



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Scuola di
Economia e Management

Corso di Laurea Magistrale in
Accounting e Libera Professione

Settore No-Profit: Prospettive, Approcci Manageriali e Implicazioni dei Ritardi nei Pagamenti

Prof.ssa Elena Gori

Candidato Tommaso Gabelli

Indice

Indice.....	2
Introduzione	4
Capitolo 1	7
Le organizzazioni No-profit nel contesto Europeo.....	7
1.1 Definizione e classificazione degli enti non-profit: Associazioni, fondazioni e corporazioni.....	7
1.2 Contesto storico.....	11
1.2.1Evoluzione dei modelli di Welfare Europei e alcuni tratti della crisi.....	11
1.2.2 Sviluppo del settore e nuove prospettive di crescita	13
1.3.Evoluzione statistica: Uno Sguardo Attuale	17
1.4 La proposta di normativa Europea: associazioni transfrontaliere.....	21
1.4.1 Opzioni strategiche	23
1.4.2 Implicazioni economiche, sociali, giuridiche e ambientali	25
Capitolo 2.....	28
Il Quadro Nazionale: Organizzazioni No-profit in Italia.....	28
2.1. Nascita e Crescita.....	28
2.1.2. Riforma del Terzo settore.....	32
2.1.2 Normative e regolamentazioni regionali.....	36
2.2 Tratti distintivi e Classificazione delle Organizzazioni No-profit in Italia.....	41
2.2.1 Configurazioni giuridiche	44
2.2.2 Fonti di finanziamento.....	46
2.3 Analisi statistica delle Organizzazioni No-profit Italiane	49
Capitolo 3	59
Problemi, strategie manageriali e Analisi delle procedure di pagamento	59

3.1 Strategie manageriali e concetto di Vantaggio Istituzionale	59
3.1.1. Responsabilità sociale.....	65
3.1.2 Misurazione e rendicontazione come strumenti di Governance e Accountability	67
3.1.3 Sistema integrato di controllo	71
3.1.4 Social Value Scorecard.....	74
3.2 Partnership Operative: No-profit e Pubblica Amministrazione nella Gestione dei Servizi.....	76
3.3 Rapporti contrattuali tra terzo settore e pubblica amministrazione	80
3.4. I principali aspetti nei Ritardi dei Pagamenti: Analisi delle Criticità	82
3.4.1 Cause e impatti	82
3.4.2 Normativa	84
3.4.3 Possibili rimedi e soluzioni.....	87
Capitolo 4.....	89
Analisi Applicativa: Contratti e Ritardi nei Pagamenti in 3 cooperative sociali	89
4.1 Cooperativa Alfa	89
4.2 Cooperativa Beta	94
4.3 Cooperativa Gamma.....	98
4.4 Tre casi a confronto: Conclusioni e Raccomandazioni per il Settore delle Cooperative Sociali.	102
Conclusioni	105
Bibliografia	107

Introduzione

Nella complessa tessitura sociale, economica e giuridica delle organizzazioni no-profit europee e italiane, la ricerca si propone di esplorare e analizzare criticamente il ruolo cruciale che queste entità rivestono nel contesto contemporaneo.

Le organizzazioni no-profit sono essenziali per il tessuto sociale ed economico, offrendo servizi vitali, sostenendo comunità vulnerabili e contribuendo alla coesione sociale. La loro importanza si manifesta particolarmente in periodi di crisi economiche e sociali, che evidenziano il bisogno di strutture resilienti e flessibili capaci di rispondere rapidamente alle emergenze.

Il primo capitolo introduce il panorama delle organizzazioni no-profit in Europa, definendo chiaramente le varie tipologie come associazioni, fondazioni e corporazioni, e contestualizzando il loro sviluppo storico in relazione all'evoluzione dei modelli di Welfare europei e alle sfide affrontate durante periodi di crisi. Si esamina anche l'attuale evoluzione statistica del settore e le implicazioni della proposta di normativa europea sulle associazioni transfrontaliere, enfatizzando le opzioni strategiche e gli impatti economici, sociali, giuridici e ambientali. In particolare, si analizza come le politiche europee mirino a facilitare la cooperazione transfrontaliera tra organizzazioni no-profit, promuovendo un mercato unico per le attività filantropiche e potenziando l'efficacia delle iniziative sociali.

Il secondo capitolo delinea il quadro nazionale delle organizzazioni no-profit in Italia, esplorando la loro nascita, crescita e le influenze della recente riforma del Terzo Settore. Si approfondiscono inoltre le configurazioni giuridiche prevalenti, le fonti di finanziamento e i dati emersi dal censimento permanente delle istituzioni no-profit. La riforma del Terzo Settore, introdotta con il Decreto Legislativo n. 117 del 2017, rappresenta una svolta significativa, volta a migliorare la trasparenza, l'efficienza e la sostenibilità delle organizzazioni no-profit italiane. Questa sezione esamina anche le sfide che le organizzazioni devono affrontare nel reperire fondi, gestire risorse e conformarsi alle nuove normative.

Il terzo capitolo si concentra sui problemi e sulle strategie manageriali,

esaminando il concetto di "Vantaggio Istituzionale" attraverso la responsabilità sociale, la misurazione e la rendicontazione come strumenti di governance, e l'implementazione di sistemi integrati di controllo come la Social Value Scorecard. Si analizzano inoltre le partnership operative con la pubblica amministrazione nella gestione dei servizi e si esplorano i rapporti contrattuali tra il terzo settore e la PA, con particolare attenzione agli aspetti critici legati ai ritardi nei pagamenti e alle relative normative e soluzioni proposte.

Le organizzazioni no-profit devono spesso bilanciare la missione sociale con la sostenibilità economica, sviluppando strategie di gestione innovative che includono l'adozione di tecnologie digitali, il miglioramento della trasparenza e l'efficacia delle attività di raccolta fondi.

Infine, il quarto capitolo presenta un'analisi applicativa focalizzata sui contratti e sui ritardi nei pagamenti in tre cooperative sociali specifiche, offrendo uno sguardo approfondito su come questi problemi si manifestino nella pratica e quali strategie possano essere adottate per affrontarli efficacemente.

Le cooperative sociali rappresentano un modello fondamentale di organizzazione no-profit in Italia, caratterizzandosi per il loro impegno nell'inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate. Questo capitolo esamina i casi di studio per evidenziare le buone pratiche e le criticità, proponendo soluzioni operative che possono essere replicate in contesti simili.

In conclusione, questa ricerca intende fornire una panoramica dettagliata a livello europeo e italiano, evidenziando le sfide e opportunità nel contesto attuale. Attraverso l'analisi delle normative, delle strategie manageriali e delle esperienze pratiche, si propone di contribuire un dibattito accademico e pratico su come migliorare l'efficacia e la sostenibilità del settore no-profit, promuovendo un ambiente più favorevole per lo sviluppo di iniziative sociali innovative e di impatto.

L'obiettivo principale di questa ricerca è fornire una comprensione approfondita delle dinamiche e delle sfide che le organizzazioni no-profit affrontano, sia nel contesto europeo che in quello italiano.

Questo studio si propone di analizzare in modo dettagliato le differenti configurazioni, le normative applicabili, e le modalità di finanziamento, nonché le strategie di gestione adottate per garantire la sostenibilità e l'efficacia operativa di tali enti.

Un ulteriore obiettivo della ricerca è presentare e analizzare il problema dei ritardi nei pagamenti, affrontandolo sia dal punto di vista teorico nel terzo capitolo, sia dal punto di vista pratico nel quarto capitolo. In quest'ultima sezione, verranno illustrate le esperienze di tre cooperative sociali toscane con fatturati diversi, attraverso interviste condotte con i loro rappresentanti. L'analisi di queste interviste mira a introdurre il problema dei ritardi nei pagamenti, comprendere come sia stato gestito nel passato e, soprattutto, individuare strategie efficaci per migliorare la situazione in futuro.

Le implicazioni dei risultati di questa ricerca per il panorama scientifico e manageriale sono rilevanti.

Dal punto di vista scientifico, il lavoro contribuisce ad evidenziare le problematiche legate ai ritardi nei pagamenti e offrire nuove prospettive sulla gestione finanziaria e sulle strategie di sostenibilità. Inoltre, fornisce una base empirica per ulteriori ricerche comparative a livello internazionale.

Dal punto di vista manageriale, i risultati offrono indicazioni pratiche per migliorare la gestione dei flussi finanziari, suggerendo strategie operative per affrontare e mitigare i ritardi nei pagamenti, migliorare la trasparenza e l'efficienza della rendicontazione, e promuovere una collaborazione più efficace con la pubblica amministrazione.

Capitolo 1

Le organizzazioni No-profit nel contesto Europeo

1.1 Definizione e classificazione degli enti non-profit: Associazioni, fondazioni e corporazioni.

Recentemente, nel contesto dell'Economia Sociale europea e mondiale, si sono affermate le Imprese Sociali e le associazioni no-profit.

Nonostante manchi ancora una definizione universalmente condivisa del termine "impresa sociale e di ente no-profit", in Europa abbiamo assistito a una crescente diffusione di queste organizzazioni (Barbetta, 2002).

Secondo la Commissione Europea (2023), queste imprese sono le protagoniste dell'economia sociale il cui scopo primario non è la generazione di profitti per i propri proprietari e azionisti, bensì l'esercizio di un impatto sociale.

Queste, operano nel mercato attraverso la produzione di beni e servizi con un approccio imprenditoriale e innovativo, destinando i profitti principalmente al raggiungimento di obiettivi sociali, utilizzando una gestione improntata alla responsabilità e trasparenza che coinvolge dipendenti, clienti e altre parti interessate alle attività commerciali.

Le forme legali di organizzazioni più comuni sono rappresentate dalle associazioni, dalle fondazioni e dalle corporazioni per le quali esistono regolamentazioni specifiche in tutte le giurisdizioni europee.

Nonostante le diverse tipologie di legislazioni, hanno tutte l'obiettivo comune di:

- Generare occupazione per i cittadini,
- Coinvolgere e favorire una partecipazione attiva della comunità e della democrazia,
- Offrire una vasta gamma di servizi, promuovendo eventi sportivi, culturali e ambientali,

- Tutelare i diritti umani,
- Stimolare strategie di sviluppo per tutta la popolazione di riferimento.

Dato il rilevante impatto del settore, la Commissione europea ha condotto un esame dettagliato con lo scopo di approfondire e chiarire il ruolo effettivo di queste organizzazioni. Infatti, come si evince dalla “*Comunicazione della commissione sulla promozione del ruolo delle associazioni e delle fondazioni in Europa*” (1997)¹ possiamo dare le seguenti definizioni:

1) Associazioni: Rappresentano un gruppo di individui che si riunisce per perseguire un obiettivo comune, integrandosi nella vita quotidiana della società, delle comunità e delle famiglie, sotto forma di istituzioni di notevole importanza, a livello nazionale e internazionale, come ad esempio università, ospedali o istituti culturali e di ricerca (Commissione Europea 1997).

Alcune collaborano strettamente con le autorità pubbliche in settori tradizionali come l'assistenza sociale, altre mantengono una tradizione di assoluta indipendenza occupandosi di programmi sociali.

Si può concordare, tuttavia, sul fatto che, nonostante le notevoli differenze tra le associazioni, tutte possiedono alcune caratteristiche comuni:

- Si distinguono dai raggruppamenti informali, di natura sociale o familiare.
- Non perseguono scopi di lucro.
- Operano in modo autonomo rispetto allo Stato e alle altre autorità pubbliche con la possibilità di gestirsi secondo le proprie regole e procedure.
- La gestione non deve far trarre un guadagno personale.
- Devono svolgere un certo grado di attività pubblica, contribuendo almeno in parte al benessere pubblico.

2) Fondazioni: rappresentano entità dotate di risorse finanziarie proprie, che

¹ disponibile su: sito web dell'Unione Europea (european-union.europa.eu).

possono destinare a progetti o iniziative di beneficio pubblico a loro insindacabile giudizio.

Esse operano in totale autonomia rispetto allo Stato e ad altri organi pubblici, e la gestione è affidata a consigli di amministrazione indipendenti o a fiduciari amministratori (Commissione Europea 1997).

Similmente alle associazioni, le fondazioni operano in una vasta gamma di settori, con la differenza che in alcuni paesi la scelta di istituire una fondazione può essere preferita per perseguire obiettivi che, in altri contesti, sono comunemente attribuiti alle associazioni.

Dal punto di vista giuridico, le fondazioni costituiscono un gruppo più uniforme rispetto alle associazioni e si considerano esclusivamente di interesse pubblico, pur rimanendo entità di natura privata.

3) Corporazioni: Sono società che consentono il perseguimento di uno scopo pubblico o di beneficenza, limitando la responsabilità delle persone coinvolte.

Si tratta di un'entità che riunisce persone o imprese con interessi comuni o obiettivi specifici, al fine di lavorare insieme per raggiungere tali scopi.

Si occupano di fornire servizi di tipo sociale, sanitario ed educativo e possono avere una struttura gerarchica con un consiglio di amministrazioni o un comitato direttivo che prende le decisioni principali (DeLuise, Farinetti 2010).

Esistono tre tipologie principali di corporazioni:

- Professionali: Gruppo di professionisti che si uniscono per promuovere gli interessi della loro occupazione.
- Sindacali: Rappresentano i dipendenti di un determinato settore, cercando di negoziare con i datori di lavoro condizioni migliori.
- Commerciali: Composte da professionisti che si uniscono per ottenere vantaggi economici.

Definire e categorizzare associazioni, fondazioni e corporazioni rappresenta una sfida complessa (R.Reich 2018).

Le difficoltà a livello europeo derivano in parte dalle diverse tradizioni nazionali esistenti e dalla tendenza a combinare scopi e obiettivi diversi.

Tuttavia, è possibile affermare che la maggior parte di queste organizzazioni svolge almeno una delle seguenti funzioni.

- a) Fornitura di servizi: Questa categoria comprende enti che offrono servizi

sociali, assistenza sanitaria, formazione, informazione, consulenza o altri tipi di assistenza ai loro membri o clienti.

- b) Patrocinio: Queste organizzazioni si dedicano a rappresentare e difendere una causa o un gruppo, con l'intenzione di influenzare l'opinione pubblica o le decisioni politiche.
- c) Auto-assistenza o mutua assistenza: Queste organizzazioni sono generalmente costituite da gruppi di individui con un interesse o un bisogno comune, che si prestano assistenza, sostegno e informazioni reciprocamente.
- d) Risorse e coordinamento: Questi sono gli "enti intermediari" che coordinano le attività di organizzazioni individuali in un settore specifico o nell'intero settore, fornendo informazioni e assistenza. Svolgono un ruolo chiave nella mediazione tra il settore di riferimento e la pubblica amministrazione.

Molte associazioni, fondazioni e corporazioni operano su scala nazionale e internazionale, sebbene la maggioranza agisca a livello regionale o locale.

In generale, le organizzazioni più limitate geograficamente tendono a svolgere funzioni diverse, rendendo più complesso individuare la loro principale funzione.

In Europa, esistono numerose organizzazioni no-profit che lavorano a livello di comunità locale, quartiere o zona rurale, mirando a migliorare la qualità della vita, fornire servizi di assistenza reciproca, sensibilizzazione sui bisogni della comunità e fungono da intermediari tra la comunità e la pubblica amministrazione.

1.2 Contesto storico

Fino alla fine degli anni '70, il settore no-profit non suscitava grande interesse nei paesi europei (EMES, 1999)². I pochi contributi degli studiosi si concentravano esclusivamente sulle organizzazioni di volontariato e sul loro coinvolgimento nelle politiche sociali pubbliche (CIRIEC, 1999)³

Tuttavia, successivamente si è assistito a un crescente interesse per questo settore. Infatti, ricercatori, istituti accademici e governi nazionali hanno iniziato a dedicare sempre più tempo, spinti soprattutto dalla volontà di offrire nuovi servizi sociali, creare occupazione e promuovere la coesione sociale.

Il progresso di queste ricerche è principalmente attribuibile alla suddivisione ed evoluzione dei sistemi di welfare europei e alle caratteristiche innovative assunte da queste organizzazioni (Borzaga, 2014).

1.2.1 Evoluzione dei modelli di Welfare Europei e alcuni tratti della crisi

Per spiegare la disparità nella diffusione delle organizzazioni no-profit all'inizio degli anni '70 e per illustrare le funzioni e dimensioni del settore, possiamo delineare tre principali modelli di welfare (Borzaga, 2014).

- 1) Composto da Svezia, Danimarca e Finlandia, include paesi con uno stato sociale universale e ben sviluppato, impegnato sia nella fornitura di servizi pubblici che nelle prestazioni in denaro. In questi paesi, le organizzazioni no-profit si limitavano principalmente a svolgere un ruolo di patrocinio, contribuendo a formare un terzo settore diffuso con una forte partecipazione cittadina nelle associazioni, ma con scarsa rilevanza nella fornitura diretta di servizi sociali e collettivi.
- 2) Composto da Germania, Austria, Francia, Belgio, Irlanda e Paesi Bassi, comprende paesi con uno stato sociale anch'esso sviluppato e universale. Basato principalmente su prestazioni in denaro, con un coinvolgimento limitato del governo nella fornitura diretta di servizi sociali.

² European research network on social enterprises.

³ Centre of Research and Information on the Public, Social & Cooperative Economy.

Le organizzazioni no-profit, di questi paesi, hanno svolto un ruolo significativo nella fornitura di servizi sociali, dipendendo fortemente dai finanziamenti pubblici e conformandosi a regole di finanziamento consolidate. Le loro politiche del welfare sono state spesso costruite integrando le organizzazioni no-profit nelle politiche pubbliche incorporandole nell'erogazione dei servizi pubblici.

- 3) Composto da Italia, Spagna, Grecia e Portogallo include paesi con uno stato sociale meno sviluppato, basato principalmente su prestazioni in denaro con una fornitura pubblica limitata di servizi sociali. Ciò ha limitato lo sviluppo delle nuove organizzazioni soprattutto nei paesi con un reddito pro capite più basso.

Nonostante questa suddivisione, l'obiettivo comune era quello di sviluppare organizzazioni di difesa e gruppi di cittadini che iniziassero a fornire servizi sociali alle persone più colpite dalla crisi.

Infatti, a partire dagli anni '70 molti paesi europei hanno risposto con riforme incentrate sulla diminuzione della disoccupazione e sulla soddisfazione di una domanda crescente dei servizi sociali, cercando di adottare misure per ridurre l'impatto sui bilanci pubblici e adeguare l'offerta alle esigenze degli utenti (Adalbert Evers, Jean-Louis Laville (2004).

Con l'introduzione di prezzi e tariffe, si è assistito alla decentralizzazione del potere decisionale e di attuazione delle politiche sociali, segnando il passaggio da politiche passive a politiche volte a migliorare l'occupazione e il lavoro.

Lo scopo è stato quello di privatizzare i servizi sociali, separando la responsabilità finanziaria delle autorità pubbliche da quella della fornitura di servizi.

Tutti questi cambiamenti hanno portato a una maggiore domanda di fornitori privati da parte delle autorità locali e hanno creato nuovi spazi per le iniziative no-profit.

Il decentramento e la separazione tra acquirenti e fornitori hanno reso l'offerta dei servizi più dinamica, consentendo un maggiore coinvolgimento della società civile e rendendo più sostenibile il finanziamento pubblico delle iniziative delle organizzazioni.

Le difficoltà nel passare da politiche normative e passive a politiche attive sono emerse soprattutto nei paesi come Francia, Germania e Italia, dove i lavoratori

hanno incontrato difficoltà nel rientrare nel mercato del lavoro, causando un aumento della disoccupazione sia in termini di numero che di durata nel corso degli anni.

Nel corso degli anni '90, in risposta ai cambiamenti nelle politiche pubbliche e ai finanziamenti più sistematici, la collaborazione con le autorità pubbliche è cresciuta (Salamon and Anheir, 1996).

Le nuove organizzazioni no-profit si sono impegnate nell'inserimento lavorativo e la fornitura di servizi di assistenza sociale e comunitaria con l'obiettivo di abbattere le differenze di reddito tra le tipologie di lavoratori, offrendo formazione professionale e facilitando l'integrazione nel mercato del lavoro aperto.

Ad oggi, nonostante ancora tante incertezze, le organizzazioni no-profit sono presenti in quasi tutti i paesi europei, con una diffusione che dipende dall'organizzazione del welfare state nazionale.

Oltre a beneficiare direttamente i destinatari dei servizi, contribuiscono allo sviluppo dei sistemi economici locali allargando la propria attività ad altri settori, come quelli ambientali e culturali, diventando parte integrante del tessuto sociale ed economico in molti paesi europei.

1.2.2 Sviluppo del settore e nuove prospettive di crescita

Gli esiti delle strategie attuate per affrontare le sfide dei sistemi di welfare europei, in particolare i tentativi di privatizzare la fornitura di servizi di assistenza sociale e comunitaria, sono ancora incerti.

I costi associati a transazioni e contratti hanno spesso registrato un aumento superiore alle aspettative, compromettendo gli sforzi di contenimento delle spese e mostrando un deterioramento della qualità dei servizi e degli impieghi. Questi risultati negativi sono emersi principalmente nei paesi in cui i governi hanno fatto un ampio ricorso ad imprese a scopo di lucro.

La natura di questi mercati favorisce una rigorosa competizione, utilizzando i prezzi come principale criterio di discriminazione tra i fornitori durante le gare

d'appalto.

Contemporaneamente, le normative esistenti risultano insufficientemente definite per garantire il livello desiderato di qualità.

In questo contesto, per contenere le spese, le organizzazioni no-profit potrebbero contribuire alla riforma dei sistemi di welfare europei avvicinando la distribuzione del reddito ai desideri della comunità e adattando l'offerta di servizi alla domanda.

Queste, pur essendo private nella proprietà e nella gestione, possono svolgere un ruolo redistributivo, modificando le risorse e la distribuzione del reddito attraverso un'azione congiunta di mercato e Stato.

Non a caso, per definizione, nascono per servire gruppi con bisogni non riconosciuti dalle politiche pubbliche, basando la loro azione redistributiva su risorse gratuite (donazioni, volontariato) e a basso costo.

Inoltre, influenzano le politiche pubbliche spostando risorse verso gruppi con bisogni trascurati e contribuendo alla creazione di un'offerta supplementare quando l'offerta pubblica di servizi è insufficiente. Questo è particolarmente rilevante nei servizi che i governi possono finanziare solo parzialmente.

Hanno la caratteristica di essere innovative non solo nei servizi che offrono, ma anche nelle modalità di produzione. Infatti, possono rendere disponibili nuovi servizi o utilizzare nuove forme di coinvolgimento della comunità e dei lavoratori.

Le nuove organizzazioni no-profit in Europa creano un ambiente competitivo che sviluppa rapporti contrattuali basati sulla fiducia (la loro natura senza scopo di lucro facilita le trattative, poiché gli obiettivi spesso convergono con quelli delle autorità pubbliche).

Per quanto concerne l'occupazione, queste partecipano attivamente alla generazione di nuovi posti di lavoro. Tutto ciò è evidente soprattutto nel contesto delle organizzazioni costituite per l'inserimento lavorativo, le quali assumono lavoratori con limitate prospettive di occupazione.

Inoltre, offrono servizi di assistenza sociale e comunitaria rendendo più dinamico un settore con un elevato potenziale occupazionale, specialmente nei paesi in cui i livelli di disoccupazione sono ancora molto alti.

Per la ricomposizione della spesa pubblica, specialmente quelle nuove e dinamiche, possono giocare un ruolo cruciale nello sviluppo sia della domanda

che dell'offerta. Infatti, hanno la capacità di partecipare in produzioni a bassa redditività, riducendo i costi attraverso il coinvolgimento di volontari e donazioni. E adeguando rapidamente l'offerta alla domanda riescono a sfruttare relazioni fiduciarie per superare le sfide legate al monitoraggio della qualità dei servizi da parte dei consumatori.

Inoltre, possono contribuire alla crescita dell'occupazione anche quando sono finanziate interamente o parzialmente con fondi pubblici in quanto riescono ad autofinanziarsi dai fondi stessi perseguendo un interesse comune.

Assumono un ruolo significativo per quanto riguarda lo sviluppo dell'ambiente locale. La loro abilità di comprendere i bisogni locali valorizza il capitale sociale e offre soluzioni ottimali mediante un mix di risorse provenienti da autorità pubbliche, donazioni, utenti e volontari.

Tuttavia, questo processo di globalizzazione e interazione determina un aumento della produttività nei settori manifatturieri, ma allo stesso tempo provoca un indebolimento dei legami tra le imprese e il territorio.

L'incremento della domanda di beni consegue una crescita della produzione e dell'occupazione, ma non in tutte le località. Infatti, i nuovi posti di lavoro tendono a essere creati in aree diverse da quelle in cui sorge la domanda, provocando circoli viziosi che colpiscono in modo particolare le aree meno sviluppate o in declino.

Affrontare le problematiche di queste aree richiede approcci diversi, poiché i tradizionali incentivi alla localizzazione spesso si rivelano inefficaci. Al contrario, i nuovi servizi di assistenza sociale e comunitaria, che presuppongono una stretta connessione tra organizzazioni no-profit e il territorio, possono offrire un aiuto concreto.

Di conseguenza, le organizzazioni di realtà locali di dimensioni ridotte possono contribuire a creare una fonte di domanda di lavoro più stabile su più piani d'azione.

Alcuni dei progetti recentemente sostenuti dalla Comunità Europea dimostrano che le organizzazioni senza scopo di lucro, operanti nei settori dei servizi di assistenza sociale e territoriale su bassa scala:

- Possono trasformare la fornitura informale e spesso irregolare di servizi personali in occupazioni regolari, specialmente in aree dove la domanda di manodopera per determinati gruppi è limitata (es. le aree rurali).

- Possono modificare la natura di alcuni servizi, passando da redistributivi a produttivi.

Quindi, proiettandoci al futuro, possiamo affermare che le organizzazioni no-profit locali saranno fondamentali per l'inserimento lavorativo e per lo sviluppo locale.

L'utilizzo congiunto di risorse pubbliche e private, permetterà un maggiore sfruttamento economico di risorse culturali e ambientali inutilizzate o utilizzate in modo inefficiente, così da creare nuovi posti di lavoro e soddisfare la domanda della popolazione.

1.3. Evoluzione statistica: Uno Sguardo Attuale

Negli ultimi anni, c'è stato un aumento significativo degli studi sulle dimensioni quantitative del settore no-profit europeo. Tuttavia, si è ancora lontani da un quadro completo e omogeneo, il che rende difficile il confronto tra i vari paesi. Questa mancanza è principalmente dovuta alle differenze linguistiche, alle tradizioni e ai diversi regimi legali e fiscali presenti nei vari contesti nazionali.

Secondo i dati della Commissione europea, si stima che ci siano circa 3,8 milioni di associazioni no-profit nell'UE, le quali contribuiscono significativamente all'economia, rappresentando circa il 2,9% del PIL totale, pari a circa 420 miliardi di euro (European Commission 2023).

Queste associazioni operano in settori cruciali come la salute, l'assistenza sociale, l'inclusione sociale, la cultura, lo sport e gli aiuti umanitari.

Figura 1 – Numero di organizzazioni senza scopo di lucro per paese membro

Table 1: Overview of available data points for NPOs and associations, by country.

