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, ma deve affrontare sfide significative nella sua gestione. Investire nella professionalizzazione, nella sostenibilità economica e nella collaborazione intersettoriale sarà cruciale per massimizzare il suo impatto sociale e contribuire efficacemente agli obiettivi globali.

Nel seguente lavoro ci si propone di identificare e analizzare le criticità nella gestione delle imprese del Terzo Settore alla luce degli obiettivi di Agenda 2030 e di quelle che sono le nuove emergenze sociali. L'obiettivo è appunto quello di fornire al lettore informazioni utili, e di comprendere come le organizzazioni non profit possano sviluppare nuovi modelli di marketing

<sup>8</sup> Terzo Settore (TS).

<sup>9</sup> Sustainable Development Goals (SDGs).

sociali e partnership efficaci con il settore profit e il governo. Attraverso un'analisi della letteratura scientifica e i risultati di una ricerca empirica condotta dal CRISMAT<sup>10</sup>, il lavoro esplora le dinamiche delle collaborazioni tra enti non profit, pubblica amministrazione e imprese. Sebbene l'unione di attori diversi rappresenti una sfida complessa, essa offre opportunità per soluzioni innovative e efficaci che non sarebbero realizzabili da ciascun attore in modo isolato, evidenziando l'importanza di un coordinamento adeguato.

Nel quarto capitolo si studiano le problematiche emerse nel Report (2023-2024) CRISMAT e si confrontano con quelle già documentate nella letteratura accademica. Attraverso un'analisi critica, si evidenziano le corrispondenze e le discrepanze tra i risultati ottenuti e le conclusioni precedentemente formulate da altri studiosi. L'obiettivo è di fornire un quadro chiaro e dettagliato delle tematiche in questione, contribuendo così al dibattito accademico e alla comprensione delle problematiche trattate.

L'analisi delle sfide e delle risposte delle organizzazioni non profit in un contesto di crescente competizione con il settore profit è un tema di rilevante importanza, specialmente in un'epoca in cui i confini tra i due settori diventano sempre più sfumati. Le donazioni sono diminuite e il volontariato ha subito un calo, rendendo necessaria una ristrutturazione delle modalità di finanziamento e di gestione. L'innovazione sociale è emersa come una risposta cruciale alle sfide affrontate dalle organizzazioni non profit. Grieco et al. (2018) sottolineano che l'innovazione sociale non solo offre nuove soluzioni a problemi sociali, ma può anche migliorare la sostenibilità economica delle istituzioni non profit. Le organizzazioni stanno esplorando modelli di business ibridi, che combinano elementi di profitto e non profit, per diversificare le loro fonti di finanziamento.

Ripartendo dai risultati dell'indagine empirica del report di ricerca (2023-2024) sulle partnership, sviluppata dal CRISMAT si sono volute studiare analiticamente quelle che sono le problematiche di gestione delle imprese del Terzo Settore.

Il report<sup>11</sup> analizza le dinamiche di collaborazione e interazione tra diversi settori: la pubblica amministrazione, il settore non profit e il settore profit.

<sup>10</sup> Centro di Ricerca e Servizio per le Innovazioni e le Metodologie Applicate al Terzo Settore. TEAM DI RICERCA UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE – DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT. Prof. Valerio Temperini, Responsabile scientifico tematiche di Economia e gestione delle imprese. Dott.ssa Lucia Pizzichini, Ricercatrice di Economia e gestione delle imprese. Dott.ssa Roberta Maravalli, Assegnista di ricerca in Economia e gestione delle imprese. Prof.ssa Lucia Montanini, Responsabile scientifico tematiche di Economia Aziendale. Dott.ssa Valentina Pirovano, Assegnista di ricerca in Economia Aziendale.

<sup>11</sup> Nel Report mi sono occupata di esaminare le collaborazioni tra il settore profit e il non profit, nonché tra il settore pubblico e quello profit. Ho analizzato queste dinamiche sia attra-

L'obiettivo è esplorare come queste interazioni possano contribuire allo sviluppo del territorio e in tal modo sono state indagate approfonditamente tali tendenze e forme di collaborazione.

Il report si articola in tre sezioni principali, focalizzandosi sull'analisi delle partnership intersettoriali tra pubblico, profit e non profit. Nella prima sezione, viene presentata la desk research, che include un'analisi della letteratura scientifica e un'indagine su best practices di collaborazioni intersettoriali. I risultati di questa fase hanno portato all'individuazione di temi per l'indagine empirica, che è stata condotta nella seconda sezione tramite focus group con organizzazioni non profit del territorio di Ascoli Piceno e interviste semi-strutturate a rappresentanti dei tre settori coinvolti in partnership. Nella terza sezione, si offrono indicazioni per sviluppare linee progettuali che favoriscano collaborazioni e suggerimenti per programmi formativi, basati sui fabbisogni emersi dall'indagine empirica.

La metodologia di ricerca effettuata nel report è la seguente.

La prima fase della ricerca si è focalizzata sull'analisi della letteratura scientifica nazionale ed internazionale al fine di indagare i principali temi trattati dagli studiosi sull'argomento delle collaborazioni intersettoriali e su un'analisi di benchmark dei casi/best practices implementati sul territorio nazionale e internazionale. L'analisi della letteratura è stata utile a fornire input e spunti su cui andare a costruire la fase di ricerca empirica. Durante questa fase sono state indagate separatamente le interazioni fra i tre tipi di attori, quello pubblico, quello privato e quello non profit, tenendo presente che le partnership spesso prevedono il coinvolgimento di tutti e tre gli attori e di conseguenza, anche la letteratura riflette questo tipo di impostazione, parlando di "Quarto Settore", il quale si caratterizza per la presenza delle organizzazioni ibride e rappresenta una evoluzione del Terzo Settore. In tutte le partnership<sup>12</sup> studiate l'arco temporale preso in considerazione per la ricerca bibliografica è stato di 5 anni, dal 2017 al 2023 e sono stati utilizzati 3 motori di ricerca: Scopus, Web of science e Google Scholar. Sono state utilizzate 8 parole chiave: Collaboration, hybrid, integration, convergence, contamination, cross-sector, partnership e sustainable entrepreneurship; le quali sono state indirizzate inserendo nei motori di ricerca come seconda parola chiave, a seconda della partnership studiata, "public-nonprofit"; "profit-nonprofit"; "pubblico-profit".

verso la revisione della letteratura esistente sia tramite un'indagine empirica. L'obiettivo è stato quello di esplorare le possibilità di convergenza tra i vari attori e di identificare le problematiche associate a tali interazioni.

