

Concettina Buccione

**MODELLI
DI GOVERNANCE
E PROSPETTIVE
DI SVILUPPO
MANAGERIALE
NELLE IMPRESE
NON PROFIT**

FrancoAngeli

*Università degli Studi del Molise
Dipartimento di Scienze Economiche,
Gestionali e Sociali*

Questo lavoro è stato valutato da un Comitato Scientifico composto da tre docenti di Discipline Economico-aziendali non appartenenti all'Università degli Studi del Molise.

Concettina Buccione

**MODELLI
DI GOVERNANCE
E PROSPETTIVE
DI SVILUPPO
MANAGERIALE
NELLE IMPRESE
NON PROFIT**

*Università degli Studi del Molise
Dipartimento di Scienze Economiche,
Gestionali e Sociali*

FrancoAngeli

Questo volume è stato pubblicato grazie al contributo del Dipartimento S.E.G.E.S.
dell'Università degli Studi del Molise.

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. 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.

Non si tratta solo di un terzo settore ma di una nuova ampia realtà composita...

Il fatto che queste imprese distribuiscono o meno utili oppure assumano l'una o l'altra delle configurazioni previste dalle norme giuridiche diventa secondario rispetto alla loro disponibilità a concepire il profitto come uno strumento per raggiungere finalità di umanizzazione del mercato e della società.

Benedetto XVI, Lettera Enciclica *Caritas in Veritate*

INDICE

Prefazione	pag.	9
1. Le imprese non profit: da terzo settore a sistema di relazioni	»	15
1.1. Le problematiche definitorie del terzo settore	»	15
1.2. La classificazione delle imprese non profit: lo stato dell'arte	»	20
1.2.1. La classificazione giuridica	»	20
1.2.2. La classificazione secondo un approccio aziendale	»	33
1.3. Uno schema concettuale e metodologico	»	37
1.4. Alcune evidenze empiriche: il caso dell'Associazione Autism Aid Onlus	»	43
2. Un approccio strategic management: aspetti teorici e implicazioni empiriche	»	45
2.1. Gli elementi distintivi delle imprese non profit	»	45
2.2. I fattori critici di competitività delle imprese non profit	»	59
2.2.1. La gestione per progetti	»	64
2.2.2. La gestione strategica della funzione finanziaria	»	72
2.2.3. La gestione strategica delle risorse immateriali	»	82
2.3. L'approccio strategic management nell'Associazione Autism Aid Onlus	»	98

3. Verso la definizione di un modello di governance flessibile	pag.	120
3.1. Un modello di governance relazionale	»	120
3.2. La governance flessibile: fattore di competitività	»	134
3.3. La flessibilità relazionale dell'Associazione Autism Aid Onlus	»	142
3.4. Conclusioni e percorsi di ricerca nelle imprese non profit	»	153
Bibliografia	»	159

PREFAZIONE

La percezione d'inadeguatezza dei servizi di solidarietà sociale offerti dallo Stato e il riscontro dell'assenza di strumenti di assistenza e solidarietà in paesi meno sviluppati hanno favorito la nascita di organizzazioni, su base volontaristica, che perseguono obiettivi di solidarietà rivolti a soddisfare sia bisogni di estrema specialità (ad esempio, associazioni per assistenza ai malati di malattie rare) sia il soddisfacimento in paesi sottosviluppati di fabbisogni primari (ad esempio, le organizzazioni per la somministrazione di cibo e medicinali).

La rilevanza del fenomeno ha raggiunto elevate proporzioni, tali da generare una realtà eterogenea della quale anche gli ordinamenti giuridici hanno preso atto, focalizzando però generalmente la loro attenzione quasi esclusivamente sugli aspetti di natura fiscale. La sottoposizione delle organizzazioni non profit a regimi fiscali blandi, con ampie opportunità di esenzione, è vista con favore dall'opinione pubblica in ragione del contenuto solidaristico-sociale degli obiettivi perseguiti dalle stesse. Ciò ha favorito il proliferare di organizzazioni non profit che sono state disciplinate sotto il profilo giuridico, riconoscendo l'esistenza di imprese con finalità diverse dal profitto, la cui mission è creare valore erogando servizi ad alto contenuto sociale-solidaristico.