Country	Number of NPOs	Year	Number of associations	Year
Belgium	150 247	2018	140 188	2022
Bulgaria			18 305	2010
Czechia	132 953	2018	126 661	2022
Denmark*			100 000	2020
Germany	674 452	2022	615 759	2022
Estonia	45 873	2022	43 149	2021
Ireland	34 331	2021		
Greece	7 190	2018	4 671	
Spain	273 497	2007	264 851	2007
France	1 500 000	2020	1 300 000	2020
Croatia*	52 973	2017	52 731	2022
Italy	363 499	2022	309 723	2022
Cyprus			3 046	2022
Latvia*	24 367	2021	22 834	2021
Lithuania	35 000	2020	7 087	2022
Luxembourg			8 377	2021
Hungary	61 034	2021	38 412	2021
Malta	1 854	2021	1 780	2021
Netherlands	256 829	2022	128 553	2022
Austria			130 162	2022
Poland	95 200	2020	66 800	2020
Portugal	71 885	2017	66 761	2017
Romania			46 430	2020
Slovenia	27 593	2023	24 375	2023
Slovakia	71 486	2020	50 575	2020
Finland*	110 632	2022	108 032	2022
Sweden	206 506	2020	161 843	2020

Fonte: Camera dei deputati, Proposta di direttiva relativa alle associazioni transfrontaliere europee, dati del 2022.

Un dato interessante è che circa 310.000 di queste associazioni operano in più di uno Stato membro, corrispondente all'8% del totale, mentre circa 185.000 potrebbero potenzialmente svolgere attività transfrontaliere (Camera dei deputati, 2023)⁴.

Queste attività, se potenziate, potrebbero contribuire fino a 4,2 miliardi di euro di valore aggiunto nell'arco di 15 anni, dimostrando il potenziale significativo del settore no-profit europeo nell'economia globale.

Come possiamo notare dalla figura 1, il nostro paese si posiziona tra i primi tre Stati europei con circa 310 mila associazioni senza scopo di lucro.

Rilevante è il dato tedesco e soprattutto francese: in Germania operano circa 616 mila associazioni senza scopo di lucro, mentre in Francia un milione e 300 mila.

Per quanto riguarda il livello occupazionale si nota un grosso distacco tra i tre paesi. Infatti, guida la classifica la Germania seguita da Francia e Italia.

Da questi dati possiamo notare che nel nostro paese l'incidenza del numero dei dipendenti rispetto al numero di associazioni senza scopo di lucro è molto basso. Inoltre, i dati della Commissione evidenziano 1900 associazioni transfrontaliere italiane, contro 9.900 tedesche e 31.200 francesi.

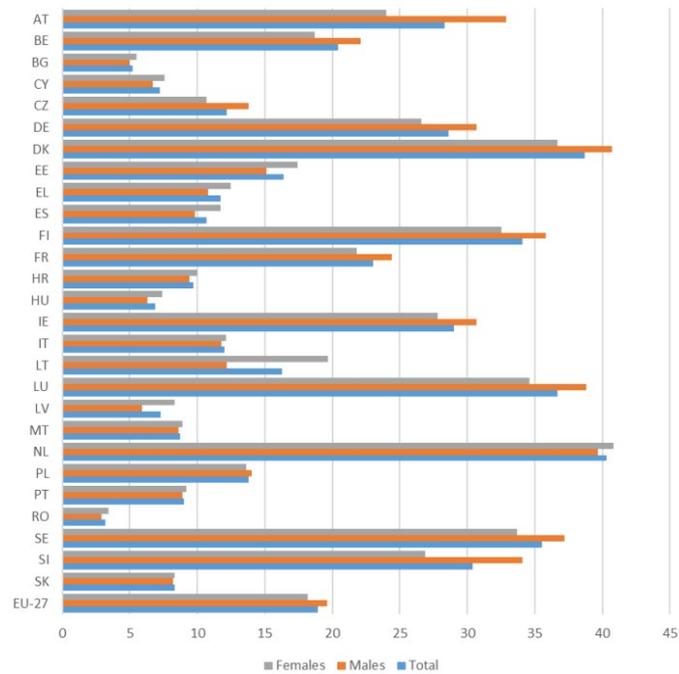
Figura 2 – **Italia, Francia e Germania a confronto**

Numero	Italia	Francia	Germania
<i>Associazioni senza scopo di lucro</i>	310.000	1.300.000	616.000
<i>Dipendenti</i>	170.000	2.200.000	2.800.000
<i>Associazioni transfrontaliere</i>	1.900	31.200	9.900

Fonte: Elaborazione personale su dati della camera dei deputati, Proposta di direttiva relativa alle associazioni transfrontaliere europee, 2023.

⁴ Camera dei deputati, Proposta di direttiva relativa alle associazioni transfrontaliere europee (3 Novembre 2023)

Figura 3 – Partecipazione alle organizzazioni no-profit in Europa (Eurostat 2015)



Fonte: "A statute for European cross-border associations and non-profit organisation", elaborazione dei dati espressi da Eurostat 2015.

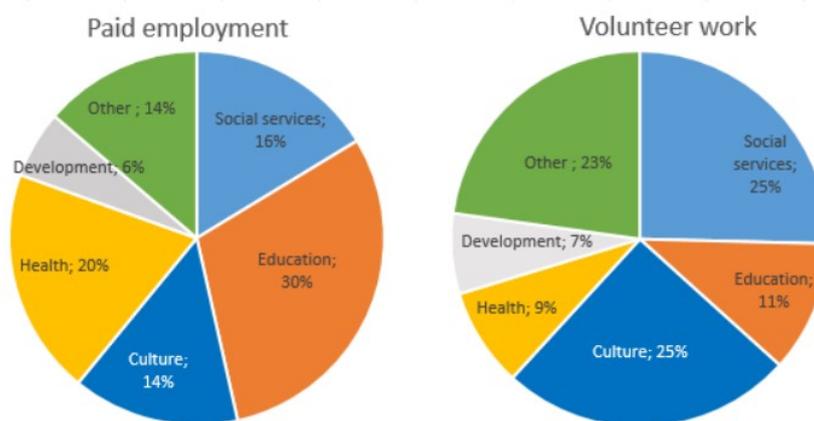
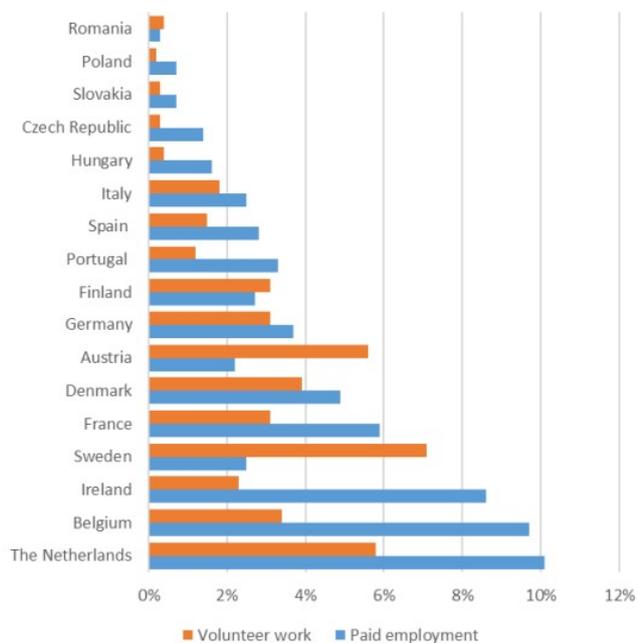
Secondo le informazioni riportate nella Figura 4 qui sotto, circa il 19% della popolazione adulta dell'UE partecipa attivamente ad attività no-profit.

Le organizzazioni con un profilo sportivo o ricreativo sono di gran lunga le più popolari, con il gruppo di età 35-49 anni che mostrano il tasso più alto di partecipazione (Klaus Müller and Meenakshi Fernandes, 2021).

Guardando in generale, possiamo notare un panorama piuttosto frammentato in tutta Europa. A mio avviso, le persone con un livello di istruzione più elevato sono più propense a essere coinvolte nel lavoro volontario svolto dalle organizzazioni no-profit.

Nella Figura 4 è rappresentata la proporzione del settore no-profit in base al rapporto tra lavoro volontario e impiego retribuito. Tale settore risulta relativamente limitato in Romania e in Polonia, ma più esteso in Irlanda, Belgio e Paesi Bassi. Inoltre, le attività sono concentrate principalmente in quattro settori: servizi sociali, istruzione, cultura e sanità.

Figura 4 – Partecipazione alle organizzazione no-profit in Europa (Eurostat 2015)



Fonte: “A statute for European cross-border associations and non-profit organisation”, elaborazione dei dati espressi da Eurostat 2015.

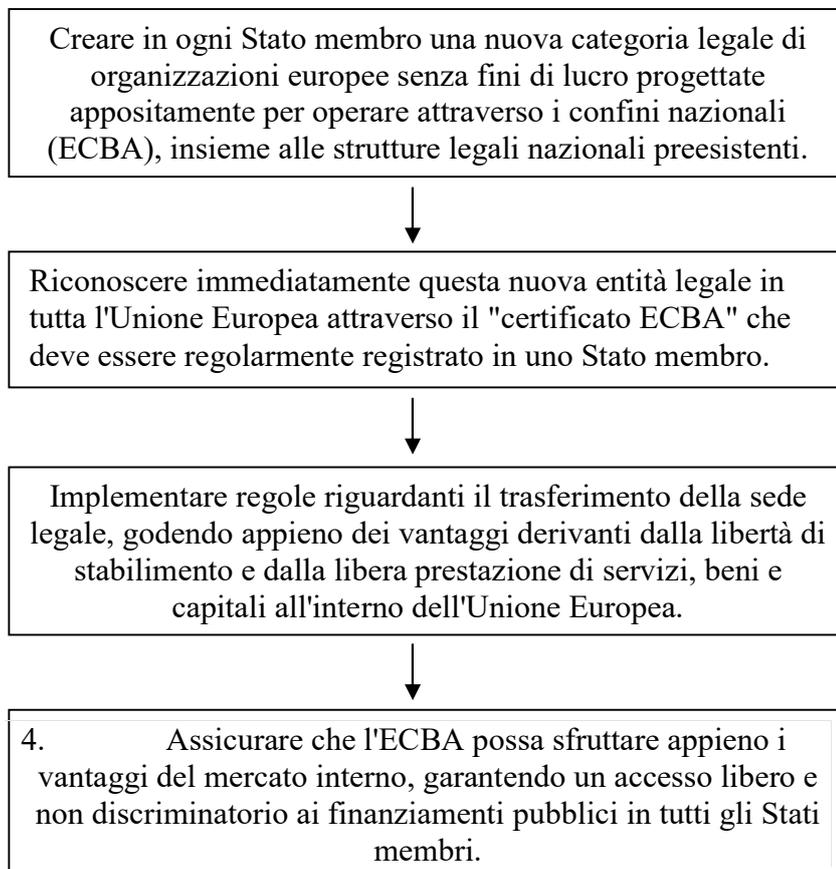
Per avere un quadro attuale più chiaro del nostro paese, nel prossimo capitolo analizzeremo, sulla base dell’ultimo rapporto Istat, la situazione attuale italiana cercando di capire le problematiche e le criticità che stanno dietro alle settore no-profit.

1.4 La proposta di normativa Europea: associazioni transfrontaliere

Il 5 Settembre 2023, la Commissione europea ha presentato una proposta di direttiva con lo scopo di introdurre negli ordinamenti degli Stati membri una nuova forma giuridica di associazione transfrontaliera senza scopo di lucro denominata ECBA (European Cross-Border Association, 2023).

L'obiettivo principale di questa proposta normativa è migliorare il funzionamento e il coordinamento del mercato unico, superando gli ostacoli amministrativi e normativi che le associazioni no-profit devono affrontare quando operano in più di uno Stato membro. Infatti, una volta costituita, questa nuova forma legale sarà automaticamente riconosciuta in tutti gli altri Stati e avrà la capacità di svolgere una vasta gamma di attività, inclusa quella economica.

Grafico 1 – **Obiettivi della proposta di normativa Europea**



Fonte: Rielaborazione degli obiettivi presentati nella Proposta di direttiva relativa alle associazioni transfrontaliere europee, 3 Novembre 2023

Figura 5 – Funzione di un ECBA



Fonte: Camera dei deputati, Proposta di direttiva relativa alle associazioni transfrontaliere europee, 3 Novembre 2023 (pagina 4).

Attualmente le associazioni senza scopo di lucro e le loro attività sono regolate da una legislazione specifica in 24 Stati membri (in Irlanda, Danimarca e Svezia sono regolamentate da principi sviluppati dalla dottrina e dalla giurisprudenza) che dà luogo a procedure di incertezza giuridica e evidenzia prescrizione di natura amministrativa differenti.

Sebbene tutte le associazioni senza scopo di lucro abbiano un organo esecutivo e decisionale, le norme relative alla loro Governance variano da uno Stato membro all'altro, compromettendo il corretto funzionamento dell'intero mercato.

Le difficoltà principali che si evidenziano tra i vari stati e che vengono approfondite in questa proposta di normativa sono:

- Acquisizione della personalità giuridica: può essere riconosciuta al momento della registrazione, al momento della costituzione o dopo l'approvazione delle autorità nazionali.
- Possibilità di svolgere attività economiche in un altro Stato membro: la maggioranza degli Stati membri non riconosce le associazioni che intendono svolgere attività transfrontaliere. Ciò, costringe le associazioni senza scopo di lucro che desiderano svolgere attività

economiche in un altro Stato membro a costituire e registrare una nuova associazione, incrementando notevolmente i costi amministrativi e impedendo il flusso continuo di capitale.

- Accesso al capitale: vi è una grossa difficoltà nell'accesso a prestiti finanziari, crediti e garanzie all'interno degli istituti di credito. Tale divergenza, implica costi di conformità e barriere che creano incertezze sugli obblighi applicabili e possono scoraggiare la prestazione e l'ulteriore sviluppo di servizi con impatto sociale nel mercato interno.

La diversità di normative non solo ostacola il corretto funzionamento del mercato interno, ma ha anche un impatto negativo sulla libertà di associazione, nonché sulla libertà di espressione e di informazione, impedendo alle organizzazioni no-profit di realizzare appieno il loro potenziale per generare valore economico e sociale nell'Unione Europea.

Per sostenere ulteriormente la base empirica e facilitare la preparazione delle opzioni strategiche, la Commissione ha coinvolto una vasta gamma di stakeholder attraverso indagini, consultazioni mirate, presentazioni di contributi e interviste (Camera dei deputati, 3 Novembre 2023).

Queste attività hanno coinvolto un totale di 3.026 organizzazioni e 12 autorità nazionali, ottenendo 64 risposte nell'ambito della consultazione pubblica.

La maggior parte dei partecipanti (73%) ritiene che l'intervento dell'UE sarà vantaggioso per agevolare le attività transfrontaliere delle organizzazioni nel mercato unico. Inoltre, a sostegno dell'istituzione di una nuova forma giuridica per le organizzazioni no-profit, l'associazione è stata identificata come la forma giuridica preferita.

1.4.1 Opzioni strategiche

In un contesto in cui mancano interventi politici a livello Europeo, le organizzazioni senza scopo di lucro saranno ancora regolate solo dalle leggi nazionali.

L'analisi d'impatto ha dimostrato che le sfide esistenti probabilmente rimarranno o addirittura peggioreranno, date le condizioni sociali e di mercato

ad oggi.

Attualmente, la maggior parte degli Stati membri non ha normative specifiche per affrontare le attività transnazionali delle organizzazioni non lucrative e la loro mobilità. Inoltre, non sembra che gli Stati membri stiano considerando una legislazione in questo settore (Alessandro Hinna, 2005).

Senza meccanismi adeguati per ottenere il riconoscimento e agevolare la mobilità, le azioni a livello nazionale avrebbero un impatto limitato.

Di conseguenza, per superare gli ostacoli che le organizzazioni non lucrative affrontano quando operano oltre i confini nazionali nel mercato unico, sono state valutate tre possibili strategie.

La prima opzione strategica è stata esaminata tramite due possibili approcci:

- a) L'introduzione di una forma legale europea chiamata "Associazione Europea", che regolerebbe tutti gli aspetti del suo funzionamento e coesisterebbe con le forme legali nazionali senza sostituirle.

Questa forma legale sarebbe utile per le associazioni senza scopo di lucro interessate a operare in più Stati membri, ma potrebbe non essere ideale per le piccole associazioni occasionalmente attive oltre i confini nazionali.

- b) L'istituzione di una forma legale dell'UE chiamata "Associazione Transfrontaliera Europea", che affronterebbe specificamente gli aspetti transfrontalieri.

A differenza dell'opzione precedente, questa si concentrerebbe esclusivamente su questi aspetti, pur trattandoli in modo completo.

Entrambe le possibilità si fondano sull'articolo 352 del Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea (TFUE)⁵, il che implica che la nuova forma giuridica sarebbe istituita attraverso un regolamento.

Come terza opzione strategica, è stata presa in considerazione la creazione, a livello nazionale, di una nuova forma legale di associazione senza scopo di lucro pensata per scopi transfrontalieri e riconosciuta dagli Stati membri.

In base a questa scelta, ogni Stato membro dovrebbe inserire nella propria legislazione una specifica forma legale di associazione senza scopo di lucro adatta a scopi transfrontalieri.

A livello dell'Unione Europea, questa alternativa comporterebbe la definizione

⁵ Trattato sul funzionamento dell'Unione europea (TFUE).

dei requisiti e delle garanzie necessari per agevolare tali scopi, coesistendo con le forme legali già esistenti per le associazioni senza scopo di lucro nel diritto nazionale, rispettando le varie tradizioni nazionali in materia di diritto associativo.

Le "associazioni transfrontaliere" non dovrebbero necessariamente registrarsi separatamente in ogni Stato membro, poiché la loro personalità e capacità giuridica sarebbero riconosciute automaticamente tramite uno scambio digitale tra le autorità.

La terza opzione strategica unisce aspetti della prima e della seconda opzione, introducendo una nuova forma giuridica aggiuntiva di associazione senza scopo di lucro, limitata tuttavia agli aspetti transfrontalieri.

Gli Stati membri potrebbero adattare tali disposizioni al proprio contesto nazionale tramite il recepimento, senza dover modificare necessariamente le normative vigenti sulle forme giuridiche nazionali.

Anche se tutte le opzioni strategiche contribuirebbero al raggiungimento degli obiettivi dell'iniziativa, si differenziano principalmente per il grado di aderenza ai principi di proporzionalità e sussidiarietà, nonché per la fattibilità giuridica in relazione al problema individuato. In questo contesto, la terza opzione è stata preferita in quanto affronta efficacemente il problema identificato e soddisfa gli obiettivi anche in termini di costi e benefici (Commissione Europea, Bruxelles 2023)⁶.

1.4.2 Implicazioni economiche, sociali, giuridiche e ambientali

Dal punto di vista economico, la proposta non implica spese iniziali.

Le associazioni senza fini di lucro che adottano questa nuova forma legale potrebbero dover sostenere alcuni costi, a seconda della misura in cui le disposizioni armonizzate differiscono dalle normative nazionali, ma tali costi non dovrebbero essere sostanziali. Solo le amministrazioni pubbliche potrebbero affrontare spese minime nel caso sia necessario sviluppare o adattare un registro online.

⁶ Commissione Europea "Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio" relativa alle associazioni transfrontaliere europee, Bruxelles 5 Settembre 2023.

Per quanto riguarda gli impatti sociali, è risultato complesso stabilire una connessione tra una direttiva volta a semplificare le norme e le procedure amministrative per le attività transfrontaliere delle no-profit e i potenziali effetti sociali.

Tuttavia, la valutazione d'impatto ha individuato effetti positivi indiretti, sebbene non misurabili. In particolare, si prevede che la direttiva migliorerà l'accesso dei cittadini ai servizi offerti in tutti gli Stati membri, favorendo una maggiore convergenza tra i vari modelli di servizio offerti nei diversi Stati membri, contribuendo così a migliorare complessivamente la qualità di tali servizi nell'UE.

Per quanto riguarda i diritti fondamentali, questa direttiva potrebbe rafforzare il diritto alla libertà di riunione e di associazione, poiché le associazioni che adottano le nuove forme giuridiche sarebbero trattate allo stesso modo delle no-profit già esistenti in base alle leggi nazionali, senza nessuna discriminazione.

Secondo la ricerca e i risultati della consultazione pubblica, migliorando le condizioni operative delle associazioni senza scopo di lucro nel mercato interno, è previsto anche un impatto positivo sulla tutela dei diritti di espressione e di informazione tra associazioni e membri dell'UE.

In generale, l'iniziativa non dovrebbe generare effetti ambientali diretti misurabili. Tuttavia, considerando i potenziali benefici indiretti, si prevede che l'opzione scelta possa avere un impatto positivo migliorando la promozione della biodiversità, la conservazione della natura e la lotta contro i cambiamenti climatici.

L'iniziativa avrebbe anche un impatto economico indiretto sull'innovazione e la concorrenza nei settori critici di grande rilevanza sociale, come i servizi sanitari e sociali, il lavoro sociale, l'integrazione lavorativa, i servizi di formazione e istruzione, i servizi occupazionali e di R&S. Inoltre, si prevede un aumento dei servizi e dei prodotti offerti sui mercati nazionali, così come una maggiore cooperazione e concorrenza.

Ciò contribuirà a migliorare l'efficienza e la qualità dei servizi e dei prodotti a prezzi competitivi.

Infine, considerando gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)⁷, si promuoverà una crescita economica sostenibile e una riduzione del tasso di disoccupazione, favorendo la creazione di nuovi posti di lavoro e migliorando l'accesso equo e inclusivo alle opportunità economiche.

Figura 6 – Obiettivi di sviluppo sostenibile



Fonte: Wikipedia

Inoltre, si rafforzerà la società civile mediante la tutela delle associazioni e altri soggetti interessati. Ciò, sarà essenziale per garantire che le voci di tutte le parti interessate siano ascoltate e che la partecipazione civica sia promossa attivamente.

Il coinvolgimento della società civile non solo assicura un controllo democratico sulle politiche adottate, ma contribuisce anche a creare una comunità più coesa e resiliente. Attraverso la collaborazione tra governi, imprese e società civile, sarà possibile implementare soluzioni innovative e sostenibili che rispondano alle sfide globali e locali.

⁷ Conosciuti anche come Agenda 2030, gli OSS (obiettivi di sviluppo sostenibile) sono una serie di 17 obiettivi interconnessi definiti dall'Organizzazione delle Nazioni Unite come strategia "per ottenere un futuro migliore e più sostenibile per tutti" (Fonte: Wikipedia).

Capitolo 2

Il Quadro Nazionale: Organizzazioni No-profit in Italia

2.1. Nascita e Crescita

L'organizzazioni no-profit in Italia hanno avuto origine durante l'età classica e si sono evolute nel corso della storia fino all'età moderna contemporanea.

Inizialmente, si presentavano come strumenti operativi dell'istituzione ecclesiastica, la quale controlla l'attività di beneficenza fino al XVIII secolo, limitando l'intervento dello Stato e relegando l'impegno della società civile a un ruolo marginale.

Nel corso dell'Ottocento, la maggior parte delle iniziative assistenziali era gestita dalle "fondazioni permanenti beneficenziali," conosciute come Opere pie (Barbetta, 1996).

Sebbene, nell'ultimo quarto del secolo, emergano iniziative mutualistiche accanto all'assistenza cattolica, è solo alla fine dell'Ottocento che la "questione sociale" diventa una priorità per la classe politica dominante, promuovendo un maggiore coinvolgimento dello Stato.

Nuove problematiche legate all'emigrazione e all'istruzione professionale portano a una nuova comprensione dei bisogni, soprattutto tra la borghesia laica e i gruppi dirigenti statali.

Questo segna l'inizio di un periodo di conflitto tra Stato e Chiesa che porta a una riorganizzazione dell'assistenza sociale.

La legge Crispi del 17 luglio 1890, n. 6.972,⁸ rappresenta un momento chiave,

⁸ Un'accelerazione nella trasformazione delle opere pie da istituzioni private in pubbliche, subordinandole ad una serie di controlli e di ispezioni amministrative, venne decretata dalla corposa legge numero 6972 del 17 luglio 1890, cosiddetta "legge Crispi. Per ulteriori informazioni sulla legge e il suo contesto storico, consulta: F. Rizzo, "La legge Crispi del 1890: Analisi e impatto sociale", Rivista di Storia Legislativa, vol. 5, 1891, pp. 20-

stabilendo il fondamento giuridico della posizione statalista nell'assistenza. Con questa legge, lo Stato trasforma le Opere pie da istituzioni private a pubbliche, affidando la vigilanza ai prefetti, sottoponendo le organizzazioni di beneficenza al controllo statale e legittimando il progressivo controllo dello Stato sulla beneficenza privata anziché la sua scomparsa.

In generale, si può affermare che l'evoluzione economica e sociale dell'Ottocento ha reso poco significativo il contributo delle iniziative solidaristiche da parte di aggregazioni privato-collettive (Santuari, 1997).

Tuttavia, l'influenza di idee socialiste e cattolico-sociali ha portato alla formazione di organizzazioni di tipo mutualistico e di aggregazioni cooperative con l'obiettivo di ottenere beni, servizi e opportunità di lavoro migliori rispetto al mercato.

Queste iniziative, sono rimaste in secondo piano nel processo di trasformazione politica e istituzionale, interferendo nella loro operatività attraverso forme di controllo sempre più invasive.

Infatti, in alcuni casi, queste organizzazioni sono state assorbite nel sistema produttivo statale, soprattutto nel periodo delle due guerre mondiali.

Durante questo periodo, caratterizzato da un clima politico e culturale anti-partecipativo promosso dal regime fascista, si assiste alla nascita delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (1923)⁹, della Riforma Gentile sull'istruzione (1923)¹⁰ e alla legge sulla riorganizzazione sanitaria (1934)¹¹.

Proprio in questo contesto, nel 1942 nacque il Codice Civile, che dava scarsa attenzione all'iniziativa privata con interesse collettivo.

Successivamente, un passo significativo fu l'approvazione della Costituzione del 1948 (art. 2), che affida alle associazioni non riconosciute, considerate

35.

⁹ Le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB) furono istituite nel 1923 per organizzare e gestire servizi di assistenza sociale e beneficenza in Italia. Per ulteriori dettagli, vedi: M. Rossi, "Storia delle IPAB: Origini e Sviluppo", *Rivista di Storia Sociale*, vol. 3, 1925, pp. 45-60.

¹⁰ La Riforma Gentile del 1923, realizzata dal filosofo e ministro dell'istruzione Giovanni Gentile, ristrutturò il sistema educativo italiano in tre livelli: elementare, media e superiore, enfatizzando l'istruzione umanistica e classica. Per ulteriori dettagli, vedi: G. Gentile, "La riforma dell'educazione e i suoi fondamenti filosofici", *Rivista di Pedagogia e Scienze dell'Educazione*, vol. 1, 1924, pp. 5-28.

¹¹ La legge del 1934 riorganizzò il sistema sanitario italiano, migliorando l'accesso ai servizi medici. Per ulteriori dettagli, vedi: L. Bianchi, "La riorganizzazione sanitaria del 1934", *Rivista di Salute Pubblica*, vol. 2, 1935, pp. 75-88.

entità di secondo piano dal Codice Civile, lo svolgimento di numerose attività nel nuovo quadro istituzionale e di valori che si sono sviluppati immediatamente dopo la Seconda Guerra Mondiale.

Questi principi hanno influenzato tutta la legislazione sulle organizzazioni no-profit fino ai giorni nostri.

Infatti, anche oggi, l'autorizzazione della personalità giuridica implica un sottoporsi a un rigoroso controllo pubblico che coinvolge la maggior parte degli atti di autonomia e gestione degli enti.

Questa procedura di supervisione include la modifica dell'atto costitutivo e dello statuto, così come operazioni quali l'acquisizione di proprietà immobiliari e l'accettazione di eredità. Inoltre, è previsto l'istituto di un regime pubblicitario analogo a quello adottato per le persone fisiche, evidenziando l'importanza della trasparenza e del rispetto delle normative in vigore.