<sup>12</sup> "Pubblico-non profit"; "Profit-non profit"; "Pubblico-profit".

Nel presente lavoro è stata adottata una metodologia basata su una revisione non strutturata della letteratura scientifica. Per la ricerca bibliografica, sono stati impiegati tre motori di ricerca: Scopus, Web of Science e Google Scholar.

Nel primo capitolo vengono analizzate le caratteristiche strutturali del settore non profit italiano, basandosi su dati statistici per delinearne le dimensioni quantitative. Dopo aver definito il Terzo Settore, viene evidenziato che in Italia esso comprende 363.499 istituzioni non profit attive, con 870.183 dipendenti, nonostante un contesto economico difficile. Tra il 2019 e il 2020, si è registrata una modesta crescita delle istituzioni (+0,2%), mentre l'occupazione è rimasta stabile. Dal 2011 al 2020, il numero di istituzioni è aumentato di circa 62.000 unità, generando circa 190.000 nuovi posti di lavoro.

Inoltre, viene esaminato lo sviluppo del settore non profit a livello internazionale, con particolare riferimento agli Stati membri dell'Unione Europea. Come riportato da Elisabetta Bianchetti<sup>13</sup> in un suo articolo del 2018, l'economia sociale dei Ventisette è composta da 2,8 milioni di imprese e organizzazioni, con oltre 232 milioni di soci in cooperative e enti simili, indicando una crescita significativa del settore e un aumento degli aiuti per chi si trova in difficoltà.

Nel secondo capitolo la tematica trattata riguarda i vincoli e le opportunità nella gestione delle imprese del Terzo Settore, e si evidenzia come la sostenibilità economica rappresenti una sfida fondamentale per le organizzazioni non profit. Queste devono conciliare la loro missione sociale con la necessità di generare entrate, affrontando diverse difficoltà nella progettazione, gestione dei progetti e rendicontazione. Spesso, le organizzazioni non riescono a sfruttare appieno le opportunità economiche disponibili. In questo contesto, i modelli di business sociale emergono come una risposta efficace, integrando pratiche del settore profit e cercando di bilanciare obiettivi sociali con la sostenibilità economica. Le organizzazioni stanno esplorando modelli di business ibridi, che combinano elementi di profitto e non profit, per diversificare le loro fonti di finanziamento. Tuttavia, l'implementazione di questi modelli richiede una comprensione approfondita delle dinamiche di mercato e delle competenze specifiche necessarie per operare con successo.

Modelli di business che devono includere oltre alla mission sociale che deve rimanere prioritaria, anche la sostenibilità economica, "obiettivo sempre più sfidante e cruciale per il non profit".

<sup>13</sup> Articolo di Elisabetta Bianchetti "Sharing economy: crescono piattaforme e utenti". Aumenta l'impatto dell'economia collaborativa. Le cifre lo confermano. Dati in rialzo in Italia e in Europa. Una rivoluzione non solo economica: cambia anche lo stile di vita. Pubblicato il 6.9.2018 By CSV Milano.

Si sottolinea dunque l'importanza di integrare la sostenibilità economica nei modelli di business del settore non profit, mantenendo la mission sociale come priorità. Le crescenti esigenze del territorio richiedono un approccio più attivo per generare entrate, poiché fare affidamento esclusivamente sul volontariato non basta più. Questo cambiamento richiede una mentalità diversa e competenze specifiche, poiché ci sono sfide nella progettazione e gestione dei progetti, oltre a limitazioni nella visione delle opportunità economiche. In molti casi, il concetto di modello di business è ancora poco compreso all'interno del non profit.

Il capitolo analizza, nella prima parte, la sostenibilità economica in relazione due aspetti principali: la governance e le imprese sociali. Per quanto riguarda le imprese sociali, si è valutato come le loro caratteristiche e strategie influiscano sul successo nel reperire finanziamenti. Questo studio sottolinea l'importanza di una governance efficace e di approcci strategici ben definiti per migliorare l'accesso ai fondi e garantire la sostenibilità economica nel lungo periodo.

Ai fini del completamento dell'analisi si è ritenuto necessario soffermarsi sul ruolo del marketing nel Terzo Settore in quanto è indubbio che attualmente l'attività di marketing non può essere improvvisata, ma risulta essenziale definire la strategia e gli strumenti necessari per il raggiungimento degli obiettivi desiderati. In un mercato sempre più competitivo, le organizzazioni non profit devono adottare tecniche di marketing innovative per attrarre l'attenzione di giornalisti e leader di opinione, affinché comprendano e diffondano le finalità dei loro progetti.

Il terzo capitolo si concentra prevalentemente sugli aspetti definitori e normativi, fornendo così un quadro generale del settore. Questo rappresenta un'autentica novità tenendo in considerazione che non ha a che fare né con il mercato né con lo Stato ma rappresenta un'entità a sé stante, segnando una vera e propria rottura con il passato.

La Riforma del Terzo Settore in Italia, avviata con la Legge n. 106 del 2016 e il Decreto legislativo n. 117 del 3 luglio 2017, ha come obiettivo il riordino delle organizzazioni non profit, creando un sistema giuridico coeso per gli Enti del Terzo Settore (ETS). Questi enti, privi di scopo di lucro e dedicati a finalità civiche e sociali, sono ora riconosciuti come soggetti giuridici di pari dignità rispetto ad enti pubblici e privati, colmando una lacuna storica.

La legge n. 104/2024 rappresenta un ulteriore passo avanti, rafforzando il quadro normativo e promuovendo la crescita e sostenibilità delle attività sociali. Il pacchetto di semplificazioni approvato il 25 giugno 2024 mira a rendere più efficienti gli ETS, migliorando il contesto normativo in cui operano.

Nel capitolo particolare attenzione è riservata alle imprese sociali, che operano nel Terzo Settore con attività imprenditoriali orientate al bene comune. La riforma non si limita a un mero aggiornamento legislativo, ma rappresenta un passo fondamentale verso la valorizzazione del Terzo Settore

come attore chiave nella società civile italiana promuovendo anche principi di trasparenza e responsabilità, essenziali per l'efficiente utilizzo delle risorse e per accrescere la fiducia del pubblico nelle organizzazioni non profit. In sintesi, la Riforma del Terzo Settore rappresenta un passo fondamentale per valorizzare il ruolo di queste organizzazioni nella società civile italiana, contribuendo al progresso sociale ed economico.