Per impresa non profit, in genere, s'intende un'organizzazione che abbia finalità vocatamente solidaristiche, non dia luogo a distribuzione di utili ai soci, ma anzi destini qualsiasi utilità prodotta (nella forma di beni e/o servizi) con carattere di esclusività in favore di terzi, e che non svolga attività commerciali, se non limitatamente ad azioni meramente strumentali al conseguimento degli scopi sociali.

Le imprese che rientrano nel settore non profit svolgono, come accennato, le attività più disparate (assistenza sociale, sanitaria e socio-sanitaria, educazione, istruzione, tutela ambientale, tutela dei beni culturali, formazione universitaria, formazione extrascolastica, turismo sociale) e si differenziano fra loro sostanzialmente nella struttura, distinguendosi per tipologia e status giuridico.

Fino ad oggi, gli studi sulle imprese non profit si sono focalizzati soprattutto sulle problematiche legate alla disciplina civilistica e tributaria e agli adempimenti amministrativi, e recentemente sull'aspetto organizzativo con un taglio psicologico e sociologico, trascurando gli aspetti manageriali.

Ciò ha indotto lo sviluppo di modelli gestionali focalizzati quasi esclusivamente sulla corretta amministrazione e sulla conoscenza dei meccanismi giuridici che disciplinano le organizzazioni non profit. In tal modo si è privilegiato un orientamento burocratico-amministrativo a svantaggio di un orientamento economico-aziendale, penalizzando la qualità dell'offerta del prodotto/servizio sociale-solidaristico, senza *produrre-creare* esternalità positive per gli stakeholder interni ed esterni.

Per conseguenza, la gestione delle imprese non profit (associazioni riconosciute e non, enti pubblici ed ecclesiastici, associazioni di volontariato, Onlus, comitati, fondazioni ecc.) sottopone coloro che le governano a difficoltà gestionali, determinate dall'inflessibilità delle regole civilistiche e da un sistema fiscale complesso e in continuo cambiamento.

In relazione al sistema giuridico, esiste una maggiore o minore capacità del sistema di norme civilistiche di seguire l'evoluzione di fenomeni sociali vari, complessi e mutevoli. In riferimento alla realtà del nostro paese si può osservare che:

- per le forme di organizzazione delle attività non profit del periodo che si può definire *pre-aziendale*, le aziende sono state regolate dando rilievo alla natura pubblicistica dei fini e alla concezione patrimonialistica in campo economico;
- nel periodo in cui si è formata una normativa civilistica organica (codice del 1942) l'attività privata non profit non aveva una precisa autonomia in quanto era condizionata dalla forte presenza dello Stato centralistico e autoritario;
- nei decenni successivi, fino a metà degli anni Ottanta, le aziende private non profit si sono sviluppate con grandi difficoltà utilizzando le

forme giuridiche genericamente finalizzate all'espressione della libertà degli individui;

- nella fase più recente, da un lato la grande differenziazione del fenomeno stesso e dall'altro le difficoltà dei processi di riforma in un quadro politico-istituzionale e culturale di grande frammentazione, hanno reso impossibile la costruzione di una normativa civilistica organica.

Strettamente collegata all'impostazione (o non impostazione) di un'organica normativa civilistica è stata quella riguardante le attività commerciali e/o economiche, regolamentazione che:

- pone al centro la finalità di profitto;
- identifica e regola specifici istituti;
- identifica, per regolare lo svolgimento di attività economiche guidate dal principio della mutualità, una specifica veste giuridica, quella dell'impresa cooperativa.

Questa limitatezza del quadro normativo civilistico ed economico ha condizionato negativamente lo sviluppo delle aziende non profit e ha portato:

- da un lato all'apertura di un dibattito in ambito giuridico sulla opportunità di creare istituti specifici per il comparto non profit o sulla possibilità di adattare e orientare allo svolgimento di attività non profit strumenti nati per altre finalità;
- dall'altro a spostare l'attenzione, e lo sforzo di formazione, sul fronte della normativa fiscale.