È inoltre fondamentale notare che le società commerciali sono sottoposte a un regime proprio, distinto da quello previsto per associazioni e fondazioni.

Tale distinzione evidenzia l'adozione di regole specifiche che rispondono alle caratteristiche e alle finalità di ciascuna entità, sottolineando l'attenzione dedicata al rispetto delle normative e alla chiarezza delle operazioni svolte.

Nella seconda metà del novecento, l'Italia ha vissuto importanti cambiamenti nei rapporti tra settore pubblico e privato, sia a fini di lucro che senza scopo di lucro. Tuttavia, almeno fino a tempi molto recenti, questi processi sembravano ancora influenzati da alcune "eredità della storia".

In particolare, possiamo ricordare la forte tradizione giuridica orientata verso lo Stato e la prudenza nel legittimare attività associative tra individui, non di natura economica, a favore dell'interesse collettivo.

Inoltre, ha influito notevolmente l'utilizzo di un modello funzionale, caratterizzato dall'integrazione di iniziative provenienti dai gruppi sociali intermedi, delineando un quadro che ha richiesto progressivi adattamenti e riforme per affrontare le nuove sfide e le crescenti necessità della società.

Nel corso degli ultimi decenni le organizzazioni no-profit hanno percorso un periodo di sostanziali cambiamenti. Infatti, se fino agli anni settanta è stato un periodo di sperimentazione, con l'avvento degli anni ottanta, si è assistito a un progressivo rafforzamento del ruolo produttivo di queste organizzazioni.

La loro presenza nel panorama sociale ed economico sono cresciute in modo

significativo, rivelando un impatto sostanziale nella società contemporanea.

Queste iniziative hanno introdotto modalità di lavoro integrate e servizi personalizzati per le necessità della popolazione, coinvolgendo operatori sociali e volontari, rinnovando un maggiore interesse nei confronti delle organizzazioni no-profit.

Le politiche di welfare pubblico, non solo in Italia ma anche a livello internazionale, hanno manifestato da tempo una certa inadeguatezza nel fornire una risposta pubblica efficace alle aspettative e alla partecipazione attiva dei cittadini. L'obiettivo è stato quello di bilanciare l'universalità dei servizi con la varietà dei bisogni, promuovendo lo sviluppo economico, la coesione sociale, l'urbanizzazione e l'equilibrio territoriale.

La tradizionale interazione tra Stato e mercato, ha iniziato a mostrare dei limiti a partire dalla seconda metà degli anni settanta.

In questo contesto, sono emersi i presupposti per una nuova concezione di cittadinanza estesa, interconnessa e basata su comunità solide, dove i beneficiari non sono più solo riceventi passivi, ma diventano in grado di proporre e attuare iniziative innovative e sperimentali.

Se da un lato il settore no-profit si configura come un campo di ricerca e sperimentazione particolarmente interessante e innovativo, dall'altro sorge oggi l'esigenza di una razionalizzazione e riorganizzazione delle conoscenze esposte, al fine di affrontare una seconda fase di studio mirata a rafforzare i legami esistenti tra Stato, mercato e terzo settore. Tutto ciò, valorizzando le varie tipologie di beni e servizi offerti e comprendendo meglio i vantaggi relativi di ciascuno settore (Boccacin, 1993).

Tuttavia, questa operazione si presenta come complessa. Infatti, nel corso dell'ultimo decennio, numerosi studiosi provenienti da discipline diverse come sociologia, giurisprudenza, economia, business e comunicazione hanno manifestato interesse nel settore no-profit offrendo chiavi di lettura specifiche.

Durante questi studi, è emerso un certo grado di sfida nell'incorporare chiaramente questa variegata realtà in categorie ben definite.

Tale complessità ha portato alla formulazione del concetto di 'terzo settore', che abbraccia una gamma diversificata di organizzazioni e iniziative che operano per il bene comune, senza finalità di lucro.

2.1.2. Riforma del Terzo settore

Secondo alcune teorie il terzo settore si differenzia dal concetto di settore no-profit in quanto rappresenta un ambito più specifico e delineato all'interno della vasta categoria delle organizzazioni senza scopo di lucro¹².

Queste organizzazioni possono includere associazioni, fondazioni, cooperative sociali e altre entità che si dedicano a una vasta gamma di cause, tra cui sociale, culturale, ambientale e altro ancora.

I soggetti coinvolti sono una vasta gamma di persone, tra cui volontari, dipendenti retribuiti, donatori e beneficiari dei servizi offerti.

La sua portata è estremamente diversificata, spaziando dalle organizzazioni locali e comunitarie a quelle di portata nazionale o internazionale.

La differenza principale con il settore no-profit risiede nella sua concezione e ampiezza. Infatti, mentre il primo si concentra principalmente sull'assenza di fini di lucro delle organizzazioni coinvolte, il secondo abbraccia una visione più ampia, enfatizzando il ruolo attivo e costruttivo di queste organizzazioni nella promozione del bene comune e nel modo in cui affrontano le sfide sociali (Frisanco, 2013).

Ad esempio, molte fondazioni, enti ecclesiastici e alcune università, pur essendo no-profit, non rientrano nel terzo settore in quanto sono controllate da altri soggetti e non operano con democrazia partecipativa.

Questo concetto, in contrasto con il binomio tradizionale profitto/no-profitto, riflette la consapevolezza della necessità di una categorizzazione più inclusiva e dinamica delle attività che si pongono al servizio della collettività.

Il terzo settore, quindi, comprende una vasta gamma di organizzazioni che contribuiscono alla costruzione di una società più equa e solidale promuovendo una maggiore collaborazione tra le diverse realtà che operano per il bene comune e facilitando un dialogo di cooperazione più efficace (Hinna, 2005).

Questo approccio più inclusivo favorisce sinergie e partnership tra organizzazioni no-profit, enti pubblici e altre realtà del settore privato, promuovendo un'azione collettiva più efficace e sostenibile per affrontare le sfide sociali e ambientali del nostro tempo.

¹² Cantiere Terzo Settore (2021), "La riforma del terzo settore in sintesi".

Si tratta di una definizione che rappresenta un passo avanti nel riconoscimento e nell'integrazione delle diverse realtà che operano per il bene comune, offrendo una visione più completa e dinamica del ruolo delle organizzazioni senza scopo di lucro nella nostra società.

Figura 7 – **Riforma del Terzo settore**



Fonte: Forum Terzo settore. "Riforma del terzo settore. Lo stato di attuazione" (2021).

Dopo aver delineato il concetto di terzo settore, è fondamentale comprendere il contesto della sua evoluzione normativa.

La Riforma del Terzo settore è stata introdotta nel 2016¹³ con l'obiettivo di migliorare la governance e la trasparenza delle organizzazioni, nonché di promuovere una maggiore efficienza e sostenibilità delle attività svolte.

Questa innovazione ha introdotto nuove normative e regolamentazioni volte a razionalizzare e semplificare le procedure amministrative, con lo scopo di promuovere la responsabilità sociale e la buona gestione delle risorse.

Ciò, rappresenta un importante passo verso la modernizzazione e il potenziamento del contesto normativo che regola le attività delle organizzazioni no-profit.

L'evoluzione del settore è un processo complesso che coinvolge molteplici attori e richiede un costante sforzo di miglioramento (Zamagni,2005).

¹³ La Legge 106/2016, nota come "Riforma del Terzo Settore", rappresenta un pilastro normativo per le organizzazioni no-profit in Italia. Si veda la sezione II del testo per approfondimenti.

In questo contesto, le organizzazioni del terzo settore, insieme al governo, al settore privato e alla società civile nel suo complesso, stanno lavorando per creare un ambiente più favorevole allo sviluppo e al rafforzamento delle attività non lucrative.

Questo può tradursi in una maggiore collaborazione tra le varie entità coinvolte, promuovendo un approccio più integrato alla risoluzione delle sfide sociali. Le nuove normative introdotte attraverso riforme mirano a semplificare le procedure amministrative e a ridurre gli oneri burocratici.

Questo può liberare risorse preziose, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sulla realizzazione della loro missione sociale. Inoltre, tali normative possono incoraggiare una maggiore responsabilità sociale da parte delle organizzazioni, spingendole a operare in modo trasparente e responsabile. Tra gli strumenti chiave introdotti per sostenere questa evoluzione, il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)¹⁴ gioca un ruolo fondamentale. Questo registro fornisce una panoramica completa delle organizzazioni no-profit, facilitando la comprensione della loro distribuzione geografica, dimensione e attività. Inoltre, certifica la natura giuridica delle organizzazioni e garantisce il rispetto degli standard normativi e amministrativi richiesti. Grazie al RUNTS, le organizzazioni possono anche accedere a informazioni cruciali per migliorare la loro collaborazione e coordinazione con altre entità del settore e con le istituzioni pubbliche (Saccaro, 2017)¹⁵.

L'obiettivo di queste iniziative è quello di creare un ambiente più favorevole e collaborativo, consentendo alle organizzazioni no-profit di massimizzare il loro impatto sociale e di contribuire in modo più efficace al benessere della società nel suo complesso. D'altra parte, il Fondo per il finanziamento delle attività base delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) rappresenta uno strumento finanziario mirato a sostenere le attività essenziali.

Questo fondo fornisce risorse finanziarie alle ONLUS per aiutarle a coprire i costi operativi e promuovere lo sviluppo delle loro attività.

Le risorse del fondo possono essere utilizzate per sostenere progetti e iniziative che contribuiscono al perseguimento degli obiettivi sociali e di utilità collettiva

¹⁴ Creato dalla Legge 106/2016, è un registro centrale che raccoglie informazioni sulle organizzazioni no-profit in Italia.

¹⁵ Saccaro, Marta. "La guida al terzo settore del Sole 24 Ore." Milano: Il Sole 24 Ore, 2017.

delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale. In questo modo, il fondo aiuta a garantire la continuità e la sostenibilità delle attività delle organizzazioni no-profit, consentendo loro di continuare a svolgere un ruolo significativo nel promuovere il bene comune e affrontare le sfide sociali.

la riforma del terzo settore include anche altre importanti disposizioni volte a promuovere la trasparenza e a fornire ulteriori strumenti di sostegno per le organizzazioni no-profit.

La trasparenza, in particolare, è un elemento fondamentale introdotto dalla riforma per garantire che le attività delle organizzazioni del terzo settore siano condotte in modo aperto e responsabile. Questo aspetto è cruciale per instaurare la fiducia del pubblico e delle istituzioni nel lavoro svolto dalle organizzazioni no-profit, aumentando così la loro legittimità e credibilità.

Il meccanismo del 5 per mille rappresenta un'altra disposizione chiave della riforma, consentendo ai cittadini italiani di destinare una quota dell'IRPEF a favore di enti del terzo settore (Siccardi, 2015). Questo strumento fornisce un importante flusso di finanziamenti aggiuntivi alle organizzazioni no-profit, consentendo loro di ampliare le proprie attività e di perseguire i propri obiettivi sociali con maggiori risorse finanziarie a disposizione¹⁶.

Inoltre, la riforma del terzo settore ha istituito il servizio civile universale, un programma che offre ai giovani la possibilità di svolgere un'esperienza di volontariato in progetti sociali di interesse pubblico. Questo servizio non solo promuove l'impegno civico e la solidarietà tra i giovani, ma fornisce anche un prezioso contributo alle organizzazioni del terzo settore, arricchendo le loro risorse umane e consentendo loro di ampliare il loro impatto sociale.

Infine, la riforma ha previsto l'istituzione dei centri di servizio per il volontariato, strutture locali che forniscono supporto e consulenza alle organizzazioni e ai volontari attivi nel terzo settore. Questi centri fungono da hub per la promozione del volontariato e dell'attivismo sociale, facilitando la collaborazione e lo scambio di risorse tra le varie realtà del terzo settore e contribuendo così a rafforzare il tessuto sociale e solidale della comunità.

Complessivamente, la riforma del terzo settore riflette l'importanza crescente delle organizzazioni no-profit nella società contemporanea e si pone come una

¹⁶ Legge 106/2016, "Riforma del Terzo Settore", Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 146 del 25 giugno 2016.

risposta alle esigenze emergenti del settore. Attraverso l'implementazione di nuove normative e strumenti, essa mira a promuovere una maggiore trasparenza, efficienza e sostenibilità delle attività del terzo settore, contribuendo così a costruire una società più inclusiva, solidale e resiliente.

2.1.2 Normative e regolamentazioni regionali

Le normative regionali per le organizzazioni no-profit possono variare significativamente da una regione all'altra in base alle esigenze e alle peculiarità del contesto locale. In Italia, il principio di sussidiarietà svolge un ruolo fondamentale nella suddivisione delle competenze legislative tra lo Stato centrale e le regioni¹⁷. Ciò significa che le regioni hanno il potere di emanare leggi e regolamenti su questioni specifiche che rientrano nella loro competenza, comprese quelle relative al terzo settore e alle organizzazioni no-profit.

Generalmente, le regioni hanno la facoltà di introdurre norme aggiuntive o integrative rispetto alla normativa nazionale in materia di terzo settore, pur nel rispetto dei principi e dei diritti fondamentali stabiliti a livello nazionale. Tuttavia, le regioni non possono contraddire le leggi statali vigenti in materia, ma possono adottare provvedimenti che le integrino o le implementino per meglio rispondere alle specifiche esigenze locali (Gori, 2023)¹⁸.

Di conseguenza, le normative regionali possono disciplinare diversi aspetti delle attività delle organizzazioni no-profit, come ad esempio i requisiti per ottenere agevolazioni fiscali, le procedure per l'iscrizione nei registri regionali delle associazioni, le modalità di accesso ai finanziamenti pubblici regionali, e così via.

Le differenze tra le normative regionali possono essere influenzate da diversi fattori, tra cui la storia culturale e sociale della regione, le risorse economiche disponibili, le priorità politiche locali e le esigenze della comunità. Pertanto, è comune osservare variazioni significative tra le disposizioni normative delle

¹⁷ Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, "Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione", in Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, n. 244 del 20 ottobre 2001.

¹⁸ Gori, Luca. (2023). "La legislazione regionale del Terzo Settore: Una panoramica." *Impresa Sociale, Rivista Impresa Sociale* n. 3/2023.

diverse regioni italiane.

In generale, il funzionamento delle normative regionali per le organizzazioni no-profit prevede un processo di elaborazione e adozione simile a quello delle leggi nazionali, con la differenza che le competenze legislative sono esercitate a livello regionale anziché nazionale. Le regioni possono introdurre nuove leggi o modificare quelle esistenti attraverso i propri organi istituzionali, come i consigli regionali o le giunte, e tali provvedimenti devono essere rispettati e applicati sul territorio regionale.

In sintesi, le normative regionali per le organizzazioni no-profit rappresentano uno strumento importante per adattare la legislazione alle specifiche esigenze e realtà locali, pur nel rispetto dei principi fondamentali stabiliti a livello nazionale

La regione Toscana ha sviluppato programmi e incentivi specifici per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni no-profit nei settori prioritari per lo sviluppo sociale ed economico della regione¹⁹. Ciò include, ad esempio, il sostegno finanziario a progetti che promuovono l'inclusione sociale, la tutela dell'ambiente, la cultura e il turismo sostenibile.

La normativa regionale della Toscana prevede anche strumenti di monitoraggio e valutazione per garantire la qualità e l'efficacia delle attività svolte dalle organizzazioni no-profit. Questi strumenti consentono alle autorità regionali di valutare l'impatto delle iniziative e di adottare misure correttive o di sostegno, se necessario.

Inoltre, la Toscana ha adottato normative specifiche per favorire la partecipazione attiva dei cittadini e delle comunità locali alle decisioni che riguardano il terzo settore²⁰. Ciò include la promozione di forme di consultazione e partecipazione pubblica nei processi decisionali e la valorizzazione del volontariato e dell'attivismo civico come risorse fondamentali per lo sviluppo sociale e la coesione comunitaria (Catalogazione nella pubblicazione a cura della Biblioteca della Giunta Regionale Toscana, 13

¹⁹ La Regione Toscana, con decreto dirigenziale n. 26076 del 30 dicembre 2022 (pubblicato sul Burt n. 3 Parte III del 18 gennaio 2023), ha approvato l'avviso pubblico per la concessione di contributi in ambito sociale per l'anno 2023 a soggetti del terzo settore, in linea con gli indirizzi ministeriali stabiliti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali il 2 agosto 2022, in attuazione degli articoli 72 e 73 del D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 ("Codice del Terzo Settore").

²⁰ Guida agli incentivi alle imprese della Regione Toscana: catalogo di orientamento. Versione aggiornata al 13 dicembre 2022: edizione anno XV, n. 4.

Dicembre 2022).

Complessivamente, la normativa e le regolamentazioni regionali della Toscana mirano a creare un ambiente favorevole per lo sviluppo e il consolidamento delle organizzazioni no-profit, riconoscendo il loro ruolo cruciale nel promuovere il benessere sociale, l'inclusione e la solidarietà nella regione.

Nella regione Toscana, come in molte altre regioni italiane, sono state adottate diverse normative regionali per la regolamentazione del terzo settore e delle organizzazioni no-profit.

Alcuni esempi di normative regionali toscane approvate negli ultimi anni includono:

- 1) Leggi sulla promozione del volontariato: La Regione Toscana ha approvato leggi volte a promuovere e sostenere il volontariato sul territorio regionale. Queste leggi possono prevedere incentivi fiscali per le organizzazioni che promuovono attività di volontariato, nonché agevolazioni per i volontari stessi²¹.
- 2) Finanziamenti per progetti sociali e ambientali: Ha istituito programmi di finanziamento per progetti sociali, culturali o ambientali condotti da organizzazioni no-profit. Questi finanziamenti sono finalizzati a sostenere iniziative che contribuiscono al benessere della comunità e alla tutela dell'ambiente²².
- 3) Semplificazione amministrativa: Ha adottato misure volte a semplificare le procedure burocratiche necessarie per la creazione e la gestione delle organizzazioni no-profit. Queste azioni mirano a ridurre gli oneri amministrativi e a promuovere un ambiente più favorevole per lo sviluppo del terzo settore.
- 4) Regolamentazione delle ONLUS: Ha stabilito normative specifiche per le Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale, definendo criteri e requisiti per il loro riconoscimento e per l'accesso ai benefici fiscali

²¹ La Legge regionale n. 28 del 26 aprile 1993 e s.m., di valorizzazione delle Organizzazioni di Volontariato, istituisce il Registro regionale delle Organizzazioni di Volontariato.

²² La Regione Toscana, con decreto dirigenziale n. 9325 del 30 aprile 2024, ha approvato l'avviso pubblico per progetti di alta formazione in ambito culturale attraverso l'attivazione di borse di studio o borse di ricerca "Bando ricerca anno 2024" (allegato 1 del decreto), in pubblicazione, con tutti i suoi allegati, sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana del 8 maggio 2024.

previsti dalla legge nazionale²³.

- 5) Promozione del servizio civile: Ha adottato provvedimenti per promuovere il servizio civile all'interno delle organizzazioni no-profit, offrendo opportunità di volontariato e formazione ai giovani e promuovendo l'impegno civico e sociale²⁴.

Questi sono solo alcuni esempi di normative regionali che la Regione Toscana potrebbe aver introdotto per sostenere il terzo settore e le organizzazioni no-profit. Il risvolto futuro di queste normative dipenderà dall'efficacia delle misure adottate nel promuovere lo sviluppo del terzo settore, migliorare la qualità della vita delle comunità locali e affrontare le sfide sociali e ambientali della regione. Inoltre, potrebbero essere necessarie valutazioni periodiche per monitorare l'attuazione delle normative e apportare eventuali aggiustamenti in base alle esigenze emergenti.

Per la Toscana, i prospetti futuri nel settore del terzo settore e delle organizzazioni no-profit possono essere molto promettenti. Alcuni possibili sviluppi includono:

- 1) Incremento della partecipazione civica: La regione potrebbe assistere a un aumento della partecipazione civica e dell'impegno sociale, con un maggior coinvolgimento dei cittadini nelle attività delle organizzazioni no-profit e una maggiore consapevolezza dei problemi sociali e ambientali.
- 2) Innovazione sociale: La Toscana potrebbe diventare un laboratorio per l'innovazione sociale, con lo sviluppo di nuovi modelli di business sociali, partnership pubblico-privato e soluzioni creative per affrontare le sfide emergenti.
- 3) Collaborazioni interistituzionali: Si potrebbero rafforzare le collaborazioni tra organizzazioni no-profit, enti pubblici, istituzioni accademiche e imprese private per affrontare in modo più efficace le sfide

²³ Organizzazioni non lucrative di utilità sociale (ONLUS) ai sensi del decreto legislativo 4 dicembre 1997, n. 460 "Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale", regione Toscana.

²⁴ Decreto del Presidente della Giunta regionale 12 febbraio 2024, n. 5/R, "Disposizioni in materia di procedure ed assetto organizzativo del servizio civile regionale. Modifiche al D.P.G.R. 10/R/2009 (Regolamento di attuazione della legge regionale 25 luglio 2006, n. 35 "Istituzione del servizio civile regionale")". Pubblicato sul Bollettino Ufficiale della Regione [inserire il nome della regione] n. 9, parte prima, del 16.02.2024.

sociali e ambientali e massimizzare l'impatto delle iniziative sociali.

- 4) Sviluppo di competenze e capacità: Potrebbero essere introdotti programmi di formazione e sostegno per le organizzazioni no-profit al fine di migliorare le loro capacità gestionali, finanziarie e di advocacy, consentendo loro di operare in modo più efficace e sostenibile.
- 5) Internazionalizzazione delle iniziative: La Toscana potrebbe ampliare la sua presenza sul piano internazionale, collaborando con organizzazioni no-profit e istituzioni di altri paesi per affrontare le sfide globali e promuovere lo scambio di conoscenze e best practice.
- 6) Sostenibilità economica: La regione potrebbe lavorare per garantire una maggiore sostenibilità economica delle organizzazioni no-profit, promuovendo modelli di finanziamento diversificati e sostenibili che riducano la dipendenza dai finanziamenti pubblici e donazioni.

In definitiva, la Toscana potrebbe diventare un punto di riferimento per l'innovazione sociale e lo sviluppo sostenibile, con un forte impegno delle organizzazioni no-profit, delle istituzioni e della società civile nel costruire una comunità più equa, inclusiva e solidale.

2.2 Tratti distintivi e Classificazione delle Organizzazioni No-profit in Italia

Le organizzazioni no-profit in Italia rappresentano un segmento significativo del tessuto sociale ed economico del Paese, caratterizzandosi per una serie di tratti distintivi che le differenziano dalle imprese a scopo di lucro e dalle istituzioni del settore pubblico. Queste caratteristiche peculiari, insieme ai requisiti necessari per l'incorporazione e il funzionamento legale di tali organizzazioni, sono fondamentali per comprendere il ruolo e la loro importanza nel contesto italiano (Cavalieri, 1999).

Una delle principali caratteristiche è la loro missione sociale e finalità di beneficio pubblico (Borgonovi, 1996). Infatti, contrariamente alle imprese a scopo di lucro, le organizzazioni no-profit sono orientate al perseguimento di obiettivi che vanno al di là del mero profitto finanziario, concentrandosi invece sulla creazione di valore per la società e sul miglioramento del benessere collettivo. Questo orientamento sociale è spesso definito nello statuto dell'organizzazione e guida tutte le attività e le decisioni adottate con il loro impegno nel perseguire obiettivi che vanno al di là del mero profitto finanziario, incarnano una pluralità di motivazioni e scopi che si intrecciano con le dinamiche sociali, culturali ed economiche della società contemporanea. A differenza delle imprese a scopo di lucro, il cuore delle organizzazioni no-profit è rappresentato dalla ricerca del beneficio sociale, ambientale o culturale per la comunità in cui operano. Questo impulso è spesso radicato nella percezione di bisogni non soddisfatti o di ingiustizie presenti all'interno della società, che richiedono interventi mirati e solidarietà collettiva per essere affrontati in modo efficace (Borgonovi, 1996). Le organizzazioni no-profit emergono, dunque, come risposta alla necessità di dare voce e risorse a coloro che si trovano in situazioni di svantaggio o marginalità, offrendo servizi, supporto e risorse che altrimenti potrebbero essere trascurati o ignorati.

Una delle motivazioni primarie che guida il loro lavoro è l'idea di servizio alla comunità (Barbetta, 2002). Infatti, spinte da un forte senso di responsabilità sociale, queste organizzazioni si dedicano alla fornitura di servizi e all'assistenza a coloro che ne hanno bisogno, concentrandosi sul benessere e

sulla qualità della vita delle persone. Attraverso la promozione dell'accesso all'istruzione, all'assistenza sanitaria, all'alloggio o ad altri servizi essenziali, si pongono come pilastri della solidarietà sociale, lavorando per ridurre le disuguaglianze e migliorare le condizioni di vita di tutti i membri della comunità.

Inoltre, molte sono mosse da ideali etici, morali o religiosi che le spingono a lavorare per il bene comune e a promuovere valori come la solidarietà, la giustizia e l'uguaglianza. Questi ideali possono essere radicati nelle tradizioni culturali, nelle credenze religiose o nell'impegno civico dei fondatori e dei membri dell'organizzazione, rappresentando un motore ispiratore per l'azione e l'impegno delle organizzazioni stesse.

Non da ultimo, si pongono come difensori dell'ambiente, della sostenibilità e dei diritti umani, sostenendo cause che vanno dalla protezione dell'ambiente alla promozione dei diritti civili e delle libertà fondamentali.

Attraverso campagne di sensibilizzazione, attività di advocacy e azioni concrete, queste organizzazioni si impegnano a creare un mondo più equo, sostenibile e inclusivo, lavorando per garantire che i diritti e gli interessi delle generazioni presenti e future siano tutelati e rispettati.

Contrariamente alle imprese a scopo di lucro, la loro struttura organizzativa è spesso partecipata e democratica, caratterizzata da un alto coinvolgimento di membri, volontari e stakeholder nella governance e nel processo decisionale.

Si tratta di un modello che favorisce la trasparenza, la responsabilità e la partecipazione (Maggio, 2002).

La direzione di queste è solitamente affidata a un consiglio di amministrazione o a un direttivo, incaricato di definire le strategie, le politiche e le linee guida dell'organizzazione. Tuttavia, a differenza delle imprese a scopo di lucro, i membri di questi organi direttivi non agiscono in veste di proprietari o azionisti, ma sono nominati o eletti attraverso procedure democratiche che coinvolgono i membri dell'organizzazione o i rappresentanti della comunità. Questo processo di selezione dei membri del consiglio riflette l'impegno delle organizzazioni a garantire una rappresentanza equa e inclusiva all'interno della propria leadership, contribuendo a promuovere la diversità di punti di vista e esperienze all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, le decisioni sono spesso prese in modo partecipato ed egualitario,

coinvolgendo tutti nelle discussioni e nelle deliberazioni.

Questo processo decisionale può avvenire attraverso riunioni periodiche, assemblee generali o comitati tematici, dove i membri hanno la possibilità di esprimere le proprie opinioni, proporre idee e votare sulle questioni in discussione. Questo approccio contribuisce a rafforzare il senso di appartenenza e l'identità collettiva, promuovendo un clima di fiducia e collaborazione all'interno dell'organizzazione stessa (Melandri, 2005).

Va sottolineato, inoltre, che molte organizzazioni no-profit in Italia adottano pratiche di democrazia interna, che consentono ai membri di partecipare attivamente alla vita dell'organizzazione e di influenzare le sue attività e politiche. Queste pratiche possono includere la consultazione regolare dei membri, la promozione della partecipazione dei volontari nelle attività dell'organizzazione e la chiarezza nelle scelte e nei procedimenti.