Nell'ultimo capitolo sono state esaminate le problematiche emerse nel Report (2023-2024) del CRISMAT sulle partnership tra Terzo Settore, pubblica amministrazione e imprese e si sono confrontate con quelle già documentate nella letteratura accademica. Attraverso un'analisi critica, si sono evidenziate le corrispondenze e le discrepanze tra i risultati ottenuti e le conclusioni precedentemente formulate da altri studiosi. L'obiettivo è di fornire un quadro chiaro e dettagliato delle tematiche in questione, contribuendo così al dibattito accademico e alla comprensione delle criticità trattate. Analizzate quelle che sono le principali problematiche relative alle partnership tra organizzazioni non profit, pubblica amministrazione e imprese, si è cercato di identificare quelle che potrebbero essere delle linee guida e delle opportunità per il futuro di un settore strategico come il non profit.

Nella seconda parte del capitolo, si evidenziano le opportunità future per il settore non profit, sottolineando l'importanza della formazione come elemento cruciale per favorire sinergie efficaci. La formazione emerge come una priorità strategica per affrontare le sfide attuali e future, contribuendo a migliorare l'efficacia delle organizzazioni non profit e massimizzando il loro impatto sociale.

Inoltre vengono definite delle linee guida per rafforzare il ruolo del non profit nel contribuire a uno sviluppo sostenibile e inclusivo. Le linee guida presentate si focalizzano su diverse aree chiave per promuovere una società più coesa e resiliente. In sintesi, le linee guida delineate non solo mirano a promuovere uno sviluppo sostenibile, ma anche a costruire una società più inclusiva e resiliente, in cui ogni individuo, indipendentemente dalla sua età o background, possa contribuire attivamente al bene comune.

Nella parte conclusiva del capitolo si discute l'emergere del Quarto Settore, una forma evolutiva del Terzo Settore, che ha iniziato a integrare pratiche tipiche delle imprese profit. Questo fenomeno, noto come imprenditorialità sociale, ha portato alla nascita di imprese definite "integrate" o "ibride", capaci di mescolare elementi dei mondi profit e non profit. La crescente importanza di queste imprese ha contribuito a definire il Quarto Settore, riconosciuto per il suo ruolo significativo nella società.



# ANALISI DELLE PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL TERZO SETTORE IN ITALIA: BENCHMARK INTERNAZIONALE

## 1.1. Una definizione di Terzo Settore

Negli ultimi decenni, il Terzo Settore ha assunto un'importanza sempre più rilevante nel panorama sociale, economico e politico. Questo settore, che comprende organizzazioni non profit, associazioni di volontariato, cooperative sociali e fondazioni, si distingue per la sua capacità di rispondere a bisogni sociali emergenti e di promuovere coesione e solidarietà in un contesto caratterizzato da crisi e sfide multidimensionali. È fondamentale analizzare come queste organizzazioni, pur operando in un contesto economico, non possono essere ridotte a meri enti di profitto, ma devono essere comprese nel loro valore intrinseco e nella loro missione sociale.

Dunque le organizzazioni operanti nel Terzo Settore, qualunque sia la forma giuridica assunta, non possono essere considerate meramente *aziende o imprese*.

“Infatti a differenza delle aziende o imprese, che hanno come finalità la produzione e la redistribuzione di valore economico, per le organizzazioni del Terzo Settore o le imprese sociali, il fine primario è la produzione di valore sociale nel rispetto delle dimensioni economiche che supportano il requisito dell'economicità aziendale. È evidente la complessità di conciliare queste due diverse, seppur non certo contrapposte, dimensioni del concetto di valore”<sup>1</sup>.

Per far parte del Terzo Settore è necessario essere:

- un ente privato che agisce senza scopo di lucro;

<sup>1</sup> Borzaga, Fazzi, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, cit., p. 338.

- svolgere attività di interesse generale<sup>2</sup> (definite dalla legge);
- farlo per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale;
- essere iscritto al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS).

Agire senza scopo di lucro non significa non avere profitti ma più semplicemente reinvestirli per finanziare le proprie attività, senza redistribuirli tra i membri delle proprie organizzazioni o ai propri dipendenti. Per questo motivo, fanno parte degli enti del Terzo Settore anche imprese sociali, cooperative o anche semplici associazioni che svolgono attività commerciali. Il Terzo Settore non è solo impegno sociale organizzato, ma è anche un motore importante dell'economia del paese, quella ispirata da finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale condivise.

Un simile, progressivo e arretrante percorso di mutamento contiene in sé, inevitabilmente, anche elementi di rischio, spesso sottovalutati dalla prevalente letteratura di settore, intenta a rimarcare e diffondere più che altro *best practice* e tecniche gestionali. Ci riferiamo soprattutto alla tendenza, solo in parte comprensibile e avallabile, da parte delle organizzazioni dei servizi sociali ad assumere le logiche, le forme e le pratiche proprie del settore profit, come se ciò rappresentasse di per sé garanzia di efficienza ed efficacia. Ciò costituisce invece, un serio elemento di rischio, in quanto può pregiudicare l'esigenza prioritaria di mantenere integra la peculiare natura delle realtà organizzative del Terzo Settore<sup>3</sup>.

Gli aspetti distintivi delle strutture operanti in questo settore sono tre e vanno, come tali, accuratamente preservati da possibili influenze provenienti da altri universi organizzativi, espressione di culture, finalità e comportamenti profondamente differenti e, in molti casi, incompatibili con i sistemi di riferimento propri del non profit: *la dimensione della non negoziabilità dei valori, la relazione umana come tessuto connettivo del sistema organizzativo e la concezione della leadership*.

Le organizzazioni del Terzo Settore rappresentano nell'attuale scenario socio-economico un notevole, autentico elemento di potenziale innovazione, non riferibile in questo ambito al livello di progresso tecnologico, bensì alla capacità di esprimere principi, logiche e pratiche frutto della miglior solidarietà organizzata:

<sup>2</sup> Le attività di interesse generale (AIG) sono determinate dal Codice del Terzo Settore e definiscono le attività che devono essere svolte in via esclusiva o prevalente dagli Enti del Terzo Settore contribuendo così a definirne l'identità.

