

# **Profit-non profit una partnership di valore**

## **Storia, evoluzione e prospettive in Italia**

a cura di  
Federica Bandini e Giuseppe Ambrosio

*Prefazione di Elio Borgonovi*

ECONOMIA



**FrancoAngeli**



MANAGEMENT



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 o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Profit-non profit  
una partnership di valore  
Storia, evoluzione e prospettive  
in Italia**

a cura di  
Federica Bandini e Giuseppe Ambrosio

*Prefazione di Elio Borgonovi*

Contributi di  
Alessia Anzivino, Giuliana Baldassarre,  
Erika Mallarini

**FrancoAngeli**

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2012 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](http://www.francoangeli.it)*

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Elio Borgonovi</i>	pag.	7
<b>Premessa</b>	»	11
<b>Ringraziamenti</b>	»	13
<b>1. Dall'azienda non profit e all'impresa sociale</b> , di <i>Federica Bandini</i>	»	15
1.1. Introduzione	»	15
1.2. Definizioni a confronto	»	16
1.3. Dall'istituto non profit all'impresa sociale	»	21
1.4. L'impresa sociale in Italia e in Europa e la ripresa del concetto di "bene comune"	»	25
<b>2. Responsabilità sociale e partnership con il non profit</b> , di <i>Federica Bandini</i>	»	30
2.1. La responsabilità sociale di impresa	»	30
2.2. Le principali teorie sulla responsabilità sociale a con- fronto	»	33
2.3. Le principali ricerche sulla responsabilità sociale	»	53
2.4. Le principali teorie di marketing sulle partnership pro- fit non profit, di <i>Alessia Anzivino</i>	»	58
2.5. Il modello London Benchmarking Group, di <i>Giuseppe Ambrosio</i>	»	69
2.5.1. Le elargizioni liberali	»	71
2.5.2. Gli investimenti nella comunità	»	72
2.5.3. Le iniziative commerciali	»	72
2.6. Il co-business come evoluzione della partnership, di <i>Giuseppe Ambrosio</i>	»	75

<b>3. Oggetto e metodologia di indagine, di</b>	
<i>Alessia Anzivino</i>	pag. 77
3.1. Obiettivi e disegno di ricerca	» 77
3.2. Esplorazione campionaria	» 79
3.2.1. Definizione dell'universo di riferimento, costruzione e descrizione del campione	» 79
3.2.2. Il questionario	» 88
3.3. Approfondimento qualitativo	» 89
3.3.1. Focus group	» 90
3.3.2. Studio dei casi	» 91
<b>4. Risultati, di <i>Federica Bandini e Erika Mallarini</i></b>	» 93
4.1. Le evidenze principali emerse dalla ricerca	» 93
4.2. Il partnership concept	» 94
4.3. Lo stato dell'arte delle partnership	» 98
4.4. Gli approfondimenti	» 112
4.5. Lo studio di casi esemplificativi, di <i>Giuliana         Baldassarre</i>	» 116
4.6. Il valore aggiunto	» 128
4.7. Le linee guida per il futuro	» 129
4.8. Conclusioni	» 130
<b>Postfazione, di <i>Massimo Ciampa</i> Mediafriends Onlus</b>	» 135
<b>Allegato. Focus group</b>	» 139
<b>Bibliografia</b>	» 143

# Prefazione

di *Elio Borgonovi*

L'innovatività del volume sta nell'oggetto della trattazione, composto da due elementi e dall'analisi delle relazioni tra di essi, oltre che nel contenuto caratterizzato da un solido riferimento di tipo teorico e da una rigorosa indagine empirica.

