



DEPARTMENT OF ECONOMICS  
UNIVERSITY OF MILAN - BICOCCA

## WORKING PAPER SERIES

**Atti del Seminario di Studi:  
“Il settore nonprofit:  
una risorsa per il mercato e per la società,  
Milano - 26/06/2001”**

a cura di Luigino Bruni

No. 36 - November 2001

## Introduzione

Luigino Bruni  
*Università Milano-Bicocca*

Ethical forces are among those of which the economist has to take account. Attempts have indeed been made to construct an abstract science with regard to the actions of an “economic man”, who is under non-ethical influences and who pursues pecuniary gain warily and energetically, but mechanically and selfishly. But they have not been successful, nor even thoroughly carried out. ... In the present book normal action is taken to be that which may be expected, under certain conditions, from the members of an industrial group; and no attempt is made to exclude the influence of any motives, the action of which is regular, merely because they are altruistic (A. Marshall, *Principles of economics*, 1890, p. vi).

L'emergere dell'economia del settore nonprofit è certamente una delle realtà più interessanti nel recente panorama economico e sociale. Non solo il nonprofit sta raggiungendo anche in Italia dimensioni economiche (in termini di occupazione e produzione) rilevanti, ma esso sempre più si rivela una risorsa essenziale *per il mercato e per la società*, come recita il titolo del seminario di studi organizzato dal Dipartimento di Economia della Facoltà di economia dell'Università Bicocca, di cui questo quaderno raccoglie gli Atti.

Il convegno ha avuto anche lo scopo di collocare il curriculum triennale sull'economia del nonprofit all'interno del nuovo Corso di laurea in “Discipline economiche e sociali” voluto dalla Facoltà di economia dell'Università di Milano-Bicocca, la cui natura e scopo è presentata dal saggio del coordinatore del Corso di laurea, Pierluigi Porta, che apre il Quaderno.

I contributi che qui riportiamo cercano di argomentare perché il nonprofit sia una risorsa economica e sociale importante, e lo fanno da diverse prospettive: economica, sociale, storica e filosofica.

L'approccio interdisciplinare è forse indispensabile per comprendere una realtà di frontiera com'è il nonprofit, nel quale la dimensione economica è indissolubilmente connessa alle dimensioni relazionale, motivazionale e spirituale.

I saggi che qui presentiamo nascono quindi da un'esigenza di confronto e di comprensione di *una* realtà concreta, che ha caratteristiche molto particolari, che non può essere colta appieno se non attraverso un allargamento e una *complicazione* delle categorie della scienza economica, che debbono lasciarsi contaminare da altri saperi e prospettive, nelle quali le norme, i valori, la storia hanno più spazio.

Per la scienza economica attuale, l'economia del nonprofit resta ancora tutto sommato una "anomalia". L'economia, infatti, nella costruzione dei suoi modelli, vede gli agenti mossi dal desiderio di massimizzare obiettivi *individuali*. Il tipo di razionalità che adotta per spiegare i comportamenti economici è *strumentale*, nel senso che i comportamenti sono considerati razionali se adeguati al fine, rimandando l'analisi intrinseca dei comportamenti (come le motivazioni) ad altri ambiti disciplinari. Una tale scienza economica è molto utile e essenziale per descrivere e prevedere molti comportamenti economici; meno per addivenire ad una corretta comprensione delle dinamiche che danno vita alle organizzazioni a "movente ideale", come sono molte, anche se non tutte, le realtà nonprofit.

Alcuni dei saggi qui presentati – penso soprattutto a quello di Ugo Arrigo e a molte delle considerazioni di Salvatore Natoli – si muovono proprio nella direzione di una complicazione della prospettiva della scienza economica.

I saggi di Stefano Cima, Pierpaolo Barbetta e Carlo Borzaga offrono dati e propongono originali interpretazioni della storia della realtà del nonprofit italiano, e per questo assumono una grande importanza nella logica di un corso che vuole restare un corso sul nonprofit dalla prospettiva della scienza economica, per quanto arricchita e complicata dal dialogo con e dall'apporto di altri punti di vista. In particolare è da sottolineare l'originalità e la rilevanza del contributo di Cima, che riporta i primi risultati del *primo censimento delle Istituzioni private e delle imprese nonprofit in Italia*.

I contributi di Stefano Zamagni e Valerio Melandri, Luigino Bruni e Giorgio Vittadini pongono invece l'accento sulla specificità della tradizione italiana del nonprofit, che collocano all'interno dell'*economia civile*, come il napoletano Antonio Genovesi nel 1753 definiva l'economia, esprimendo così un'idea di attività economica finalizzata al miglioramento civile, all'*incivilimento* (come qualche anno preferiva dire il milanese Giandomenico Romagnosi). Nella tradizione italiana l'economia, nei suoi aspetti più teorici come in quelli applicati, ha sempre sentito proprio il compito di indagare e comprendere il mondo sociale per contribuire alla costruzione di una convivenza umana *civile e civilizzante*. In questa prospettiva va letto il contributo di Gianpietro Parolin, che pone l'accento sulla crescente attenzione che le aziende "profit" mostrano nei confronti dei valori e delle dinamiche del nonprofit, ad indicare che se vediamo l'economia come economia civile, la distinzione, a volte addirittura la dicotomia, tra profit e nonprofit si sfuma, quasi a scomparire.

Infine Marco Aquini copre con il suo saggio una dimensione molto importante del mondo nonprofit, le Organizzazioni non governative allo sviluppo, mostrandone le grandi potenzialità e le sfide che stanno loro di fronte nei prossimi anni.

La pubblicazione di questi Atti vuole quindi essere un punto di partenza, un segnale di una visione dell'economia, della società e della università: se a questo primo convegno e alle idee e studi in esso presentati faranno seguito altri convegni, studi e idee che continueranno il discorso iniziato, allora esso avrà assolto il suo scopo.

## **Motivazioni e riflessioni sul nuovo corso di laurea in Discipline economiche e sociali.**

Pier Luigi Porta  
*Coordinatore del corso*

### **1. *Studiare economia in Bicocca***

La Facoltà di Economia del nuovo Ateneo di Milano-Bicocca è la prima Facoltà statale nel suo genere a Milano. Occorre dire subito che la presenza sul territorio metropolitano milanese di consolidate istituzioni universitarie nel campo dell'economia non ha impedito alla neonata Facoltà della Bicocca di sviluppare una vivace attività e una ricca presenza di iniziative scientifiche e didattiche nel corso della sua vita relativamente breve. Oggi la Facoltà è una realtà significativa e si presenta all'appuntamento del varo della riforma universitaria con un'offerta di corsi assai articolata. Tra le novità fa spicco il DES ossia il Corso di Laurea triennale in Discipline economiche e sociali. Non si tratta di un'etichetta nuova; anzi essa è ben nota e apprezzata nel campo degli studi economici. Tuttavia, per contenuti e obiettivi, il nuovo DES della Bicocca si differenzia notevolmente sia da iniziative passate che da alcune parallele anche alla luce della nuova impostazione dei corsi di laurea richiesta dalla riforma universitaria in corso di attuazione.

Il DES attivato in Bicocca comprende tre *curricula* rispettivamente dedicati a Politiche e istituzioni internazionali, Economia del *nonprofit* e Metodi quantitativi per l'economia. Mentre quest'ultimo *curriculum* intende soprattutto valorizzare gli aspetti metodologici del DES in campo matematico-statistico, i primi due indirizzi danno allo studente, senza rinunciare a una solida formazione metodologica come viene chiarito anche più avanti, un orientamento di specializzazione di tipo applicativo. L'indirizzo di studi in Politiche e istituzioni internazionali, in particolare, approfondisce la comprensione delle relazioni tra mercati e istituzioni nell'ambito dei sistemi economico-sociali aperti e interdipendenti, dove la dimensione della concorrenza internazionale si manifesta tra sistemi-paese o tra grandi imprese multinazionali. Il *curriculum* in Economia del *nonprofit* propone approfondimenti di taglio giuridico, economico e aziendale su uno dei fenomeni più vivaci dello sviluppo recente delle società avanzate attraverso lo studio di attività e istituzioni senza scopo di lucro, istituzioni che, tra le altre cose, sono probabilmente destinate a svolgere una funzione sempre più rilevante nelle nuove forme che lo stato sociale assumerà.

E' a quest'ultimo curriculum in *Economia del nonprofit* che vorremmo qui dedicare qualche riflessione. E' un campo di studi in pieno sviluppo e tocca settori e attività che domandano in misura crescente competenze e professionalità nuove. Non a caso si fa ogni giorno più ricca la presenza di iniziative editoriali: per citare solo alcune cose recentissime, importanti per il contributo

di documentazione e analisi sul campo che forniscono, è appena uscito da Franco Angeli, a cura del CRISP di Milano, un volume dedicato alla rilevazione e alla interpretazione economica del fenomeno, mentre la Fondazione *Ambrosianeum* ha appena curato un rapporto, uscito nelle edizioni *Il Sole-24ore*, dedicato a un'ampia e documentata ricognizione del settore nell'area milanese.