<sup>3</sup> «Attraverso i meccanismi dell'interesse e dell'attività economica occorre generare disinteressati miglioramenti della condizione sociale generale, in concrete comunità le cui reti relazionali non siano riducibili al mero dato economico» (C. Borzaga, L. Fazzi, a cura di, *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*, Carocci, Roma, 2008, p. 57).

- un'opera di contrasto, da un lato, alla spietata logica del business;
- e di coniugazione possibile, dall'altro, con aspetti di natura imprenditoriale.

Ipotizzare acriticamente sistemi, modelli e tecniche proprie delle realtà aziendali del settore profit costituisce un errore imperdonabile che comporterebbe – come in parte già avvenuto – un rovinoso allontanamento dalla dimensione culturale e operativa di pertinenza del Terzo Settore.

Le organizzazioni operanti nel sociale non devono di certo rinunciare a migliorare i processi, ad affinare le competenze, a sviluppare progetti e professionalità: efficienza ed efficacia sono requisiti imprescindibili per qualsiasi attività organizzata e con rilevanza di natura economica (seppur non utilitaristica).

Ciò non deve, peraltro, comportare la perdita della propria identità e delle finalità superiori cui sono elettivamente vocate tutte le organizzazioni che erogano servizi di assistenza e aiuto alle persone, in una prospettiva di diritto all'autodeterminazione dell'individuo per una società più giusta e solidale.

Dopo aver analizzato la definizione giuridico-economica di Ente del Terzo Settore, è fondamentale comprendere il suo significato intrinseco e il suo ruolo nella società attuale, specialmente in un periodo in cui i legami sociali si sono indeboliti e la fiducia nelle istituzioni è diminuita. Il Terzo Settore comprende una vasta gamma di organizzazioni non profit, come associazioni, fondazioni, cooperative sociali e Organizzazioni Non Governative (ONG) che lavorano per il bene comune e non per il profitto. Queste organizzazioni si caratterizzano per la loro missione sociale e per il coinvolgimento attivo dei cittadini, promuovendo la partecipazione e la solidarietà. La loro funzione è duplice: da un lato, fornire servizi e supporto a categorie vulnerabili; dall'altro, contribuire a rafforzare il tessuto sociale e a promuovere una cultura della responsabilità civica (Patane, 2023; Petteruti, 2023). Negli ultimi anni, si è assistito a un indebolimento dei legami sociali, evidenziato da una crescente alienazione e isolamento degli individui. Questo fenomeno è stato accentuato da fattori come la globalizzazione, l'urbanizzazione e l'uso diffuso delle tecnologie digitali, che, sebbene possano facilitare la comunicazione, spesso portano a interazioni superficiali e una consegna della coesione sociale (Rigano, 2021). La perdita di fiducia nelle istituzioni politiche ed economiche ha ulteriormente aggravato questa situazione, creando un clima di insicurezza e disillusione tra i cittadini (Lorenzetti, 2023). La crisi dei sistemi di rappresentanza economica e sociale ha portato a una riduzione della partecipazione dei cittadini e a una crescente sfiducia nei confronti della democrazia rappresentativa. Le istituzioni tradizionali, spesso percepite come lontane e inefficaci, non riescono a rispondere adeguatamente alle esigenze e alle aspettative della popolazione (Colella, 2023).

In questo contesto, il Terzo Settore emerge come un'alternativa valida, in grado di attivare forme di democrazia diretta e di coinvolgimento civico, rispondendo a bisogni specifici e promuovendo un senso di comunità (Bulsei, 2010). Il Terzo Settore si propone come un attore fondamentale nella risposta alle sfide sociali contemporanee. Le organizzazioni che ne fanno parte svolgono un ruolo cruciale nel fornire servizi essenziali, come assistenza sociale, educazione, sanità e supporto ai gruppi vulnerabili. Inoltre, promuovono iniziative di inclusione sociale, sostenendo progetti che mirano a rafforzare i legami comunitari e a ricostruire la fiducia tra i cittadini e le istituzioni (Guarascio, 2023). Le attività del Terzo Settore non si limitano alla mera erogazione di servizi, ma si estendono anche alla promozione di valori di solidarietà, giustizia sociale e sostenibilità. Attraverso il volontariato e la partecipazione attiva, queste organizzazioni contribuiscono a creare un senso di appartenenza e responsabilità collettiva, elementi essenziali per il rafforzamento della democrazia e della coesione sociale.

Il Terzo Settore si distingue per la sua capacità di integrare obiettivi sociali ed economici, creando opportunità di lavoro e promuovendo l'inclusione sociale. Le organizzazioni che lavorano in questo ambito spesso adottano pratiche imprenditoriali innovative, sviluppando modelli di business ibridi che combinano elementi del profit e del non profit (Grieco *et al.*, 2018).

In questo contesto, il Terzo Settore viene descritto come “un elemento fondamentale per la società, un'infrastruttura di solidarietà che non deve essere considerata un lusso che possiamo permetterci quando le cose miglioreranno, ma è una condizione fondamentale per costruire le condizioni di sviluppo del paese”<sup>4</sup>. Analizzare il Terzo Settore è quindi importante per comprendere come rispondono le organizzazioni che in esso sono coinvolte.

Quanto sopra ci porta a concludere che l'azione di questi enti, ma più in generale lo sviluppo del Terzo Settore, sono guidati dalla creazione di un modello di welfare sociale volto a integrare ed eliminare quante più disuguaglianze possibili all'interno del Paese. Nel momento in cui si dice che “la solidarietà non è un lusso”, inevitabilmente viene in mente lo slogan con cui tanti anni fa nacque il Forum Nazionale del Terzo Settore: ente senza fini di lucro e principale organismo di rappresentanza unitaria del Terzo Settore italiano, il Forum è interessato a valorizzare le attività e le esperienze delle diverse realtà locali del territorio per migliorare la qualità della vita attraverso percorsi mirati all'uguaglianza, alla giustizia sociale, decentramento e sviluppo sostenibile. Per raggiungere questi obiettivi sono necessari ASF e investimenti finanziati dallo Stato.

<sup>4</sup> Giovanni Fosti, presidente della fondazione Cariplo.