Viene incoraggiata molto la formazione e lo sviluppo delle capacità dei propri membri, offrendo opportunità di formazione, mentoring e coaching per promuovere la partecipazione e la produttività dei soggetti coinvolti.

Tutto ciò si traduce in una maggiore responsabilizzazione dei membri e una gestione più inclusiva ed efficace delle risorse e delle attività dell'organizzazione.

Un altro tratto distintivo è il loro modello di finanziamento diversificato. Mentre le imprese a scopo di lucro dipendono principalmente dalla generazione di profitti per garantire la loro sopravvivenza e crescita, le organizzazioni no-profit si affidano a una combinazione di fonti di finanziamento, tra cui donazioni, sovvenzioni pubbliche e private, entrate da servizi erogati e attività di raccolta fondi. Questa diversificazione delle entrate è fondamentale per garantire la stabilità finanziaria nel lungo termine e consentire loro di continuare a perseguire la propria missione sociale in modo sostenibile.

Tuttavia, è utile capire come si diventa un'organizzazione no-profit in Italia.

Il processo inizia con un'idea chiara della missione e degli obiettivi che si desidera perseguire, derivante spesso dal riconoscimento di una necessità insoddisfatta nella comunità locale o dalla passione per una causa specifica.

Una volta definita la missione, il passo successivo è redigere uno statuto, un documento fondamentale che delinea la struttura organizzativa, le modalità di funzionamento e i fini dell'organizzazione (Propersi, 2004).

Lo statuto deve essere redatto in conformità con le disposizioni del Codice Civile italiano e deve essere approvato da almeno tre membri fondatori dell'organizzazione.

Con lo statuto pronto, si procede con la costituzione dell'organizzazione. Questo processo comporta la presentazione di una domanda di iscrizione presso il Registro delle Persone Giuridiche competente, insieme a una copia dello statuto e ai documenti di identità dei fondatori.

Per evitare ritardi nel processo di registrazione, è importante assicurarsi di compilare correttamente la domanda e di fornire tutte le informazioni richieste. Una volta completata la registrazione e ottenuta la personalità giuridica, l'organizzazione può ufficialmente iniziare le sue attività²⁵.

Questo processo esige grande impegno e dedizione da parte di fondatori e membri dell'organizzazione. Nonostante le sfide, rappresenta un'occasione unica per influenzare positivamente la comunità e il mondo intero, promuovendo il benessere sociale e affrontando problemi collettivi.

Con una strategia ben definita e un impegno continuo nei confronti della missione e dei principi dell'ente, è possibile edificare un'organizzazione no-profit di successo in Italia, capace di apportare benefici duraturi e tangibili alle persone che supporta.

2.2.1 Configurazioni giuridiche

Nel primo capitolo abbiamo esaminato le diverse configurazioni giuridiche delle organizzazioni no-profit a livello europeo; ora ci concentreremo sul nostro contesto nazionale e sulle principali forme che queste possono assumere.

In Italia, le organizzazioni no-profit si presentano in varie configurazioni giuridiche, ciascuna con specifiche caratteristiche e requisiti che le rendono uniche (Hinna, 2005). La tipologia più diffusa è l'associazione, un'entità autonoma e basata sul volontariato, costituita da persone che si aggregano per raggiungere obiettivi di utilità sociale, culturale, ricreativa o di altro tipo

²⁵ Marinozzi C., Belisario E., Tramontano L. "Enti no-profit, come iscriversi al Registro Unico" (2017). Rivista online LeggiOggi.

(Pulejo, 2000).

Governate dal Codice Civile italiano, si caratterizzano per una struttura organizzativa democratica, generalmente articolata attraverso un consiglio direttivo o un'assemblea generale dei soci, che detiene la responsabilità delle decisioni e della gestione dell'organizzazione (Livia, 2005).

Successivamente, ci sono le fondazioni, entità giuridiche autonome e permanenti create con lo scopo di sostenere iniziative di utilità sociale o di interesse generale.

Queste si distinguono per la presenza di un patrimonio separato destinato a finanziare le attività e i progetti dell'organizzazione nel tempo, garantendo loro una maggiore stabilità finanziaria e operativa.

La gestione delle fondazioni è affidata a un consiglio di amministrazione o a un organo direttivo responsabile della definizione delle strategie e delle politiche dell'organizzazione. Inoltre, sono sottoposte al controllo di un'autorità di vigilanza competente (Hinna, 2005).

Un'altra configurazione giuridica comune è rappresentata dalle ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale), che godono di specifici benefici fiscali e agevolazioni per il perseguimento di finalità di utilità sociale senza scopo di lucro.

Infatti, sono caratterizzate dall'esenzione dall'IRAP, l'Imposta Regionale sulle Attività Produttive, che solitamente grava sulle attività economiche regionali. Questa esenzione riduce significativamente il carico fiscale, permettendo di reinvestire maggiori risorse nelle loro missioni sociali.

Inoltre, per quanto riguarda l'IVA, godono di aliquote ridotte e, in alcuni casi, di completa esenzione. Specialmente quando si tratti di beni e servizi direttamente connessi alle loro attività no-profit, facilitando l'acquisto di beni necessari per la loro operatività a costi più contenuti.

Infine hanno anche il beneficio della detrazione fiscale sulle donazioni ricevute. Queste possono fruire di vantaggi sia per le persone fisiche che per le aziende, incentivando così il sostegno privato. Le persone fisiche possono dedurre una percentuale del valore donato dal loro reddito imponibile, mentre le aziende possono dedurre tali donazioni come spese.

Complessivamente, questi benefici tributari sono vitali per le ONLUS, in quanto permettono di dedicare più risorse al loro lavoro sociale, migliorando

l'efficacia e l'efficienza delle loro operazioni a beneficio delle comunità servite²⁶.

Un'altra forma di organizzazione è rappresentata dalle cooperative sociali, che si distinguono per la loro natura cooperativa e per l'obiettivo di promuovere l'inclusione sociale e lavorativa di persone svantaggiate o vulnerabili (Colozzi, Bassi, 2003).

Queste si caratterizzano per la loro struttura democratica e partecipativa, che prevede la partecipazione attiva dei soci alla gestione e alle decisioni dell'organizzazione, e per il loro ruolo cruciale nel favorire l'integrazione sociale e lavorativa di individui e gruppi marginalizzati (Hinna 2005).

Oltre alle principali forme giuridiche, esistono anche molteplici tipologie di organizzazioni no profit, come le associazioni riconosciute, le società di mutuo soccorso e le organizzazioni di volontariato, ciascuna con finalità e caratteristiche proprie.

La varietà di queste configurazioni giuridiche riflette la complessità delle necessità e delle sfide della società moderna, evidenziando l'importanza di un approccio flessibile e inclusivo nella promozione del bene comune e del progresso sociale. Pertanto, sostenere e valorizzare la diversità di queste entità è fondamentale per il continuo avanzamento e benessere della società.

2.2.2 Fonti di finanziamento

In Italia, le organizzazioni no-profit utilizzano diverse forme di finanziamento per mantenere le loro operazioni e raggiungere gli obiettivi sociali che si sono prefissate. Questi provengono da una varietà di fonti e modalità di supporto, rispecchiando la complessità delle attività che queste organizzazioni svolgono e le diverse necessità dei loro beneficiari (Propersi, 2000).

- 1) Donazioni da privati: Rappresentano uno dei pilastri fondamentali del finanziamento delle organizzazioni no-profit. Esse sono il risultato della generosità e dell'impegno di individui, famiglie, imprese e fondazioni che condividono la missione e i valori dell'organizzazione.

²⁶ Sito web "Cantiere Terzo Settore", sezione dedicata alla descrizione delle Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale (ONLUS).

Possono assumere diverse forme, inclusi contributi monetari, donazioni in natura come beni materiali, attrezzature o servizi, e possono essere effettuate in modo continuativo o sporadico.

Le stesse no-profit spesso impegnano risorse significative nella raccolta fondi per coinvolgere potenziali donatori, attraverso campagne di sensibilizzazione, eventi di beneficenza, e piattaforme online di crowdfunding. Le donazioni da privati possono rappresentare una fonte stabile di finanziamento a lungo termine, ma richiedono un costante impegno nell'instaurare e mantenere relazioni con i sostenitori.

- 2) **Contributi pubblici:** Rappresentano un'altra importante fonte di finanziamento. Questi contributi possono provenire da enti governativi a livello locale, regionale, nazionale o internazionale e sono spesso finalizzati a sostenere progetti specifici o programmi di interesse pubblico. La procedura per accedere ai contributi pubblici può variare a seconda dell'ente erogatore e può richiedere la presentazione di proposte progettuali dettagliate, la partecipazione a bandi di gara pubblici o la stipula di accordi diretti con le autorità competenti.

Questi, a volte, sono soggetti a vincoli e regolamenti specifici, e le organizzazioni no-profit devono garantire il rispetto delle normative e la corretta rendicontazione delle risorse ricevute.

- 3) **Finanziamenti europei:** In Italia si può accedere a finanziamenti provenienti dall'Unione Europea attraverso vari programmi e iniziative dedicati al sostegno dello sviluppo sociale, economico e ambientale. Questi finanziamenti sono destinati a sostenere progetti e iniziative che promuovono l'integrazione europea, la coesione sociale, la tutela dell'ambiente, l'innovazione e la ricerca scientifica, tra altri settori prioritari. Gli organi competenti offrono supporto e consulenza alle organizzazioni no-profit interessate ad accedere ai finanziamenti europei, fornendo informazioni sui programmi disponibili, assistenza nella preparazione delle proposte progettuali e monitoraggio durante l'implementazione dei progetti finanziati.

- 4) **Raccolta fondi e eventi di beneficenza:** Rappresentano una strategia importante per mobilitare risorse finanziarie a sostegno delle attività e dei progetti. Questi eventi possono assumere varie forme, come feste,

concerti, aste, gare sportive, cene di gala e altre iniziative, e coinvolgono la partecipazione attiva della comunità e dei sostenitori dell'organizzazione.

La raccolta fondi richiede una pianificazione e una gestione attenta delle risorse, comprese le spese operative e di marketing, e può richiedere la collaborazione con partner istituzionali, imprese private o altri enti no-profit. Gli eventi di beneficenza offrono un'opportunità per sensibilizzare l'opinione pubblica, aumentare la visibilità dell'organizzazione e mobilitare risorse finanziarie a sostegno della mission.

- 5) Vendita di prodotti e servizi: Alcune generano entrate attraverso la vendita di prodotti o servizi correlati ai loro obiettivi e la loro attività.

Questa forma di finanziamento può includere la vendita di beni materiali, come prodotti artigianali, merchandising o pubblicazioni, o la fornitura di servizi professionali, consulenza, formazione o assistenza tecnica.

La vendita di prodotti e servizi consente di diversificare le loro fonti di reddito e di generare entrate aggiuntive per sostenere le loro attività e progetti. Tuttavia, è importante che queste attività commerciali siano coerenti e che non compromettano il suo status senza scopo di lucro.

- 6) Finanziamenti privati e corporate: Le organizzazioni possono ricevere finanziamenti da parte di imprese private, fondazioni aziendali o sponsor aziendali interessati a sostenere cause sociali, ambientali o culturali. Questi possono assumere diverse forme, come contributi finanziari diretti, sponsorizzazioni di eventi o progetti, donazioni in natura o servizi, o collaborazioni strategiche per lo sviluppo di iniziative condivise.

I finanziamenti privati e corporate offrono risorse aggiuntive per espandere le loro attività e raggiungere obiettivi di beneficio sociale.

Tutte queste forme sono essenziali per garantire la sostenibilità economica e consentire loro di continuare a svolgere un ruolo cruciale nel promuovere il benessere della società e delle comunità a cui servono.

Ogni fonte di finanziamento presenta vantaggi e sfide specifiche, è fondamentale seguire un approccio strategico e flessibile nella gestione delle loro risorse per massimizzare l'impatto delle attività e garantire il raggiungimento degli obiettivi di utilità sociale.

2.3 Analisi statistica delle Organizzazioni No-profit Italiane

Il 2022 ha segnato l'inizio della seconda fase della Rilevazione Multiscopo legata al Censimento permanente delle istituzioni no-profit (INP) promossa dall'Istat²⁷. Questo studio coinvolge un campione significativo di 110.000 entità e si propone di esplorare le peculiarità, il contributo e lo sviluppo del settore no-profit in Italia. Attraverso questo approccio, si intende fornire un quadro statistico affidabile e completo.

Mentre il Registro statistico delle INP fornisce aggiornamenti regolari sulla dimensione e le caratteristiche strutturali del settore, le rilevazioni multiscopo offrono l'opportunità di approfondire specifiche tematiche. Questi dati risultano preziosi non solo per i decisori politici, ma anche per i cittadini e altre figure interessate. Essi forniscono una panoramica dettagliata delle varie sfaccettature del settore, incluse le iniziative intraprese, le dimensioni economiche, le reti di collegamento e le tendenze in materia di innovazione sociale.

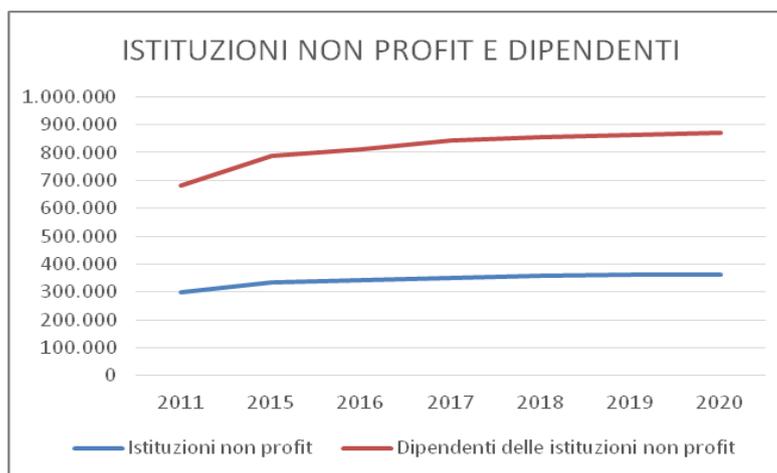
È importante sottolineare che i risultati preliminari di questa indagine sono stati resi disponibili solo cinque mesi dopo la raccolta dei dati. I dati definitivi, basati sull'aggiornamento del Registro statistico delle INP al 31 dicembre 2021, saranno diffusi nell'ultimo trimestre del 2023. I primi risultati riguardano temi cruciali come le iniziative volte a sostenere i gruppi sociali vulnerabili, la connettività territoriale e il processo di digitalizzazione.

Inoltre, è stato pubblicato un rapporto sui volontari attivi nel settore nel 2021. Al 31 dicembre 2020, il numero di istituzioni no-profit in Italia è stato registrato in 363.499, con un totale di 870.183 lavoratori impiegati. Nonostante le sfide, si è osservata una crescita modesta dello 0,2% nel periodo tra il 2019 e il 2020, con un aumento costante del numero di dipendenti.

²⁷ L'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT) è l'ente italiano preposto alla produzione, raccolta e diffusione di dati statistici ufficiali riguardanti l'Italia. Fondata nel 1926, l'ISTAT svolge un ruolo fondamentale nel fornire informazioni affidabili e aggiornate sul paese, contribuendo così al monitoraggio e alla comprensione dei fenomeni socio-economici, demografici e ambientali. Il sito web ufficiale dell'ISTAT rappresenta una risorsa essenziale per accedere ai dati statistici, alle pubblicazioni, alle analisi e alle informazioni metodologiche prodotte dall'istituto, consentendo ai cittadini, agli operatori del settore e alle istituzioni di consultare e utilizzare dati accurati e aggiornati per scopi di ricerca, pianificazione e decision-making.

Figura 8 – Istituzioni no-profit e dipendenti (2011-2020)

	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: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

Per quanto riguarda la suddivisione su scala regionale dei dipendenti delle aziende no-profit nelle diverse regioni italiane, emergono motivazioni interessanti per questa variegata suddivisione.

La Lombardia, con i suoi 192.726 lavoratori, si distingue non solo per il numero elevato di dipendenti, ma anche per la sua posizione come una delle regioni più grandi e dinamiche d'Italia, con un'economia articolata e diversificata. La sua centralità nell'ambito dell'economia italiana è innegabile, con un tessuto industriale e commerciale robusto che comprende una vasta gamma di settori, tra cui manifatturiero, tecnologico, finanziario e agricolo.

Questa diversificazione economica contribuisce alla presenza di numerose aziende e organizzazioni di vario tipo nella regione lombarda, creando un terreno fertile per lo sviluppo del settore no-profit. In un contesto così ricco e variegato, le attività no-profit possono fiorire, svolgendo una vasta gamma di ruoli e fornendo servizi essenziali alla comunità.

Data la complessità e l'ampiezza dell'economia lombarda, è comprensibile che ci sia una richiesta significativa di personale nel settore no-profit per gestire le molteplici attività e iniziative che sorgono in questa regione.

La presenza di numerose aziende e organizzazioni di vario tipo può richiedere una forza lavoro considerevole per sostenere e ampliare le operazioni no-profit correlate, spaziando dall'assistenza sociale alla tutela dell'ambiente, dall'istruzione alla cultura.

La situazione della Valle d'Aosta, con soli 1.986 dipendenti, riflette una realtà diversa rispetto alla Lombardia e ad altre regioni italiane.

Essendo una delle regioni meno popolate, presenta naturalmente una base di potenziali volontari e dipendenti più limitata rispetto a regioni più grandi. Questo può influenzare la disponibilità di risorse umane per sostenere e far crescere le organizzazioni no-profit presenti nella regione.

Inoltre, l'economia regionale più limitata potrebbe ridurre le opportunità di finanziamento e di sostegno. Infatti, con meno risorse economiche disponibili a livello locale, le organizzazioni potrebbero lottare per ottenere i fondi necessari per svolgere le proprie attività e mantenere il personale.

Tuttavia, nonostante le sfide, la Valle d'Aosta può ancora vantare un tessuto sociale e comunitario forte, con un'attenzione particolare alla valorizzazione delle risorse naturali e culturali della regione. Le organizzazioni potrebbero concentrarsi su iniziative locali mirate a preservare l'ambiente montano unico, promuovere la cultura e le tradizioni locali e fornire servizi essenziali alla comunità, anche se con una scala e una portata limitate rispetto ad altre regioni più popolate e industrializzate.

La situazione della Campania, con i suoi 35.614 dipendenti, ci offre un'opportunità di riflettere sul contesto del Mezzogiorno italiano e sulle sfide che le regioni meridionali affrontano nel settore no-profit.

Le regioni del Sud, inclusa la Campania, spesso si trovano ad affrontare una serie di sfide socio-economiche, tra cui alti tassi di disoccupazione, povertà e sottosviluppo infrastrutturale. Questi fattori possono influenzare la presenza e la portata delle organizzazioni nella regione, limitando le opportunità di impiego nel settore.

Tuttavia, nonostante le sfide, stiamo assistendo a un'inversione di rotta, con un notevole aumento delle organizzazioni no-profit nelle regioni del Sud, rispetto

al Nord, segnalando un cambiamento significativo nel panorama socio-economico delle regioni meridionali italiane.

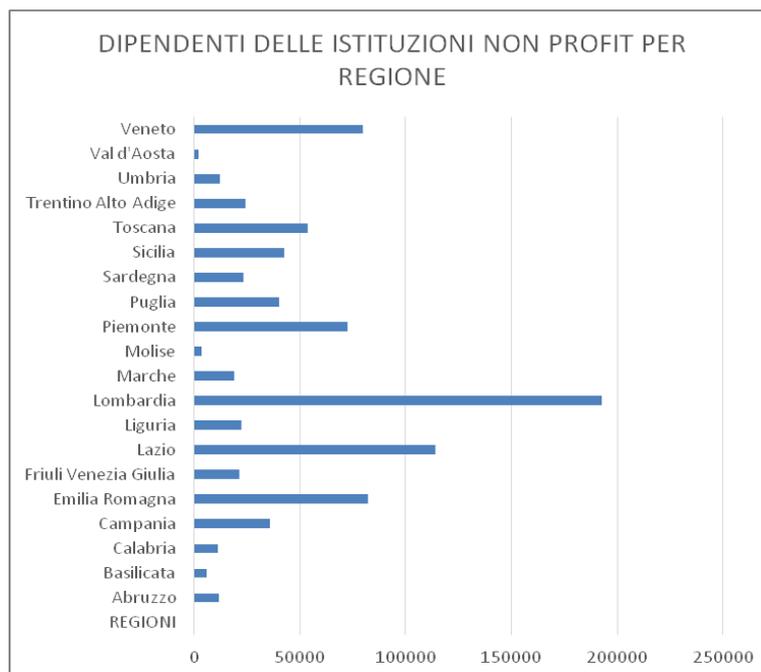
Infatti, queste organizzazioni possono concentrarsi su una vasta gamma di aree, dalla assistenza sociale alla promozione culturale, dalla tutela dell'ambiente alla promozione dell'istruzione. Il loro impegno è essenziale per affrontare le sfide socio-economiche e migliorare la qualità della vita nelle comunità.

Passando alla Toscana, con i suoi 53.709 dipendenti, possiamo osservare una situazione diversa, caratterizzata da una lunga tradizione di attivismo civico e una ricca infrastruttura sociale. La Toscana è nota per il suo patrimonio culturale, paesaggistico ed artistico, che ha contribuito a creare una forte identità regionale e una vivace comunità no-profit.

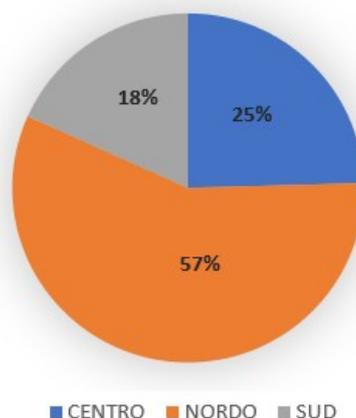
La regione può vantare una rete consolidata di organizzazioni impegnate nella promozione della cultura, dell'arte e dell'ambiente, oltre a fornire servizi essenziali come assistenza sanitaria, assistenza sociale e educazione.

Figura 9 – Dipendenti istituzioni no-profit per regione (2020)

REGIONI	
Abruzzo	11.496
Basilicata	5.868
Calabria	11.148
Campania	35.614
Emilia Romagna	82.291
Friuli Venezia Giulia	21.365
Lazio	113.898
Liguria	22.228
Lombardia	192.726
Marche	19.174
Molise	3.361
Piemonte	72.780
Puglia	40.181
Sardegna	23.494
Sicilia	42.555
Toscana	53.709
Trentino Alto Adige	24.465
Umbria	12.124
Val d'Aosta	1.986
Veneto	79.720
TOTALE	870.183



ISTITUZIONI NON PROFIT PER GRUPPI DI REGIONE



Fonte: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

L'analisi dei dati del 2020 rivela interessanti dinamiche nel panorama delle istituzioni no-profit (INP). Emergono segnali di crescita più accentuata nelle regioni meridionali e insulari, con un aumento del 1,7% al Sud e dello 0,6% nelle Isole. Questo suggerisce uno scenario positivo di sviluppo in queste zone, indicando possibili opportunità di crescita e investimento nelle comunità del Sud e delle Isole. Tuttavia, la situazione appare più stabile nelle aree del Centro e del Nord-ovest, mentre si registra una diminuzione delle istituzioni nel Nord-est, con una variazione negativa dello 0,5%.

Nonostante la crescita nelle regioni meridionali e insulari, la distribuzione territoriale delle INP rimane sbilanciata, con più della metà di esse concentrate nel Nord, mentre una percentuale significativamente inferiore si trova al Centro, al Sud e nelle Isole. Questo disallineamento è ulteriormente evidenziato dalla concentrazione dei dipendenti impiegati nelle INP, con la maggioranza del 57,2% lavorante nelle regioni settentrionali, rispetto al solo 20,0% nel Mezzogiorno. Questo suggerisce che, nonostante i segnali di crescita nel Sud, il settore no-profit rimane prevalentemente concentrato nelle regioni settentrionali, evidenziando una distribuzione disomogenea delle opportunità di impiego.

Figura 10 – Istituzioni e dipendenti no-profit per settore di attività prevalente (2020)

Settore di attività prevalente ^(a)	Istituzioni non profit		Dipendenti ^(b)	
	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	2.198	0,6	4.578	0,5
TOTALE	363.499	100,0	870.183	100,0

Fonte: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

Lo sport emerge come il settore più rappresentato tra le istituzioni no-profit, raccogliendo il 32,9% delle INP. Questo suggerisce l'importanza dello sport come veicolo per la promozione della salute, dell'inclusione sociale e dello sviluppo personale e comunitario.

L'alto tasso di coinvolgimento nel settore sportivo riflette l'ampia varietà di attività sportive e ricreative offerte dalle organizzazioni, che vanno dallo sport amatoriale alle competizioni di livello professionale.

Segue il settore delle Attività culturali e artistiche, che rappresenta il 15,9% delle INP, sottolineando il ruolo fondamentale della cultura e delle arti nel arricchire le comunità, promuovere la diversità culturale e favorire l'espressione creativa e artistica.

Le Attività ricreative e di socializzazione costituiscono il 14,3% delle INP, indicando l'importanza delle attività di intrattenimento e socializzazione, che possono svolgere un ruolo cruciale nel creare opportunità di socializzazione e svago per diverse fasce della popolazione.

Inoltre, l'Assistenza sociale e la protezione civile rappresentano il 9,9%, evidenziando l'impegno nel fornire servizi di assistenza e supporto a persone in situazioni di vulnerabilità e durante emergenze e crisi.

Per quanto riguarda il personale dipendente, si osserva una concentrazione in settori chiave come l'Assistenza sociale e la protezione civile, l'Istruzione e la ricerca, la Sanità e lo Sviluppo economico e la coesione sociale.

Questo suggerisce un focus sulle aree che richiedono un intervento diretto e specializzato nel contesto sociale ed economico del Paese.

Figura 11 – Istituzioni no-profit con volontari per regione (2020)

Ripartizioni geografiche	Istituzioni non profit con volontari			Volontari			
	v.a.	% (2021)	% (2015)	v.a.	Per 10mila abitanti	% (2021)	% (2015)
Nord-Ovest	76.593	29,3	28,6	1.406.252	887	30,2	30,1
Nord-Est	64.376	24,6	25,0	1.220.936	1.165	26,2	25,7
Centro	55.965	21,4	22,2	1.046.906	892	22,5	22,9
Sud	43.264	16,5	15,8	662.224	492	14,2	13,9
Isole	21.428	8,2	8,5	324.950	509	7,0	7,4
TOTALE	261.626	100,0	100,0	4.661.270	790	100,0	100,0

Fonte: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

Infine, vale la pena evidenziare l'importante contributo dei volontari nel settore no-profit, essi costituiscono una risorsa fondamentale e irrinunciabile. Nonostante una leggera diminuzione rispetto ai dati precedenti, i volontari italiani continuano a svolgere un ruolo cruciale nello sviluppo economico e sociale del Paese, soprattutto durante l'emergenza sanitaria da Covid-19, offrendo supporto alle persone vulnerabili e contribuendo al benessere della società nel suo complesso.

Le associazioni emergono come pilastri centrali di questa dinamica, rappresentando la stragrande maggioranza delle organizzazioni che si avvalgono del prezioso contributo dei volontari, sia in termini di numero di istituzioni (89,1%) che di persone coinvolte nel volontariato stesso.