I due termini del problema sono le imprese del modello classico profit guidate tuttavia dalla logica di responsabilità sociale e le istituzioni non profit. Per loro natura le prime hanno l'obiettivo di generare e aumentare il valore economico nella forma di profitto, inteso come remunerazione dell'imprenditore (nella più tradizionale formulazione dell'economia classica e del management scientifico) o quello di rispondere in modo soddisfacente alle attese degli stakeholder (nella coniugazione della teoria classica che si è andata diffondendo dagli anni Sessanta presso il Research Institute dell'università di Stanford e pubblicata con il volume *Strategic Management: a Stakeholder Approach* di R. Freeman del 1984). Le seconde si collocano nel filone funzionalista (contrapposto a quello istituzionalista) dell'interesse pubblico, in quanto hanno l'obiettivo di rispondere ad esigenze della collettività che resterebbero non soddisfatte secondo le logiche e i criteri di valutazione tipiche del mercato e delle istituzioni pubbliche.

Le relazioni che collegano le due tipologie di aziende/istituzioni si propongono di contemperare, ossia di soddisfare contemporaneamente e congiuntamente, gli obiettivi particolari delle singole aziende (profit e non profit) e l'interesse generale. Un nuovo tipo di relazioni che superino l'impostazione riduttivistica dell'economista M. Friedman, che con la pluricitata (anche se per certi aspetti banale) affermazione secondo cui «the business of business is business» intendeva sottolineare che la sola (o comunque primaria) responsabilità sociale dell'impresa è quella di massimizzare/ottimizzare la produzione di valore economico che poi spetterà ad altre istituzioni e ad altri processi decisionali distribuire secondo principi diversi dall'efficienza economica, quale è ad e-



sempio l'equità. Innovazione nelle relazioni anche per quanto riguarda le istituzioni non profit che in passato, ma in larga misura ancora oggi, ritengono che i rapporti con le imprese profit rappresentino in un certo senso un inquinamento delle proprie finalità sociali e comporti un rischio di strumentalizzazione. Ciò ha portato e porta molte di loro a stare lontano e ad operare con mezzi finanziari propri o con le proprie risorse di personale dipendente o di volontari o con contributi e accordi con gli enti pubblici, rispetto ai quali esiste peraltro il rischio di condizionamento politico (quando non addirittura partitico). Nel testo vengono presentati i risultati di una indagine empirica svolta presso un campione di circa 50 imprese profit e circa 50 istituzioni non profit, con lo scopo di cogliere e classificare le tipologie di relazioni. L'indagine tramite questionari è stata poi affinata con alcuni focus group per approfondire le motivazioni e gli aspetti qualitativi di queste relazioni quali, ad esempio, le difficoltà incontrate, i contenuti degli accordi di collaborazione e le reciproche garanzie, le motivazioni che hanno spinto i contraenti degli accordi, i reciproci vantaggi di breve e di più lungo periodo.

Nel capitolo 3 sono presentate in modo puntuale e articolato l'oggetto e la metodologia dell'indagine, di cui sono sottolineati l'innovatività da un lato e i limiti dall'altro. Poche infatti sono le indagini che hanno considerato entrambi i soggetti delle relazioni, poiché la maggior parte di esse considerano solo le strategie di responsabilità sociale delle imprese, o solo il vissuto e percepito delle partnership da parte delle istituzioni non profit. Il numero di imprese e di istituzioni non profit oggetto delle indagini può apparire limitato, ma trattandosi di campioni per certi aspetti "stratificati", in quanto sono prese in esame situazioni sensibili a questo tema i risultati sono altamente significativi, anche in relazione alla distribuzione territoriale. Inoltre, come specificato nel paragrafo 3.3 e nell'allegato che presenta la traccia dei focus group e dell'analisi dei casi considerati "buone pratiche", è stato possibile dare evidenza alle soluzioni innovative e di avanguardia.

Nel capitolo 4 vengono presentati con dovizia di tabelle i risultati, sia della rilevazione tramite questionari sia dei focus group. Appare ancora una prevalenza di relazioni tradizionali, ad esempio contributi finanziari, cause related marketing (con rigido controllo da parte delle non profit dell'uso del logo per evitare strumentalizzazioni), sostegni a campagne di raccolta fondi da parte delle non profit, ma non sono rari i casi di progetti congiunti in Italia e nei paesi non ancora sviluppati nei quali le imprese for profit mettono a disposizione le loro competenze e professionalità manageriali, oltre a contributi finanziari di varia natura. Le istituzioni non profit da parte loro conferiscono ai progetti la risorsa intangibile, ma non meno importante, della motivazione e della disponibilità alle prestazioni gratuite di molti volontari,

nonché una specifica sensibilità nell'individuare progetti ad elevato valore aggiunto sociale.