Per inquadrare più esattamente il significato dell'iniziativa occorre però fare una sintetica premessa concernente la riforma universitaria in corso d'attuazione. Com'è noto, la riforma universitaria, pur potendo subire aggiustamenti dopo il cambio di Governo, è sostanzialmente varata nella sua struttura di fondo, e prevede – come base degli studi universitari – il Corso di Laurea (CL) di durata triennale. Lo studente che abbia conseguito una laurea triennale potrà poi accedere a un ulteriore biennio per completare un Corso di Laurea Specialistica (CLS) complessivamente quinquennale. Il percorso dello studente avverrà, naturalmente, all'interno di regole ben definite (da taluno giudicate eccessivamente rigide) sulla base della progressiva acquisizione di Crediti Formativi Universitari (CFU), molto importanti anche ai fini dell'equiparazione dei titoli di studio in sede europea. Va inoltre notato che, accanto ai CL e ai CLS, saranno attivabili da parte delle Facoltà universitarie anche i cosiddetti Corsi di *Master*, distinti in due livelli. I *Master* di primo livello si conseguiranno con un anno di studi dopo avere ottenuto una laurea triennale e avranno contenuti specifici. Molte sedi hanno già preso iniziative al riguardo anche nel campo del *nonprofit*, probabilmente ritenendo così di rispondere tempestivamente ed efficacemente a un'esigenza largamente sentita da parte di laureati, spesso di eterogenea provenienza disciplinare, di affinare, rendere meglio 'mirata' e (in taluni casi) addirittura di riconvertire la propria preparazione di fronte alle diverse realtà ed esigenze del mondo del lavoro. I *Master* di secondo livello, sempre annuali, interesseranno invece coloro che abbiano già completato un CLS e costituiscono un avviamento a più specifici *job markets* nelle fasce alte del mercato del lavoro oppure potranno anche diventare un biglietto d'ingresso al Dottorato di ricerca.

Non è questo il luogo per dibattere i pro e i contro della riforma in atto. Occorre, piuttosto, studiare pragmaticamente la strada per un'efficace applicazione della riforma stessa, nel senso di non disperdere quel che di buono le nostre Facoltà già possiedono, pur migliorandone diversi elementi e accrescendo l'efficacia complessiva della formazione universitaria nell'interesse degli studenti e della società nel suo insieme. Mentre diverse Facoltà, anche di economia, sembrano talora propendere per il varo di iniziative di *Master*, specie di primo livello, che appaiono non di rado innovative (e talora in realtà addirittura fantasiose), in Bicocca si è scelta, per gli studi economici, una strada diversa attraverso la creazione di CL che, pur conservando tutte le qualità della formazione di base caratteristiche della Laurea in Economia, si prefiggono al tempo stesso

l'obiettivo, come si è già accennato, di fornire elementi utili per consentire ai laureati di consolidare o di sviluppare specifiche attitudini e orientamenti di carattere operativo e professionale. I dati dimostrano, infatti, che la Facoltà di Economia prepara bene al mondo del lavoro: appare dunque necessario adottare come obiettivo prioritario quello di conservare le caratteristiche qualificanti di un corso di studi che mostra di funzionare bene, pur modificandone taluni aspetti soprattutto per dare un senso compiuto anche al percorso triennale che, prima della riforma, per i Corsi di Laurea non esisteva. Questo consente di dare attuazione all'aspetto forse più delicato di una riforma universitaria che sta interessando tutta l'area europea: quello di dare senso e dignità – e quindi utilità – alla nuova cosiddetta laurea breve, che sarà a tutti gli effetti la laurea del futuro. Per ottenere questo risultato è necessario concentrare le forze su questo obiettivo, anche se occorre affrettarsi ad aggiungere che, immediatamente dopo, ci si deve proporre di mettere a disposizione dei laureati iniziative di *Master*, oltre che fornire loro numerosi sbocchi nei percorsi di CLS (in Bicocca appena varati dalla Facoltà di Economia).

## 2. *Il nuovo curriculum triennale in Economia del nonprofit.*

La 'filosofia' che abbiamo qui sintetizzato ha ispirato ha guidato anche la progettazione del DES in Bicocca. Limitando ora il discorso al *curriculum* formativo in economia del *nonprofit*, è interessante fare una riflessione: oggi un corso di economia del *nonprofit* costituisce una occasione unica al fine di far tesoro, all'interno di un Corso di laurea in Discipline economiche e sociali, di un'ampia serie di innovazioni scientifiche che hanno interessato soprattutto l'economia contemporanea e il modo stesso di comprenderla e di studiarla. Si tratta, sotto questo aspetto, di un corso di viva attualità e al tempo stesso fortemente innovativo. Incominciamo coll'osservare che, come è facile intuire, l'impostazione tradizionale degli studi economici si fonda su presupposti generalmente non favorevoli a dare cittadinanza a ragionamenti di economia del *nonprofit*, ossia senza fini di lucro. Tutti danno, più o meno, per scontato che l'economia abbia a che fare con l'interesse personale e dunque col profitto. Chi non conosce la famosa citazione dalla *Ricchezza delle Nazioni* nella quale Adam Smith afferma che non è già dalla benevolenza del commerciante che noi ci attendiamo il nostro desinare, bensì dalla considerazione del suo personale interesse?. "Non ci rivolgiamo – afferma Smith – alla sua umanità ma al suo egoismo". E aggiunge: "Solo il mendicante sceglie di dipendere dalla benevolenza dei suoi simili", e noi certo non vogliamo studiare e neppure avere a che fare con una società di mendicanti.

L'impostazione accennata conduce a separare nettamente le due 'sfere' del *mercato* da un lato e dello *stato* dall'altro. Il mercato viene allora inteso come l'ambito nel quale si dispiegano le motivazioni economiche, cioè egoistiche. Di fronte a finalità collettive, quando l'aspetto egoistico

diventa insufficiente o addirittura un ostacolo, occorre procedere per via politica. Ognuno comprende come questa impostazione sia oggi superata nel comune modo di sentire e come solo nelle più crude semplificazioni l'abbandono dello statalismo oggi possa essere visto come una ricaduta nella logica del *self-interest* allo stato puro.

In una visione scienziata del fenomeno economico, quest'ultimo viene spesso concepito come un campo nel quale operano leggi ferree oggettivamente accertabili, le 'leggi dell'economia' appunto. Questo carattere scientifico-deterministico sarebbe tuttavia da attribuire alla realtà economica in quanto essa riguarda la sfera della produzione e dello scambio. Nel campo invece della distribuzione del prodotto sociale, si verrebbe a recuperare una dimensione diversa e la possibilità di introdurre criteri e meccanismi non già 'oggettivi', bensì disegnati dall'operatore politico in vista del raggiungimento di specifici obiettivi di equità o, più in generale, di giustizia sociale. Questo schema di ragionamento segna l'orizzonte entro il quale si colloca l'intera riflessione ottocentesca sulla questione sociale ed è, naturalmente, alla base della contrapposizione stato-mercato alla quale abbiamo fatto cenno. E' anche chiaro che in questa visione le attività delle quali qui parliamo assumono un carattere residuale o marginale (qui è appunto l'origine di espressioni quali 'terza via' o 'terzo settore' che oggi continuiamo a usare in diversi contesti): la giustizia sociale è compito dello stato e non può certo essere affidata a iniziative di beneficenza volontaria che, al più, possono avere una qualche funzione di supporto ma verso le quali si manifesta anche un atteggiamento di diffidenza o anche di aperto disprezzo. C'è in questa linea di pensiero un enorme sviluppo di riflessioni, che vanno dall'economia politica classica sino alle teorizzazioni più recenti dello stato sociale. Benché oggi questa visione sia interamente superata sul piano concettuale, essa continua a esercitare una notevole influenza.

Per mettere meglio a fuoco il punto occorre, innanzi tutto, togliere di mezzo un'errata impostazione del discorso economico che viene spesso adottata quasi inconsapevolmente. Si fa, cioè, non di rado istintivamente e forse inconsapevolmente coincidere la realtà del mercato con la finalità del lucro: in realtà questo è sbagliato. Le due cose non hanno nulla in comune e non hanno alcun legame necessario; anzi, proprio perché l'economia studia realtà di *mercato* (concorrenziale o d'altro tipo), diventa possibile parlare di una *economia del nonprofit*. Proprio per questa ragione parliamo qui, nel nostro titolo, di 'nonprofit come risorsa per la società e per il mercato'. La nostra impostazione nasce dalla convinzione che il concetto di mercato indica una realtà capace di accogliere e contenere una dimensione di relazionalità e di reciprocità, che emerge in modo evidente quando ci si accosta alla realtà del nonprofit, ma che riguarda in generale il modo di concepire i rapporti economici e in particolare i rapporti di scambio.



Certamente va anche detto che il mercato stesso – e pensiamo al mercato nella sua forma concorrenziale, che è quella studiata dall'economia – oggi non è più concepibile come una realtà 'omogenea'. Il mercato è anzitutto luogo di scambio di beni: ma il limite di una impostazione rigidamente economicistico-utilitarista è quello di vedere il *bene* come un elemento 'oggettivo', senza coglierne i contenuti relazionali che lo qualificano in maniera essenziale. Se apriamo la strada in questa direzione, allora ci accorgiamo che la tipologia dei beni si arricchisce e così pure la tipologia dei mercati, dato che esistono diversi tipi di mercato a seconda dei tipi di beni che vengono scambiati.

In questa prospettiva l'interpretazione che viene data dei fenomeni economici fondamentali dell'economia di mercato si è notevolmente arricchita e trasformata: per esempio si parla di *beni relazionali* per quei beni che non dipendono solo da caratteristiche intrinseche, bensì anche da un qualche tipo di relazione che si instaura tra i soggetti. E' questa una semplice osservazione che apre un campo di indagine assai ampio nel quale lo studio delle relazioni di mercato viene arricchita ed estesa a realtà tradizionalmente concepite come ai margini della realtà di mercato, quali la scuola, la sanità, i servizi alla persona. Si può pensare, come esempio di rivoluzione intellettuale, a quello che è accaduto nel caso del mercato del credito, dove non è più possibile pensare che i discorsi sulla cosiddetta 'banca etica' siano frutto di volontarismo semplicistico, quando si è invece dimostrato in pratica e studiato in teoria che un modo di concepire i rapporti finanziari, che implichi la formazione di quello che viene detto *social capital*, un 'capitale' fatto di relazioni interpersonali, diventa il solo modo che consente di 'liberare' nuove risorse e nuove energie con un miglioramento del benessere sociale. In definitiva la realtà del mercato è una realtà che definisce e qualifica le azioni economiche come processi di *scelta* a fondamento dei quali sta una *gamma* di motivazioni che solo superficialmente potrebbe essere ridotta al puro agire autointeressato definito utilitaristicamente. Ecco perché, ad esempio, sempre più spesso si sente parlare di una 'economia dell'altruismo' senza dover percepire la frase come un ossimoro o come un vezzo stravagante. La stessa definizione di 'economia del nonprofit', una definizione in negativo, dovrà essere abbandonata per trovare un qualche modo di esprimersi che risulti adatto a mettere in luce l'arricchimento delle motivazioni dell'azione umana.