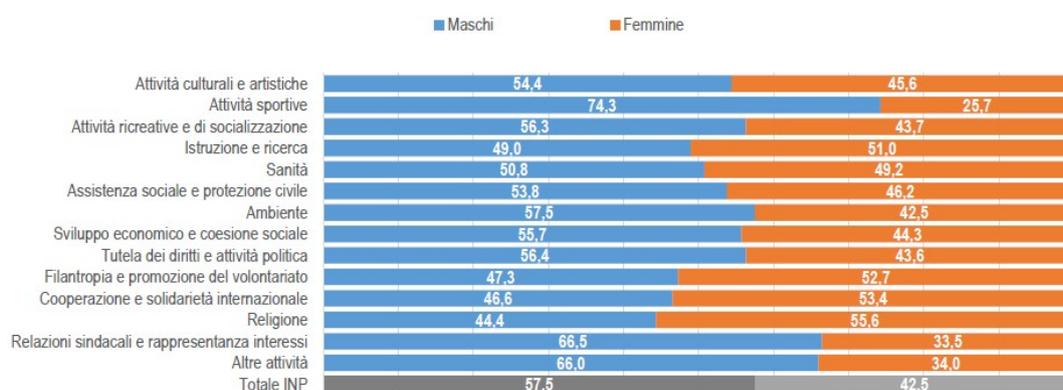
Seguono le istituzioni con altre forme giuridiche, come comitati, enti ecclesiastici e società di mutuo soccorso, che impiegano un significativo 8,4% dei volontari, pur costituendo solo il 6,3% delle unità.

Le fondazioni e le cooperative sociali, seppur in misura minore, contribuiscono anch'esse all'organico volontariato, rappresentando rispettivamente l'1,8% e il 2,6% delle unità coinvolte.

Interessante è notare come i settori delle attività culturali e artistiche, sportive, ricreative e di socializzazione siano quelli che attraggono la maggior parte dei volontari, insieme rappresentano il 65,2% delle organizzazioni che si avvalgono del volontariato e il 54,5% dei volontari stessi.

Questo evidenzia il ruolo cruciale che svolgono le attività di carattere culturale e sociale nel coinvolgere la comunità nel volontariato.

Figura 12 – Volontari per settore di attività prevalente e genere (2020)



Fonte: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

Un aspetto significativo è la stabilità nella composizione di genere dei volontari nel corso degli anni, con una leggera maggioranza di uomini (57,5%) rispetto alle donne (42,5%). Questo dimostra che il volontariato è una realtà che coinvolge entrambi i sessi in misura approssimativamente equa, riflettendo un impegno sociale diffuso e inclusivo.

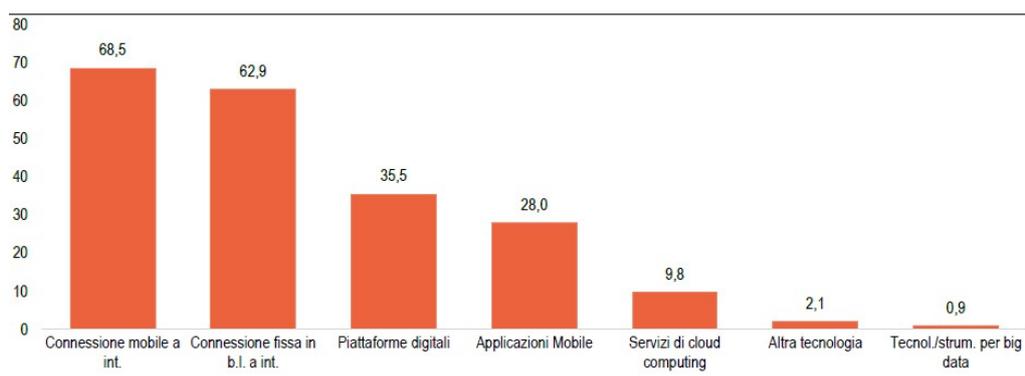
La digitalizzazione è diventata una sorta di fulcro per l'innovazione e l'efficienza nel settore no-profit.

Nel corso del 2021, il fatto che quasi l'80% delle organizzazioni italiane abbia adottato almeno una forma di tecnologia digitale sottolinea un cambio di rotta significativo verso soluzioni digitali.

Questo segnale è particolarmente forte nei settori come le relazioni sindacali, l'istruzione, la sanità e la tutela dei diritti, suggerendo un crescente riconoscimento dell'importanza della digitalizzazione nel migliorare le performance e raggiungere gli obiettivi delle organizzazioni.

Figura 13 – Volontari per settore di attività prevalente e genere (2020)

Settori di attività prevalente	Istituzioni non profit
Attività culturali e artistiche	80,3
Attività sportive	74,4
Attività ricreative e di socializzazione	71,3
Istruzione e ricerca	92,4
Sanità	91,4
Assistenza sociale e protezione civile	86,7
Ambiente	80,8
Sviluppo economico e coesione sociale	81,5
Tutela dei diritti e attività politica	89,8
Filantropia e promozione del volontariato	87,7
Cooperazione e solidarietà internazionale	88,6
Religione	72,4
Relazioni sindacali e rappresentanza interessi	94,6
Altre attività	83,6
TOTALE	79,5



Fonte: Registro statistico delle istituzioni no-profit (Istat 2021).

Tuttavia, esistono ancora sfide da affrontare, specialmente nei settori legati allo sviluppo economico, all'ambiente e alla cultura, dove l'adozione di tecnologie digitali è meno diffusa. D'altro canto, questo trend offre un potenziale enorme

per trasformare il modo in cui interagiscono con il loro pubblico, gestiscono i dati e ottengono finanziamenti.

La digitalizzazione, quindi, non è solo una questione di adattamento tecnologico, ma rappresenta un'opportunità unica per innovare, amplificare l'impatto sociale e favorire il cambiamento positivo.

Nel 2021, quasi tre quarti delle organizzazioni no-profit hanno adottato tecnologie digitali per connettersi a Internet, con oltre due terzi che preferiscono la connessione mobile.

Piattaforme digitali e applicazioni mobili sono state le scelte più popolari, utilizzate rispettivamente dal 35,5% e dal 28,0%.

Solo una piccola percentuale ha investito in servizi di cloud computing o tecnologie legate all'Internet delle cose.

Questa transizione digitale non è uniforme tra le varie organizzazioni no-profit. Infatti, fondazioni e cooperative sociali mostrano una maggiore predisposizione all'adozione di tecnologie digitali, con oltre l'80% di loro che utilizza almeno una tecnologia digitale. Le fondazioni, ad esempio, mostrano un forte interesse per piattaforme digitali e servizi di cloud computing, mentre le cooperative sociali sperimentano una varietà di strumenti digitali.

Le associazioni preferiscono le connessioni mobili a Internet e le applicazioni mobili, mentre le istituzioni no-profit con altre forme giuridiche prediligono le connessioni fisse a banda larga.

Questi dati evidenziano una crescita della digitalizzazione nel settore, ma anche la necessità di fornire un supporto mirato per soddisfare le esigenze uniche di ciascuna organizzazione.

Si tratta di un trend in costante evoluzione, e comprendere le specifiche necessità di ogni entità, è cruciale per il successo delle iniziative di digitalizzazione.

Capitolo 3

Problemi, strategie manageriali e Analisi delle procedure di pagamento

3.1 Strategie manageriali e concetto di Vantaggio Istituzionale

Il concetto di strategia negli studi aziendali è definito in molti aspetti e, sebbene rappresenti il nucleo centrale dell'attività direttiva all'interno di un'organizzazione, rimane una dimensione parzialmente inesplorata, interpretata e sviluppata attraverso vari approcci.

Una prospettiva utile per comprendere meglio la strategia aziendale è offerta da Andrews nel 1971. Secondo l'autore, "La strategia è la base per stabilire obiettivi, finalità e scopi; include le politiche e i programmi necessari per raggiungere tali obiettivi e delinea chiaramente il campo di attività dell'azienda o l'area in cui essa opera o ha intenzione di operare, oltre al tipo di impresa che è o aspira a diventare" (Andrews, 1971, p.20).

In questo contesto, la strategia aziendale richiede un'analisi meticolosa del contesto competitivo, delle risorse interne e delle dinamiche di mercato.

Non può essere ridotta a semplici formule standard. Ogni organizzazione deve elaborare una propria visione strategica unica, che le consenta di emergere e ottenere un vantaggio competitivo duraturo nel tempo.

Si tratta di considerare molteplici fattori e adattarli alle specifiche circostanze di ogni impresa.

Solo attraverso un approccio personalizzato e una comprensione profonda del proprio ambiente operativo, un'organizzazione può sviluppare e implementare una strategia che le permetta di prosperare nel lungo termine.

Quando si parla di strategia nelle organizzazioni no-profit, l'approccio deve essere adattato alle peculiarità di queste entità.

Si tratta di un'operazione complessa che richiede cautela, poiché l'esperienza

ha dimostrato che l'applicazione di metodologie aziendali tradizionali, concepite per il settore profit, non sempre produce i risultati desiderati nel contesto no-profit. Per questo motivo, quando si sviluppa una strategia per le organizzazioni non lucrative, l'approccio deve essere specificamente adattato alle loro esigenze uniche.

Nel corso del tempo, tali problematiche sono emerse principalmente a causa di due fattori: in primo luogo, la conoscenza limitata del settore da parte di coloro che offrono servizi e consulenze al settore. In secondo luogo, il livello di maturità della domanda, che finora ha espresso un bisogno di strumenti e tecniche per la sopravvivenza e il consolidamento dell'organizzazione, rinviando al futuro la definizione di obiettivi di crescita e sviluppo organizzativo.

Tutto ciò evidenzia come, specialmente riguardo alle peculiarità del settore italiano, siano ancora scarsi i contributi e gli approfondimenti sull'argomento, e come il merito di lavori pionieristici spetti a pochi autori (Antoldi, 2003).

Partendo dal presupposto che anche le organizzazioni no-profit necessitano di momenti di riflessione e strumenti utili per raggiungere un livello di eccellenza e successo, i problemi principali che ci poniamo sono quelli di definire quale visione del mercato adottare come base per valutare il successo e, da questa visione, derivare gli elementi chiave del successo stesso.

Parte della letteratura economica più recente ha il merito di aver proposto riflessioni critiche sulla teoria con cui il mercato è stato finora interpretato e descritto, suggerendo quello che essi definiscono un "percorso per l'umanizzazione dell'economia"(Zamagni, 2002, p. 10).

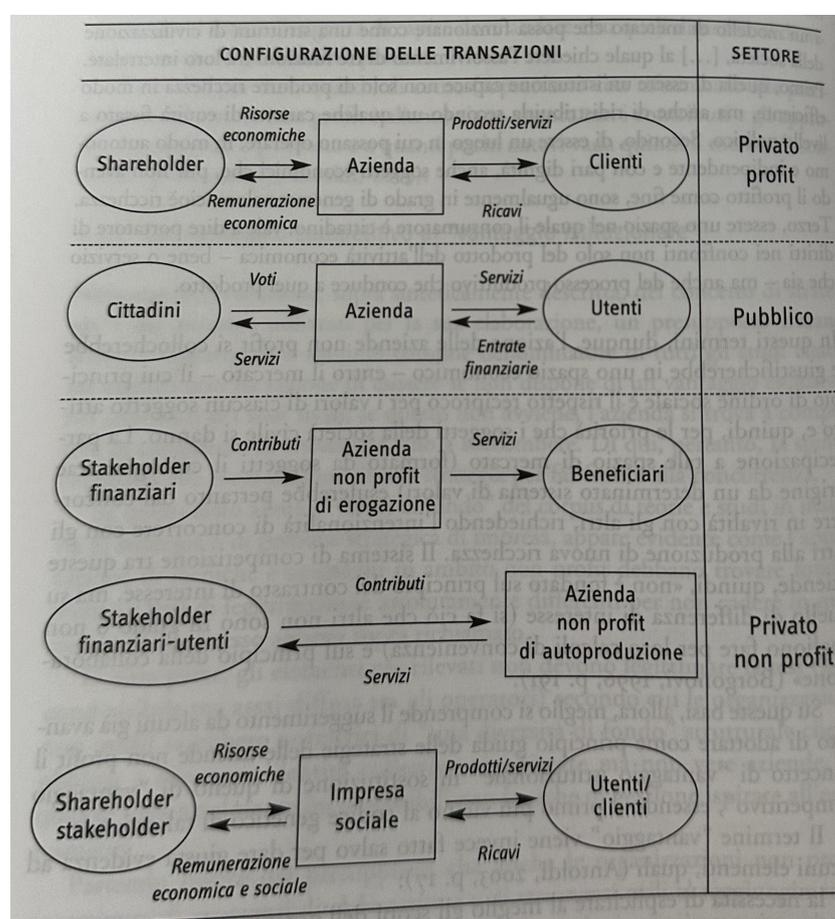
In questi studi, si sostiene la necessità di sviluppare un modello di mercato che possa funzionare come una struttura per civilizzare la società, con tre funzioni interconnesse.

1. Costituire un'istituzione che non solo produce ricchezza in modo efficiente, ma anche la distribuisce in modo equo, seguendo criteri stabiliti a livello politico.
2. Offrire uno spazio dove possono operare, in modo indipendente e con uguale dignità, soggetti economici che, pur non perseguendo il profitto come obiettivo principale, sono in grado di generare valore.

3. Rappresentare un ambiente in cui il consumatore è considerato un cittadino, con diritti che includono non solo il prodotto finale dell'attività economica - sia esso un bene o un servizio - ma anche il processo produttivo che porta alla sua realizzazione.

In questo contesto, quindi, l'azione delle organizzazioni no-profit si inserirebbe e si giustificerebbe all'interno di un sistema economico di mercato, il cui principio di ordine sociale è il rispetto reciproco per i valori di ciascun attore, e quindi per le priorità che i membri della società civile stabiliscono.

Figura 14 – La configurazione delle transizioni nei diversi settori (2005)



Fonte: *Gestire e organizzare nel terzo settore. Soggetti, strategie, strumenti*. A cura di Alessandro Hinna, Carocci Faber (2005).

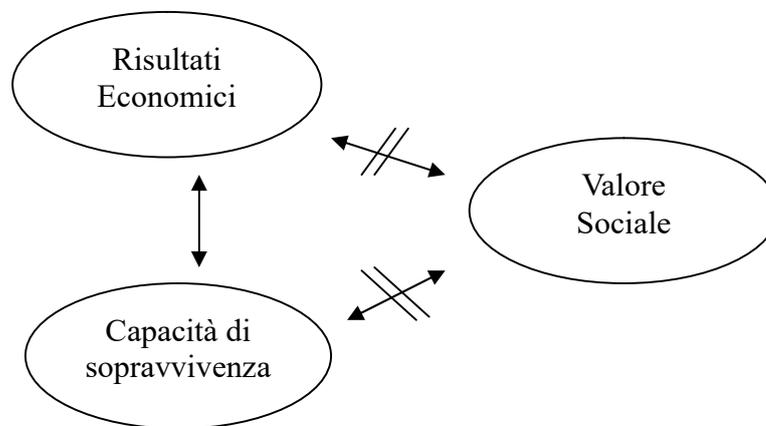
Partecipare a questo spazio di mercato significherebbe non competere in modo conflittuale con gli altri, ma collaborare alla produzione di nuova ricchezza.

Come sopra evidenziato, le organizzazioni no-profit sostituiscono la

soddisfazione delle aspettative di guadagno dei finanziatori con la soddisfazione delle esigenze della propria comunità di riferimento.

A tal fine, raccolgono risorse economiche da soggetti interessati al raggiungimento dello scopo istituzionale, che diventa così il principale criterio per misurare il valore prodotto e, quindi, il successo dell'organizzazione.

Figura 15 – Il disallineamento possibile tra risultati economici, capacità di sopravvivenza e raggiungimento degli scopi dell'azienda no-profit.



Fonte: Jason W. Moore (2000), Environmental Crises and the Metabolic Rift in World-Historical Perspective.

Questo comporta un sostanziale "disallineamento" tra i concetti di:

1. Risultati economici
2. Produzione di valore sociale
3. Capacità di sopravvivenza

Nelle imprese orientate al profitto, queste tre condizioni di successo sono efficacemente sintetizzate nella misurazione del risultato economico, che funge da indicatore diretto del livello di creazione di valore, della capacità di sopravvivenza e dell'efficienza produttiva.

Tuttavia, nel caso delle organizzazioni no-profit, a causa della natura delle transazioni, questa sintesi potrebbe non verificarsi. Per queste organizzazioni, l'unica correlazione ancora valida è quella tra efficienza economica e capacità di sopravvivenza.

Inoltre, anche rispettando queste condizioni, non è assicurata la creazione di valore sociale e, di conseguenza, il raggiungimento degli obiettivi per cui l'organizzazione è nata.

Poiché, la misurazione del valore sociale generato non è strettamente correlata né all'efficienza economica né alla capacità di sopravvivenza dell'organizzazione, una strategia volta al successo deve necessariamente identificare nuove e differenti dimensioni di analisi.

Con lo scopo di fornire un modello di analisi strategica applicabile alle organizzazioni no-profit, si presenta un approccio sviluppato nel contesto delle aziende pubbliche (Moore, 2000), che l'autore stesso ha recentemente proposto di estendere al settore no-profit.

Questa estensione si basa sulla similitudine tra le aziende pubbliche e le organizzazioni no-profit, entrambe orientate al perseguimento di fini sociali e all'erogazione di servizi a terzi.

Secondo questo modello, il successo di queste, definito come "vantaggio istituzionale", dipende contemporaneamente da tre fattori principali:

1. Generazione di valore sociale.
2. Sostenibilità operativa e gestionale.
3. Accettazione e supporto da parte dell'ambiente circostante.

Tutto ciò sottolinea l'importanza di sviluppare strategie che mirino a massimizzare l'impatto positivo dell'organizzazione sulla comunità di riferimento. Questo può essere ottenuto attraverso la progettazione e l'implementazione di programmi, progetti e servizi specificamente pensati per rispondere alle esigenze del pubblico target.

Contemporaneamente, emerge la necessità di garantire una sostenibilità operativa, che si traduce in una gestione efficiente delle risorse finanziarie, umane e materiali dell'organizzazione. Questo approccio assicura la continuità nel tempo e la capacità dell'organizzazione di perseguire i suoi fini sociali nel lungo periodo, fornendo una base solida per la realizzazione della sua missione.

Infine, è fondamentale sviluppare strategie di relazione e comunicazione efficaci, con l'obiettivo di coinvolgere e coinvestire gli stakeholder dell'organizzazione. Ciò include la comunità locale, i donatori, i partner e le istituzioni, i quali possono fornire il sostegno necessario per il raggiungimento

degli obiettivi dell'organizzazione e per la sua crescita e sviluppo nel tempo.

A tal proposito, possiamo individuare i diversi livelli su cui si articolano le strategie manageriali nel settore no-profit:

1. Pianificazione strategica: Devono sviluppare piani strategici chiari e ben definiti, che identifichino gli obiettivi a lungo termine e le strategie per raggiungerli.
2. Gestione delle risorse umane: È essenziale investire nella formazione e nello sviluppo del personale, promuovendo un clima organizzativo positivo e valorizzando il coinvolgimento dei dipendenti.
3. Diversificazione delle entrate: Devono diversificare le proprie fonti di finanziamento, cercando sostegno da parte di donatori individuali, enti pubblici, fondazioni, aziende e altre fonti.
4. Collaborazioni e partenariati: Le collaborazioni con altre organizzazioni no-profit, enti pubblici, istituzioni accademiche e imprese private possono ampliare le risorse e le competenze disponibili e favorire l'implementazione di progetti più ampi e ambiziosi.
5. Monitoraggio e valutazione dell'impatto: Devono implementare sistemi di monitoraggio e valutazione dell'impatto delle proprie attività, al fine di misurare i risultati raggiunti e apportare eventuali correzioni di rotta.
6. Comunicazione e advocacy: Comunicare in modo efficace il proprio lavoro e promuovere la consapevolezza sui temi che affrontano, svolgendo un ruolo attivo nell'advocacy e nell'influenzare le politiche pubbliche.

Pertanto, l'adozione di strategie manageriali efficaci e l'integrazione della responsabilità sociale nell'operato delle organizzazioni no-profit si riflettono in numerosi benefici²⁸:

- Maggiore impatto sociale: Le strategie manageriali mirate consentono alle organizzazioni no-profit di massimizzare l'efficacia delle proprie attività e di raggiungere un impatto

²⁸ CIRIEC - Centro Internazionale di Ricerche e d'Informazioni sull'Economia Pubblica, Sociale e Cooperativa.

sociale più significativo.

- **Sostenibilità finanziaria:** Una gestione finanziaria oculata e la diversificazione delle entrate contribuiscono alla sostenibilità economica delle organizzazioni no-profit, consentendo loro di continuare a operare nel lungo periodo.
- **Credibilità e fiducia:** L'adozione di pratiche di responsabilità sociale e di trasparenza rafforza la credibilità e la fiducia delle organizzazioni no-profit presso donatori, finanziatori e beneficiari.
- **Innovazione e adattamento:** Le strategie manageriali incentrate sull'innovazione consentono alle organizzazioni no-profit di adattarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno e di rispondere in modo flessibile alle esigenze emergenti della comunità.
- **Miglioramento della reputazione:** Le organizzazioni no-profit che dimostrano un forte impegno sociale e adottano pratiche manageriali di eccellenza tendono ad avere una reputazione migliore, attrarre maggiori risorse e beneficiare di un maggiore sostegno da parte della comunità.

3.1.1. Responsabilità sociale

La responsabilità sociale e la programmazione e i sistemi di controllo rappresentano temi fondamentali nell'ambito del settore no-profit, poiché influenzano direttamente l'impatto sociale, la sostenibilità delle organizzazioni e le caratteristiche di natura strategica di questo settore.

La responsabilità sociale è il concetto che indica l'impegno delle organizzazioni a operare in modo etico ed equo, tenendo conto dell'impatto delle proprie attività sulla società e sull'ambiente (Molteni, 2004).

Questo impegno etico e sociale diventa ancora più tangibile grazie al Libro Verde dell'Unione Europea²⁹ sulla responsabilità sociale nelle organizzazioni

²⁹ Commissione Europea, "Libro Verde dell'Unione Europea sulla Responsabilità Sociale nelle

no-profit, un importante documento che offre linee guida e riflessioni sulla promozione di pratiche etiche e sostenibili all'interno di queste entità.

Esso si propone di stimolare il dibattito e l'azione per incoraggiare le organizzazioni no-profit ad adottare un approccio responsabile non solo nella gestione interna, ma anche nelle loro relazioni con la comunità e l'ambiente circostante. Attraverso questo documento, l'UE si impegna a promuovere la trasparenza, la partecipazione degli stakeholder e l'accountability all'interno del settore no-profit, riconoscendo il suo ruolo cruciale nel perseguire obiettivi sociali e ambientali. Questo documento fornisce un quadro per l'integrazione della responsabilità sociale nelle pratiche quotidiane delle organizzazioni no-profit, incoraggiandole a diventare attori sempre più consapevoli e responsabili nella costruzione di una società più equa e sostenibile.

Di conseguenza, l'integrazione della responsabilità sociale nelle loro pratiche quotidiane diventa non solo un'opportunità, ma una necessità imprescindibile per contribuire alla costruzione di una società più equa e sostenibile.

In questo contesto, la responsabilità sociale nel terzo settore può essere analizzata attraverso diverse dimensioni³⁰:

1. Governance etica e trasparente: Le organizzazioni devono adottare pratiche di governance etiche e trasparenti, garantendo un'adeguata rendicontazione e un coinvolgimento delle parti interessate nella gestione dell'organizzazione.
2. Sostenibilità economica e finanziaria: È fondamentale adottare strategie finanziarie sostenibili, garantendo una gestione prudente delle risorse finanziarie e la diversificazione delle fonti di finanziamento.
3. Responsabilità ambientale: Devono considerare l'impatto ambientale delle proprie attività e adottare misure per ridurre il consumo di risorse naturali e promuovere pratiche sostenibili.
4. Coinvolgimento della comunità: Devono coinvolgere attivamente la comunità, ascoltando i bisogni e le esigenze dei beneficiari e promuovendo un dialogo aperto e inclusivo.

Organizzazioni No-profit", 2001.

³⁰ Gistri, G., Corciolani, M., Pace, S., (2019) Does the percept hurt more? Customers' responses to CSR crises affecting the main reputation dimension of a company.

3.1.2 Misurazione e rendicontazione come strumenti di Governance e Accountability

Il concetto di "accountability" può risultare ambiguo dal punto di vista terminologico, diversi studiosi hanno espresso opinioni diverse in merito. Alcuni, come Sinclair (1995)³¹, Mulgan (2002)³² e Dubnick (2003)³³, lo hanno descritto come "camaleontico", mentre altri lo hanno definito "notoriamente impreciso" e in continua evoluzione. Tuttavia, è possibile individuare un nucleo concettuale all'interno del concetto di accountability che risulta particolarmente utile per comprendere e valutare i processi e i sistemi di rendicontazione (Hinna,2005).

L'accountability si esprime attraverso un insieme di pratiche volte a garantire che un individuo o un'organizzazione sia tenuto responsabile delle proprie azioni e delle relative conseguenze nei confronti di altre persone o organizzazioni.

Questo concetto implica due aspetti fondamentali: da un lato, l'obbligo di rendere conto all'esterno, specialmente agli stakeholder, sull'uso delle risorse e sui risultati ottenuti in conformità con gli obiettivi istituzionali, in modo completo e comprensibile; dall'altro, la necessità di promuovere una maggiore responsabilizzazione interna nelle aziende e nelle reti di aziende riguardo all'impiego delle risorse e alla produzione dei risultati correlati.

In questo contesto, la rendicontazione sociale emerge come una delle molteplici dimensioni del concetto di accountability, offrendo un modo per comunicare in modo trasparente e esaustivo le azioni intraprese e i risultati ottenuti, sia agli stakeholder esterni che interni.

Il tema della rendicontazione sociale, insieme al bilancio sociale, ha acquisito una solida tradizione storica.

Documenti relativi all'informazione sociale da allegare ai bilanci d'esercizio erano già presenti in Germania negli anni Trenta e si sono diffusi maggiormente negli Stati Uniti a partire dalla fine degli anni Sessanta.

³¹ Sinclair, Amanda. "The chameleon of accountability: Forms and discourses." 1995.

³² Mulgan, Richard. "'Accountability': An Ever-Expanding Concept?" 2002.

³³ Dubnick, Melvin J. "Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms." 2003.

Nel 1978, una ricerca chiamata Survey Social Responsibility, condotta da Ernst & Ernst³⁴, ha evidenziato quanto fosse sentita l'importanza dell'informazione sociale tra le aziende americane.

Nello stesso periodo, la Francia ha promulgato una legge (legge 12 luglio 1977, n. 769)³⁵ che rendeva obbligatoria la rendicontazione sociale per le imprese, precisando i contenuti minimi, i destinatari e i soggetti tenuti a tale obbligo. Dopo un decennio di relativa quiete, gli anni Novanta hanno visto un notevole sviluppo e diffusione delle pratiche di rendicontazione sociale, con esperienze particolarmente significative nei paesi anglosassoni, in particolare nel Regno Unito e nell'area del Commonwealth (Zadek, Pruzan, Evans, 1997).

Sul tema, in quegli stessi anni, è inoltre rilevante l'interesse mostrato dalla Comunità Europea. Nel 1993 è stato pubblicato il regolamento EMAS³⁶ relativo all'adesione volontaria delle imprese del settore industriale a un sistema comunitario di audit ambientale.

Nel 1998, un gruppo di esperti, costituito su richiesta del Consiglio Europeo, ha invitato le aziende con oltre 1.000 dipendenti a pubblicare volontariamente una relazione annuale sulle condizioni di lavoro e di occupazione, suggerendo di consultare preventivamente i dipendenti e i loro rappresentanti, in accordo con le tradizioni nazionali.