Ed ecco che lo sviluppo delle aziende non profit è stato affidato al riconoscimento di trattamenti fiscali speciali, quali l'esclusione dal regime fiscale ordinario delle attività istituzionali, e vantaggi di altro tipo.

Il presente lavoro è il risultato di un'analisi dei fattori critici delle imprese non profit che *funzionano* secondo una governance sicuramente aziendale, e che vanno re-interpretati secondo uno schema concettuale appropriato alle imprese non profit, in quanto organizzazioni con elementi distintivi propri. Pertanto, non ha importanza il *cosa* produce-eroga un'impresa non profit, ma il *come* produce-eroga, ossia se i caratteri distintivi sono gestiti secondo un modello di governance competitivo.

L'eterogeneità delle attività svolte dalle imprese non profit, la molteplicità dei soggetti cui le attività sono rivolte, le differenti modalità di acquisizione delle risorse finanziarie rendono complessa la realtà che s'intende indagare e certamente non è facile una interpretazione unitaria delle finalità, dei comportamenti strategici e gestionali. Molte sono le angolazioni dalle

quali è possibile indagare la composita realtà delle imprese non profit e la complessità va valorizzata.

In tale contesto s'inserisce questo progetto di ricerca, finalizzato a verificare:

- se sia possibile individuare dei criteri di classificazione aziendale delle imprese non profit;
- se gli elementi distintivi di un modello di governance competitivo delle imprese non profit favoriscano l'implementazione di un approccio di strategic management.

Il lavoro prende spunto dalle seguenti riflessioni:

- le imprese non profit non si pongono – o non si dovrebbero porre – nel guado fra Stato e mercato, in un settore con un ruolo residuale e caritativo;
- la nascita delle imprese non profit non è – o non dovrebbe essere – espressione di modelli di governance finalizzati ad acquisire agevolazioni fiscali;
- la metafora del buon samaritano non è – o non dovrebbe essere – il presupposto dell'agire strategico delle imprese non profit.

Partendo da questi assunti, in questo studio i processi decisionali, strategici e operativi delle aziende non profit sono stati analizzati non già partendo dalla contrapposizione di queste tipologie aziendali rispetto a quelle profit-oriented secondo le impostazioni giuridico-ordinamentali fin qui seguite (distribuzione o meno di utili, regimi fiscali diversi). La dicotomia fra queste due tipologie di imprese viene esaminata in una logica strategico-gestionale, che ha implicazioni sui modelli di governance più appropriati a realizzare la mission di soddisfare bisogni che si caratterizzano in modo particolare.

I principali fattori di tipicità individuabili nell'elemento *patrimoniale* e nella *finalità* perseguita, diversamente combinati tra loro, possono dare origine a forme associative diverse, ognuna caratterizzata da specifici aspetti economici, patrimoniali e giuridici. Comunque siano gestiti i diversi elementi caratterizzanti, l'impresa non profit che ne deriva presenta le medesime tipicità di una azienda, intesa come sistema di relazioni, diretto al perseguimento della propria mission, come le aziende che operano con finalità lucrative.

Di qui l'analisi svolta per individuare i fattori critici di successo delle imprese non profit, quali la gestione per progetti, la gestione strategica della funzione finanziaria e la gestione strategica delle risorse immateriali. Tali fattori critici, in un'ottica sistemica, sono gli elementi distintivi di un mo-

dello di governance competitivo che trova il presupposto in processi decisionali e strategici flessibili.

La coniugazione di solidarietà (utilità sociale) e razionalità economica non passa attraverso un unico modello ottimale (i modelli sono plurimi e si evolvono nel contesto) e deve fare i conti con non poche difficoltà quali, ad esempio, la turbolenza dell'ambiente, l'articolazione e segmentazione delle risorse umane e materiali che devono essere adeguate e coinvolte, la conseguente complessità della gestione, l'intrinseca fragilità e vulnerabilità delle strutture specie nella fase iniziale, la carenza di adeguati meccanismi di valutazione e controllo delle performance.

Nello studio, gli aspetti teorici hanno trovato implicazioni empiriche nel caso di studio dell'Associazione Autism Aid Onlus, da cui è emerso che la competitività deriva da un modello di governance orientato alla flessibilità attraverso la gestione dei fattori critici, grazie alle competenze firm-specific dell'organo di governo di questa Associazione.