Un corso di *Economia del nonprofit* è dunque innanzitutto un laboratorio culturale di grande attualità nel quale lo studente deve essere posto di fronte a una sintesi rigorosa sul piano intellettuale delle motivazioni delle scelte economiche di produzione e di consumo. Talora si parla di *nonprofit* come se si trattasse semplicemente di descrivere un particolare settore della vita economica: ma il *nonprofit* va piuttosto concepito come un *aspetto* della vita economica in ogni sua manifestazione. Limitando qui il discorso agli aspetti economici, questo livello motivazionale del

discorso va studiato partendo da tre angolature diverse: quella della microeconomia, quella dell'economia pubblica e quella della etica sociale. La prima ha a che fare più direttamente con il tema della scelta economica come fatto individuale; la seconda riguarda il sistema economico nel suo complesso e quindi la valutazione del benessere sociale, delle scelte pubbliche e la concezione possibile della giustizia sociale; l'ultima prospettiva (che in realtà potrebbe benissimo essere la prima) è quella del filosofo che mette a confronto il tema della felicità individuale con quello del pubblico benessere. In questo confronto si gioca la sfida del *nonprofit*. Occorre poi nel caso del *nonprofit* guardare a una realtà non solo in rapida crescita ma anche in rapida trasformazione qualitativa: qui le indagini e le ricognizioni in corso sono estremamente importanti. Ci sono problemi di rilevazione e di indagine statistica ai quali si accompagnano questioni di definizione giuridica e di operatività economico-aziendale e finanziaria.

In questo Quaderno ospitiamo soprattutto interventi che riguardano l'ambito disciplinare dell'economia, ma è evidente che ci sono altri aspetti importanti dietro l'iniziativa che presentiamo e che contribuiscono in maniera essenziale a comporre il quadro del tipo di professionalità che l'iniziativa in discorso mira a servire. Si pensi, ad esempio, a un fatto: Milano ospiterà probabilmente in futuro una Autorità di regolazione delle attività *nonprofit* che molti giudicano una necessità per l'importanza e la speciale natura di molte delle attività che rientrano nella sfera del *nonprofit*. La circostanza non è secondaria né è casuale la sede: questo rivela un altro aspetto dell'interesse che rivestono le iniziative formative a livello universitario dedicate al settore sul territorio metropolitano. Ma, più in generale, l'assetto normativo che è intervenuto, per esempio, a regolare tutto il vasto settore dell'assistenza oggi richiede, in forza di una più accentuata sensibilità verso il principio di sussidiarietà, il diretto coinvolgimento delle associazioni e delle realtà che sono a più diretto contatto con i bisogni di assistenza. E' allora evidente che queste realtà devono attrezzarsi con competenze nuove che consentano loro di entrare a pieno titolo nella sfera di quella che viene sempre più frequentemente chiamata la 'economia civile'. E' altresì possibile notare che una analisi del *nonprofit* in tutti i suoi diversi aspetti costituisce anche la rivalutazione e la ripresa di un tema importante ed antico che percorre tutto il pensiero sociale cristiano specie nelle elaborazioni ecclesiali dell'ultimo secolo: è, appunto, il tema della società civile, dell'associazionismo, della sussidiarietà e della volontarietà. Il tema risorge a nuova vita di fronte alla simmetrica caduta dello statalismo così come del liberismo nei loro opposti estremismi. Le modalità concrete e gli ambiti di sperimentazione sono destinati a crescere. In un recente intervento sul vasto tema della globalizzazione il premio Nobel per l'economia Amartya Sen, notava di recente – proprio di fronte ai grandi problemi della giustizia sociale a livello planetario – che “forse occorre concentrarsi innanzitutto sull'immenso ruolo delle istituzioni non di mercato nel determinare la

natura e la portata delle disuguaglianze”. E aggiungeva con un evidente riferimento alla molteplicità degli ambiti nei quali operano organizzazioni di assistenza e di cooperazione: “Le istituzioni politiche, sociali, legali e altre ancora possono influire fortemente sul buon funzionamento dei meccanismi di mercato, allargandoli e facilitandone un uso equo, e così facendo intervenire sulle disparità tra le nazioni e sulle disuguaglianze interne ad esse”.

## Per una diversa idea di giustizia sociale: il contributo del nonprofit

Ugo Arrigo  
*Università Milano-Bicocca*

### 1. *Introduzione*

La presente relazione è finalizzata ad illustrare alcune riflessioni sui ruoli che il cosiddetto *terzo settore* può assumere nei moderni sistemi a economia di mercato rispetto alle aree coperte dal tradizionale binomio mercato-stato. L'analisi vuole essere di tipo normativo e prescinde, in conseguenza, da un esame dettagliato delle caratteristiche e delle funzioni effettivamente svolte dalle organizzazioni nonprofit. Essa ha due obiettivi principali:

- ◆ evidenziare le aree e i compiti sociali che mercato e stato non possono coprire, o non lo possono fare in maniera efficace, e valutare se in esse il terzo settore ha maggiori *chances* di riuscita;
- ◆ valutare come il nonprofit può contribuire ad una risposta più adeguata alle esigenze di giustizia sociale di una comunità.

In primo luogo appare opportuno mettere in evidenza come la denominazione “nonprofit” identifichi una serie molto ampia di organizzazioni e iniziative che si caratterizzano per il loro allontanarsi, per aspetti significativi, dalle normali organizzazioni operanti sul mercato. In tale contesto la rinuncia al perseguimento del profitto appare come una caratteristica minima, comune a tutte le organizzazioni (e in grado di identificarle nella loro estensione massima possibile) ma non può essere considerata come la caratteristica più rilevante. Il terzo settore si rivelerebbe davvero poco interessante per gli studiosi se si limitasse a produrre ed erogare normali beni di mercato secondo le regole del mercato, semplicemente rinunciando ai profitti. Anche le imprese operanti in un ipotetico mercato di concorrenza perfetta sono “nonprofit” e così pure un monopolista naturale “perfettamente regolato”. Perché parlare allora di un terzo settore?

L'unica possibilità per il nonprofit di apparire come un caso rilevante e “altro” rispetto al mercato è in conseguenza quello di produrre ed erogare beni e servizi che non sono tipici del mercato o a condizioni che si differenziano dalla modalità tradizionale del mercato costituita dal libero scambio. Si tratta allora di identificare questi beni e modalità allocative ed evidenziarne le relative ragioni.

Il terzo settore appare di difficile inquadrabilità nel solco della teoria normativa tradizionale che vede il sistema economico come una sorta di bicicletta d'epoca con una ruota molto grande, il mercato, la quale svolge la maggior parte del lavoro, e una ruota molto più piccola, lo stato, la

quale, pur svolgendo ruoli residuali, è comunque necessaria per il buon funzionamento dell'intero sistema.

La rappresentazione più compatta di tale teoria è data dal primo teorema fondamentale dell'economia del benessere per il quale se esiste un insieme completo di mercati tramite i quali i beni sociali sono allocati tra gli individui, se esiste perfetta informazione degli agenti economici, se vi è perfetta concorrenza e assenza d'interdipendenze economiche non di mercato, allora l'equilibrio competitivo che emergerà sarà in grado di garantire un'allocazione efficiente delle risorse.

Ai fini del nostro discorso è rilevante soprattutto la prima delle tre condizioni la quale deve essere interpretata come "se esiste un mercato per ogni possibile bene sociale...". È evidente che può esistere un mercato per ogni bene sociale solo a condizione di considerare i soli beni sociali di tipo materiale. Questa è la condizione richiesta per poter assicurare il primato del mercato nell'ambito delle istituzioni sociali: "Il primo teorema fondamentale dell'economia del benessere fornisce gli elementi per la definizione del primato del mercato come strumento di allocazione delle risorse: mercati perfettamente competitivi e completi producono come *outcomes* allocazioni ... efficienti".

Esso consente anche di definire il ruolo dello stato in economia in termini residuali (la ruota più piccola della bicicletta) rispetto al mercato: lo stato è quella istituzione sociale che interviene in situazioni nelle quali i fallimenti del mercato (cioè il venir meno delle condizioni delineate dal primo teorema) impediscono esiti allocativi efficienti oppure in situazioni nella quali l'esito dell'operare del mercato, pur efficiente da un punto di vista allocativo, non viene ritenuto equo da un punto di vista distributivo ed implica quindi che lo stato assuma un ruolo redistributivo.

In questo contesto non emerge tuttavia in maniera plausibile alcun ruolo rilevante per il terzo settore: se il mercato è l'istituzione allocativa principe allora il terzo settore potrebbe tutt'al più condividere con lo stato alcune delle funzioni residuali ad esso assegnate senza tuttavia disporre dello strumento chiave di quest'ultimo: la possibilità della coercizione. Si tratterebbe in conseguenza di un settore strano: opera su basi volontarie come il mercato ma al fine di realizzare funzioni per le quali sembra necessario, o quanto meno utile, poter obbligare. Certamente il terzo settore appare in grado di attuare redistribuzioni: utilizzando i fondi raccolti dai donatori per erogare beni e servizi essenziali a chi ne ha bisogno e non dispone del potere d'acquisto per ottenerli dal mercato. Egualmente può realizzare beni pubblici, ma, anche in questo caso, esclusivamente entro i limiti derivanti dai fondi raccolti su basi volontarie. Pur trattandosi di ruoli molto utili, il carattere volontario appare comunque limitare fortemente i possibili esiti del terzo settore rispetto a quelli dello stato che è invece in grado di tassare per redistribuire e per finanziare il costo dei beni pubblici.