Infine, nel 2001 è stato pubblicato il Libro verde, "Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese" (Commissione delle Comunità Europee, 2001).

In Italia, ad eccezione del caso Merloni³⁷, un'azienda che già nel 1978 aveva elaborato un primo bilancio sociale, il tema della rendicontazione sociale di impresa ha inizialmente suscitato l'interesse e la curiosità del mondo accademico (Superti Furga, 1977; Maticena, 1984; Vermiglio, 1984;

³⁴ Ernst & Ernst. "Social Responsibility Disclosure: 1978 Survey of Fortune 500 Annual Reports." New York, 1978.

³⁵ Legge 12 luglio 1977, n. 769, "Disposizioni in materia di rendicontazione sociale di impresa", promulgata in Francia, rappresenta un importante punto di riferimento nel campo della rendicontazione sociale. Questa legge stabilisce l'obbligo per le imprese di redigere e divulgare rapporti annuali sulla loro performance sociale, definendo i contenuti minimi, i destinatari e i soggetti tenuti alla rendicontazione. La legge 769 del 1977 ha contribuito significativamente a promuovere la trasparenza e la responsabilità sociale delle imprese francesi, influenzando le pratiche di rendicontazione sociale in tutto il mondo.

³⁶ Regolamento EMAS (Eco-Management and Audit Scheme).

³⁷ Industrie Merloni S.p.A. (Merloni S.p.A.), azienda italiana produttrice di apparecchi termoidraulici e di elettrodomestici con sede a Fabriano, provincia di Ancona. Fonte: Informazioni fornite.

Bandettini, 1981; Rusconi, 1988; Cassandro, 1989; Mei Gabrovec, 2002) prima ancora che delle aziende stesse.

La diffusione dei primi bilanci sociali da parte delle imprese ha iniziato a prendere piede nei primi anni Novanta, principalmente grazie al mondo delle cooperative e delle imprese del sistema di partecipazione statale che erano coinvolte nel processo di "privatizzazione".

Ad oggi, il bilancio sociale e la rendicontazione sociale sono oggi strumenti fondamentali per le organizzazioni, sia profit che no-profit, per comunicare in modo trasparente e completo il proprio operato in termini di impatto sociale, ambientale ed economico. La rendicontazione sociale, in particolare, risponde alla necessità di accountability, un concetto che implica il dovere di rendere conto agli stakeholder dell'uso delle risorse e dei risultati ottenuti, sia esternamente che internamente.

Il bilancio sociale è strutturato in diverse sezioni chiave che insieme offrono una visione completa delle attività e dei risultati di un'organizzazione. Esso tipicamente include:

1. Introduzione e profilo dell'organizzazione: Una panoramica sull'identità dell'organizzazione, la sua missione, i valori e gli obiettivi strategici.
2. Governance e struttura organizzativa: Informazioni sulla struttura di governo, i ruoli e le responsabilità dei vari organi e la composizione del consiglio di amministrazione.
3. Descrizione delle attività: Una dettagliata descrizione delle attività principali svolte dall'organizzazione nel periodo di riferimento, comprese iniziative e progetti specifici.
4. Performance sociale e ambientale: Dati e informazioni sull'impatto sociale e ambientale dell'organizzazione, comprese metriche quantitative e qualitative. Questo può includere l'adesione a standard come il regolamento EMAS³⁸ per l'audit ambientale.
5. Coinvolgimento degli stakeholder: Modalità di interazione e coinvolgimento dei diversi portatori di interesse, inclusi

³⁸ EMAS: Eco-Management and Audit Scheme.

dipendenti, volontari, beneficiari, clienti e la comunità in generale.

6. Risultati economici: Un resoconto delle performance economiche, inclusi bilanci finanziari e altre informazioni economiche rilevanti.

La rendicontazione sociale non si limita alla mera divulgazione dei risultati economici, ma abbraccia un'ampia prospettiva del ruolo dell'organizzazione nella società, comprendendo anche aspetti etici, sociali e ambientali. Questo approccio integrato è di particolare rilevanza per le organizzazioni no-profit, le quali operano spesso in ambienti complessi e interagiscono con una vasta gamma di soggetti interessati, tra cui dipendenti, volontari, associati, famiglie e utenti, ciascuno con specifiche esigenze e aspettative.

Diverse categorie di entità sono tenute alla preparazione del bilancio sociale. Per esempio, le imprese sociali devono redigere e pubblicare annualmente il bilancio sociale, in conformità con il Decreto Legislativo 112/2017³⁹. Le Organizzazioni di Volontariato (ODV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS)⁴⁰ sono soggette all'obbligo di rendicontazione sociale se superano specifici livelli di entrate annuali, come stabilito dalla riforma del Terzo Settore (Decreto Legislativo 117/2017).

Gli Enti del Terzo Settore (ETS) potrebbero essere tenuti a redigere il bilancio sociale se superano determinati limiti di ricavi, proventi o entrate.

Per quanto riguarda i tempi, il bilancio sociale deve essere compilato e approvato ogni anno, generalmente entro i termini fissati per l'approvazione del bilancio d'esercizio o del rendiconto finanziario.

Di conseguenza, le organizzazioni devono organizzare il processo di raccolta dati e di redazione in modo da rispettare tali scadenze, garantendo la tempestiva pubblicazione e comunicazione ai vari stakeholder.

Nonostante il tema della rendicontazione sociale abbia ormai una lunga storia, i

³⁹ Decreto Legislativo 112/2017, "Disposizioni in materia di trasparenza delle imprese nonché di obblighi di comunicazione da parte delle medesime", pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

⁴⁰ Le Organizzazioni di Volontariato (ODV) e le Associazioni di Promozione Sociale (APS) sono enti senza fini di lucro che svolgono attività di volontariato e promuovono l'impegno civico e sociale. Sono regolamentate dal Decreto Legislativo 117/2017, che disciplina il Terzo Settore in Italia.

bilanci sociali realizzati dalle organizzazioni no-profit in Italia sono ancora relativamente pochi e spesso seguono modelli sviluppati per le imprese profit (Scandizzo, 1999).

Questo fenomeno è probabilmente dovuto a una conoscenza limitata dello strumento, oltre a una tendenza generale delle organizzazioni no-profit a emulare le pratiche gestionali delle aziende profit. Tale approccio, seppur comprensibile, rischia di far perdere di vista alcune peculiarità fondamentali del settore no-profit. In primo luogo, è essenziale mantenere il focus sugli obiettivi sociali e missioni, che spesso differiscono significativamente dagli obiettivi di profitto delle aziende commerciali. Inoltre, le transazioni nelle organizzazioni no-profit hanno una natura diversa e devono essere considerate nel contesto del loro impatto sociale e comunitario. Infine, la misurazione dell'efficacia e dell'impatto sociale è cruciale per le organizzazioni no-profit e deve essere adeguatamente integrata nei loro sistemi di rendicontazione per garantire trasparenza e miglioramento continuo. In sintesi, mentre la rendicontazione sociale ha radici profonde, è essenziale che le organizzazioni no-profit sviluppino e utilizzino modelli di bilancio sociale che riflettano le loro specificità e missioni, senza limitarsi a copiare quelli delle imprese profit. Solo così potranno valorizzare appieno il loro contributo alla società e migliorare continuamente le loro pratiche operative e gestionali (Hinna, 2005).

3.1.3 Sistema integrato di controllo

Nella letteratura economica e aziendale si trovano diverse interpretazioni del concetto di "controllo". Inizialmente limitato a una prospettiva prevalentemente contabile, nel tempo ha ampliato il suo significato includendo anche aspetti organizzativi e comportamentali associati alla presenza del personale all'interno dell'organizzazione (Lebas, 1981).

Verso la metà degli anni Sessanta, si inizia a concepire il concetto di controllo all'interno di un approccio sistemico, grazie anche al lavoro di Robert Anthony (1965), il quale ha semplificato in modo efficace i principali contributi della

dottrina nordamericana. Il contributo di Anthony (Anthony, Young, 1992) costituisce un riferimento fondamentale per comprendere le principali caratteristiche e gli elementi essenziali dei sistemi di pianificazione e controllo. In generale, si possono individuare due diverse interpretazioni del concetto di controllo. In una prospettiva più ampia, esso è considerato come un'attività di gestione e governo del sistema, che riunisce sotto un'unica definizione i compiti fondamentali del management. In una visione più specifica, invece, il controllo viene visto come una fase di verifica separata e successiva rispetto alla pianificazione, all'organizzazione e all'esecuzione dei piani aziendali.

In ogni circostanza, il sistema di pianificazione e controllo può essere concepito come un elemento di supporto per la gestione delle organizzazioni. Nelle aziende attive in contesti competitivi, in particolare, i sistemi di programmazione e controllo sono stati considerati essenziali per ottenere, mantenere e sviluppare un vantaggio competitivo (Porter, 1995), contribuendo così a garantire nel tempo prestazioni paragonabili o superiori a quelle dei concorrenti (Selleri, 1990, p. 8).

Esaminare le caratteristiche principali dei sistemi di pianificazione e controllo può trarre beneficio dall'approccio di Robert Anthony, il quale presenta un modello di analisi basato su tre dimensioni:

1. La pianificazione strategica coinvolge il processo di definizione degli obiettivi fondamentali dell'organizzazione e delle sue linee guida strategiche principali.
2. Il controllo direzionale si occupa dell'implementazione degli obiettivi e delle strategie delineate nella pianificazione strategica.
3. Il controllo operativo riguarda la supervisione e la valutazione delle attività quotidiane dell'organizzazione per garantire la coerenza con gli obiettivi, le politiche e le procedure stabilite.

In organizzazioni no-profit di dimensioni ridotte, il controllo direzionale può essere in parte informale, ad esempio affidandosi a strumenti come brevi riunioni, incontri informali o conversazioni. Tuttavia, nella maggioranza dei casi, diventa essenziale adottare un sistema "ufficiale" che possa raccogliere e organizzare le informazioni riguardanti sia i risultati delle attività svolte che le risorse impiegate.

Le quattro fasi di un processo formale di controllo direzionale sono:

1. Programmazione;
2. Formulazione del budget;
3. Svolgimento e misurazione dell'attività;
4. Reporting e valutazione.

Questi aspetti sono organizzati in tre grandi categorie, ciascuna delle quali rappresenta un sottosistema distinto (Gazzoni, 2004, pp. 22 ss.):

1. Il sistema informativo di supporto;
2. La definizione delle responsabilità;
3. Il processo di monitoraggio e controllo.

Il supporto informativo, come primo elemento di un sistema di controllo gestionale, si concentra sulla valutazione dell'efficacia e dell'efficienza nell'amministrazione. Questo supporto comprende una serie di principi, strumenti e metodi sia contabili che non contabili. Inoltre, c'è la mappatura delle responsabilità, che individua i diversi centri di responsabilità all'interno dell'organizzazione. Un centro di responsabilità è un gruppo di individui incaricati di raggiungere un obiettivo specifico, guidati da un responsabile che assume la responsabilità delle azioni e ha le risorse necessarie. In organizzazioni più grandi, questa struttura può essere più complessa, con una gerarchia di centri di responsabilità che riflette la struttura organizzativa generale, come divisioni, dipartimenti e direzioni.

Il terzo e conclusivo elemento del controllo è il processo di supervisione. Questo processo idealmente divide l'ambito della pianificazione strategica dall'area del controllo gestionale. Una breve analisi di ciascuna fase può essere vantaggiosa per avere una visione completa del processo.

Per ragioni di semplicità, ci concentreremo sulle fasi tipiche del controllo gestionale che sono:

1. La fase della pianificazione implica la definizione delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti durante la pianificazione strategica. I programmi delineano una sequenza logica di azioni che devono portare ai risultati desiderati.
2. Il processo di budgeting coinvolge la quantificazione dei programmi. Attraverso il budget, si associa chi è responsabile dell'esecuzione delle azioni a cosa viene fatto, collegando la programmazione delle attività alla struttura organizzativa. Il

budget serve anche come punto di riferimento per valutare i risultati ottenuti.

3. La fase della comunicazione si concentra sul collegamento tra pianificazione e sistema informativo interno. È cruciale un alto grado di integrazione e collegamento tra le informazioni fornite alle diverse unità organizzative per evitare discrepanze tra gli obiettivi, che potrebbero non essere compresi in dettaglio all'interno dell'azienda.
4. L'azione rappresenta l'attuazione delle singole iniziative pianificate durante la fase di programmazione.
5. La fase della misurazione si basa sugli strumenti di rilevazione attivati all'interno dell'organizzazione. Questi strumenti sono un elemento essenziale dell'intero sistema di controllo.
6. Il processo di reporting e valutazione comprende la produzione di report che consentono alla direzione di monitorare l'andamento della gestione.

Il processo di controllo di gestione si conclude con l'analisi delle discrepanze e l'identificazione di eventuali azioni correttive, le quali possono influenzare non solo la pianificazione futura, ma anche tutte le altre fasi del ciclo

3.1.4 Social Value Scorecard

Quando si parla di controllo di gestione nelle organizzazioni no-profit, è fondamentale considerare l'adozione di modelli e strumenti che siano adatti alla loro natura e alla loro missione sociale.

In questo contesto, la balance scorecard, pur essendo un modello ampiamente utilizzato nel settore privato per valutare le prestazioni aziendali, può incontrare delle limitazioni nell'ambito no-profit. Questo perché la balance scorecard è stata progettata principalmente per misurare il successo finanziario e operativo delle imprese, concentrandosi su indicatori come profitti, crescita delle vendite e efficienza dei processi interni. Tuttavia, nelle organizzazioni no-profit, il successo non è misurato principalmente in termini finanziari, ma

piuttosto in termini di impatto sociale e realizzazione della missione. Di conseguenza, l'adozione della balance scorecard potrebbe non catturare appieno gli elementi cruciali per valutare le prestazioni di un'organizzazione no-profit.

Per superare queste limitazioni, partendo dal modello di valore pubblico (Moore, 1995, 2003) molte organizzazioni no-profit stanno esplorando alternative come la social value scorecard (Monteduro, Hinna, 2005).

Per affrontare le limitazioni della Balanced Scorecard nel contesto delle aziende no-profit, è essenziale procedere con una revisione radicale. In questo contesto, si può fare riferimento al modello del valore pubblico di Moore (1995, 2003), precedentemente trattato nel capitolo 6, che si adatta bene alle peculiarità del settore no-profit e risolve molte delle ambiguità presenti nei modelli precedenti. Per essere più in linea con il contesto, si adatterà il termine "valore sociale" anziché "valore pubblico", e il nuovo modello sarà chiamato Social Value Scorecard.

Il processo di implementazione della Social Value Scorecard per le organizzazioni no-profit può essere considerato come un percorso che richiede un approccio iterativo. Inizialmente, si identifica chiaramente la missione fondamentale dell'organizzazione, che serve da fondamento per definire la strategia da seguire. Questa strategia, una volta stabilita, viene comunicata a tutti i livelli dell'organizzazione e viene sintetizzata in un modello conciso e comprensibile, noto come mappa strategica. Da questa mappa strategica derivano gli obiettivi strategici, che coprono le varie prospettive della Social Value Scorecard. Ogni obiettivo strategico porta alla definizione dei fattori critici di successo e successivamente degli indicatori di performance. Una volta che la Social Value Scorecard è stata integrata nell'organizzazione, viene avviato il processo di misurazione delle performance. Qualora si rilevino scostamenti rispetto agli obiettivi, vengono implementati piani e azioni di miglioramento. Attraverso questo ciclo di miglioramento continuo, si mira a soddisfare i bisogni della comunità e a generare valore.

3.2 Partnership Operative: No-profit e Pubblica Amministrazione nella Gestione dei Servizi

Le partnership operative tra le organizzazioni no-profit e la pubblica amministrazione nella gestione dei servizi rappresentano un importante pilastro per affrontare le sfide complesse che caratterizzano il contesto socio-economico contemporaneo. Queste collaborazioni si fondano su un principio di reciproco vantaggio, in cui entrambe le parti contribuiscono con risorse, competenze e capacità specifiche al fine di offrire servizi di qualità e rispondere in modo efficace ai bisogni della comunità (Borgogni, 1996).

Le organizzazioni no-profit, spesso caratterizzate da un alto grado di flessibilità, innovazione e radicamento sul territorio, portano un importante valore aggiunto al partenariato. La loro capacità di comprendere e rispondere in modo tempestivo alle esigenze emergenti della popolazione, insieme alla loro vicinanza ai beneficiari, consente loro di identificare soluzioni creative e adattabili. D'altro canto, la pubblica amministrazione fornisce un solido supporto istituzionale, risorse finanziarie e un quadro normativo entro cui operare, garantendo la stabilità e la continuità dei servizi.

Attraverso una collaborazione sinergica, queste due entità possono affrontare in modo più efficace problemi complessi come la povertà, l'accesso ai servizi sanitari, l'istruzione e la protezione dell'ambiente.

Insieme, queste due entità possono lavorare sinergicamente per creare un ambiente di lavoro collaborativo e inclusivo, in cui il personale è motivato e coinvolto nel perseguimento degli obiettivi comuni.

Attraverso una gestione efficace delle risorse umane, le partnership operative possono massimizzare il potenziale del personale e migliorare l'efficacia delle iniziative volte a servire e beneficiare la comunità.

A tal proposito, le risorse umane rappresentano un aspetto cruciale nelle partnership operative tra organizzazioni no-profit e la pubblica amministrazione rappresentando un vero e proprio motore trainante per il successo di tali collaborazioni (Busnelli, 2005)

Infatti, L'utilizzo del termine "gestione delle risorse umane" ha iniziato a

diffondersi nell'ambito aziendale negli anni Cinquanta, sostituendo gradualmente il concetto di "direzione".

Questo cambiamento ha trovato spazio anche negli studi filosofici intorno agli anni Sessanta, parallelamente all'evolversi dei sistemi organizzativi che stavano affrontando profondi mutamenti ambientali. Questi cambiamenti erano principalmente legati all'introduzione di tecnologie avanzate, che rendevano i mercati più competitivi e instabili. La gestione di questa crescente incertezza divenne sempre più complessa, portando alla consapevolezza che i tradizionali approcci meccanicistici all'organizzazione non erano più adeguati.

Di conseguenza, emersero studi focalizzati sui comportamenti umani e sulle motivazioni che spingono gli individui a perseguire i propri obiettivi.

Le aziende iniziarono a cercare una correlazione tra questi aspetti e le esigenze dell'impresa, cercando di far crescere sia la produttività che la persona stessa. Questo passaggio da una "teoria" di direzione del personale a una "filosofia" di gestione delle risorse umane testimonia l'impegno delle aziende nel comprendere meglio il mondo delle persone, per individuare gli aspetti più profondi che, una volta rivelati, consentono agli individui di trasformare in azione le proprie potenzialità latenti (De Vito, 1991).

Tuttavia, sarà solo dagli anni Ottanta che questi sforzi si trasformeranno in una vera e propria cultura aziendale, quando le filosofie ormai consolidate verranno pienamente integrate nei sistemi organizzativi. Questo porterà a un profondo ripensamento dei metodi di coinvolgimento e integrazione delle persone nei processi di pianificazione strategica delle aziende. Nuovi approcci più sofisticati e saggi caratterizzeranno la gestione delle persone, focalizzandosi sulla scoperta degli elementi individuali e dinamici che influenzano il ruolo organizzativo. In questo contesto, il termine "gestione delle persone" viene preferito a "risorse umane", per sottolineare il carattere dinamico di questo processo gestionale, che richiede a ogni responsabile di assumere un ruolo quasi da psicologo. Questo cambiamento nel ruolo interpretato da queste figure ha portato alla delega dell'osservazione degli aspetti personali dei lavoratori ai responsabili delle diverse funzioni, anziché mantenere il compito di supervisione e gestione delle risorse interne concentrato nelle mani di un singolo capo (Giuliani, 1998).

In periodi più recenti, è emersa una prospettiva più completa riguardo

all'evoluzione storica della funzione risorse umane, distinguendo i due principali approcci che si sono succeduti nel corso del tempo:

1. L'approccio alla pianificazione delle risorse umane, in cui la pianificazione della gestione delle risorse è inserita in un modello razionale che stabilisce un processo di gestione sequenziale e meccanico, basato su una logica degli strumenti e degli obiettivi intermedi;
2. L'approccio alla gestione strategica: le strategie del management costituiscono il punto di partenza per modificare le politiche di gestione delle risorse umane, che acquisiscono un ruolo chiave all'interno delle definizioni dei piani aziendali, per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Il successo di un'organizzazione dipende sempre più dalla capacità delle persone di relazionarsi e prendere decisioni efficaci nel loro ambiente lavorativo. In particolare, la capacità di anticipare problemi e rispondere in modo adeguato alle esigenze del territorio sta diventando sempre più cruciale per lo sviluppo e il successo delle organizzazioni no-profit.

Figura 16 – **Gestione delle persone**



Fonte: Jason W. Moore (2000), *Environmental Crises and the Metabolic Rift in World-Historical Perspective*.

Considerando le persone come la risorsa principale, in quanto fonte di capitale intellettuale e sociale, è importante identificare chi sono queste persone che gravitano attorno a queste organizzazioni.

Queste si distinguono per la presenza di diverse categorie di individui che interagiscono tra loro, contribuendo alla loro diversità e ricchezza.

Questa diversità richiede una particolare attenzione nella gestione, costituendo una delle principali differenze rispetto ad altri tipi di organizzazioni.

Non tutte le tipologie di persone rappresentate sono sempre presenti, ma la complessità resta elevata. Analogamente alle aziende del settore pubblico e privato, le organizzazioni no-profit coinvolgono una varietà di interlocutori, tra cui fruitori, clienti, valutatori, portatori di interessi, operatori e decisori.

3.3 Rapporti contrattuali tra terzo settore e pubblica amministrazione

I rapporti contrattuali tra il terzo settore e la pubblica amministrazione rivestono un ruolo cruciale nel funzionamento del settore no-profit, essendo fondamentali per la fornitura efficiente e qualitativa di servizi pubblici e per favorire la partecipazione attiva delle organizzazioni nella realizzazione del bene comune⁴¹.

Questi rapporti possono assumere diverse forme e modalità, ognuna con caratteristiche specifiche e obiettivi distinti.

Innanzitutto, vi sono i contratti di appalto, mediante i quali, le organizzazioni del terzo settore forniscono servizi o lavori di vario genere per conto della pubblica amministrazione, in cambio di un compenso economico.

Questi servizi possono riguardare settori come l'assistenza sociale, l'educazione, la sanità e altri servizi di interesse pubblico.

I contratti di appalto definiscono le modalità di erogazione dei servizi, i tempi di consegna e il compenso previsto per le organizzazioni no-profit.

Oltre ai contratti di appalto, sono diffusi i contratti di convenzione, che stabiliscono accordi di collaborazione tra le organizzazioni del terzo settore e la pubblica amministrazione per la realizzazione di progetti o l'erogazione di servizi specifici. Questi contratti definiscono ruoli, responsabilità e modalità di finanziamento delle attività concordate. Le convenzioni possono riguardare una vasta gamma di settori, tra cui la promozione culturale, l'ambiente, l'istruzione e l'assistenza sociale, e sono finalizzate a garantire una gestione coordinata e sinergica delle risorse pubbliche e private.

Un'altra forma contrattuale è rappresentata dalle concessioni di servizio pubblico, mediante le quali la pubblica amministrazione affida a organizzazioni del terzo settore la gestione di servizi di interesse generale.

Questi servizi possono includere trasporti pubblici, gestione di parchi e aree verdi, servizi di accoglienza e molto altro. Le organizzazioni no-profit agiscono quindi come gestori dei servizi, garantendo la loro erogazione in conformità

⁴¹ Per ulteriori dettagli sui rapporti contrattuali tra il Terzo Settore e la Pubblica Amministrazione, consultare il sito Cantiere Terzo Settore: "Rapporti contrattuali tra Terzo Settore e Pubblica Amministrazione" disponibile all'indirizzo [Cantiere Terzo Settore](#).

agli standard prestabiliti e contribuendo al miglioramento della qualità della vita della comunità.

Oltre alle forme contrattuali sopra descritte, vi sono le convenzioni di sovvenzione, che prevedono l'erogazione di fondi pubblici alle organizzazioni del terzo settore per lo svolgimento di attività di pubblico interesse. Questi accordi definiscono le modalità di finanziamento, gli obiettivi da raggiungere e i criteri di valutazione delle performance delle organizzazioni no-profit. Le sovvenzioni possono essere destinate a progetti di ricerca, interventi sociali, programmi culturali, interventi ambientali e molto altro, contribuendo così a promuovere lo sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio.

Infine, vanno menzionati i partenariati pubblico-privato, una forma di collaborazione in cui la pubblica amministrazione collabora con organizzazioni no-profit e soggetti privati per lo sviluppo e la gestione congiunta di progetti o servizi di interesse pubblico. Queste forme di collaborazione promuovono l'integrazione delle competenze e risorse dei diversi attori per raggiungere obiettivi comuni nel miglioramento della qualità della vita e dei servizi offerti alla comunità. I partenariati pubblico-privato possono riguardare settori come l'innovazione tecnologica, lo sviluppo economico, l'inclusione sociale e molto altro, favorendo un approccio olistico e sostenibile alla gestione dei servizi pubblici.

Questi rappresentano uno strumento fondamentale per garantire la fornitura efficiente e qualitativa di servizi pubblici, nonché per favorire la partecipazione attiva delle organizzazioni no-profit nella realizzazione del bene comune.

La diversità delle forme contrattuali disponibili consente di adattarsi alle esigenze specifiche del territorio e dei settori di intervento, promuovendo così lo sviluppo sociale, culturale ed economico delle comunità locali⁴².

⁴² Per ulteriori dettagli sui rapporti contrattuali tra il Terzo Settore e la Pubblica Amministrazione, consultare il nono documento delle 12 mini guide alla riforma del Terzo Settore. Questo documento copre le norme previste dal Codice del Terzo Settore (D.Lgs 117/2017), dal decreto sull'impresa sociale (D.Lgs 112/2017), dal decreto sul 5 per mille (D.Lgs 111/2017) e dal decreto sul servizio civile universale (D.Lgs 40/2017).

3.4. I principali aspetti nei Ritardi dei Pagamenti: Analisi delle Criticità

I ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit rappresentano un nodo cruciale nell'ambito delle relazioni tra enti pubblici e organizzazioni che operano per il bene comune. Questo fenomeno, purtroppo diffuso, pone delle sfide significative per il funzionamento e la sostenibilità delle organizzazioni del terzo settore, le quali spesso dipendono dai finanziamenti pubblici per svolgere le proprie attività.

In questo discorso, esamineremo dettagliatamente le cause, le conseguenze e i possibili rimedi ai ritardi nei pagamenti, con l'obiettivo di comprendere appieno l'impatto di questa problematica sulla società e sulle organizzazioni coinvolte.

3.4.1 Cause e impatti

I ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit possono essere attribuiti a diversi fattori che interagiscono tra loro in modo complesso. Tra le principali cause dei ritardi vi sono:

1. **Complessità delle procedure amministrative:** Le lunghe e intricate procedure burocratiche che accompagnano l'erogazione dei finanziamenti pubblici possono causare ritardi nei pagamenti.
La necessità di seguire una serie di passaggi formali e ottenere l'approvazione da parte di diverse autorità può rallentare notevolmente il processo di erogazione dei fondi.
2. **Mancanza di trasparenza nei processi decisionali:** La mancanza di chiarezza e trasparenza nei processi decisionali all'interno della Pubblica Amministrazione può rendere difficile per le organizzazioni no-profit anticipare i tempi di pagamento e pianificare di conseguenza le proprie attività e risorse finanziarie.
3. **Ritardi nell'approvazione dei bilanci pubblici:** I ritardi nell'approvazione dei bilanci pubblici da parte delle istituzioni

competenti possono influenzare direttamente i tempi di erogazione dei finanziamenti alle organizzazioni del terzo settore, causando ritardi nei pagamenti e generando instabilità finanziaria.