A mio parere, si tratta di uno sforzo di comprendere e interpretare, alla luce delle conoscenze proprie delle discipline aziendalistiche, una categoria di imprese che è ancora in cerca di una propria identità, che vada oltre gli assiomi propri delle fasce di bisogni che ciascuna di esse si propone di soddisfare.

Francesco Testa

1. LE IMPRESE NON PROFIT: DA TERZO SETTORE A SISTEMA DI RELAZIONI

1.1. Le problematiche definitorie del terzo settore

La nozione di terzo settore ha cominciato a delinearsi nella seconda metà del XX secolo, principalmente nei paesi economicamente più progrediti, insieme ad una accresciuta attenzione sociale per le attività di solidarietà, favorita sia dal miglioramento delle condizioni economiche generali e, per riflesso, individuali, sia dalla diffusione dell'informazione, che hanno agevolato la conoscenza di particolari situazioni di disagio, bisogno, sofferenza di natura economica, sanitaria, sociale, politica o di altri tipi di contingenze anche a distanza.

Parallelamente, una percezione di inadeguatezza dei sistemi di solidarietà sociale nei grandi stati nazionali o il riscontro dell'assenza (o dell'impraticabilità) di strumenti di assistenza e solidarietà in paesi meno fortunati, ha indotto molti, in forma prevalentemente volontaristica, a perseguire operativamente obiettivi di soluzione (o più spesso, realisticamente, di attenuazione) di situazioni di bisogno di altri individui o categorie o gruppi sociali (diversi in genere dal proprio). Ciò ha dato luogo allo spontaneo e copioso proliferare di organizzazioni di natura originariamente privata che, in genere, perseguono obiettivi di solidarietà, rivolti, in paesi sviluppati, a soddisfare bisogni di estrema specialità (ad esempio, le numerose associazioni per l'assistenza ai malati di malattie rare) o, nei paesi in via di sviluppo, al soddisfacimento di fabbisogni primari (ad esempio, ma non solo, le altrettanto numerose organizzazioni per la fornitura di cibo e medicinali).

La rilevanza del fenomeno ha negli ultimi decenni raggiunto proporzioni tali da costituire una realtà della quale anche gli ordinamenti giuridici

hanno preso atto, soprattutto per consentire agevolazioni di natura fiscale a simili attività. In genere, la sottoposizione di organizzazioni non profit a regimi fiscali agevolativi, con ampie opportunità di esenzione, è vista con favore dall'opinione pubblica, in ragione del solitamente elevato contenuto etico degli obiettivi perseguiti.

Molti studiosi si sono interrogati circa le ragioni dell'esistenza delle aziende non profit cercando di darne una spiegazione teorica. La maggior parte degli studi, in una fase iniziale, si è ispirata prevalentemente a criteri macroeconomici, tralasciando l'aspetto aziendale del fenomeno non profit che è, invece, di rilevante importanza per una e completa comprensione del fenomeno.

Lo studio della realtà del terzo settore sotto un profilo economico-aziendale non è esente da complessità e anche da problematicità, considerata l'eterogeneità delle organizzazioni che nel linguaggio comune si fanno rientrare nell'espressione *terzo settore*. Ne consegue la necessità di definire l'oggetto di studio, che sicuramente non risulta agevole, alla luce delle differenziate e molteplici tassonomie elaborate nelle diverse discipline.

Lo Stato, nelle sue innumerevoli articolazioni, e le imprese hanno sempre prodotto beni e servizi la cui entità è diversa da paese a paese. Nel corso degli anni si è assistito a un'evoluzione dei soggetti produttori di beni e servizi e si è andato affermando un altro soggetto *produttore*, costituito da un insieme eterogeneo di organizzazioni, denominato *terzo settore* o *privato sociale*. L'espressione reca in sé una individuazione del fenomeno in termini residuali (tutto ciò che non è né Stato né impresa) e una connotazione del ruolo marginale che esso assume rispetto allo Stato e alle imprese (che implicitamente costituiscono i primi due settori).