Nel contesto appena delineato il terzo settore avrebbe un ruolo piuttosto ridotto. Nell'esempio della bicicletta sarebbe una sorta di ulteriore ruota piccola in appoggio alla minore delle due preesistenti. Esso, inoltre, potrebbe tendere a scomparire in conseguenza dell'ulteriore allentamento del legame sociale tra gli individui e dell'aumentare dell'autointeresse e dell'egoismo di questi ultimi.

## 2. *Terzo settore e bisogni umani*

Una strategia alternativa per identificare il ruolo del terzo settore consiste nel valutare se esso può realizzarsi allo stesso livello del mercato e cioè nel soddisfacimento diretto, tuttavia secondo caratteristiche e modalità alternative, di bisogni umani. Per effettuare questa verifica occorre tuttavia esaminare preliminarmente le modalità con le quali il mercato appare in grado di rispondere ai bisogni.

Qui si incontra tuttavia un ostacolo rilevante: se si assume che vi sia perfetta informazione da parte del consumatore, allora egli sarà perfettamente consapevole dei suoi bisogni e del modo opportuno per soddisfarli e sarà anche in grado di manifestare un'adeguata domanda per beni in grado di rispondere a tale fine. Questo consente all'economia politica di non occuparsi dei bisogni, come sorgono e come vengono soddisfatti, e di limitarsi a studiare come la domanda espressa dal consumatore viene soddisfatta dall'offerta. La variabile cruciale per l'analisi economica è quindi la domanda, non i bisogni<sup>1</sup>. Nello stesso tempo, un consumatore perfettamente informato appare come l'unico responsabile della coerenza rispetto ai suoi bisogni delle preferenze manifestate in relazione ai beni disponibili sul mercato.

Il sistema economico mette a disposizione dei consumatori una sola, seppur molto efficace, istituzione sociale, ovvero il mercato, grazie alla quale essi possono scambiarsi una miriade di differenti beni sociali, ma tutti dello stesso tipo (cioè beni materiali di mercato) e questo per poter soddisfare i rispettivi bisogni sui quali, tuttavia, grazie all'ipotesi della perfetta informazione ed alla sovranità del consumatore, gli economisti evitano di prendere posizione.

In questa sede si vogliono portare alcuni argomenti contro questa eccessiva semplificazione e, in particolare, sostenere i punti seguenti:

---

<sup>1</sup> Secondo Galbraith, per la teoria economica della domanda "... i bisogni traggono la loro origine dalla personalità del consumatore, o, in ogni modo, ... essi hanno per l'economista il valore di dati. L'economista, infatti, non ha bisogno di domandarsi come tali bisogni siano nati, limitandosi il suo compito a cercare di soddisfarli: la sua funzione è già esaurita quando egli ha favorito di produzione dei beni che sono idonei a soddisfare i bisogni in questione" (*La società opulenta*, Edizioni di comunità, Torino, 1965 [prima edizione americana del 1958], p.151).

1) I bisogni umani sono un fenomeno complesso, hanno caratteristiche differenti e possono appartenere a diversi livelli e sfere.

2) Per la loro soddisfazione non appare sufficiente la semplice acquisizione di beni di mercato ed è comunque richiesto un ruolo attivo del titolare del bisogno.

Per capire come i bisogni umani possono essere soddisfatti è necessaria in sostanza una visione pluralistica dei beni sociali, delle istituzioni sociali che li producono e presiedono alla loro allocazione, dei criteri allocativi utilizzati. Solo in questo modo è possibile evidenziare un ruolo del nonprofit come modalità alternativa al mercato nella soddisfazione diretta di bisogni umani.

Ciò che si sosterrà nel proseguimento della presente relazione è, in sintesi, che gli esseri umani producono e si scambiano tra di loro beni sociali aventi natura diversa avvalendosi di una molteplicità d'istituzioni sociali (mercato, stato, nonprofit, famiglia ...) ed attraverso diversi possibili criteri allocativi (libero scambio, merito, bisogno). Questa tesi trae ispirazione dall'opera "Sfere di giustizia" di M. Walzer (1984) della quale si darà un breve resoconto.

### **3. *Bisogni assoluti e relativi***

Per quanto riguarda la diversa natura dei bisogni umani e la presenza di bisogni di diverso livello appare opportuno fare riferimento ad alcuni economisti che hanno formulato tale distinzione nelle loro teorie.

Keynes presenta interessanti riflessioni sui bisogni in *Prospettive economiche per i nostri nipoti*, ed opera un'importante distinzione che è ripresa da Galbraith nella *Società opulenta*. Secondo Keynes: "È ben vero che i bisogni degli esseri umani possono apparire inesauribili. Essi, tuttavia, rientrano in due categorie: i bisogni assoluti, nel senso che li sentiamo quali che siano le condizioni degli esseri umani nostri simili, e quelli relativi, nel senso che esistono solo in quanto la soddisfazione di essi ci eleva, ci fa sentire superiori ai nostri simili. I bisogni della seconda categoria, quelli che soddisfano il desiderio di superiorità, possono davvero essere inesauribili, poiché quanto più alto è il livello generale, tanto maggiori diventano. Il che non è altrettanto vero dei bisogni assoluti: qui potremmo raggiungere presto, forse molto più presto di quanto crediamo, il momento in cui questi bisogni risultano soddisfatti nel senso che preferiamo dedicare le restanti energie a scopi non economici".<sup>2</sup>

È questa constatazione che consente a Keynes di sostenere che il problema economico, inteso come incapacità del sistema economico di soddisfare i bisogni assoluti di tutti, è solubile nel futuro: "Purché non si verificino guerre disastrose o notevoli aumenti di popolazione, il problema

---

<sup>2</sup> J.M. Keynes, *Essays in persuasion*, Macmillan, 1930, pp. 365-366.

*economico* può essere risolto, o per lo meno giungere in vista di soluzione, nel giro di un secolo. Ciò significa che il problema economico non é, se guardiamo al futuro, il *problema* permanente della razza umana". [Ibid.]

In queste affermazioni di Keynes é evidente l'importanza assegnata ai bisogni relativi e nei passi successivi delle *Prospettive economiche per i nostri nipoti* emergono nettamente i rischi di fallimento in cui possono incorrere i cittadini in una società dominata da tali bisogni: "...per la prima volta dalla sua creazione, l'uomo si troverà di fronte al suo vero, costante problema: come impiegare la sua libertà dalle cure economiche più pressanti, come impiegare il tempo libero che la scienza e l'interesse composto gli avranno guadagnato, per vivere bene, piacevolmente e con saggezza. ...Eppure non esiste paese o popolo, a mio avviso, che possa guardare senza terrore all'era del tempo libero e dell'abbondanza. Per troppo tempo, infatti, siamo stati allenati a faticare anziché godere. *Per l'uomo comune, privo di particolari talenti, il problema di darsi un'occupazione é pauroso, specie se non ha più radici nella terra e nel costume o nelle convenzioni predilette da una società tradizionale.*

A giudicare dalla condotta e dai risultati delle classi ricche di oggi, in qualsiasi regione del mondo, la prospettiva é davvero deprimente. Queste classi, infatti, sono per così dire la nostra avanguardia, coloro che esplorano per noi la terra promessa e che vi piantano le tende. E per la maggior parte costoro, che hanno un reddito indipendente ma nessun obbligo o legame o associazione, hanno subito una sconfitta disastrosa, così mi sembra, nel tentativo di risolvere il problema che era in gioco." [Ibid.]

Queste affermazioni di Keynes sono riprese da Galbraith in *La società opulenta*. Egli condivide la distinzione di Keynes tra bisogni assoluti e relativi e ritiene che nelle società capitalistiche mature la crescita del potenziale produttivo sia più rapida rispetto alle esigenze dettate dai soli bisogni assoluti. Vi é quindi la possibilità per gli uomini di prendere coscienza che la produzione sopravanza i bisogni necessari o assoluti e di dedicarsi allo sviluppo dei bisogni relativi. Tale presa di coscienza, tuttavia, richiede l'abbandono della mentalità convenzionale e la ridefinizione della natura e degli scopi della produzione, cioè di una produzione il cui continuo accrescimento non e' mai finalizzato in modo diretto ed esplicito a soddisfare i bisogni reali.

Per Galbraith: "Man mano che una società diventa sempre più opulenta, i bisogni sono sempre più creati dal processo attraverso i quali essi vengono soddisfatti. Ciò può verificarsi in modo passivo: l'aumento dei consumi, corrispondente ad un incremento della produzione, agisce nel senso di creare i bisogni per via di suggestione o di emulazione. Oppure può accadere che i produttori si occupino attivamente di stimolare i bisogni, usando la pubblicità e la propaganda commerciale. In tale modo, i bisogni finiscono per dipendere dalla produzione. In termini tecnici,



ciò significa che non si può dire che un livello generale di produzione più elevato assicuri il benessere meglio di quanto possa fare un livello di produzione più modesto. Può essere, invece, che il benessere sia lo stesso. Un più alto livello di produzione ha semplicemente una maggiore potenzialità di creazione dei bisogni, la quale, a sua volta, moltiplica le necessità di soddisfarli".<sup>3</sup>

Keynes e Galbraith, oltre a condividere la distinzione tra bisogni assoluti e relativi, evidenziano entrambi casi rilevanti di fallimenti nei processi di soddisfazione dei bisogni: nel primo il fallimento è dettato dall'incapacità dell'individuo di "impiegare la sua libertà dalle cure economiche più pressanti"; nel secondo dalla creazione artificiosa di nuovi bisogni da parte del sistema produttivo.

Una distinzione all'interno dei bisogni comparabile con quella di Keynes e Galbraith si ha in Agnes Heller. Ella, in diversi suoi lavori<sup>4</sup> analizza la teoria dei bisogni in Marx, distinguendo da un lato tra bisogni esistenziali o quantitativi e bisogni radicali o qualitativi. I primi derivano dall'istinto di conservazione e hanno per oggetto dei beni materiali. Essi sono anche definiti come bisogni semplici, omogenei e misurabili, non individuali, in quanto interessano tutti gli uomini.