4. Scarsa liquidità delle casse pubbliche: La scarsa disponibilità di risorse finanziarie nelle casse pubbliche può comportare difficoltà nell'allocazione dei fondi destinati alle organizzazioni no-profit, ritardando i pagamenti e mettendo a rischio la continuità dei servizi erogati.
5. Difficoltà nella ricezione delle fatture da parte della Pubblica Amministrazione: Le organizzazioni del settore no-profit spesso incontrano problemi nel far pervenire le proprie fatture alla PA. Questo può essere dovuto a inefficienze nel sistema di trasmissione e ricezione delle fatture, che comportano il mancato raggiungimento delle fatture al sistema di interscambio. Di conseguenza, il processo di pagamento viene bloccato, causando disagi finanziari per le organizzazioni interessate e ritardi nei pagamenti.

I ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit hanno conseguenze significative per entrambe le parti coinvolte e per la società nel suo complesso. Uno degli impatti più rilevanti riguarda il rischio per la sostenibilità delle organizzazioni: i ritardi nei pagamenti possono compromettere la loro stabilità finanziaria, mettendo a rischio la continuità dei servizi offerti e, in alcuni casi, la stessa esistenza delle organizzazioni.

Questo problema si ripercuote direttamente sui beneficiari finali, poiché provoca disagi e interruzioni nei servizi essenziali che le organizzazioni no-profit forniscono. Molti beneficiari dipendono fortemente da tali servizi per soddisfare bisogni fondamentali, e qualsiasi interruzione può avere gravi conseguenze sulle loro vite.

Inoltre, i ritardi nei pagamenti generano instabilità finanziaria all'interno del settore no-profit. Questa instabilità influisce negativamente sulla capacità delle organizzazioni di pianificare e gestire le proprie attività in modo efficace.

Le organizzazioni si trovano spesso costrette a rivedere i propri piani, a ridurre i servizi offerti o addirittura a sospendere le proprie attività a causa della

mancanza di liquidità. Questo fenomeno compromette la loro capacità di operare a lungo termine e di realizzare la loro missione sociale.

Pertanto, i ritardi nei pagamenti non solo danneggiano direttamente le organizzazioni e i loro beneficiari, ma hanno anche un impatto negativo sulla società nel suo complesso, minando la fiducia nelle istituzioni e riducendo la capacità del settore no-profit di contribuire al bene comune.

3.4.2 Normativa

La normativa relativa ai ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit è stata oggetto di attenzione e intervento negli ultimi anni. Le disposizioni legislative hanno mirato a ridurre i tempi di pagamento e ad affrontare le cause alla base di questi ritardi, al fine di garantire una maggiore fluidità e tempestività nei finanziamenti alle organizzazioni no-profit.

Di seguito, esamineremo le principali iniziative normative e le modifiche apportate per affrontare questa problematica.

1. Direttiva europea sui ritardi nei pagamenti: Nel 2011, l'Unione Europea ha adottato la Direttiva 2011/7/UE sui ritardi nei pagamenti nelle transazioni commerciali, applicabile anche ai rapporti tra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni no-profit. Questa direttiva stabilisce termini massimi per i pagamenti e prevede sanzioni in caso di ritardi, al fine di promuovere il rispetto dei tempi di pagamento⁴³.
2. Legge europea di recepimento: In Italia, la Direttiva europea sui ritardi nei pagamenti è stata recepita attraverso il Decreto Legislativo 231/2002 e successive modifiche. Questo decreto ha introdotto disposizioni specifiche per regolare i tempi di pagamento nelle transazioni commerciali, comprese quelle tra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni no-profit⁴⁴.

⁴³ Direttiva 2011/7/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 16 febbraio 2011 sui ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali.

⁴⁴ ^1 Decreto Legislativo 9 ottobre 2002, n. 231, Attuazione della direttiva 2000/35/CE relativa alla lotta contro i ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali.

3. Legge sulle misure contro i ritardi nei pagamenti pubblici: Nel 2012 è stata approvata la Legge 144/2012, conosciuta come Legge sulle misure contro i ritardi nei pagamenti pubblici. Questa legge ha introdotto misure volte a garantire il rispetto dei termini di pagamento da parte della Pubblica Amministrazione verso i fornitori, inclusi i soggetti del terzo settore⁴⁵.
4. Decreto legislativo sulle misure per la crescita economica: Nel 2019 è stato emanato il Decreto Legislativo 14/2019, recante "Disposizioni urgenti per la crescita economica". Questo decreto ha introdotto modifiche alla normativa sui ritardi nei pagamenti, con l'obiettivo di semplificare le procedure e accelerare i tempi di pagamento, anche nei rapporti tra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni no-profit⁴⁶.
5. Piano di azione nazionale per l'efficienza dei pagamenti: Il Governo italiano ha adottato un Piano di azione nazionale per l'efficienza dei pagamenti, finalizzato a promuovere il rispetto dei termini di pagamento e a migliorare la gestione finanziaria della Pubblica Amministrazione. Questo piano prevede misure specifiche per affrontare i ritardi nei pagamenti e favorire una maggiore trasparenza e tempestività nei rapporti con i fornitori, comprese le organizzazioni no-profit⁴⁷.
6. Iniziative regionali e locali: In aggiunta alle misure nazionali, molte regioni e enti locali hanno adottato iniziative specifiche per affrontare i ritardi nei pagamenti e migliorare la gestione finanziaria. Queste iniziative possono includere la promozione di strumenti e soluzioni digitali per la gestione dei pagamenti, la semplificazione delle procedure amministrative e l'adozione di buone pratiche per garantire il rispetto dei termini di pagamento⁴⁸.

⁴⁵ ^1 Legge 9 novembre 2012, n. 144, Misure contro i ritardi nei pagamenti in rapporti commerciali tra imprese e tra imprese e pubbliche amministrazioni, in attuazione della direttiva 2011/7/UE.

⁴⁶ ^1 Decreto Legislativo 14 gennaio 2019, n. 14, Disposizioni urgenti per la crescita economica, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 15 del 18 gennaio 2019.

⁴⁷ ^1 Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 17 maggio 2018, Piano di azione nazionale per l'efficienza dei pagamenti, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 18 giugno 2018.

⁴⁸ Ad esempio, l'iniziativa della Regione Toscana nel progetto PayFlowPA rappresenta un

Nel contesto delle recenti riforme normative in Italia, emerge la Riforma n. 1.11, un pilastro del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), che mira a migliorare l'efficienza e l'affidabilità delle pubbliche amministrazioni del Paese.

Questa riforma è stata introdotta con l'obiettivo primario di ridurre i tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie, rispondendo alle indicazioni della Commissione europea e come requisito per il sostegno finanziario dell'Unione Europea.

L'essenza della Riforma si concentra su due obiettivi chiave: la riduzione dei tempi di pagamento e l'implementazione di obiettivi quantitativi specifici.

In particolare, si mira ad accelerare i pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e delle autorità sanitarie verso fornitori e creditori.

Questo significa ridurre il tempo medio necessario per completare i pagamenti e limitare il ritardo rispetto alla data prevista per il pagamento.

Questa ambizione è concretizzata attraverso una serie di misure che coinvolgono quattro categorie principali di pubbliche amministrazioni: le Amministrazioni Centrali, le Regioni e Province Autonome, gli Enti Locali e gli Enti del Servizio Sanitario Nazionale (SSN).

Tutte queste istituzioni sono chiamate a adottare misure operative volte a ridurre i tempi di pagamento, migliorando i processi interni e garantendo la conformità alle nuove disposizioni entro le scadenze stabilite.

La Riforma n. 1.11 è stata implementata in conformità con l'articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito con modifiche dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Inoltre, le indicazioni operative per l'attuazione della riforma sono state fornite dal Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

Concludendo, la normativa relativa ai ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit ha rappresentato un importante passo

contributo significativo alla creazione della soluzione gestionale integrata, fornendo il modulo relativo alla gestione delle posizioni debitorie, precedentemente incluso nella piattaforma Iris. Questo modulo è fondamentale per ottimizzare il ciclo di vita dei pagamenti a favore delle Pubbliche Amministrazioni. Il finanziamento di 683.500 euro, ottenuto attraverso il PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020, Asse 3, Obiettivo Specifico 3.1, Azione 3.1.1, nell'ambito dell'iniziativa Open Community PA 2020 (Avviso OCPA 2020), supporta lo sviluppo e l'implementazione di questa iniziativa volta a migliorare l'efficienza e l'efficacia dei pagamenti pubblici.

avanti nel promuovere una maggiore efficienza e tempestività nei finanziamenti pubblici.

Tuttavia, nonostante gli sforzi e le riforme attuate, persistono ancora alcuni problemi che causano ritardi nei pagamenti.

È evidente che l'implementazione delle normative e delle riforme richiede tempo e risorse, e talvolta si possono incontrare ostacoli di natura burocratica o amministrativa.

3.4.3 Possibili rimedi e soluzioni

Per affrontare efficacemente la problematica dei ritardi nei pagamenti, è necessario adottare una serie di misure mirate volte a migliorare l'efficienza e la tempestività dei pagamenti da parte della Pubblica Amministrazione.

Alcune delle possibili soluzioni includono:

1. **Semplificazione delle procedure amministrative:** Questo approccio si focalizza sulla riduzione della complessità delle procedure burocratiche coinvolte nell'erogazione dei finanziamenti pubblici. Si tratta di un'azione che mira a snellire i processi decisionali e operativi, eliminando passaggi superflui e semplificando la documentazione richiesta. Un'efficace semplificazione delle procedure amministrative non solo accelera i tempi di pagamento, ma può anche ridurre il carico amministrativo sulle organizzazioni no-profit, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sulle proprie attività missionarie.
2. **Implementazione di sistemi informatici più efficienti:** Questo intervento prevede l'adozione di sistemi informatici all'avanguardia per la gestione dei pagamenti. L'obiettivo è quello di automatizzare i processi e ridurre i tempi di elaborazione delle transazioni finanziarie. Tuttavia, è importante considerare che l'implementazione di tali sistemi richiede investimenti iniziali significativi e un adeguato supporto tecnico. Inoltre, è essenziale garantire la sicurezza e la protezione dei dati sensibili durante l'intero processo di gestione dei pagamenti.
3. **Aumento della trasparenza e della chiarezza nei processi decisionali:** Questa strategia si concentra sull'importanza di fornire informazioni

trasparenti e facilmente comprensibili riguardo ai processi decisionali all'interno della Pubblica Amministrazione. Una maggiore trasparenza non solo favorisce la fiducia delle organizzazioni no-profit verso le istituzioni pubbliche, ma può anche promuovere una migliore collaborazione e un dialogo aperto tra le varie parti interessate. Tuttavia, è importante considerare che il miglioramento della trasparenza richiede un impegno continuo da parte delle autorità pubbliche e potrebbe incontrare resistenze culturali o organizzative.

4. Miglioramento del monitoraggio e del controllo dei pagamenti: Questo approccio si basa sull'implementazione di sistemi di monitoraggio e controllo efficaci per identificare e affrontare tempestivamente eventuali ritardi nei pagamenti. Il monitoraggio costante dei flussi finanziari consente alle autorità pubbliche di individuare eventuali anomalie o inefficienze nel processo di pagamento e di adottare le misure correttive necessarie. Tuttavia, è importante che il monitoraggio sia accompagnato da meccanismi di accountability e trasparenza per garantire la corretta gestione delle risorse pubbliche e la tutela degli interessi delle organizzazioni no-profit.

In conclusione, i ritardi nei pagamenti tra la Pubblica Amministrazione e il settore no-profit rappresentano una sfida significativa che richiede l'adozione di misure concrete e tempestive per essere affrontata con successo.

È fondamentale promuovere una maggiore collaborazione e dialogo tra le parti interessate al fine di individuare soluzioni condivise e garantire la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni no-profit e la continuità dei servizi offerti alla comunità. Soltanto attraverso un impegno congiunto e coordinato sarà possibile superare questa problematica e costruire un futuro più equo e solidale per tutti.

Nel prossimo capitolo, esamineremo a livello pratico alcune cooperative sociali che hanno effettivamente avuto ritardi nei pagamenti, analizzando la natura e durata di questi rapporti e le varie criticità emerse.

Attraverso questa analisi dettagliata, cercheremo di comprendere meglio le cause dei ritardi nei pagamenti e le possibili soluzioni per mitigarli efficacemente.

Capitolo 4

Analisi Applicativa: Contratti e Ritardi nei Pagamenti in 3 cooperative sociali

4.1 Cooperativa Alfa

Alfa è una cooperativa sociale che opera principalmente attraverso rapporti con le pubbliche amministrazioni. In particolare, collabora con diversi comuni (Montespertoli, San Casciano Val di Pesa, Terranuova Bracciolini, Firenze e Reggello), società della salute e la Regione Toscana.

I rapporti con i comuni e le società della salute sono basati principalmente su contratti di appalto e affidamenti diretti, mentre con la Regione Toscana gestisce progetti di agricoltura sociale.

La durata di questi contratti varia da un minimo di un anno a circa tre anni, con possibilità di rinnovo.

Criticità nei Contratti

Nonostante i finanziamenti erogati direttamente dagli enti locali non presentino difficoltà di riscossione, emergono notevoli problematiche con i finanziamenti provenienti da fondi ministeriali e dalla Regione Toscana. In questi casi, Alfa deve possedere una forte capacità anticipatoria a causa dei ritardi nei pagamenti, che possono arrivare fino a 6, 8, o 10 mesi.

Un esempio specifico riguarda i progetti di accoglienza TAI⁴⁹, che richiedono anticipi che la cooperativa non è in grado di sostenere.

La gestione dei progetti TAI richiede risorse finanziarie immediate, per cui le

⁴⁹ *La Tipologia Accoglienza Iniziale (TAI) è un programma destinato ai migranti appena arrivati nel territorio italiano. L'obiettivo è fornire un primo soccorso e un'accoglienza temporanea che garantisca ai migranti il necessario supporto per un primo inserimento. Durante questa fase, i migranti ricevono assistenza sanitaria, supporto legale e una valutazione delle loro condizioni personali e sociali.*

organizzazioni come Alfa devono avere una capacità anticipatoria significativa, dato che i finanziamenti spesso arrivano con molti mesi di ritardo.

Questo ha portato Alfa a decidere di non gestire bandi della prefettura di Firenze, a causa della complessità nella gestione dei CUT⁵⁰, che richiedono significative risorse finanziarie anticipate.

La gestione dei CUT comporta complessità aggiuntive e risorse finanziarie significative, poiché richiede la capacità di anticipare i costi per un lungo periodo prima che i finanziamenti pubblici vengano erogati.

Inoltre, Alfa ha riscontrato grandi difficoltà nei rapporti con la Regione Toscana, in particolare con l'agenzia regionale per l'agricoltura Artea⁵¹, dove il saldo dei progetti può arrivare anche a 24 mesi di distanza.

Questo crea una notevole pressione finanziaria e organizzativa sulla cooperativa, che deve gestire con attenzione la propria liquidità per evitare il rischio di fallimento.

Burocrazia e Gestione Amministrativa

Una delle principali criticità riscontrate è la complessità e la lentezza della burocrazia.

I pagamenti devono essere richiesti presentando anticipi basati su rendicontazioni dettagliate, un processo che richiede molto tempo e risorse.

Alfa, per far fronte a queste richieste, deve impegnarsi intensamente nella preparazione della documentazione necessaria, includendo dettagliati rapporti di spesa e una serie di documenti giustificativi. Questo impegno amministrativo è talmente oneroso che spesso le organizzazioni si indebitano per rispondere alle richieste dei progetti comunali.

In particolare, la rendicontazione per i progetti finanziati dal PNRR⁵² è

⁵⁰ *I Centri di Ultima Transizione (CUT) sono strutture destinate a ospitare i migranti in attesa di un'integrazione definitiva nel tessuto sociale e lavorativo.*

Questi centri forniscono un'accoglienza più strutturata e di lungo periodo rispetto ai TAI, con servizi di formazione professionale, inserimento lavorativo e assistenza per il ricongiungimento familiare.

⁵¹ *L'Agenzia Regionale per le Erogazioni in Agricoltura (ARTEA) è un ente della Regione Toscana responsabile della gestione e dell'erogazione dei finanziamenti agricoli e rurali. ARTEA coordina e distribuisce i fondi destinati ai progetti di sviluppo agricolo e rurale, garantendo che i finanziamenti siano utilizzati in modo efficiente e conforme alle normative. Tuttavia, i tempi di verifica e saldo dei progetti possono essere estremamente lunghi, spesso arrivando a 24 mesi, il che mette sotto pressione la liquidità delle organizzazioni coinvolte*

⁵² *Il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) è un programma straordinario*

particolarmente gravosa.

Le organizzazioni che gestiscono progetti finanziati dal PNRR devono rispettare stringenti requisiti di rendicontazione per dimostrare l'uso appropriato delle risorse, il che comporta un notevole impegno amministrativo e burocratico.

La cooperativa deve dimostrare l'uso appropriato delle risorse attraverso una complessa documentazione, che include dettagli sulle buste paga e altre spese, aumentando ulteriormente il carico amministrativo.

Impatto sulla Missione della Cooperativa

La crescente complessità amministrativa ha un impatto significativo sulla sua missione.

L'aumento del tempo e delle risorse dedicate alla gestione burocratica sottrae attenzione e risorse ai progetti educativi e sociali, che rappresentano il core business della cooperativa.

Questo squilibrio rischia di far perdere di vista l'obiettivo principale per cui è stata costituita.

Dimensione e Capacità Anticipatoria

Alfa è una cooperativa relativamente piccola e, per garantire una gestione sostenibile dei finanziamenti pubblici, cerca di mantenere una dimensione che le permetta di avere una capacità anticipatoria adeguata.

L'espansione della cooperativa comporterebbe un aumento delle difficoltà nella gestione della liquidità, rendendo ancora più complesso il rispetto degli impegni finanziari richiesti dai contratti con enti pubblici.

Ulteriori Criticità

In alcuni casi, emerge l'impossibilità di emettere fattura anche con pagamento a lunga scadenza.

di investimenti e riforme finanziato dall'Unione Europea per supportare la ripresa economica post-pandemia.

Il PNRR si concentra su sei missioni principali: digitalizzazione, innovazione, competitività e cultura; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute.

Ciò, genera l'impossibilità di registrare l'entrata nel bilancio dell'anno in corso, rischiando di portare l'impresa sociale ad un passivo di bilancio.

Questo è più grave del passivo di cassa perché non può essere sanato con richiesta anticipo fatture o altri accordi con istituti bancari.

Inoltre, i progetti che devono rendicontare il personale hanno grosse difficoltà nel riconoscimento del 100% della spesa.

I manuali di rendicontazione non riconoscono le tabelle ministeriali del CCNL⁵³ nazionale, in particolare riconoscono solo ore ferie, festività e permessi.

Non riconoscono altri elementi quali malattie, permessi studio, assemblee sindacali, infortunio gravidanza, formazione ecc. Questo genera un mancato incasso rispetto alle spese sostenute.

Conclusione e proposte di miglioramento

In sintesi, Alfa si trova ad affrontare sfide significative nella gestione dei rapporti con le pubbliche amministrazioni, soprattutto a causa della complessità burocratica e dei ritardi nei pagamenti.

La cooperativa cerca di bilanciare queste difficoltà mantenendo una dimensione sostenibile e concentrandosi sull'efficienza amministrativa per continuare a perseguire la sua missione sociale ed educativa.

I continui ritardi nei pagamenti e la necessità di anticipare fondi per lunghi periodi mettono a dura prova la sostenibilità finanziaria della cooperativa.

Inoltre, l'aumento del carico amministrativo richiesto per la rendicontazione dei fondi pubblici sottrae risorse preziose ai progetti direttamente legati alla missione sociale.

Questa situazione evidenzia la necessità di riforme strutturali per snellire la burocrazia e migliorare l'efficienza dei processi di finanziamento pubblico, al fine di permettere alle organizzazioni come questa di operare con maggiore

⁵³ *Le "tabelle ministeriali" si riferiscono alle tabelle retributive stabilite all'interno del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro (CCNL) per il settore pubblico. Queste tabelle indicano i livelli retributivi per diverse categorie di lavoratori pubblici in base alla loro posizione, grado, anzianità e altri fattori pertinenti. Le tabelle ministeriali sono solitamente elaborate e aggiornate da autorità o organi governativi competenti o dal Ministero del Lavoro, in collaborazione con i sindacati e altre parti interessate. Sono uno strumento importante per garantire equità retributiva e trattamento paritario all'interno del settore pubblico.*

serenità e concentrazione sui propri obiettivi sociali.

Per migliorare la situazione, potrebbe essere utile:

1. **Snellimento della burocrazia:** Ridurre la complessità delle procedure di rendicontazione e dei controlli amministrativi.
2. **Miglioramento dei tempi di pagamento:** Garantire tempi di pagamento più rapidi e certi per i finanziamenti pubblici.
3. **Supporto finanziario:** Creare meccanismi di supporto finanziario per le cooperative, come fondi di garanzia o prestiti agevolati per migliorare la loro capacità anticipatoria.
4. **Formazione amministrativa:** Offrire formazione specifica per migliorare le competenze amministrative e gestionali delle cooperative.

In conclusione, per garantire una maggiore sostenibilità ed efficacia delle cooperative sociali, è necessario un approccio integrato che combini riforme burocratiche, miglioramenti dei tempi di pagamento e sostegno finanziario. Solo così le organizzazioni come Alfa potranno concentrarsi pienamente sulla realizzazione della propria missione sociale senza essere gravate da eccessivi oneri amministrativi e finanziari.

4.2 Cooperativa Beta

La cooperativa Beta opera esclusivamente nella regione Toscana, collaborando con una vasta gamma di entità pubbliche attraverso appalti, concessioni e convenzioni.

Interagisce principalmente con le tre USL della Toscana (Nord/Ovest, Sud/Est e Centro), numerosi comuni (con progetti di rilevante importanza a Firenze e Livorno), le ASP (Aziende Sanitarie Provinciali) e le Società della Salute. Questi contratti variano notevolmente in durata e complessità, con alcune concessioni che possono estendersi fino a 15 anni. Ad oggi, l'operatività della cooperativa è limitata alla regione Toscana.

Evoluzione delle USL e delle ASP

Prima del 2016, il sistema sanitario toscano era frammentato in numerose USL⁵⁴, ciascuna con una propria gestione amministrativa. Questa frammentazione creava numerose complicazioni, soprattutto nei pagamenti e nella gestione dei contratti, poiché ogni USL aveva le proprie procedure e tempistiche. La riorganizzazione in tre macro-aree – USL Nord/Ovest, Sud/Est e Centro – ha notevolmente semplificato questi processi, migliorando l'efficienza dei pagamenti e la trasparenza amministrativa.

Le ASP⁵⁵, invece, sono enti pubblici non economici creati per gestire i servizi alla persona, inclusi quelli sociosanitari. La cooperativa Beta collabora con le ASP attraverso contratti di appalto e concessioni, beneficiando di un miglioramento nella gestione dei pagamenti rispetto al passato.

Modalità di Pagamento e Problemi Riscontrati

I contratti della cooperativa Beta prevedono la fatturazione elettronica con regime fiscale di Split Payment, in cui l'ente pubblico paga solo la parte imponibile della fattura, mentre l'IVA viene gestita separatamente.

⁵⁴ Le Unità Sanitarie Locali (USL) sono enti territoriali del Servizio Sanitario Nazionale italiano, responsabili della gestione dei servizi sanitari in una specifica area geografica.

⁵⁵ Le Aziende Sanitarie Provinciali (ASP) sono enti pubblici non economici responsabili della gestione e dell'erogazione di servizi sociosanitari a livello provinciale. Sono state create per migliorare l'efficienza e l'integrazione dei servizi alla persona, con un focus particolare sulla salute e il benessere sociale.

Le fatture elettroniche vengono inviate tramite il Sistema di Interscambio (SDI) e i pagamenti dovrebbero essere effettuati entro 60 giorni dalla ricezione della fattura.

Nonostante i miglioramenti apportati dalla riorganizzazione delle USL, la cooperativa riscontra ancora significativi ritardi nei pagamenti.

In media, il tempo di incasso è di 100 giorni, ben oltre i 60 giorni previsti dai contratti.

Le ASP sono le più lente nel processare i pagamenti, seguite dai comuni, mentre le USL sono relativamente più tempestive.

La gestione di tali ritardi è resa più complessa dalla natura diversificata dei contratti che Beta gestisce. Ad esempio, i contratti per le RSA (Residenze Sanitarie Assistenziali) possono includere concessioni, mentre i servizi di salute mentale sono spesso gestiti tramite convenzioni.

Ogni tipo di contratto ha le proprie specifiche modalità di pagamento, che devono essere attentamente monitorate e gestite.

Impatto dei Ritardi sui Finanziamenti

La cooperativa Beta fattura annualmente circa 45 milioni di euro, conferendole una certa stabilità finanziaria. A differenza delle cooperative più piccole, Beta riesce a gestire meglio i ritardi nei pagamenti grazie alla sua capacità di anticipare le fatture in banca.

Questa pratica consente alla cooperativa di mantenere la liquidità necessaria per far fronte ai pagamenti mensili degli stipendi e dei contributi, anche se comporta oneri finanziari significativi. Gli anticipi di fatture vengono scontati all'80% dell'importo, contribuendo ai costi finanziari iscritti a conto economico.

Per Beta, i ritardi nei pagamenti non rappresentano un problema insormontabile grazie alla sua solida posizione finanziaria. Tuttavia, i costi associati agli oneri finanziari sono significativi e devono essere attentamente gestiti per evitare che impattino negativamente sul bilancio complessivo della cooperativa.

Strategia di Gestione Finanziaria

La cooperativa Beta opera con una strategia ben delineata che le permette di gestire grandi progetti senza risentire troppo dei ritardi nei pagamenti. Grazie alla diversificazione dei contratti che spaziano dagli appalti alle concessioni, passando per le convenzioni, può contare su flussi di entrate differenti che le garantiscono una certa stabilità finanziaria.

I contratti hanno durate variabili, spesso 2+2 anni, 2 anni con proroga, o 5 anni per gli appalti, e fino a 15 anni per le concessioni. Questo approccio permette di avere una programmazione a lungo termine e di gestire in modo più efficace le risorse finanziarie e operative. La diversificazione dei contratti e delle fonti di reddito permette a Beta di bilanciare i rischi associati ai ritardi nei pagamenti, minimizzando l'impatto sulla liquidità.

Problematiche e Soluzioni

Un aspetto cruciale è la capacità della cooperativa di adattarsi alle modifiche amministrative e legislative, come dimostrato dalla riorganizzazione delle USL.

Questo cambiamento ha portato a una riduzione dei tempi di pagamento e a una maggiore uniformità nelle procedure amministrative. Tuttavia, permangono problematiche legate alla lentezza dei pagamenti da parte delle ASP e dei comuni, che richiedono una gestione attenta dei flussi di cassa.

Per risolvere tali problematiche, Beta adotta diverse strategie finanziarie, tra cui l'anticipo delle fatture. Questa pratica, sebbene comporti costi aggiuntivi, consente alla cooperativa di mantenere la liquidità necessaria per coprire le spese operative mensili. Inoltre, la cooperativa lavora costantemente per migliorare i rapporti con gli enti pubblici, cercando di ridurre i tempi di pagamento e di negoziare condizioni più favorevoli.