L'analisi degli investimenti in servizi sociali locali è fondamentale per comprendere il livello di attenzione e di risorse dedicate al benessere sociale in un paese. In questo contesto, i dati recenti indicano che l'Italia investe solo lo 0,7% del proprio Prodotto Interno Lordo (Pil) in servizi sociali locali, un valore significativamente inferiore alla media europea, che si attesta intorno al 2,5% (Patane, 2023; Petteruti, 2023). Questa disparità solleva interrogativi riguardo alla capacità dell'Italia di affrontare le sfide sociali contemporanee e di garantire un adeguato supporto alle fasce più vulnerabili della popolazione. L'analisi comparativa degli investimenti in servizi sociali tra l'Italia e altri paesi europei evidenzia una differenza significativa. Mentre la media europea è del 2,5%, molti paesi nordici, come Svezia e Danimarca, superano il 4% del Pil, dimostrando un forte impegno verso il welfare e la protezione sociale (Rigano, 2021). Questi investimenti si traducono in una rete di servizi più robusta, che include assistenza sanitaria, supporto per l'infanzia, servizi per gli anziani e programmi di inclusione sociale. In Italia, la scarsa allocazione di risorse per i servizi sociali locali può essere attribuita a diversi fattori, tra cui la crisi economica, le politiche di austerità e la storica frammentazione del sistema di welfare (Lorenzetti, 2023). Questo scenario ha portato ad un aumento delle disuguaglianze sociali e ad una maggiore debolezza per le categorie più deboli, come i disoccupati, le famiglie a basso reddito e gli immigrati (Colella, 2023). La limitata spesa in servizi sociali ha conseguenze dirette sul benessere della popolazione. La mancanza di investimenti adeguati si traduce in una carenza di servizi essenziali, che a sua volta può portare ad un aumento della povertà, dell'emarginazione sociale e della disoccupazione (Bulsei, 2010). Inoltre, la scarsa attenzione ai servizi sociali locali può compromettere la capacità delle comunità di rispondere a una crisi emergente, come quella causata dalla pandemia di COVID-19, che ha messo in evidenza la fragilità del sistema di welfare italiano (Guarascio, 2023). La situazione attuale richiede un ripensamento delle politiche sociali in Italia, con un aumento degli investimenti in servizi sociali locali per allinearsi agli standard europei.

Il Terzo Settore rappresenta il mondo “non-profit”, dove gli utili devono essere reinvestiti nelle attività anziché generare profitti per i soci, il cui tornaconto personale è vietato. Sebbene le imprese sociali possano distribuire utili, lo fanno con rigorose restrizioni. Le risorse raccolte dalle organizzazioni non-profit sono destinate esclusivamente ai progetti e al funzionamento delle istituzioni, evidenziando la loro natura autonoma rispetto al mercato e allo Stato. Questo settore offre soluzioni a problemi che né lo Stato né il mercato riescono a gestire, rompendo con il tradizionale modello binario di assistenza sociale. I servizi forniti possono variare in natura e rivolgersi a diverse popolazioni, includendo attività di cooperazione internazionale per promuovere sviluppo economico, sociale e culturale.

Il Terzo Settore è un ambito essenziale dell'economia e della società, composto da organizzazioni no-profit che mirano a scopi sociali, culturali o ambientali. Esso si basa sul principio di sussidiarietà, che riconosce il ruolo delle organizzazioni non-profit nel rispondere a bisogni sociali non soddisfatti da Stato e mercato (Petteruti, 2023). In Italia, è regolato dal Codice del Terzo Settore (d.lgs. n. 117/2017), che stabilisce le attività degli enti del Terzo Settore (ETS), come associazioni e cooperative sociali, obbligati a reinvestire gli utili per fini di bene comune (Santuari, 2021). Questa autonomia consente al Terzo Settore di offrire risposte innovative a problematiche complesse (Colella, 2023), operando in vari settori come servizi sociali, educazione e cultura (Petteruti, 2023; Santuari, 2021). In sintesi, rappresenta un elemento cruciale per la coesione sociale e lo sviluppo sostenibile, promuovendo la solidarietà e contribuendo al progresso della società civile.

## 1.2. Il Terzo Settore in Italia: alcuni dati statistici

Il mondo non profit, oggi denominato come Terzo Settore, richiama l'attenzione di molti per lo sviluppo che sta avendo negli ultimi anni. Nonostante la crisi economica che ha caratterizzato l'ultimo decennio, il Terzo Settore è in continua crescita.

L'Istat<sup>5</sup> svolge costantemente dal 2011 un censimento permanente<sup>6</sup> che ha l'obiettivo di ampliare il patrimonio informativo disponibile sul settore tramite l'approfondimento di tematiche specifiche e la valorizzazione degli archivi amministrativi.

*Tabella 1 – Istituzioni non profit e dipendenti*

**PROSPETTO 1. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI.** Anni 2011, 2015-2020, valori assoluti

	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Istituzioni non profit	301.191	336.275	343.432	350.492	359.574	362.634	363.499
Dipendenti delle istituzioni non profit	680.811	788.126	812.706	844.775	853.476	861.919	870.183

*Fonte:* Istat

<sup>5</sup> Istituto nazionale di statistica è un ente pubblico di ricerca italiano che si occupa dei censimenti generali della popolazione, dei servizi e dell'industria, dell'agricoltura, di indagini campionarie sulle famiglie e di indagini economiche generali a livello nazionale.

<sup>6</sup> A partire dal 2016, l'Istat ha avviato il censimento permanente delle istituzioni non profit che supera la logica dei censimenti decennali basandosi sull'integrazione dei dati di fonte amministrativa. Tale strategia è stata adottata per rendere disponibili informazioni con maggiore frequenza, tempestività e impatto informativo sui cambiamenti strutturali e i fenomeni emergenti.

Al 31 dicembre 2020 le istituzioni non profit attive in Italia sono 363.499 e, complessivamente, impiegano 870.183 dipendenti (Prospetto 1). Tra il 2019 e il 2020 le istituzioni non profit crescono dello 0,2%, meno di quanto rilevato tra il 2018 e il 2019 (+0,9%) mentre l'incremento dei dipendenti si mantiene intorno all'1,0% in entrambi gli anni. Secondo quanto riportato in tabella, è possibile notare come nel periodo 2011-2020 le istituzioni non profit siano cresciute circa di 62 000 unità, mentre in riferimento ai dipendenti, l'aumento registrato è di circa 190 000 assunzioni.