Si sottolinea in particolare il paragrafo 4.2, nel quale viene approfondito il concetto di partnership che ha interpretazioni molto varie e differenziate, sia nella letteratura sia nella pratica. Alcuni individuano partnership pubblico-privato quando si è in presenza di accordi formalizzati, approccio istituzionalista e formale. Altri estendono il concetto anche alle forme di esternalizzazione di servizi, quando si è in presenza di una amministrazione pubblica che affida a privati, non di rado a istituzioni non profit per i servizi sociali, culturali, educativi ecc. Altri ancora riferiscono le partnership soprattutto a interventi nei quali diversi soggetti privati (for profit e non profit) e soggetti pubblici si aggregano per raccogliere finanziamenti (partnership a prevalente contenuto finanziario). Nella ricerca il concetto di partnership viene inteso come quelle forme di collaborazione non estemporanee ma che hanno una certa durata nel tempo, anche quando si è in presenza di differenti progetti che si susseguono, nei quali i due soggetti (profit e non profit) esplicitano chiari e trasparenti obiettivi, ne verificano la convergenza e/o la compatibilità, determinano le migliori modalità per raggiungere gli obiettivi, trovano un accordo sulle modalità per misurare e valutare il valore aggiunto prodotto per ognuna di esse e per soggetti terzi, tipicamente i beneficiari dei progetti e i paesi o le aree nelle quali promuovere sviluppo e crescita.

Nei paragrafi 4.4 e 4.5 vengono presentati i risultati di alcune analisi sugli aspetti che sono apparsi di maggiore interesse dalle prime elaborazioni dei questionari, nonché alcuni casi che si sono imposti come esempi di "buone pratiche" cui possono fare riferimento tutti coloro che si propongono di realizzare partnership realistiche, concretamente fattibili, sostenibili nel lungo periodo. I ricercatori hanno adottato un altro principio che è altrettanto rigoroso sul piano metodologico, secondo cui «per attuare il miglioramento è necessaria la conoscenza dei fenomeni». Secondo l'epistemologia, la conoscenza si fonda su misure qualitative e quantitative e sulle relazioni tra proposizioni che sono tra loro consistenti sul piano logico, filosofico, teologico.

Per consentire ai lettori di valutare l'origine delle informazioni e le modalità di elaborazione dei dati raccolti, il testo viene completato con il questionario, a disposizione dei lettori, inviato alle imprese for profit e alle istituzioni non profit, nonché la traccia dei focus group. Si potrà così valutare la qualità delle domande, la chiarezza della loro formulazione, i gradi di soggettività delle possibili interpretazioni. Un processo che aiuterà tutti i ricercatori interessati al tema ad impostare future ricerche per confermare o

falsificare i risultati di questa ricerca (secondo l'approccio popperiano del progresso delle scienze).

Come indicato all'inizio di questa prefazione, il libro si fa apprezzare anche sul piano metodologico che collega la revisione organica delle teorie alla componente empirica. Viene utilizzato il metodo deduttivo-induttivo proprio e caratteristico dell'economia aziendale centro europea e italiana, che rifugge dai metodi esclusivamente o prevalentemente descrittivo-analitico e deduttivo-normativo.

Del capitolo 1 si sottolinea in particolare il paragrafo 1.3, nel quale viene evidenziata l'evoluzione, non solo in termini storici, dal concetto di istituto non profit a quello di impresa sociale, quest'ultimo caratterizzato da una più spiccata componente di attenzione all'efficienza nell'organizzazione dei fattori produttivi e di capacità di stare sul mercato. Si tratta di caratteristiche che, evidentemente, favoriscono più avanzate forme di collaborazione e di partnership con imprese non profit, di cui si è già parlato commentando l'indagine empirica. Di notevole interesse appare anche il paragrafo 1.4, focalizzato sul concetto di bene comune, o se si vuole di beni di interesse comune estendendo la teoria del premio Nobel E. Ostrom.