In contrapposizione ai bisogni esistenziali o materiali, la Heller definisce "radicali" quei bisogni che sono conformi alla natura umana, identificata nel suo essere capace di darsi degli obiettivi, non necessari ma liberi. Da questa definizione discende che i bisogni radicali sono universali, e la loro soddisfazione avviene attraverso un'attività *spirituale* di tipo creativo che si svolge nel tempo libero, cioè nel tempo sottratto al lavoro. Per la Heller, tuttavia, nella società opulenta l'impedimento allo sviluppo dei bisogni radicali è portato alla sua massima espressione.

È evidenza comune in questi tre autori la rilevanza per l'uomo dei bisogni più evoluti ed i fallimenti cui possono incorrere i loro processi di soddisfazione in particolare nelle economie più sviluppate, quelle cioè che si sono rivelate maggiormente in grado, sull'altro versante, di soddisfare attraverso l'economia di mercato i bisogni strettamente materiali. Poiché è evidente che i bisogni più evoluti non possono trovare soddisfazione nei tipici beni di mercato, il fare affidamento prevalente ed esclusivo su questa istituzione sociale e sui beni che essa è in grado di allocare ha come implicazione quella di creare grave ostacolo alla loro soddisfazione.

Una volta risolti i problemi materiali connessi con la preservazione della propria esistenza e ottenuto un livello adeguato di benessere l'uomo ha bisogno di beni più evoluti che non possono essere ottenuti attraverso la semplice interazione con i beni "fisici" che il mercato può offrire ma richiedono bensì l'interazione con altre persone. Relazionarsi con altre persone significa in qualche

---

<sup>3</sup> K. Galbraith, *La società opulenta*, cit., pp. 164-165.

<sup>4</sup> Cf. tra gli altri il recente *The theory of modernity*, Blackwell, Oxford, 1999.

modo anche occuparsi di loro, dei loro bisogni. Questo può avvenire a diversi livelli: in un gruppo di amici, in una famiglia, attraverso l'impegno politico, attraverso l'impegno nel settore nonprofit.

In questa analisi l'impegno nel nonprofit appare come una delle forme attraverso le quali si risponde alle esigenze dettate dai beni superiori e si interagisce con gli altri attraverso modalità diverse da quelle del mercato. I beni/servizi offerti dal settore nonprofit si differenziano radicalmente da quelli tipici di mercato in quanto questi ultimi sono "impersonali", cioè dotati di caratteristiche proprie che ne consentono la circolazione indipendentemente sia dalle qualità di coloro che li hanno prodotti sia dalle qualità delle persone che ne trarranno beneficio come consumatori. I primi, per contro, così come tutti i beni relativi ai bisogni di ordine superiore, non possono prescindere né dalle caratteristiche di chi li offre né dalle caratteristiche di chi li utilizza.

#### **4. *Bisogni e beni materiali***

Un ulteriore punto rilevante riguarda la necessità di un ruolo attivo del titolare del bisogno all'interno del processo di soddisfazione del medesimo. Questo è evidente nel caso dei bisogni di ordine superiore ma non deve essere trascurato neppure nel caso dei bisogni più semplici di ordine materiale. In ogni caso si commetterebbe un errore rilevante nel ritenere che sia sufficiente la disponibilità di certe merci, ritenute idonee, per garantire che un bisogno possa essere soddisfatto. L'approccio di Sen che utilizza i concetti di capacità e di funzionamenti è illuminante al riguardo.

E' da accogliersi, intuitivamente, che il ruolo del contributo dell'individuo ai fini della soddisfazione del bisogno cresca in rapporto sia all'aumentare del livello del bisogno, sia al ruolo del bene acquisito (sul mercato oppure no). Mangiare un panino o lavare dei panni con una lavabiancheria richiede, notoriamente, un minor impegno relativo del soggetto titolare del bisogno rispetto alla lettura di un libro filosofico o all'ascolto di un'opera musicale.

Perché i beni materiali acquisiti da soli non bastano? La risposta consiste nell'osservare in primo luogo che l'utilità di tali beni, cioè la loro attitudine a soddisfare bisogni umani, non dipende esclusivamente dalle loro caratteristiche ma bensì dalla combinazione di talune loro caratteristiche con talune caratteristiche di chi li usa. Una certa quantità di carne è in grado di sfamare una persona, a condizione tuttavia che quest'ultima non sia vegetariana e si riveli in grado di scongelarla e cucinarla. Inoltre, i beni acquisiti spesso non si trovano già in condizioni idonee all'impiego finale ma richiedono una fase di ulteriore lavorazione, o comunque di intervento, da parte del consumatore (per generare utilità effettiva i cibi debbono essere cucinati, i libri letti, i dischi ascoltati, le auto guidate, ecc.).

In molti casi più che rappresentare beni finali essi sono beni intermedi i quali costituiscono per chi li usa dei fattori produttivi. Il consumatore è quindi un produttore che usa un suo impegno di lavoro nel tempo libero assieme a certi beni di mercato come fattori produttivi per produrre beni o servizi finali, questi ultimi non più di mercato, che consuma direttamente. Ad esempio la casalinga che produce con i prodotti comperati ed il suo lavoro servizi di ristorazione, di pulizia della casa, ecc. In casi di questo tipo l'incapacità di soddisfare un bisogno può derivare dall'incapacità di produrre tali beni finali.

Un'ulteriore ragione della rilevanza dell'azione dell'individuo ai fini dell'effettiva soddisfazione di bisogni non elementari consiste nel fatto che i beni disponibili sul mercato sono solitamente delle "macchine banali", intendendo con tale termine il concetto introdotto dallo studioso di cibernetica H. von Fernster. Con esso si intende il fatto che tali beni sono dotati di caratteristiche ampiamente prevedibili: possono svolgere determinate funzioni, note a chi li acquista, in grado di accrescere il benessere ma difficilmente anche in grado di coinvolgere l'interesse dell'utilizzatore poiché povere da un punto di vista informativo.

Si può fare l'esempio della lavatrice: la massaia sa che azionando certi tasti può attivare un determinato programma di lavaggio. La lavatrice è di evidente aiuto alla massaia e ne aumenta il benessere ma, difficilmente, riesce anche a coinvolgerne l'attenzione. Questo avviene ad esempio quando, guastandosi, essa perde la corrispondenza tra determinati tasti e le rispettive funzioni. A questo punto essa non sarà più una macchina banale, cioè prevedibile, salvo presumibilmente per il tecnico che è chiamato a ripararla. Un esempio ulteriore: noi non ci accorgiamo in inverno del funzionamento del riscaldamento salvo quando, essendoci guastato, troviamo la casa gelida. Questo esempio consente di introdurre la distinzione tra benessere e soddisfazione. Il riscaldamento funzionante genera benessere ma non soddisfazione. Il riscaldamento riparato, o attivato per la prima volta, genera soddisfazione. La soddisfazione è quindi una variazione positiva di benessere ma un benessere costante non appare in grado di generare soddisfazione.

Esistono beni di mercato che siano macchine non banali? Questo può verificarsi per taluni beni ma solo in virtù del fatto che costituiscono il mezzo per la diffusione di altri beni caratterizzati da ricchezza informativa. Un libro, un cassetta musicale o video, un televisore sono, in quanto oggetti, macchine banali. Infatti, in quanto oggetti, essi hanno un contenuto informativo molto povero e prevedibile. La non banalità, la ricchezza informativa, dipende esclusivamente dalle opere che essi possono contenere.

Si tratta allora di capire in quali circostanze beni di mercato possono risultare macchine non banali. Sembrano sussistere due sole possibilità: o perché incorporano a monte caratteristiche personali di chi li ha prodotti (esempio dell'opera d'arte riprodotta tecnicamente e veicolata

attraverso un libro, un disco, ecc.) oppure perché incorporano a valle, attraverso il contributo lavorativo del consumatore finale, di cui si parlava in precedenza, o di persone che cooperano con lui, caratteristiche personali del medesimo o di queste ultime. Anche il consumatore finale può, grazie al suo lavoro o al lavoro di chi gli è vicino, trasformare un bene banale di mercato in un bene non banale. Quest'ultimo bene incorporerà sia le caratteristiche del prodotto acquisito sul mercato sia talune caratteristiche di chi lo trasforma.

E' da ritenersi che i bisogni più evoluti, di cui si diceva in precedenza, siano soddisfatti da beni finali nei quali le caratteristiche delle persone (che entrano in gioco a monte o a valle) risultano prevalenti rispetto alle caratteristiche dei beni materiali intermedi acquisiti sul mercato. I beni finali in grado di soddisfare bisogni evoluti non possono che essere frutto, come sostenuto dalla Heller, del "lavoro creativo delle persone".

## **5. Conclusioni**

Come possono aiutare queste riflessioni a chiarire le specificità del nonprofit? L'impegno nel nonprofit (offerta) trae origine dall'esigenza evoluta di occuparsi direttamente di persone e dei loro bisogni senza la mediazione di beni impersonali di mercato che, pur essendo in grado di soddisfare bisogni, nascondono agli occhi del produttore le caratteristiche di chi li utilizza. A sua volta la domanda di servizi del settore nonprofit non può che riguardare bisogni che non possono essere soddisfatti attraverso il semplice utilizzo di beni materiali di mercato ma che richiedono il contributo di persone e la presenza di precise caratteristiche delle medesime. Può trattarsi sia di bisogni evoluti, sia, molto spesso, di bisogni fondamentali per i quali il soggetto titolare manifesta dei grossi impedimenti, ad esempio per assenza di talune capacità, ad aggiungere il suo contributo finale ai beni idonei reperibili sul mercato.