In quest'ottica, il terzo settore è definito soltanto per differenza, in altre parole a valle dei cosiddetti insuccessi di Stato e mercato, ma anche per addizione, ovvero per il più di beni e servizi che può produrre per la soddisfazione di particolari bisogni sociali. Il terzo settore, pertanto, se considerato intermedio tra Stato e imprese, ignorando le forti interdipendenze (complementarità e fungibilità) con le famiglie, assume un ruolo residuale nell'economia di un paese.

Se si considerano anche le famiglie, l'insieme delle imprese non profit potrebbe denominarsi *quarto settore* (Airoldi, 1996), e in tal modo gli istituti non profit sono osservati come area di collegamento tra famiglie, Stato e imprese for profit. Occuparsi del non profit in Economia Aziendale signifi-

fica riconoscere e affermare che rilevanti quote di attività economiche si svolgono non solo nelle famiglie, nelle imprese e nello Stato, bensì anche in altri istituti, e ne consegue identificare esplicitamente una quarta classe di istituti oggetto di studio, se agli istituti non profit si riconoscono caratteri profondamente differenti rispetto a quelli delle famiglie, dello Stato e delle imprese. Sul piano istituzionale (nel senso di struttura dei soggetti e dei fini dell'istituto), l'insieme degli istituti non profit si distingue dalle suddette tre classi di istituti, poiché un istituto non profit rispetto (Airoldi, 1996):

- alle famiglie, non è istituto naturale primigenio;
- allo Stato, non è pubblico, bensì privato;
- non ha il fine di produrre remunerazioni per tutti i fattori di produzione secondo livelli di mercato.

Nel frattempo il terzo settore può operare sullo stesso terreno di Stato e mercato. Ad esempio, l'assistenza ai malati è sempre stata una prerogativa delle famiglie, nel tempo, però, si sono moltiplicate le strutture pubbliche e private (profit e non profit) specializzate nelle varie patologie e destinate a diversi pazienti. La protezione ambientale, ad esempio, come bisogno pubblico per anni è rimasto latente, e si è manifestato solo negli ultimi decenni, grazie ad organizzazioni non statali che spesso si contrappongono all'azione degli Stati.

Si evince che definire i confini del terzo settore non risulta agevole, in quanto si tratta di un *settore sui generis* che può assolvere a ruoli anticipatori, complementari, ma anche concorrenziali rispetto allo Stato e al mercato e, infine, anche a ruoli residuali e di retroguardia, in relazione al contesto geografico e all'ambito di attività. A loro volta lo Stato e il mercato possono creare condizioni favorevoli o sfavorevoli per lo sviluppo del terzo settore, valorizzandone gli elementi distintivi oppure scaricando su di esso costi e inefficienze (esternalità negative).

Le suddette riflessioni, fondate sul *distinguere e connettere* assumono una rilevanza particolare con riferimento alla tematica del *valore*. Il terzo settore, come si vedrà successivamente, produce e distribuisce valore e più in generale *benessere sociale*, secondo modalità di non agevole valutazione e quantificazione, e attraverso processi che non possono essere totalmente separati da quelli che si manifestano nell'ambito delle imprese e delle istituzioni pubbliche. «Il gioco può essere sia a somma zero (o negativa), qualora il terzo settore adempia a funzioni meramente riparatorie, sia a somma positiva, quando un comune sentire, una comune cultura, una comune re-

sponsabilità etica e sociale spingano le diverse realtà profit e non profit alla realizzazione di sinergie e complementarità» (Caselli, 1996).

Il sistema economico in passato si è caratterizzato per l'esistenza di due economie fra loro contrapposte: un'economia privata, fondata sul mercato di scambio, e un'economia pubblica, fondata sul principio dell'interesse pubblico, finalizzata a generare un aumento del benessere per l'intera collettività, i cui giudizi di valore, quali quelli sociali, politici e ideal-ideologici, costituiscono il quadro di riferimento per le scelte autonome dei diversi soggetti. Fra queste due tipologie si è inserita l'economia del terzo settore, che può essere studiata sotto due aspetti diversi: a) come un'economia che soddisfa bisogni non convenienti sotto il profilo reddituale, che non sono soddisfatti né da un'economia pubblica né privata; b) come un'economia che soddisfa bisogni per migliorare la qualità della vita di un determinato gruppo di persone, che non può prescindere dal perseguimento di un equilibrio economico-finanziario.