Particolarmente esteso e significativo è il capitolo 2, nel quale viene presentata una non comune review della letteratura sulla responsabilità sociale. Dal concetto generale di responsabilità sociale di impresa (paragrafi 2.1-2.3) alla sua prima applicazione nell'accezioni di marketing sociale (paragrafo 2.4), che da molti viene contestato e considerato un'accezione da superare, alla presentazione di un interessante modello che operazionalizza le teorie della RSI (il London Benchmarking Group del paragrafo 2.5), per finire con un innovativo commento delle iniziative di tipo commerciale (paragrafo 2.5.3). il concetto di commerciale, cui generalmente nel mondo non profit viene attribuita un'accezione negativa o di "sospetto", viene qui presentata in una accezione se si vuole più laica, ossia di iniziative che producono un valore per entrambe le parti.

In conclusione si può dire che il presente contributo non è uno dei tanti volumi che si confezionano alla fine di una ricerca empirica ma è un solido strumento per ricercatori, docenti e operatori dei due settori, che possono trarre da esso non banali spunti per le loro rispettive attività.

## Premessa

La riflessione teorica e i comportamenti aziendali sono caratterizzati da una evoluzione della concezione secondo cui la «prima e unica responsabilità sociale delle imprese è quella di perseguire la massimizzazione o l'ottimizzazione del profitto o del valore aggiunto in termini economici» ad una concezione di responsabilità sociale, secondo cui le finalità delle imprese consistono nel perseguire «la massimizzazione o l'ottimizzazione delle risposte alle attese di una molteplicità di portatori di interessi (stakeholders)»<sup>1</sup>.

È evidente che nell'attuale contesto sociale e di mercato l'interesse della collettività deve essere perseguito oltre che dalle istituzioni pubbliche e dagli istituti non profit anche dalle imprese. Per questo mettere in atto strategie di responsabilità sociale e tradurle in azioni di management sta diventando sempre più importante a tutti i livelli. Ciò significa non solo che le imprese devono ridefinire politiche e strategie aziendali, ma anche che vanno ridefiniti i ruoli e le funzioni che le diverse istituzioni devono presidiare per contribuire, autonomamente e in logica di sussidiarietà, al progressivo raggiungimento degli obiettivi economici e sociali delle moderne società.

In questa prospettiva va collocata anche la problematica delle relazioni tra imprese cosiddette for profit, in cui la proprietà (imprenditore o azionisti) ha un ruolo preponderante nel governo delle stesse, e istituzioni/organizzazioni cosiddette non profit, che nascono con finalità prioritaria di “responsabilità sociale allargata” e nelle quali il governo non è legato all'istituto della proprietà. Queste ultime come vedremo hanno un modello di business non basato sul principio dell'interesse individuale, ma sul valore dell'impegno verso la collettività<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di) (2008).

<sup>2</sup> Borgonovi E., Rusconi G. (a cura di) (2008); Maticena A. (2009).

Il tema della Responsabilità Sociale di Impresa in questo lavoro è analizzato considerando lo sviluppo avvenuto negli ultimi anni nel rapporto tra l'impresa e il contesto di riferimento, ivi compreso i rapporti con le organizzazioni non profit.

In questa relazione le imprese di successo sono quelle capaci di operare secondo una logica di tipo pro-attivo rispetto alla comunità di riferimento.

A tal proposito si indagheranno i motivi che portano alla partnership tra profit e non profit, i punti di forza e di debolezza della partnership e le modalità per renderla proficua e duratura così da innescare circoli e contaminazioni virtuose in entrambe le direzioni (dal profit al non profit e viceversa). L'obiettivo è inoltre valutare, una volta affermati gli indubbi vantaggi, come il fenomeno si sia diffuso e come venga percepito nel nostro paese.