I beni/servizi del settore nonprofit appaiono differire profondamente dai beni di mercato in quanto nei primi assumono rilevanza fondamentale sia le caratteristiche personali di chi li offre sia le caratteristiche personali di chi li utilizza. I secondi, per contro, sono dotati di caratteristiche autonome, indipendenti sia dalle caratteristiche personali del produttore e da quelle del consumatore, che ne consentono una facile circolazione sui mercati organizzati. L'esistenza di beni standard e di modalità standard di scambio sono d'altra parte le premesse per l'efficace funzionamento del mercato che è l'istituzione principe per l'allocazione di beni sociali avente carattere impersonale. Si tratta di beni non profondamente connessi alle persone e che possono in conseguenza circolare in maniera autonoma rispetto ad esse senza che le loro caratteristiche vengano compromesse.

Lo stato può porre rimedio a talune insufficienze del mercato, ad esempio fornendo attraverso il processo redistributivo potere d'acquisto a chi non è in grado di coprire i suoi bisogni essenziali oppure offrendo direttamente servizi pubblici. Nel primo caso non viene tuttavia modificato il ruolo del mercato; nel secondo, per contro, i servizi offerti manterranno lo stesso carattere impersonale già riscontrato per i beni di mercato. Stato e nonprofit non svolgono in conseguenza un ruolo comparabile.

Chiudo richiamando il ruolo del nonprofit nel perseguire esiti di giustizia sociale, contribuendo agli obiettivi globali di giustizia di una comunità. Su questo fronte, poiché abbiamo sostenuto l'atipicità dei beni del settore nonprofit rispetto ai beni di mercato, ci vincoliamo ad una teoria pluralistica dei beni sociali, delle istituzioni e dei criteri allocativi. Possiamo sostenere, in sintesi, che gli esseri umani producono e si scambiano tra di loro beni sociali aventi natura diversa avvalendosi di una molteplicità di istituzioni sociali con finalità allocative (famiglia, stato, mercato, nonprofit, ecc. ..) ed attraverso diversi possibili modalità allocative. Questa tesi è presente in "Sfere di giustizia" (Feltrinelli, Milano, 1987) del filosofo della politica Michael Walzer.

In essa l'autore evidenzia dodici classi diverse di beni sociali, di cui solo alcuni allocati all'interno del sistema di mercato e secondo il criterio in esso tipico, ovvero il libero scambio. Per Walzer i beni di ogni sfera hanno natura diversa, sono valutati in modo diverso da diversi gruppi. Quindi i criteri con cui i beni sociali possono essere distribuiti sono tre: il *libero scambio*, il *merito* e il *bisogno*. Merito e bisogno sono criteri allocativi alternativi rispetto al libero scambio. Quest'ultimo è tipico del mercato mentre i rimanenti sono tipici delle allocazioni non di mercato. Il bisogno, e con esso il merito, diventa quindi un criterio distributivo autonomo e ben distinto. Merito e bisogno sono i criteri tipici delle allocazioni "unilaterali", quelle che si svolgono volontariamente nelle famiglie e in altri gruppi sociali e quelle realizzate "coattivamente" all'interno delle imprese e nell'azione dello stato.

Walzer utilizza queste distinzioni per elaborare una teoria pluralistica della giustizia distributiva. Essa non reputa problematica tanto la possibilità che singoli individui possano detenere quantità rilevanti di un singolo bene sociale quanto la possibilità che un particolare bene sociale possa divenire dominante su tutti gli altri. Se questo accade, una elevata disponibilità del bene dominante da parte di un soggetto è in grado di tradursi in quantità rilevanti dei rimanenti beni sociali concessi non sulla base di criteri autonomi ma semplicemente per il fatto che egli possiede il bene dominante. In conseguenza, per Walzer l'obiettivo prioritario della giustizia distributiva non è tanto di attuare azioni redistributive all'interno di singole sfere quanto quello di erigere barriere distributive tra beni sociali aventi natura diversa.

Il settore del nonprofit pur non rinunciando necessariamente all'utilizzo dello strumento dei prezzi appare ricadere tuttavia nel gruppo di istituzioni che fanno riferimento prioritario al criterio del bisogno. Difendendo la specificità dei suoi beni e dei suoi criteri esso contribuisce alla difesa di una giustizia plurale e al contenimento di categorie di beni, quelli di mercato, e di criteri, il libero scambio, che dall'attuale posizione dominante rischiano di divenire totalizzanti attraverso l'occupazione delle rimanenti sfere di beni sociali.

Questo comporta anche interessanti risvolti dal punto di vista dell'efficienza. Potremmo semplificare il mondo di Walzer in due sole classi di beni sociali: beni sociali di mercato e beni sociali non di mercato. In un diagramma cartesiano possiamo rappresentare la frontiera delle "possibilità di produzione sociale". Tale frontiera andrà progressivamente sviluppandosi nel tempo dal lato dei beni sociali di mercato in conseguenza del progresso tecnologico. Anche le scelte della società, rappresentabili attraverso ipotetiche curve di indifferenza sociale, tenderanno a delineare un percorso di progressivo incremento, non sappiamo quanto razionale e bene informato, dei beni di mercato e di riduzione dei beni non di mercato. Questi ultimi tuttavia non sono prodotti sulla base di tecnologie di tipo ingegneristico, ma bensì sulla base di abitudini sociali. La loro non produzione odierna potrebbe in conseguenza tradursi in non producibilità futura e portare ad una atrofia della frontiera delle possibilità di produzione sociale dal lato dei beni non di mercato, compromettendo forse anche gli esiti già raggiunti.

Il settore nonprofit, riproponendo in forma moderna e organizzata iniziative di solidarietà un tempo naturalmente diffuse presso il corpo sociale, può rafforzare sensibilmente l'area del non mercato e attenuare il rischio sopra evidenziato.

## Per un mercato ‘a più dimensioni’: la sfida del “nonprofit” italiano

Luigino Bruni\*  
Università Milano-Bicocca

### 1. *Il nonprofit nella letteratura economica*

Il nonprofit occupa ormai un suo posto nella letteratura economica. Esiste oggi una visione teorica del nonprofit che comincia ad essere canone e guida negli studi empirici e nella policy.

Il problema da cui in teoria economica normalmente si parte nell’analisi dell’economia del nonprofit è chiedersi come mai nei mercati, sempre più globali e competitivi, possono sopravvivere strane creature che non hanno come obiettivo principale la massimizzazione dei profitti, e ci si interroga se nella teoria economica attuale (quella neoclassica) c’è logicamente posto per imprese nonprofit, oppure se le loro funzioni possono essere svolte, con pari o maggiore efficienza ed efficacia, dal mercato e/o dello Stato.

Questo perché la teoria economica muove dalla premessa che i consumatori siano indifferenti rispetto alla provenienza dei prodotti (statale, privata for-profit, privata nonprofit), e, *ceteris paribus*, sceglieranno quel bene offerto ad un prezzo di mercato inferiore. Il consumatore nella scelta non terrà conto della provenienza del bene o servizio (del “processo”), ma solo della migliore combinazione qualità-prezzo. In altre parole sia nella sanità, che nell’istruzione che nella spesa al supermercato, il consumatore, a fini della scelta del prodotto il consumatore dovrebbe considerare ininfluenza il *movente* della particolare attività che produce il bene o eroga il servizio.

Quando dai beni privati si passa ai beni pubblici le cose si complicano a causa dei fallimenti del mercato (del meccanismo dei prezzi), e la teoria economica tende a riconoscere qui un ruolo specifico al nonprofit.

La teoria economica da decenni sa che nella produzione dei beni pubblici, e in transazioni caratterizzate da asimmetrie informative, né il mercato né il governo sono efficienti. Ed è a questo punto che subentrano le nonprofit. Ma perché - viene da chiedersi - l’attività nonprofit non dovrebbe imbattersi nel *free riding*, nella ‘selezione avversa’ o nell’‘azzardo morale’? Perché il nonprofit in queste situazioni dovrebbe essere efficiente?

Riguardo le asimmetrie informative, i teorici affermano che i consumatori preferiscono affidarsi alle nonprofit perché offrono loro maggiori garanzie rispetto alle imprese forprofit.

---

\* Ringrazio Patrizio Tirelli e Pier Luigi Porta con i quali ho discusso le tesi presentate in questo testo, e dai quali ho ricevuto critiche e suggerimenti di cui mi sono giovato molto.

La risposta che viene data (anche nel caso della fornitura dei beni pubblici) è che le nonprofit hanno più facilità nel reperire informazioni rispetto allo Stato e alle forprofit, hanno cioè minori *costi di transazione*. In particolare i *costi per il reperimento di informazioni* in una rete di rapporti informali, quali sono quelli che si instaurano nelle nonprofit, sono minori. I soggetti tendono a rivelare in modo più corretto le proprie preferenze quando ritengono che queste non saranno utilizzate a fini di lucro.

Il nonprofit quindi sopravvive sul mercato perché ha dei costi di transazione (di contratto e di esercizio della proprietà) più bassi rispetto alle imprese forprofit.

Una nonprofit, ad esempio, può nascere perché i donatori di un'attività di aiuto a bambini poveri si trovano in una situazione di asimmetria informativa nei confronti dell'amministrazione dei fondi, sia riguardo l'effettivo uso delle risorse raccolte, che la qualità del servizio. Dati gli alti costi di transazione per il grande numero di molti piccoli donatori, questo tipo di asimmetria informativa non determina la nascita di una cooperativa (i clienti che diventano proprietari), ma fa nascere una nonprofit caratterizzata da una forte relazione fiduciaria tra managers e donatori, che riduce di molto l'inefficienza da asimmetria informativa.

Inoltre la natura ideale di molte di queste organizzazioni attrae donazioni di denaro e di tempo (il lavoro volontario) che ovviamente si riflettono nella loro capacità competitiva (Arrow 1998).

Queste brevi considerazioni sono sufficienti per evidenziare come nella riflessione economica tradizionale l'esistenza delle nonprofit venga collegata ai fallimenti del mercato e del governo: in alcuni settori, caratterizzati dall'esistenza di beni pubblici o meritori, oppure da asimmetrie informative, né il mercato né il settore pubblico sembrano poter operare con efficienza, e pertanto nascono le organizzazioni nonprofit.