Le Aziende Sanitarie Provinciali (ASP) sono enti pubblici non economici responsabili della gestione e dell'erogazione di servizi sociosanitari a livello provinciale. Sono state create per migliorare l'efficienza e l'integrazione dei servizi alla persona, con un focus particolare sulla salute e il benessere sociale.

Analisi del Rischio

La capacità di Beta di anticipare le fatture è cruciale per la gestione del rischio finanziario. Tuttavia, questo approccio comporta anche costi aggiuntivi che

possono diventare significativi nel lungo periodo. La cooperativa deve quindi bilanciare attentamente l'uso di anticipi di fatture con altre forme di finanziamento e gestione della liquidità.

Inoltre, Beta deve continuamente monitorare le performance finanziarie e i flussi di cassa per assicurarsi che i ritardi nei pagamenti non compromettano la sostenibilità a lungo termine della cooperativa. La cooperativa deve anche considerare l'impatto delle politiche fiscali e delle modifiche legislative che potrebbero influenzare i termini di pagamento e le modalità di gestione delle fatture.

Conclusione

Il caso della cooperativa Beta mette in luce le sfide e le opportunità che le cooperative sociali affrontano nel contesto degli appalti pubblici. La capacità di adattamento e la gestione finanziaria accorta sono elementi essenziali per il successo in questo settore. La riorganizzazione delle USL e l'introduzione di nuove pratiche amministrative hanno contribuito a migliorare la situazione, ma permangono sfide significative che richiedono un approccio strategico e proattivo.

Beta dimostra che, con una gestione attenta e strategie finanziarie efficaci, è possibile mitigare gli impatti negativi dei ritardi nei pagamenti, garantendo la continuità e la sostenibilità delle operazioni aziendali. Questo caso offre preziose lezioni per altre cooperative che si trovano ad affrontare situazioni simili, evidenziando l'importanza di una gestione finanziaria solida e di relazioni costruttive con gli enti pubblici.

La cooperativa Beta continua a operare con successo grazie alla sua capacità di adattarsi ai cambiamenti e di gestire efficacemente le proprie risorse finanziarie. La diversificazione dei contratti e l'uso di strategie finanziarie innovative consentono a Beta di mantenere la propria posizione di leader nel settore delle cooperative sociali in Toscana, affrontando con successo le sfide poste dai ritardi nei pagamenti e dalle complesse dinamiche amministrative.

4.3 Cooperativa Gamma

La cooperativa Gamma rappresenta un caso di studio esemplare nel contesto delle cooperative sociali in Italia. Con oltre 300 lavoratori e quasi 200 soci, ha sviluppato una solida struttura amministrativa e organizzativa.

Il suo fatturato, che supera gli 8 milioni di euro, testimonia il successo ottenuto in vari settori e mercati. Tuttavia, questa crescita non è stata esente da sfide significative, tra cui la gestione dei ritardi nei pagamenti, un problema che ha accompagnato la cooperativa sin dagli inizi.

Contesto e Struttura

Fondata nei primi anni 2000 nel territorio pratese, ha visto una crescita costante grazie a una strategia di diversificazione contrattuale.

Agli inizi, la città di Prato, con le sue peculiarità storiche e territoriali, offriva poche opportunità di appalto per le nuove cooperative, poiché i contratti principali erano già stati assegnati a cooperative più grandi. Di conseguenza, prima di poter accedere anche agli appalti pubblici, Gamma ha dovuto orientarsi verso attività con privati e partecipare a bandi non tradizionali, come finanziamenti regionali ed europei (contatti to cure⁵⁶).

Oggi, gestisce una varietà di contratti, comprese convenzioni attraverso gare di appalto pubblico con diverse amministrazioni locali e regionali, tra cui la Società della Salute di Prato e comuni limitrofi come Agliana e Mugello.

Inoltre, hanno rapporti con il Consorzio Metropoli, un consorzio di Legacoop che raggruppa diverse cooperative sociali. Questo consorzio agisce spesso come General Contractor⁵⁷, stipulando convenzioni con enti pubblici e

⁵⁶ I contratti "to cure" sono una tipologia di accordo tra privati e cooperative sociali, in cui queste ultime forniscono servizi di assistenza e cura direttamente ai destinatari finali, spesso senza l'intermediazione di enti pubblici. Questi contratti possono riguardare una vasta gamma di servizi, tra cui assistenza domiciliare, supporto educativo, riabilitazione e altre prestazioni sociali e sanitarie. A differenza delle convenzioni stipulate attraverso gare d'appalto pubbliche, i contratti "to cure" sono caratterizzati da una maggiore flessibilità e rapidità nelle modalità di erogazione e pagamento, anche se possono comportare sfide significative in termini di sostenibilità economica e gestione delle risorse.

⁵⁷ Il termine "General Contractor" si riferisce a un'entità, spesso un consorzio o un'azienda, che assume la responsabilità principale per la realizzazione di un progetto o la fornitura di servizi. In questo contesto, il General Contractor stipula contratti con enti pubblici e poi subappalta parti del lavoro a cooperative associate. Questo modello permette una gestione centralizzata dei contratti e delle fatturazioni, con il General Contractor che coordina e sovrintende l'esecuzione dei servizi da parte delle cooperative subappaltatrici.

successivamente subappaltando i servizi alle cooperative associate.

Tale struttura implica che la fatturazione per Gamma avviene frequentemente attraverso il consorzio, piuttosto che direttamente con gli enti pubblici.

Problematica dei Ritardi nei Pagamenti

Una delle principali difficoltà affrontate riguarda i ritardi nei pagamenti da parte degli enti pubblici. Nonostante ci sia stato un miglioramento generale della situazione con l'istituzione della società pubblica di Prato, il problema persiste in molti ambiti, soprattutto per quanto riguarda i bandi soggetti a rendicontazione. Questi contratti, spesso accompagnati da un acconto iniziale, si caratterizzano per il fatto che dopo questa fase iniziale possono passare lunghi periodi senza ulteriori erogazioni fino alla conclusione completa del progetto e alla relativa rendicontazione. Questa modalità di pagamento ha imposto una significativa capacità anticipatoria, generalmente a tutte le cooperative sociali.

Infatti, fin dagli inizi, Gamma ha dovuto fare ricorso a numerosi affidamenti bancari per gestire il flusso di cassa, mantenendo vari conti correnti con diversi istituti bancari per diversificare i rischi e ottimizzare la gestione finanziaria.

Attualmente, Gamma dispone di circa 1,5 milioni di euro in disponibilità di anticipo, una cifra che evidenzia l'importanza strategica della gestione del credito e dei rapporti bancari.

Tuttavia, ciò limita la redditività, generando oneri finanziari di oltre 100 mila euro annui, una somma significativa che grava sul bilancio.

Problemi Specifici e Strategie di Gestione

Questi contratti, spesso accompagnati da un acconto iniziale, si caratterizzano per il fatto che dopo questa fase iniziale possono passare lunghi periodi senza ulteriori erogazioni fino alla conclusione completa del progetto e alla relativa rendicontazione.

Le cooperative sociali come Gamma, che operano in attività soggette a rendicontazione, affrontano due problemi principali:

1) Alcune attività, seppur cruciali per il territorio, sono soggette a ritardi estremi nei pagamenti. Un esempio è l'accoglienza dei profughi ucraini, gestita attraverso un'Associazione Temporanea d'Impresa in collaborazione con la cooperativa GEA⁵⁸ e direttamente collegata al Ministero, ma con diramazioni regionali. In questo caso, Gamma sta ancora aspettando il pagamento per il lavoro svolto ad aprile 2023.

La burocrazia complessa e i tempi lunghi di rendicontazione aggravano ulteriormente il problema.

2) A livello tecnico, le attività soggette a rendicontazione non prevedono l'emissione di fatture mensili o alla conclusione del servizio, rendendo difficile ottenere anticipi su fatture dalle banche. Anche se alcuni istituti offrono anticipazioni di conto in mutuo⁵⁹, questi percorsi sono complessi e non sempre disponibili, creando significative difficoltà finanziarie.

Per quanto riguarda la tipologia di fatture, Gamma emette quasi tutte le fatture in split payment. Tuttavia, gestisce anche circa 300 mila euro di fatturato accreditato a livello sanitario con la Regione Toscana per un centro che accoglie bambini con disturbi dell'apprendimento.

Queste attività private richiedono l'emissione di fatture tramite il codice IVA delle prestazioni sanitarie, aumentando notevolmente il carico di lavoro amministrativo con centinaia di fatture da gestire.

Innovazioni e Miglioramenti

Un cambiamento significativo e positivo è avvenuto nel territorio di Prato con l'assunzione della gestione amministrativa dei servizi sociali da parte della Società della Salute. Questa entità gestisce direttamente i pagamenti alle cooperative, snellendo notevolmente i tempi e semplificando le procedure

⁵⁸ La cooperativa sociale GEA è un'organizzazione che fa parte del sistema delle cooperative sociali italiane. Spesso coinvolta in progetti di assistenza sociale e sanitaria, la GEA opera tramite l'Associazione Temporanea di Imprese (ATI) per collaborare con altre entità nel perseguire obiettivi comuni, come la partecipazione a gare d'appalto e la gestione di servizi pubblici o comunitari.

⁵⁹ L'anticipazione di conto in mutuo si riferisce alla pratica di ottenere un finanziamento da parte di una banca o di un istituto finanziario sulla base del valore di fatture o crediti ancora da incassare. Questa forma di finanziamento consente alle aziende di ottenere liquidità anticipata utilizzando come garanzia i propri crediti futuri, pur sottostando a condizioni e tassi di interesse specifici stabiliti dal mutuante.

amministrative.

Inoltre, l'introduzione del nuovo metodo di accreditamento da parte della Società della Salute rappresenta un ulteriore miglioramento. Invece di ricorrere alle gare di appalto, questo sistema di convenzionamento prevede un albo degli enti accreditati, basato su specifici requisiti.

Una volta accreditati, gli enti possono erogare prestazioni di assistenza domiciliare, salvaguardando il principio della libera scelta delle famiglie e garantendo al contempo alle cooperative un mercato protetto con una tariffa unica. Questo metodo ha reso i tempi di pagamento molto più rapidi.

Conclusione

La capacità di adattamento e la diversificazione delle attività hanno giocato un ruolo fondamentale nel successo della cooperativa, permettendole di crescere e consolidarsi nonostante le difficoltà.

La gestione oculata dei rapporti bancari e dei flussi finanziari rimane una priorità per Gamma, che continua a sviluppare soluzioni innovative per garantire la sostenibilità e la continuità dei propri servizi.

Questo esempio di resilienza e di capacità gestionale offre importanti spunti di riflessione per altre realtà simili, evidenziando l'importanza di una strategia finanziaria ben strutturata e di una gestione efficiente delle risorse e dei rapporti contrattuali.

Il suo percorso dimostra come sia possibile affrontare e superare le difficoltà attraverso una pianificazione attenta, una gestione flessibile e l'adozione di nuove metodologie operative.

4.4 Tre casi a confronto: Conclusioni e Raccomandazioni per il Settore delle Cooperative Sociali.

L'analisi dei tre casi aziendali delle cooperative Alfa, Beta e Gamma evidenzia sfide comuni e strategie differenziate nella gestione dei ritardi nei pagamenti e delle complessità burocratiche, offrendo ottimi spunti di riflessione per il settore delle cooperative sociali.

Tutte e tre le cooperative affrontano ritardi significativi nei pagamenti da parte delle amministrazioni pubbliche, che variano da alcuni mesi fino a periodi prolungati di oltre un anno. Questi ritardi impongono una forte capacità anticipatoria e creano una notevole pressione finanziaria. Le procedure amministrative e di rendicontazione sono complesse e onerose, richiedendo un impegno considerevole in termini di tempo e risorse. Le cooperative devono spesso presentare documentazioni dettagliate per ottenere i pagamenti, aggravando il carico amministrativo.

Per far fronte ai ritardi nei pagamenti, le cooperative devono ricorrere a anticipi bancari o altre forme di finanziamento, generando costi finanziari significativi che incidono sulla loro sostenibilità economica.

Alfa, essendo una cooperativa più piccola, cerca di mantenere una dimensione che le permetta di gestire la liquidità in modo sostenibile. Tuttavia, è costretta a rinunciare a gestire progetti che richiedono anticipi significativi a causa della mancanza di risorse finanziarie immediate.

Beta, grazie alla sua solidità finanziaria e alla capacità di diversificare i contratti, utilizza strategie finanziarie come l'anticipo di fatture per mantenere la liquidità necessaria. Dimostrando l'importanza di avere una strategia di diversificazione e una gestione attenta dei flussi di cassa per mitigare gli impatti negativi dei ritardi.

Gamma ha sviluppato una solida struttura amministrativa e finanziaria che le permette di affrontare ritardi nei pagamenti con una capacità anticipatoria significativa, infatti, utilizza più conti correnti per diversificare i rischi e mantiene rapporti bancari stretti per gestire il flusso di cassa.

In entrambi i casi, si può dire che la situazione è migliorata notevolmente da quando la Casa della Salute in Toscana ha preso in carico la gestione

amministrativa dei servizi sociali. Questo cambiamento ha semplificato i tempi di pagamento e le procedure burocratiche, riducendo significativamente i ritardi che le cooperative sociali affrontavano in passato.

Tuttavia, ci sono procedure di rendicontazione e controlli amministrativi che aumentano significativamente il carico burocratico sulle cooperative.

Questi processi complessi e onerosi spesso richiedono una documentazione dettagliata, imponendo tempi lunghi per ottenere l'approvazione e i pagamenti da parte delle amministrazioni pubbliche. Questa complessità burocratica può mettere a rischio la liquidità delle cooperative sociali, rendendo difficile la gestione finanziaria e compromettendo la continuità operativa.

Garantire tempi di pagamento più rapidi e certi per i finanziamenti pubblici diventa quindi fondamentale per evitare crisi di liquidità e consentire alle cooperative di operare con maggiore stabilità finanziaria.

Creare meccanismi di supporto finanziario, come fondi di garanzia o prestiti agevolati, potrebbe essere una soluzione efficace per migliorare la capacità anticipatoria delle cooperative, riducendo al contempo la loro dipendenza dagli istituti bancari e i relativi oneri finanziari.

Investire nella formazione specifica per migliorare le competenze amministrative e gestionali del personale potrebbe contribuire significativamente a una gestione più efficiente delle risorse e dei rapporti contrattuali, facilitando una migliore navigazione attraverso il complesso panorama burocratico.

Inoltre, potrebbe essere necessario istituire un tavolo tecnico composto da rappresentanti delle cooperative, delle istituzioni pubbliche e esperti del settore. Questo tavolo potrebbe facilitare il dialogo, sviluppare soluzioni condivise e monitorare l'attuazione delle riforme necessarie per migliorare la sostenibilità e l'efficienza delle cooperative sociali.

Questi interventi non solo alleggerirebbero il carico burocratico sulle cooperative sociali, ma potrebbero anche favorire una maggiore efficienza operativa e una migliore sostenibilità nel lungo termine, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sulla realizzazione della loro missione sociale senza essere gravate da eccessivi oneri amministrativi e finanziari.

Le esperienze delle cooperative Alfa, Beta e Gamma evidenziano come una gestione finanziaria attenta e strategie operative flessibili possano mitigare le difficoltà imposte dai ritardi e dalla complessità burocratica.

Per garantire una maggiore sostenibilità ed efficacia delle cooperative sociali, è necessario un approccio integrato che combini riforme burocratiche, miglioramenti nei tempi di pagamento e sostegno finanziario.

Solo così le organizzazioni potranno concentrare le proprie risorse sulla realizzazione della loro missione sociale, senza essere gravate da eccessivi oneri amministrativi e finanziari.

L'innovazione e le capacità di adattamento nel lungo periodo sono cruciali per affrontare le sfide operative e finanziarie.

Queste organizzazioni rappresentano esempi significativi di come sia possibile trovare soluzioni efficaci attraverso una gestione proattiva e strategica.

L'obiettivo è creare un ambiente più favorevole che permetta a queste organizzazioni di crescere e prosperare, contribuendo in modo significativo al benessere sociale e alla coesione comunitaria.

Le cooperative sociali, con il loro impegno per la sostenibilità e l'inclusione sociale, meritano un supporto continuo per superare le sfide economiche e amministrative che incontrano nel perseguire la loro missione di servizio pubblico.

Conclusioni

In questo studio approfondito sulle organizzazioni no-profit nel contesto europeo e italiano, l'obiettivo principale è stato quello di esaminare le dinamiche finanziarie e gestionali, focalizzandosi in particolare sui ritardi nei pagamenti da parte delle pubbliche amministrazioni e sulle strategie messe in atto dalle cooperative sociali per affrontare tali sfide.

Le organizzazioni no-profit svolgono un ruolo cruciale nel supportare le comunità vulnerabili e promuovere la coesione sociale, offrendo una vasta gamma di servizi vitali che vanno dalla salute all'istruzione, dall'assistenza sociale alla cultura.

L'analisi ha rivelato che i ritardi nei pagamenti rappresentano una delle principali difficoltà affrontate dalle organizzazioni, mettendo a rischio la loro stabilità finanziaria e operativa. Questi ritardi possono variare da alcuni mesi fino a periodi prolungati di oltre un anno, imponendo alle cooperative sociali una pressione finanziaria significativa e la necessità di gestire la liquidità con estrema cautela. Le procedure amministrative e di rendicontazione associate ai finanziamenti pubblici sono spesso complesse e onerose, richiedendo risorse e tempo considerevoli per la compilazione e l'approvazione della documentazione necessaria.

Le strategie gestionali adottate dalle cooperative sociali per mitigare gli effetti dei ritardi includono l'implementazione di sistemi integrati di controllo finanziario e la creazione di social value scorecard per misurare l'impatto sociale delle loro attività.

Inoltre, molte cooperative hanno sviluppato capacità anticipatorie attraverso l'uso di finanziamenti alternativi come anticipi bancari o forme di credito commerciale, sebbene tali soluzioni comportino spese finanziarie aggiuntive che incidono sulla loro sostenibilità economica nel lungo periodo.

Nonostante gli sforzi profusi nella ricerca, diversi limiti sono emersi durante lo studio. La principale limitazione riguarda la disponibilità di dati specifici e aggiornati sulle pratiche gestionali delle organizzazioni no-profit, specialmente per quanto riguarda i dettagli sui flussi finanziari e sulla gestione delle risorse umane. Inoltre, l'analisi si è concentrata principalmente su un campione

limitato di cooperative sociali nella regione toscana, il che potrebbe limitare l'applicabilità dei risultati su scala nazionale o internazionale.

Per superare le limitazioni individuate e approfondire ulteriormente la comprensione delle dinamiche finanziarie e gestionali, sono necessarie ulteriori ricerche che includano un campione più ampio e diversificato di entità.

Questo consentirebbe di esplorare le variazioni regionali e settoriali nelle strategie di finanziamento e gestione, fornendo un quadro più completo delle sfide e delle opportunità che le cooperative sociali affrontano nel contesto attuale.

Inoltre, è essenziale esplorare ulteriormente le dinamiche delle partnership tra il terzo settore e le pubbliche amministrazioni, identificando nuove strategie per migliorare l'efficienza dei processi di pagamento e aumentare la sostenibilità finanziaria delle organizzazioni no-profit.

L'introduzione di tecnologie innovative e la condivisione di metodi gestionali migliori provenienti da altri settori potrebbero rappresentare ulteriori aree di sviluppo. Questi strumenti potrebbero non solo semplificare le procedure burocratiche, ma anche migliorare la trasparenza e l'efficienza dei flussi finanziari, facilitando una gestione più efficiente e responsabile delle risorse disponibili.

In conclusione, l'analisi delle dinamiche finanziarie e gestionali è fondamentale per migliorare la loro resilienza e capacità di impatto sociale nel lungo periodo. Soltanto attraverso un approccio integrato che combini ricerche empiriche, innovazioni tecnologiche e miglioramento delle politiche pubbliche sarà possibile creare un ambiente più favorevole per le organizzazioni no-profit, consentendo loro di concentrarsi maggiormente sulla realizzazione della loro missione sociale senza essere gravate da eccessivi oneri amministrativi e finanziari.

Bibliografia

a) Libri

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Studies in management control, Boston, Harvard Business School.
- Anthony, R. N. & Young, W. (1992). *Controllo di gestione per gli enti pubblici e le organizzazioni non-profit*, McGraw-Hill.
- Antoldi, F. (2003). *Il governo strategico delle organizzazioni non profit. Strutture organizzative, strumenti di analisi e processi decisionali*, McGraw-Hill Education.
- Barbetta, G.P. (1996). *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta, G.P., Cima, S., Zamaro, N. (2003). *Le istituzioni non profit in Italia*, Il Mulino Prismi.
- Barbetta, G.P. (2002). *Non profit: il nuovo volto della società*, Il Mulino.
- Boccaccin, L. (1996). *Le fondazioni pro-sociali: Un'area emergente del Terzo settore italiano*, Vita e Pensiero, Università Cattolica del Sacro Cuore.
- Borzaga, C., Fiorentini, G., Maticena, A. (2000). *Il non profit e sistemi di welfare*, La Nuova Italia Scientifica.
- Colozzi, I., Bassi, A. (2003). *Da terzo settore a imprese sociali*, Carocci, Roma.
- De Luise, F., Farinetti, G. (2010). *Lezioni di storia della filosofia*, Zanichelli editore.
- De Vito Piscicelli, M. (1991). *La gestione delle risorse umane*, Pàtron, Bologna.
- Dubnick J, M. (2003). *Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms*, Belfast, Queen's University.
- Evers, A., Laville, J. (2004). *The Third Sector in Europe. Globalization and welfare*, Edward Elgar Publishing.

- Frisanco, R. (2013). *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, Carocci.
- Hinna, A. (2005). *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci Faber.
- Melandri, V. (2005). *L'accountability nelle aziende non profit: strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati.
- Molteni, M. (2004). *Responsabilità sociale e performance d'impresa*, Milano, Vita e Pensiero.
- Moore, J. W. (2000). *Environmental Crises and the Metabolic Rift in World-Historical Perspective*, The Johns Hopkins University.
- Müller, K., Fernandes, M. (2021). *A statute for European cross-border associations and non-profit organisations*, European Added Value Unit.
- Mulgan, R. (2002). *Accountability': An Ever-Expanding Concept?.*
- Pulejo, L. (2000). *Le fondazioni private. Considerazioni sui caratteri aziendali e sulla rendicontazione economica e sociale*, Torino, Giappichelli.
- Reich, R. (2018). *Just Giving: Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*, Princeton University Press.
- Santuari, A. (1997). *Evoluzione storica, aspetti giuridici e comparatistici delle organizzazioni non profit*, Bologna.
- Scandizzo, P. L. (1999). *Governance, sviluppo e non profit: i settori di impegno delle fondazioni bancarie*, Sviluppo economico.
- Selleri, L. (1990). *I budget a lungo termine. Strumenti per la pianificazione di impresa*, Milano, Etas.
- Sinclair, A. (1995). *The chameleon of accountability: Forms and discourses*, Elsevier.
- Ullmann, A. (1978). *Social Responsibility Disclosure: 1978 Survey of Fortune 500 Annual Reports*, New York, State University.
- Zamagni, S. (2002). *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, Politeia.
- Zamagni, S. (2005). *Il terzo settore e la CSR*, Aiccon.
- Zadek, S., Evans, R., Pruzan, P. (1997). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*, Routledge.

b) Articoli e Riviste online

- EMES (1999). The Emergence of Social enterprises in Europe. A Short Overview, EMES European Network, Bruxelles.
- Ernst & Ernst (1978). Social Responsibility Disclosure: 1978 Survey of Fortune 500 Annual Reports, New York.
- Gentile, G. (1924). La riforma dell'educazione e i suoi fondamenti filosofici, Rivista di Pedagogia e Scienze dell'Educazione, pp. 5-28.
- Gistri, G., Corciolani, M., Pace, S. (2019). Does the percept hurt more? Customers' responses to CSR crises affecting the main reputation dimension of a company, Journal of Marketing Management.
- Gori, L. (2023). La legislazione regionale del Terzo Settore: Una panoramica, Rivista Impresa Sociale n. 3.
- Laville, J. (1992). Les services de proximité en Europe, Paris, Desclée de Brouwer, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations.
- Marinozzi, C., Belisario, E., Tramontano, L. (2017). Enti no profit, come iscriversi al Registro Unico, Rivista online LeggiOggi.
- Rossi, M. (1925). Storia delle IPAB: Origini e Sviluppo, Rivista di Storia Sociale, vol. 3, pp. 45-60.
- Saccaro, M. (2017). La guida al terzo settore del Sole 24 Ore, Milano, Il Sole 24 Ore.

c) Siti Internet

- Cantiere Terzo Settore, <https://www.cantiereterzosettore.it/cose-il-terzo-settore/>.
- Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat>.
- Forum Terzo Settore, <https://www.forumterzosettore.it/>.
- Istat, <https://www.istat.it/it/censimenti/istituzioni-non-profit/>.
- Italia No Profit, <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/enti-terzo-settore/>.

- Normattiva il portale della legge vigente, <https://www.normattiva.it/>.
- Regione Toscana, <https://www.regione.toscana.it/>.
- Rete del Dono, <https://www.retedeldono.it/magazine/terzo-settore>.
- Wikipedia, https://it.wikipedia.org/wiki/Pagina_principale.
- Unione Europea, https://european-union.europa.eu/index_it.

d) Leggi e Fonti Normative

- Commissione Europea (1997). Politica delle imprese, commercio, turismo ed economia sociale.
- Commissione Europea (2023). Proposta di direttiva del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa alle associazioni transfrontaliere europee, Bruxelles.
- Parlamento della Repubblica Italiana (2001). Legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, Modifiche al titolo V della parte seconda della Costituzione, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Roma
- Parlamento della Repubblica Italiana (2016). Legge 6 giugno 2016, n. 106, Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Roma.
- Parlamento della Repubblica Italiana (2017). Decreto Legislativo 112/2017, Disposizioni in materia di trasparenza delle imprese nonché di obblighi di comunicazione da parte delle medesime, Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, Roma.
- Parlamento Europeo (2012). Trattato sul funzionamento dell'Unione Europea (TFUE), Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea.
- Parlamento Europeo (2011). Direttiva 2011/7/UE sui ritardi di pagamento nelle transazioni commerciali, Bruxelles.
- Parlamento della Repubblica Francese (1977). Legge 12 luglio 1977, n. 769, Disposizioni in materia di rendicontazione sociale di impresa, Journal Officiel, Versailles.

- Regione Toscana (1993). Legge regionale 26 aprile 1993, n. 28, Norme relative ai rapporti delle organizzazioni di volontariato con la Regione, gli Enti locali e gli altri Enti pubblici - Istituzione del registro regionale delle organizzazioni del volontariato, Bollettino ufficiale.
- Regione Toscana (2022). Decreto dirigenziale n. 26076 del 30 dicembre 2022 (pubblicato sul Burt n. 3 Parte III del 18 gennaio 2023), Avviso pubblico per la concessione di contributi in ambito sociale per l'anno 2023 a soggetti del terzo settore, in linea con gli indirizzi ministeriali stabiliti dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali il 2 agosto 2022, in attuazione degli articoli 72 e 73 del D.lgs. 3 luglio 2017, n. 117 ("Codice del Terzo Settore"), Bollettino Ufficiale.
- Regione Toscana (2024). Decreto dirigenziale n. 9325 del 30 aprile 2024, Avviso pubblico per progetti di alta formazione in ambito culturale attraverso l'attivazione di borse di studio o borse di ricerca "Bando ricerca anno 2024" (allegato 1 del decreto), Bollettino Ufficiale.