Il percorso di ricerca si è sviluppato nelle seguenti fasi:

1. la definizione dell'oggetto di studio: da una parte delle istituzioni non profit e della loro evoluzione verso la dimensione di impresa sociale; dall'altra dell'impresa socialmente responsabile;
2. lo studio del fenomeno nella letteratura e nelle ricerche italiane e straniere;
3. l'osservazione dello stato attuale dei rapporti tra non profit e for profit, le relazioni/interazioni con il territorio di riferimento e la rilevazione delle principali "evidenze" empiriche;
4. la definizione, attraverso l'analisi quali-quantitativa e lo studio dei casi, delle principali variabili che rendono efficaci e proficue le relazioni, con particolare attenzione agli strumenti di management e alla comunicazione rivolta agli stakeholder;
5. la definizione delle eventuali linee guida per il miglioramento delle relazioni con particolare riferimento alla trasparenza del processo e alla comunicazione.

Nel quadro della dottrina aziendale ci collocheremo dunque nel filone di studi delle relazioni tra aziende, allargando il campo di indagine al particolare rapporto di scambio che si instaura con le aziende non profit<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Airoldi G., Brunetti G., Coda V. (1994), parte prima, par. 3.

## Ringraziamenti

Il presente lavoro nasce dalla collaborazione tra Mediafriends Onlus e la Divisione Ricerche della SDA Bocconi e dal lavoro di studio, di ricerca, di raccolta di casi ed esperienze che gli autori hanno svolto negli ultimi anni nei diversi ambiti di proprio interesse.

Grazie a Mediafriends per aver creduto e contribuito allo sviluppo del progetto e averlo seguito con interesse e partecipazione nelle sue diverse fasi.

La consueta e infinita riconoscenza per aver dibattuto i contenuti e fornito preziosi consigli al Professor Elio Borgonovi dell'Università Bocconi.

Hanno partecipato al gruppo di ricerca oltre agli autori di cui trovate i contributi e che ringraziamo particolarmente per la dedizione e la professionalità, alcuni studenti del Master in Management delle imprese sociali, non profit e cooperative della SDA e dell'Università Bocconi, in particolare Silvia Blasi, Marta Tosi e Serena Puggioni che hanno contribuito alla raccolta ed elaborazione di dati e materiali.

Un grazie particolare a tutte le organizzazioni non profit e le imprese che con pazienza e disponibilità hanno risposto al complesso questionario che è stato loro sottoposto, che hanno partecipato ai focus group fornendo interessanti spunti di approfondimento e che hanno acconsentito alla stesura dei casi, senza di loro questa ricerca non sarebbe stata possibile, ma soprattutto ci auguriamo che possano rappresentare, raccontate e analizzate, un valido esempio per uno sviluppo responsabile dell'attività imprenditoriale, produttiva e di sostegno alla comunità del nostro paese in un momento nel quale la partecipazione e la collaborazione tra realtà apparentemente distanti possono rappresentare una via di uscita alla crisi, grazie alla creazione di valore economico e sociale.



# 1. Dall'azienda non profit all'impresa sociale

di *Federica Bandini*

## 1.1. Introduzione

L'obiettivo di questo capitolo è definire l'oggetto di studio meno conosciuto nell'ambito degli studi di economia aziendale; attraverso l'analisi della letteratura italiana e straniera si cercherà di fornire una definizione di azienda non profit e di impresa sociale, tenendo in dovuta considerazione l'evoluzione dei sistemi di welfare e della società civile. Nel paragrafo 1.3 si tratterà una prima definizione di impresa sociale che attraverso una linea immaginaria porterà fino all'imprenditorialità sociale e alla impresa socialmente responsabile, la seconda parte del nostro campo di indagine.

I fattori di distinzione da noi assunti per definire le aziende non profit hanno conseguenze sul funzionamento aziendale più profonde dello "status giuridico" o del semplice "fine di lucro", in quanto l'essere istituto rivolto a fini particolari piuttosto che collettivi nel senso che esporremo, o ancora fondare l'economicità e la propria autonomia sui ricavi, piuttosto che sui tributi (coattivi) o sui contributi volontari pone l'esigenza di diversi modelli di governance, sistemi di rilevazione economica, assetti organizzativi, logiche di gestione, e rapporti interni ed esterni all'azienda.