Da questa semplice tesi discendono due importanti conseguenze:

a) Più un'economia presenta fallimenti del mercato e del governo maggiore è il ruolo del nonprofit;

b) Un'economia in cui il mercato e il governo funzionassero perfettamente non ci sarebbe posto per attività nonprofit.

Questo, nella sostanza e un po' estremizzato, è il modo in cui oggi è affrontato in teoria economica il fenomeno delle nonprofit.



## 2. *Nonprofit come “produttore” di social capital*

In diversi autori, anche sociologi, il nonprofit è poi associato al tema del *social capital*, e quindi allo sviluppo. Con l'espressione “social capital” si intendono quelle istituzioni sociali e quelle norme che “producono” e riproducano la fiducia di cui il mercato e la società hanno bisogno per funzionare. Il sostantivo “capital” pone l'accento sul fatto che la presenza di queste istituzioni sociali contribuiscono alla “produttività” di una data regione o paese.

Una società con una fitta rete di impegno civile rende più razionale l'investimento in fiducia, e aumenta la probabilità che la risposta fiduciaria degli altri ci sia (Granovetter, 1985; Putnam 1993, 2000). Per impegno civile si deve intendere quelle associazioni nelle quali i soggetti che vi fanno parte interagiscono alla pari, da uguali, orizzontalmente. Ne sono esempi di questo tipo di le associazioni le associazioni di vicinato, i sindacati, i cori, e in modo particolare le organizzazioni nonprofit (Putnam 1993, p. 173).

Quindi, il *social capital* (questi networks civili che “producono” e riproducono fiducia) presenta alcune caratteristiche tipiche dei beni privati (è un bene network: la mia utilità aumenta con l'aumento dei soggetti in rete, come il telefono o il fax), ma molte dei beni pubblici (crea esternalità, e quindi è soggetto a *free riding*). In particolare la pubblicità del social capital non consente al mercato di “offrirlo” in modo efficiente (Coleman, 1990, p. 317). E da qui, in molti (penso a Putnam (1993) in particolare, ma anche a Fukuyama (1996) o Lin (2001)), tirano fuori il ruolo del nonprofit come “offerta” di social capital alternativa al mercato. Si afferma l'idea di una società civile che “produce” fiducia che il mercato “consuma”.

Il settore nonprofit viene pertanto visto come sussidiario al mercato, e, anche qui, vi è sottesa l'ipotesi che in un modo di mercati “perfetti”, disegnando opportune strutture di incentivi, il settore nonprofit non svolgerebbe più alcun ruolo.

Non sono troppo distanti da questa linea teorica coloro che arrivano ad affermare che il mercato riesce ad offrire fiducia *senza ricorrere al social capital*: questi autori (cf. North 1998) sostengono che le efficienti e impersonali istituzioni di mercato riescono ugualmente, sotto certe condizioni, a offrire fiducia, senza aver bisogno dei network civili e extra-mercantili. La fiducia, cioè, può essere privatizzata (dove privato si oppone a pubblico), poiché il mercato può offrire adeguati incentivi per creare e mantenere la reputazione per specifiche forme di rapporti: si pensi alle società di rating o agli antichi codici mercantili.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Cf. Susan Shapiro (1987) dove presenta l'idea che il rapporto principale-agente, cruciale nelle moderne imprese, è un esempio di fiducia vista come una merce di mercato.

### 3. *Il nonprofit come non-mercato (e il mercato come non non-profit)*

Infine, un'ultima idea che si ritrova nella maggioranza della letteratura attorno al nonprofit è che esso sia sostanzialmente “non mercato”: il nonprofit visto quindi come territorio non “contaminato” dal mercato, e che quindi può organizzarsi su principi non mercantili, come la reciprocità o il dono (Caillé, 1998).

Infatti la filosofia economico-politica che ha ispirato la costruzione dei moderni sistemi di *welfare* (i teorici diretti li possiamo rintracciare in Beveridge e Keynes), poggia ancora sulla concezione presente nei *Principles of Political Economy* (1848) di J.S. Mill, dove si affermava una separazione tra il momento della *produzione* della ricchezza, affidato esclusivamente al mercato, e quello della sua *ridistribuzione*, attribuito al Governo. A tale proposito così commenta Stefano Zamagni:

Grave la conseguenza che è derivata da questo modo schizoide di rappresentazione della realtà economica: il mercato viene identificato con il luogo idealtipico in cui chi vi opera è motivato all'azione dal solo interesse proprio (*self-interest*) .... Con il che si è andato diffondendo il convincimento in base al quale l'unico giudizio di valore che il mercato è in grado di sopportare è quello di efficienza, inteso come adeguatezza dei mezzi rispetto al fine della massima realizzazione possibile degli interessi di chi vi partecipa. Per simmetria a ciò, si è imposta una concezione dello Stato come luogo idealtipico degli interessi collettivi, cioè come luogo del «pubblico» ovvero della solidarietà (Zamagni 1999, pp. 130-131).

Una variante di questa concezione è la teoria – affermata soprattutto nel mondo anglosassone – dei tre principi autonomi regolatori della società: lo scambio di equivalenti, la redistribuzione della ricchezza e il dono. L'idea infatti dei tre principi regolatori autonomi incorpora un'immagine di mercato al cui funzionamento è sufficiente il solo scambio di equivalenti mosso dalla ricerca razionale del *self-interest*, e che quindi non necessita né della reciprocità né della redistribuzione, principi relegati ad altri ambiti della vita sociale. Non è lontano da questa visione l'affermare una sorta di “divisione del lavoro” tra i tre settori: economia privata (retta dal principio dello scambio di equivalenti), economia pubblica (ridistribuzione) e “terzo settore” (dono). Da qui la tesi, spesso implicita, di un mercato a cui basta raggiungere l'efficienza senza tener conto della redistribuzione e della reciprocità, di uno stato che deve occuparsi di redistribuzione, e del terzo settore che è invece il regno esclusivo delle reciprocità.

#### 4. *La tradizione italiana: nonprofit come economia civile*

Giunti a questo punto abbiamo gli elementi per indicare alcuni elementi di peculiarità della tradizione italiana del nonprofit.

a) *Centralità dell'associazione*. Il modello USA vede il nonprofit prevalentemente come regno del dono, dell'altruismo e della filantropia, e quindi ha come figura chiave la "fondazione", i cui elementi base sono il *fund-raising* o un *endowment* per poter raggiungere lo scopo sociale, che normalmente è esterno rispetto sia ai donatori che ai gestori della *charity* ("public benefit").

Il modello italiano è invece centrato attorno al concetto di "associazione": viene molto in luce il "mutual benefits, anche se non è dimenticato il public.

Ciò che distingue il mutualismo dall'altruismo è il concetto di reciprocità: il mutualismo produce le associazioni mentre l'altruismo produce le fondazioni e le charities.

Crediamo che recuperare il movente mutualistico possa essere di grande aiuto nella comprensione delle nonprofit.

L'associazione si differenzia dalla fondazione per il ruolo che nelle prime svolge la "reciprocità". Questa non è solo il "self-help" del movimento cooperativo classico, dove la dimensione di public benefit era di fatto assente; nelle cooperative sociali e nelle nonprofit italiane in generale un elemento essenziale per poter essere definite tali è proprio l'obiettivo di raggiungere *anche* un "public benefit". Questo *public benefit* è comunque coniugato al *mutual*: nelle cooperative sociali, la forma più comune di nonprofit in Italia, i soggetti svantaggiati per i quali queste cooperative sorgono, vengono generalmente aiutati offrendo loro lavoro nella cooperativa stessa.

Per comprendere correttamente le caratteristiche del nonprofit italiano occorre quindi analizzare non solo la *domanda* (che tipo di clienti hanno le nonprofit? perché i consumatori scelgono un bene e non un altro?), ma anche l'*offerta*, vale a dire studiare la genesi delle nonprofit, e ciò che spinge i soggetti a iniziare una nonprofit.

La teoria economica tradizionale ha da questo punto di vista una notevole povertà analitica.

Un'ipotesi che si può azzardare è che il valore della reciprocità sia l'anima di tali attività. Infatti in una nonprofit è più facile "produrre", più facile relativamente alle forprofit, "beni relazionali", così che i stessi soggetti che danno vita ad una nonprofit, mentre generano rapporti interpersonali ne usufruiscono a loro volta, in una logica di reciprocità. Sono produttori-consumatori, o prosumatori, di beni relazionali, di reciprocità.<sup>6</sup> Il "giocare" è importante almeno quanto il risultato del gioco.

---

<sup>6</sup> Sui beni relazionali v. Gui (2000).

b) *L'Impresa sociale*. Un secondo punto che caratterizza la tradizione italiana è il concepire il nonprofit come *impresa sociale*: “le imprese sociali ... sono organizzazioni che producono in modo imprenditoriale ma con finalità prevalente diversa dal lucro beni sottoposti a tutela sociale e prodotti dal mercato in quantità insufficiente e/o a condizioni che non ne consente la disponibilità a fasce di popolazione che – in accordo con un diffuso senso di giustizia – dovrebbero poterne usufruire Mazzocchi, 1997, pp. 236-237). Anche se l’espressione “impresa sociale” è relativamente nuova, legata soprattutto alla cooperazione sociale (legge n. 381/1991), il concetto è profondamente legato alla via italiana all’economia sociale o civile. L’Italia è il paese delle città, dove durante l’umanesimo abbiamo avuto quella peculiare esperienza che ha prodotto il capitalismo moderno. E nelle città italiana, nella via italiana al capitalismo, non c’è mai stata l’idea di un mercato dominato solo dalle “corporations”. Fin dal tardo medioevo accanto alle corporazioni e alla commenda abbiamo avuto le gilde, le confraternite, e poi le mutue, le casse di risparmio, le banche rurali o le Ipab. L’idea di mercato che si è affermata in Italia è quella di un mare popolato da tanti pesci diversi.

c) *Contaminazione e economia civile*: il nonprofit italiano è quindi una manifestazione, una fioritura, di una economia vista come economia “civile”, come un momento della vita della città accanto ad altri momenti importanti, di un mercato come realtà composita, nel quale hanno spazio realtà diverse, *che si contaminano a vicenda*: la solidarietà e l’efficienza non visti come principi indipendenti o addirittura auto-escludentisi, ma che possono e debbono incontrarsi: “Noi sappiamo che l’inefficienza è una imperfezione della solidarietà, talvolta talmente grave da annullarla ... La solidarietà non può che essere efficiente ...: diversamente si tratta di solidarietà monca, votata all’insuccesso e all’inutilità e quindi irrispettosa e irresponsabile nei confronti delle persone a favore delle quali dice di voler operare” (F. Scalvini, citato in Marocchi 1997, p. 235).