L'Istat fornisce anche dei dati riferiti all'effettivo dislocamento delle istituzioni all'interno del territorio italiano. Precisamente, come possiamo notare nella figura sottostante, la crescita maggiore si registra al Sud della penisola (+1,7%) e nelle Isole (+0,6%), risultano stabili al Centro e Nord-Ovest, mentre è evidente una diminuzione nella zona Nord-Est (-0,5%). Le regioni che rilevano un incremento maggiore sono la Campania, Puglia, Valle d'Aosta e la provincia autonoma di Bolzano. Anche per i dipendenti impiegati nelle istituzioni non profit è possibile evidenziare un aumento maggiore nelle Isole (+5,1%), al Centro (2,7%) e al Sud (2,1%); nella zona Nord-Est del Paese si registra un leggero calo del 1,0%.

Tabella 2 – Istituzioni non profit e dipendenti per regione/provincia autonoma e ripartizione geografica

PROSPETTO 2. Istituzioni non profit e dipendenti per regione/provincia autonoma e ripartizione geografica. Anno 2020, valori assoluti, variazioni percentuali e rapporto di incidenza sulla popolazione

Regioni/Province autonome e Ripartizioni <sup>(a)</sup>	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2020/2019	v.a.	Per 10 mila abitanti	Var. % 2020/2019
Piemonte	30.203	70,4	0,6	72.780	169,5	-2,5
Valle d'Aosta / Vallée D'Aoste	1.432	115,0	1,6	1.986	159,4	7,8
Lombardia	57.909	57,9	-0,4	192.726	192,6	-0,5
Liguria	11.136	73,2	-0,1	22.228	146,1	-0,8
<b>Nord-Ovest</b>	<b>100.680</b>	<b>63,1</b>	<b>0,0</b>	<b>289.720</b>	<b>181,7</b>	<b>-1,0</b>
Bolzano / Bozen	5.867	109,8	7,8	10.212	191,3	3,0
Trento	6.510	119,7	0,3	14.253	262,1	3,4
Trentino-Alto Adige / Südtirol	12.371	114,8	1,0	24.465	227,0	3,2
Veneto	30.793	63,2	-0,9	79.720	163,5	-0,4
Friuli Venezia Giulia	10.985	91,2	0,1	21.365	177,5	3,8
Emilia-Romagna	27.658	62,1	-0,9	82.291	184,9	-0,9
<b>Nord-Est</b>	<b>81.807</b>	<b>70,5</b>	<b>-0,5</b>	<b>207.841</b>	<b>179,1</b>	<b>0,2</b>
Toscana	28.002	75,8	-0,6	53.709	145,4	1,7
Umbria	7.217	83,2	1,2	12.124	139,7	1,6
Marche	11.503	76,4	-0,5	19.174	127,4	0,8
Lazio	33.958	59,1	0,4	113.898	198,3	3,6
<b>Centro</b>	<b>80.680</b>	<b>68,3</b>	<b>0,0</b>	<b>198.905</b>	<b>168,4</b>	<b>2,7</b>
Abruzzo	8.171	63,5	-1,7	11.496	89,3	1,1
Molise	2.054	69,1	-0,4	3.361	113,0	-0,5
Campania	22.453	39,6	4,5	35.614	62,8	3,3
Puglia	19.278	48,9	1,6	40.181	101,9	2,7
Basilicata	3.769	68,6	0,1	5.868	106,8	-1,4
Calabria	10.287	54,8	-0,4	11.148	59,4	0,4
<b>Sud</b>	<b>66.012</b>	<b>48,5</b>	<b>1,7</b>	<b>107.668</b>	<b>79,0</b>	<b>2,1</b>
Sicilia	22.799	47,0	0,6	42.555	87,7	8,4
Sardegna	11.521	72,0	0,7	23.494	146,8	-0,3
<b>Isole</b>	<b>34.320</b>	<b>53,2</b>	<b>0,6</b>	<b>66.049</b>	<b>102,3</b>	<b>5,1</b>
<b>ITALIA</b>	<b>363.499</b>	<b>61,2</b>	<b>0,2</b>	<b>870.183</b>	<b>146,4</b>	<b>1,0</b>

(a) La stima dello stato di attività delle istituzioni non profit è meno accurata nei domini di numerosità ridotta.

Fonte: Istat

Tabella 3 – Istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica<sup>7</sup>

**PROSPETTO 3.** ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI PER FORMA GIURIDICA Anno 2020, valori assoluti, composizioni e variazioni percentuali

Forme giuridiche	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	%	Var. % 2020/2019	v.a.	%	Var. % 2020/2019
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	309.723	85,2	0,5	170.129	19,6	4,3
Cooperativa sociale	14.984	4,1	-3,3	461.468	52,9	1,0
Fondazione	8.295	2,3	2,9	105.856	12,2	2,9
Altra forma giuridica	30.497	8,4	-1,6	132.730	15,3	-4,5
<b>TOTALE</b>	<b>363.499</b>	<b>100,0</b>	<b>0,2</b>	<b>870.183</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>

Fonte: Istat

Sempre in calo il numero di cooperative sociali.

Nel 2020, come nei due anni precedenti, diminuisce il numero di cooperative sociali attive in Italia (-3,3%) (Prospetto 4). Si riducono anche le istituzioni non profit con altra forma<sup>4</sup> (-1,6%) contrariamente alle fondazioni (+2,9%) e alle associazioni (+0,5%). L'associazione resta la forma giuridica che raccoglie la quota maggiore di istituzioni (85,2%), seguono quelle con altra forma giuridica (8,4%), le cooperative sociali (4,1%) e le fondazioni (2,3%).

I dipendenti aumentano tra le associazioni (+4,3%), le fondazioni (+2,9%) e le cooperative sociali (+1,0%) mentre diminuiscono nelle istituzioni non profit con altra forma (-4,5%). La distribuzione dei dipendenti per forma giuridica permane piuttosto eterogenea, con il 52,9% impiegato dalle cooperative sociali e quote che si attestano al 19,6% nelle associazioni e al 15,3% nelle istituzioni non profit con altra forma giuridica.