Il riconoscimento dell'azienda non profit come tipologia autonoma e con caratteristiche peculiari certifica l'impossibilità di importare sempre acriticamente strumenti e logiche derivati da conoscenze sviluppate attorno alle altre forme istituzionali. Ogni studio teorico o intervento operativo dovrà dunque prendere le mosse dal riconoscimento e dalla valorizzazione dell'identità propria dell'istituto Azienda Non Profit e dall'eventuale verifica dell'applicabilità di principi e modelli applicati in altri istituti.



## 1.2. Definizioni a confronto

Chi in questi anni ha seguito il dibattito e gli studi che si sono occupati di organizzazioni non profit, o chi ha esaminato la letteratura italiana e straniera in proposito rischia di rimanere disorientato di fronte alla numerosità delle definizioni del fenomeno. Esistono infatti una pluralità di interpretazioni derivanti dagli studi di diverse discipline quali la sociologia, le scienze politiche, l'economia politica, l'economia aziendale, il diritto, ma molto spesso le diverse definizioni non individuano lo stesso gruppo di organizzazioni né tanto meno le medesime attività.

Il problema della definizione può essere risolto considerando le diversità come conseguenza dei differenti angoli di osservazione degli studiosi che hanno affrontato il problema, ogni definizione è infatti una rappresentazione parziale di un fenomeno sociale complesso che, mentre ne illumina una faccia, ne lascia in ombra altre. Occorre di volta in volta scegliere la più utile e strumentale agli obiettivi che ci si prefigge<sup>1</sup>; sulla scorta di tali considerazioni e in base agli scopi del presente contributo, sembra opportuno adottare una definizione che consenta di individuare un insieme di organizzazioni che condividano alcune caratteristiche strutturali e operative, quale che sia il settore di appartenenza o l'ambito di attività.

Innanzitutto possiamo dire che cosa non è il nostro campo di indagine: non è un settore (seppur l'espressione *settore non profit* sia comune fra studiosi e operatori) poiché la dottrina (si vedano tra gli autori Brosio G., 1993 e Stiglitz J., 1989), definisce il *settore* come «insieme di aziende simili relativamente ai processi di produzione, o ai prodotti (processi tecnico-economici) o che operano negli stessi mercati o in mercati strettamente interdipendenti».

Le attività e le aziende che rientrano nell'ampia gamma del non profit sono invece caratterizzate da una tale molteplicità di prodotti e servizi offerti o di clienti/utenti serviti da non poterle ricondurre ad unitarietà. In questo ambito il concetto e l'espressione *settore* assume un significato trasversale rispetto alle attività e ai mercati, comprendendo organizzazioni differenti per prodotti, tecnologie adottate e clienti.

Dopo aver chiarito che non si tratta di un settore, per comprendere appieno la natura e la peculiarità delle organizzazioni oggetto del nostro studio occorre dunque rifarsi al concetto di azienda. Secondo l'economia aziendale quando una attività umana si svolge in forma "istituzionalmente

<sup>1</sup> Salamon L., Anheier H. (1997).

organizzata”, ossia secondo regole consolidate e codificate e con comportamenti unanimemente accettati, pone in essere un *istituto*, inteso come *complesso di elementi e di fattori, di energie e di risorse personali e materiali*<sup>2</sup>, e deve rispettare, tra gli altri, i principi e i criteri del “razionale impiego” dei beni che sono disponibili in quantità limitata rispetto ai bisogni<sup>3</sup>. Si definisce invece *azienda* per astrazione “l’ordine strettamente economico di un istituto”, ossia l’insieme degli *accadimenti economici* disposti ad unità secondo proprie leggi. L’*azienda*<sup>4</sup> è parte dell’istituto e svolge un ruolo strumentale rispetto ad esso permettendogli di raggiungere le finalità proprie, di qualunque tipo esse siano.