Il prevalere del primo o del secondo orientamento dipende dal modus gestionale dell'impresa non profit e, in particolare, da un modello di governance competitivo o meno, anche se in una fase di start-up le imprese non profit del terzo settore si contraddistinguono per una governance burocratico-amministrativa, contribuendo a consolidare l'idea di terzo settore con un ruolo marginale e residuale.

Nello stesso tempo, soprattutto a partire dagli anni Ottanta, alcuni sviluppi demografici e sociali hanno contribuito alla nascita, quantitativa e qualitativa, di bisogni di beni e servizi personali suscettibili di essere soddisfatti non solo da iniziative di Welfare State, ma anche da aziende costituite ad hoc, basate sull'iniziativa privata e non orientate al profitto.

I bisogni sopra citati hanno tre caratteristiche fondamentali: a) sono diffusi; b) sono in larga parte legati alla condizione umana; c) sono identificabili con quelli di singoli o di gruppi di persone che devono dar voce alla propria condizione per essere visibili. Il bene o servizio di cui trattasi deve essere somministrato da personale qualificato e professionalizzato; e data la natura dell'ambiente-mercato cui si rivolge, l'offerta non si associa, necessariamente, alla massimizzazione dell'utilità del soggetto produttore-erogatore.

Ne consegue che la complessità e la problematicità dello studio del terzo settore non derivano solo dai suoi rapporti con lo Stato e con il mercato, ma anche dalla sua interna composizione, costituita, come è noto, da una molteplicità di soggetti (fondazioni, comunità, associazioni, organizzazioni di

volontariato, cooperative di solidarietà sociale, ecc.) e il cui ambito di intervento (sanità, assistenza, cultura, istruzione, cooperazione allo sviluppo, tutela ambientale, tempo libero, ecc.) è abbastanza differenziato.

Nel caso del terzo settore il termine *settore* non assume l'accezione prevalente della dottrina aziendale, che lo qualifica sia come un insieme di imprese aventi qualche caratteristica in comune, sia come uno scenario dove le imprese sono in concorrenza tra loro¹; ma con tale termine si indica quella parte di attività economica che è svolta e governata da motivazioni cosiddette “non economiche”, ossia da motivazioni diverse da quelle di aumento della ricchezza, ma senza prescindere dalla creazione del valore.

Il mondo delle imprese non profit è assai differenziato nella mission da svolgere; in talune organizzazioni esiste una struttura gerarchizzata con larga presenza di personale alle dipendenze, mentre in altre prevalgono il volontariato e forme di adesione che consentono il rapido succedersi di entrate e di uscite di partecipanti; il rapporto con l'utente o il consumatore assume diverse sfaccettature a seconda del settore e del campo competitivo in cui il ruolo dell'impresa non profit viene esercitato.

Alla luce di quanto detto, è opportuno introdurre qualche chiarimento terminologico. In questo studio con l'espressione terzo settore si fa riferimento alle *imprese non profit* che operano nel privato sociale, ponendo l'accento sul fatto che i soggetti di cui si parla hanno carattere privato, pur essendo un privato con forti connotazioni sociali, ma è un sociale riferito non all'aspetto giuridico, ma alla mission del soggetto (Capaldo, 1996).

Tutte le imprese non profit del terzo settore, avendo una finalità sociale e solidaristica, possono definirsi imprese sociali. A questa missione che si potrebbe definire *congenita*, si affianca una *identity mission*, che attiene al *come* si raggiungono gli scopi istituzionali, ossia ai processi decisionali e gestionali.

Si evince, da queste iniziali riflessioni, che la difficoltà di pervenire a una sintesi teorica sulle organizzazioni del terzo settore dipende da diversi fattori che possono essere ricondotti ai seguenti:

- confusione sul concetto stesso di terzo settore;
- ambiti di attività eterogenei;
- convivenza fra natura sociale ed economica;
- assenza di una struttura proprietaria di tipo capitalistico;

¹ Per un approfondimento sul concetto di settore si veda Mercurio, Testa, 2000; Buccione, 2004.