Tabella 4 – Istituzioni non profit e dipendenti per settore di attività prevalente

**PROSPETTO 4.** ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE. Anno 2020, valori assoluti, composizioni e percentuali

Settori di attività prevalente <sup>(a)</sup>	Istituzioni		Dipendenti <sup>(b)</sup>	
	v.a.	%	v.a.	%
Attività culturali e artistiche	57.615	15,9	20.038	2,3
Attività sportive	119.476	32,9	18.747	2,2
Attività ricreative e di socializzazione	51.954	14,3	10.827	1,2
Istruzione e ricerca	13.839	3,8	130.392	15,0
Sanità	12.578	3,5	103.215	11,9
Assistenza sociale e protezione civile	35.868	9,9	421.356	48,4
Ambiente	6.316	1,7	2.145	0,2
Sviluppo economico e coesione sociale	6.351	1,7	98.918	11,4
Tutela dei diritti e attività politica	6.684	1,8	3.350	0,4
Filantropia e promozione del volontariato	4.126	1,1	2.667	0,3
Cooperazione e solidarietà internazionale	4.635	1,3	3.868	0,4
Religione	17.249	4,7	9.396	1,1
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	24.610	6,8	40.686	4,7
Altre attività	2.196	0,6	4.578	0,5
<b>TOTALE</b>	<b>363.499</b>	<b>100,0</b>	<b>870.183</b>	<b>100,0</b>

(a) Per l'anno di riferimento 2020, al fine di allineare le classificazioni ATECO e ICNPO, alcune istituzioni sono state classificate diversamente rispetto agli anni precedenti. I settori maggiormente interessati dalla riclassificazione sono: sanità, assistenza sociale e protezione civile, sviluppo economico e coesione sociale, attività culturali e artistiche, attività ricreative e di socializzazione.

(b) Nel caso di istituzioni che svolgono più attività, la variazione dei dipendenti può riguardare il settore d'attività secondario e non quello prevalente.

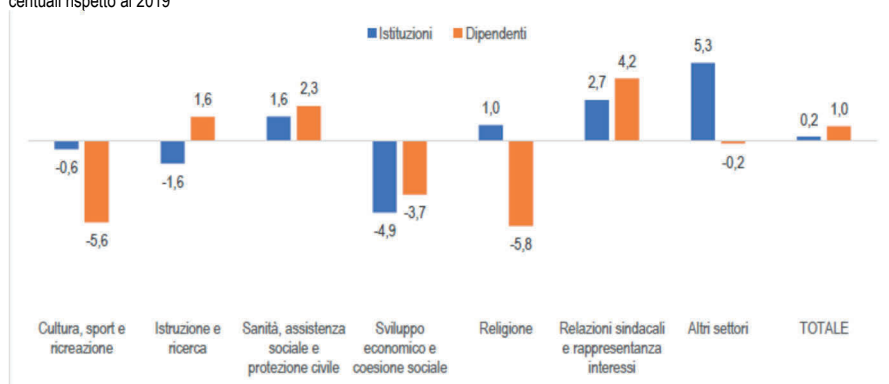
Fonte: Istat

<sup>7</sup> Le istituzioni classificate con altra forma giuridica sono prevalentemente: enti ecclesastici, società sportive dilettantistiche, comitati, società di mutuo soccorso e imprese sociali.

Il settore dello sport raccoglie il 32,9% delle istituzioni non profit, seguito da quelli delle attività culturali e artistiche (15,9%), delle attività ricreative e di socializzazione (14,3%), dell'assistenza sociale e protezione civile (9,9%) (Prospetto 5). La distribuzione del personale dipendente presenta una maggiore eterogeneità sebbene sia concentrata in pochi settori: assistenza sociale e protezione civile (48,4%), istruzione e ricerca (15,0%), sanità (11,9%) e sviluppo economico e coesione sociale (11,4%).

Figura 1 – Istituzioni non profit e dipendenti per settore di attività prevalente

FIGURA 1. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI PER SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE. Anno 2020, variazioni percentuali rispetto al 2019



Fonte: Istat

Rispetto al 2019, le istituzioni non profit attive aumentano negli altri settori (+5,3%), nelle relazioni sindacali e rappresentanza interessi (+2,7%), nella sanità, assistenza sociale e protezione civile (+1,6%) e nella religione (+1,0%) mentre diminuiscono nei settori dello sviluppo economico e coesione sociale (-4,9%), dell'istruzione e ricerca (-1,6%) e della cultura, sport e ricreazione (-0,6%) (Figura 1).

I dipendenti crescono nei settori delle relazioni sindacali e rappresentanza interessi (+4,2%), della sanità, assistenza sociale e protezione civile (+2,3%), mentre diminuiscono negli altri settori, in particolare in quelli della religione (-5,8%), della cultura, sport e ricreazione (-5,6%) e dello sviluppo economico e coesione sociale (-3,7%).

Tabella 5 – Istituzioni non profit e dipendenti secondo le principali forme organizzative

**PROSPETTO 5. ISTITUZIONI NON PROFIT E DIPENDENTI SECONDO LE PRINCIPALI FORME ORGANIZZATIVE.** Anno 2020, valori assoluti, composizioni percentuali e variazioni percentuali

Forme organizzative	Istituzioni			Dipendenti		
	v.a.	%	Var. % 2020/2019	v.a.	%	Var. % 2020/2019
Organizzazione di volontariato	38.500	10,6	5,7	29.704	3,4	7,6
Associazione di promozione sociale	21.085	5,8	7,2	11.467	1,3	-7,1
Impresa sociale	16.092	4,4	-1,8	471.199	54,2	1,6
Onlus	13.300	3,7	-2,7	81.048	9,3	-2,3
Altra istituzione non profit	274.522	75,5	-0,7	276.765	31,8	0,5
<b>TOTALE</b>	<b>363.499</b>	<b>100,0</b>	<b>0,2</b>	<b>870.183</b>	<b>100,0</b>	<b>1,0</b>

Fonte: Istat

In aumento associazioni di promozione sociale e organizzazioni di volontariato.

La classificazione delle istituzioni secondo la forma giuridica solo in parte riesce a rappresentare i diversi profili organizzativi che caratterizzano il settore non profit. A tal fine, le istituzioni non profit si possono classificare con un maggiore dettaglio in base alle principali forme organizzative definite dalla legislazione speciale di questo settore.

Nel 2020 aumentano le associazioni di promozione sociale (+7,2%) e le organizzazioni di volontariato (+5,7%) mentre diminuiscono Onlus (-2,7%) e imprese sociali (-1,8%). Il 10,6% delle istituzioni non profit è rappresentato da organizzazioni di volontariato, il 5,8% da associazioni di promozione sociale, il 4,4% da imprese sociali e il 3,7% da Onlus (Prospetto 5). Il peso delle forme organizzative muta significativamente considerando i dipendenti impiegati: le imprese sociali occupano oltre la metà dei dipendenti (54,2%), seguono le altre istituzioni non profit (31,8%), le Onlus (9,3%), le organizzazioni di volontariato (3,4%) e le associazioni di promozione sociale (1,3%). Rispetto al 2019, i dipendenti crescono tra le organizzazioni di volontariato (+7,6%) e le imprese sociali (+1,6%) mentre decrescono nelle associazioni di promozione sociale (-7,1%)<sup>9</sup> e tra le Onlus (-2,3%).