Nell’ambito di tale impostazione la dottrina tradizionale individua tre classi di istituti in cui si svolgono attività di produzione e/o consumo: le *famiglie*, alle quali corrisponde l’azienda di consumo, le *imprese* alle quali corrispondono le aziende di produzione e viene attribuita finalità di profitto, gli *istituti pubblici* ai quali corrispondono le aziende composte pubbliche (ovvero di produzione e di consumo).

Le Aziende Non Profit (da ora in avanti ANP) erano ignorate fino ad alcuni anni fa dalle discipline aziendali, per il semplice motivo che non esistevano le condizioni per una loro piena visibilità nel sistema socio-economico. Oggi però grazie al loro sviluppo quali-quantitativo hanno acquisito maggiore visibilità e legittimazione e dunque interesse da parte degli studiosi dei diversi settori. In particolare Borgonovi (1994)<sup>5</sup>, Capaldo (1996)<sup>6</sup> e Airoidi (1996)<sup>7</sup> hanno introdotto questa quarta tipologia di azienda individuandone le caratteristiche.

I primi elementi di distinzione delle aziende non profit dalle altre si individuano considerando gli aspetti degli *istituti* di cui tali *aziende* sono espressione e più in particolare: le motivazioni che stanno alla base della loro origine e i loro fini istituzionali; i meccanismi di finanziamento; i mec-

<sup>2</sup> Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (1994), p. 39.

<sup>3</sup> Masini C. (1979), e Airoidi G., Brunetti G., Coda V. (1994).

<sup>4</sup> In sostanza in prima battuta possiamo accettare la distinzione del concetto di *impresa* dal concetto di *azienda*, istituto di produzione con finalità di profitto il primo, ordine economico dell’istituto il secondo. Le organizzazioni non profit, nell’accezione economico-aziendale saranno quindi aziende, ma non imprese. Nulla toglie che possano essere considerate imprese, nell’accezione schumpeteriana di intrapresa (Schumpeter J., 1933, trad. it., 1971) per evidenziarne le caratteristiche di “imprenditorialità” che anche in esse si ritrovano. Si vedrà nei paragrafi successivi l’evoluzione recente del concetto di *impresa sociale*.

<sup>5</sup> Borgonovi E. (1994).

<sup>6</sup> Capaldo P. (1996).

<sup>7</sup> Airoidi G. (1996).

canismi secondo i quali si forma e si misura il “valore” prodotto, ovvero l'utilizzo dei principi di efficienza e efficacia gestionale.

Fanno parte del non profit gli istituti che hanno l'obiettivo di portare un beneficio e “aumentare l'utilità” per determinati gruppi di soggetti, ad esempio gli anziani, i disabili, nelle organizzazioni di volontariato, le popolazioni di paesi in via di sviluppo, nelle Organizzazioni Non Governative; i lavoratori svantaggiati nelle cooperative sociali di inserimento lavorativo; la comunità locali o gli utenti nelle fondazioni culturali e bancarie<sup>8</sup>.

Per le aziende non profit i fini sono di natura non economica ispirati alla solidarietà e volti a soddisfare interessi, e quindi a produrre beni, pubblici e di rilevanza sociale. L'attività viene finanziata da contributi volontariamente concessi dai soggetti aderenti (questa modalità di finanziamento è peculiare e distintiva e non esclude la compresenza di apporti di altra natura).

Nelle aziende profit l'applicazione dei principi di razionalità economica (efficienti ed efficaci meccanismi di gestione) è finalizzati a produrre, con qualche approssimazione teorica, un valore differenziale incrementale “reddito o utile”; nelle aziende non profit invece l'applicazione dei principi di razionalità economica sono finalizzati a creare migliori condizioni per chi entra in contatto con l'attività dell'istituto: prestazioni gratuite, nel caso di attività di volontariato, opportunità di lavoro nelle cooperative sociali.

Nelle aziende profit il risultato economico costituisce un *obiettivo operativo* da massimizzare, nelle non profit l'equilibrio economico è una *condizione/vincolo* per garantire un'esistenza autonoma dell'attività<sup>9</sup>; prevale dunque in esse il fine, l'interesse sociale e dunque la natura di attività non economica, in sostanza la dimensione di istituto (viene in questo modo spiegata la scelta di indicare nel titolo del presente lavoro l'ampio mondo del non profit con il termine istituzioni non profit).

L'economicità (combinazione di efficienza ed efficacia in maniera duratura<sup>10</sup>) è dunque nelle une un obiettivo e nelle altre un vincolo da rispettare. Inoltre nelle imprese l'economicità è definita come rispetto delle condizioni di equilibrio economico senza la necessità di fare sistematico ricorso ad interventi di sostegno esterni (finanziamenti da istituzioni pubbliche e o private). La maggior parte delle aziende non profit invece dipendono per la loro sopravvivenza dai contributi della collettività, che interviene o direttamente (attraverso liberalità, contribuzioni volontarie e prestazione di lavoro volonta-

<sup>8</sup> Borgonovi E. (2003).

<sup>9</sup> *Ibidem*.

<sup>10</sup> Manfredi F., Zangrandi A. (a cura di) (2000).

rio) o indirettamente attraverso i finanziamenti da parte dell'Ente pubblico (convenzioni, rette ecc.). Non risulterebbero dunque autonome, ma le "liberalità" in questo caso non costituiscono interventi di risanamento del deficit, bensì la contropartita di un benessere prodotto a vantaggio della collettività. Si deve passare dal concetto di economicità come condizione di *equilibrio costi-ricavi*, ad una condizione *equilibrio costi-benefici*, benefici che sono di ordine sociale più che economici<sup>11</sup>. La collettività riconosce il particolare contributo sociale derivante dal suo agire, ne trae beneficio e di conseguenza le concede risorse economiche e umane<sup>12</sup>.

Riepilogando essere un'azienda non profit significa avere le seguenti caratteristiche:

- A. essere soggetti aziendali che si qualificano esplicitamente e formalmente per il perseguimento di finalità, la tutela di interessi e il soddisfacimento di bisogni che non hanno meramente carattere individuale, particolare e di parte, ma sono riconducibili ad aspetti di "bene comune", di interessi collettivi, anche se in alcuni casi soggettivamente individuati e interpretati<sup>13</sup>;
- B. non avere scopo di lucro, ovvero non avere direttamente finalità di tipo economico (l'equilibrio economico diventa un vincolo e non un obiettivo): ciò significa che lo statuto o l'atto costitutivo devono esplicitamente rinunciare alla massimizzazione e distribuzione del risultato di esercizio a fronte di maggiori vantaggi per la collettività. Un eventuale utile deve essere interamente reinvestito, e non può essere ridistribuito tra i titolari (soci, finanziatori, amministratori) dell'azienda (vincolo alla non distribuzione degli utili);
- C. svolgere autonomamente i propri processi decisionali e disporre di modalità proprie di governo, ovvero non essere emanazione di un altro istituto;
- D. non essere finanziate da imposte/tributi imposti in maniera coattiva<sup>14</sup>. Sempre secondo Borgonovi<sup>15</sup>, le aziende non profit operano per rendere

<sup>11</sup> Fiorentini G. (1992).

<sup>12</sup> Si parla a proposito di produzione di beni (soddisfazione di interessi) meritori, ovvero che pur essendo a consumo privato (ad es. l'assistenza di un malato o di un anziano) producono un vantaggio indiretto alla collettività e come tali sono ritenuti "meritevoli" anche eventualmente di essere sostenuti con finanziamenti pubblici. Tra gli altri si veda a proposito Brosio G. (1993).

<sup>13</sup> Eichorn P. (1990); Borgonovi E. (1994).

<sup>14</sup> Si ricorda che la definizione di Salamon e Anheier (1997) prevede siano istituzioni:

- private, ovvero siano istituzioni di diritto privato;
- non profit, ovvero che non distribuiscano profitti;