Tabella 6 – Principali forme organizzative delle istituzioni non profit

**PROSPETTO 6.** PRINCIPALI FORME ORGANIZZATIVE DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT PER RIPARTIZIONE GEOGRAFICA. Anno 2020, valori assoluti e composizioni percentuali

Forme organizzative	Nord-Ovest		Nord-Est		Centro		Sud		Isole		Italia	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
Organizzazione di volontariato	10.295	10,2	9.562	11,7	8.526	10,6	7.161	10,8	2.964	8,6	38.508	10,6
Associazione di promozione sociale	3.397	3,4	8.478	10,4	5.699	7,1	2.790	4,2	713	2,1	21.077	5,8
Impresa sociale	3.643	3,6	2.447	3,0	2.829	3,5	4.386	6,6	2.787	8,1	16.092	4,4
Onlus	4.419	4,4	1.855	2,3	3.395	4,2	2.164	3,3	1.467	4,3	13.300	3,7
Altre istituzioni non profit	78.926	78,4	59.465	72,6	60.231	74,6	49.511	75,1	26.389	76,9	274.522	75,5
<b>TOTALE</b>	<b>100.680</b>	<b>100,0</b>	<b>81.807</b>	<b>100,0</b>	<b>80.680</b>	<b>100,0</b>	<b>66.012</b>	<b>100,0</b>	<b>34.320</b>	<b>100,0</b>	<b>363.499</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Istat

Considerando i principali profili organizzativi delle istituzioni non profit emergono alcune differenze territoriali (Prospetto 6). Le associazioni di promozione sociale sono relativamente più diffuse nel Nord-Est (10,4%) e meno presenti nelle Isole (2,1%). La quota di imprese sociali è più elevata nelle Isole (8,1%) e al Sud (6,6%) e inferiore al 4% nel resto del Paese. Rispetto al territorio, la distribuzione delle organizzazioni di volontariato e delle Onlus è più omogenea. Le organizzazioni di volontariato sono più presenti nel Nord-Est (11,7%) mentre le Onlus risultano leggermente più diffuse nelle regioni del Nord-Ovest (4,4%), delle Isole (4,3%) e del Centro (4,2%). Infine, la percentuale di istituzioni non profit con altra forma organizzativa oscilla tra il 72,6% del Nord-Est e il 78,4% del Nord-Ovest.

Tabella 7 – Principali forme organizzative delle istituzioni non profit per settore di attività prevalente

**PROSPETTO 7.** PRINCIPALI FORME ORGANIZZATIVE DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT PER SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE. Anno 2020, composizioni percentuali

Settori di attività prevalente	Organizzazione di volontariato	Associazione di promozione sociale	Impresa sociale	Onlus	Altre istituzioni non profit	Totale
Attività culturali e artistiche	8,5	32,4	2,6	12,3	16,6	15,9
Attività sportive	1,5	7,8	0,5	2,0	42,4	33,1
Attività ricreative e di socializzazione	9,8	40,1	1,4	3,7	14,2	14,3
Istruzione e ricerca	1,0	2,6	9,8	5,6	3,9	3,8
Sanità	24,3	1,1	3,6	4,2	0,7	3,5
Assistenza sociale e protezione civile	40,6	8,3	48,4	43,8	1,8	9,9
Ambiente	6,9	2,4	0,1	4,8	0,9	1,7
Sviluppo economico e coesione sociale	0,3	0,9	31,4	0,1	0,4	1,7
Tutela dei diritti e attività politica	2,3	2,7	0,1	1,1	1,8	1,8
Cooperazione e solidarietà internazionale	3,8	0,7	0,1	17,4	0,3	1,3
Altri settori <sup>(A)</sup>	1,0	1,0	2,0	5,0	17,0	13,0
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(A) Gli altri settori di attività comprendono: filantropia e promozione del volontariato, religione, relazioni sindacali e rappresentanza interessi e altre attività

Fonte: Istat

Le principali forme organizzative delle istituzioni non profit si diversificano anche rispetto alle attività svolte (Prospetto 7). Le organizzazioni di volontariato sono attive prevalentemente nei settori di intervento tradizionale: assistenza sociale e protezione civile (40,6%) e sanità (24,3%). Le On-lus sono più presenti nella cooperazione e solidarietà internazionale (17,4%) oltre che nel settore dell'assistenza sociale e protezione civile (43,8%). Le imprese sociali operano principalmente nei settori dell'assistenza sociale e protezione civile (48,4%) e sviluppo economico e coesione sociale (31,4%), sebbene non sia trascurabile la quota di imprese attive nel campo dell'istruzione e ricerca (9,8%).

### *1.2.1. Il Terzo Settore in Italia: istituzioni non profit e dipendenti per forma giuridica*

La presenza di imprese che hanno scopi differenti rispetto all'arricchimento dell'imprenditore non è una novità dei tempi più recenti, ma ha origine intorno alla metà del secolo scorso. In quegli anni si stava rafforzando l'attenzione sociale verso il tema della solidarietà e una più completa informazione in grado di diffondere rapidamente le esigenze della collettività.

Il settore no-profit si è sviluppato inizialmente sul territorio americano, già prima degli anni Cinquanta, e comprendeva una serie di organizzazioni caritatevoli finanziate da contributi filantropici. Intorno agli anni Sessanta iniziano a presentarsi i primi cambiamenti che portano tale settore ad erogare servizi essenziali per la politica pubblica, che come definita da Charles L. Cochran and Eloise F. Malone<sup>8</sup> consiste nelle “decisioni politiche per l'attuazione di programmi, al fine di raggiungere obiettivi della società”.

Nel panorama italiano si può dire che il settore non profit è stato riconosciuto in primo luogo dalla costituzione, che all'articolo 45 afferma quanto segue: “La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”. Nonostante ciò, lo sviluppo effettivo di tali enti è avvenuto solamente intorno agli anni Settanta-Ottanta.

<sup>8</sup> Cochran, C.L., & Malone, E.F. (2010). *Politiche pubbliche: prospettive e scelte*. New York: McGraw-Hill.