L’economia civile, dal napoletano Antonio Genovesi e dal milanese G.D. Romagnosi che ne possono essere considerati i principali teorici, veniva definita come un’economia che contribuisce alla *felicità pubblica* o all’*incivilimento* del paese, vede il mercato calato in una rete di rapporti di fiducia e di reciprocità, di virtù civili, con i quali è indissolubilmente interconnesso (cf. Bruni e Sugden 1999). Nelle città italiane il mercato era visto e sperimentato come luogo di libertà di sviluppo civile: dai loro porti nei quali arrivano e partivano le navi da guerra giungevano e partivano anche le navi dei mercanti, spesso provenienti proprio da nazioni con le quali si stava guerreggiando. Un mercato come luogo di crescita civile, di incontro, di esercizio della reciprocità, dell’assistenza reciproca (per usare le antiche parole di Genovesi).

## 5. *Conclusione*

Il nonprofit italiano – che, occorre sottolinearlo, anche se presenta alcune linee direttive peculiari non vuole però rivendicare una “esclusività” solo italiana di quelle categorie, essenziali per ogni cultura e società – incorpora quindi una visione economica che rifiuta la visione “residuale” del nonprofit come non-mercato. Emerge invece l’idea di un *mercato a più dimensioni*, come realtà pluralistica, dove hanno diritto di cittadinanza realtà diverse. Il nonprofit italiano, che vogliamo approfondire e vagliare criticamente nel nuovo Corso di laurea, è sinonimo di impresa sociale, di economia civile, convinti che fa impresa non solo chi massimizza il profitto per poi appropriarsene privatamente, ma anche chi crea, in modo efficiente, valore aggiunto, che è molto di più degli utili contabili:

Indubbiamente, degli effetti economici prodotti dall’attività di un’impresa il profitto è solo la punta dell’iceberg, quella che emerge dai calcoli contabili. Il grosso dell’iceberg, cioè il gran numero di voci di ricavo e di costo ... è non meno importante del valore del saldo ai fini di una corretta valutazione sociale dell’attività svolta. Infatti un’impresa può distribuire e in genere distribuisce ricchezza in molti altri modi, oltre la distribuzione degli utili ai soci. Lo può fare – e spesso lo fa, anche se in misura molto diversa da caso a caso – offrendo buone opportunità di lavoro, offrendo buone condizioni di qualità e prezzo dei prodotti venduti, o buone opportunità di sbocco per i prodotti dei fornitori (Gui 1992, p. 166).

Se è comprensibile e sostenibile quanto abbiamo cercato di argomentare fin qui dovrebbe logicamente emergere che l’idea di nonprofit che la nostra facoltà vuole promuovere e alla quale formare futuri operatori di questo settore, non consiste nello specializzarsi in una nicchia del mercato occupata da persone particolarmente virtuose o altruiste, ma formare ad una visione della società e del mercato pluralista e più ricca.

## **Bibliografia:**

Arrow, K.

1998 "Foreword" a B.A. Weisbrod (ed by), *To profit or not to profit*, CUP, Cambridge, pp. ix-x.

Bruni, L.

1999 *L'economia di comunione*, Città Nuova, Roma.

Bruni, L. e Sugden, R.

1999 *Moral canals: trust and social capital in the work of Hume, Smith and Genovesi*, in "Economics and Philosophy", 16, pp. 21-45.

Caillé, A.

1998 *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Torino, Boringhieri.

Coleman, J.

1990 *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press.

Fukuyama, F.

1996 *Fiducia*, Mondadori, Milano.

Granovetter, M.

1985 "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, 91: 418-510.

Genovesi, A.

1820 [1765-57] *Lezioni di commercio o sia di Economia civile*, Silvestri, Milano.

Gui, B.

1992 "Impresa ed Economia di comunione: alcune riflessioni", *Nuova Umanità*, 80/81, pp. 161-174.

Gui, B.

2000 "Economic Interactions As Encounters", mimeo, Università di Padova.

Lin, N.

2001 *Social capital*, CUP, Cambridge.

Marocchi, G.

1997 "L'impresa sociale. Un'istituzione per l'integrazione delle virtù deboli", in B. Gui (a cura di), *Il Terzo settore tra economicità e valori*, Fondazione Lanza, Padova.

North, D.

1998 "Where have we been and where are we going?", In *Economics, Values, and Organization*, pp. 491-508. Avner Ben-Ner and Louis Putterman (eds). Cambridge University Press.

Polanyi, K.

1944 [1974] *La grande trasformazione*, Torino, Einaudi.

Putnam, R.

1993 *Making Democracy Work*. Princeton University Press.

Shapiro, S.

1987 “The social control of impersonal trust”, *American Journal of Sociology*, 93: 623-658.

Zamagni, S.

1999 “Sul fondamento e sul significato dell’esperienza di ‘economia di comunione’”, in Bruni (1999), pp. 127-136.

Zamagni, S., Sacco, P.L.

2000 *Civil Economy, cultural evolution and participatory development: a theoretical inquiry*, mimeo, Università di Bologna.

## **Felicità individuale e pubblico benessere**

Salvatore Natoli  
*Università di Milano-Bicocca*

### **1. Premessa**

La tensione tra ricerca della felicità individuale e il benessere pubblico è una delle costanti che ha accompagnato la tradizione politica dell'occidente, e che può essere considerato il tema centrale della modernità.

Oggi il dibattito è di nuovo, dopo due secoli di eclissi, tra gli interessi degli economisti. E' questo è un buon segno, soprattutto per chi si occupa di nonprofit o di economia sociale.

Infatti esiste un rapporto peculiare tra il tema della felicità e l'economia del nonprofit. L'economia del nonprofit, di per sé, non scompone più di tanto la macchina economica, ma immette dentro il mercato una logica diversa. Per questo essa crea una mutazione del rapporto con la ricchezza. Intanto soddisfa bisogni che non sono immediatamente redditizi, ma che sono presenti nella società. Porta così in luce il fatto che tanti bisogni sono negati, e crea le condizioni per sviluppare nuove possibilità.

Nella logica del mercato normale, o for-profit, si ipotizza che i processi di socializzazione siano già avvenuti. Per esempio, dinanzi ai grandi consumi di massa, la specificazione del prodotto, mossa da una logica di profitto, deve però tener conto delle diverse personalità, di scelte rette da variabili relazionali e valoriali.

L'economia del settore nonprofit fa qualcosa di più: fa emergere bisogni, ma soprattutto istanze allargate di diritti, e quindi mostra che esistono sfere di diritti cancellate. Per questo l'economia del nonprofit ha un valore più che economico (anche se ha valore economico, poiché se è vero che non produce ricchezza orientata all'appropriazione del profitto, essa crea valore aggiunto, posti di lavoro, beni e servizi), ha un impatto sugli aspetti della politica e dell'etica: la felicità deve essere un bene collettivo, poiché in un mondo infelice, magari per nevrosi da consumismo, la persona e la società stanno male.



Sulla felicità la tradizione italiana dell'economia ha molto da dire, poiché essa nasce proprio attorno alla metà del XVIII secolo con il tema della "felicità pubblica". In particolare economisti come Genovesi, Muratori o Verri sottolineavano molto la dimensione sociale e relazionale della felicità: si può essere ricchi da soli ma felici (nel senso della classica eudaimonia) lo possiamo essere solo insieme.

Occorre comunque aggiungere che sebbene la scuola classica italiana fosse una grande scuola, il tema del "pubblico benessere" è un tema dell'illuminismo, che però in Italia prende le sfumature della nostra tradizione, quella tomista e vichiana in particolare.

## 2. *Economia e felicità: a lezione da Aristotele*

Per penetrare più in profondità dentro le dinamiche della felicità occorre guardare al mondo greco, dove la felicità aveva un'importanza centrale.

Fino a Socrate il pensiero greco tendeva ad associare, quanto meno ad avvicinare, il concetto di felicità a quello di piacere. Aristotele invece su questo punto aveva una posizione più complessa: riteneva che affinché l'uomo sia felice deve avere *il benessere fisico*, poiché laddove c'è sofferenza la felicità è problematica, una *condizione agiata*, perché se si è nell'indigenza l'uomo non può realizzarsi, non gli permette di essere uomo, o filosofo, e infine *l'amicizia*, perché non si può essere felici da soli.

Aristotele è un pensatore dell'equilibrio, della giusta misura, per cui per lui questi tre elementi debbono coesistere, e anche se nella vita concreta non è possibile un dosaggio assoluto, tendenzialmente il modello aristotelico ci dice che i tre termini debbono stare insieme. Per cui la felicità è portare a compimento la natura umana, in tutte le sue componenti.

Per questo, se restiamo fedeli ad una visione aristotelica, l'utilità che traiamo dai beni, mentre può essere rilevante per la sfera economica non è detto che lo sia per la felicità. La modernità ha rotto con questa tradizione, e quando anche la scienza economica si autonomizza, questa isola un aspetto della vita umana, il problema dello scambio, e ricerca un ordine connesso a quell'ambito. Se la modernità ha potenziato l'attenzione ad un ambito particolare, ha rischiato e rischia di spezzare l'uomo. Il problema è dunque non di abolire le scienze moderne, e tornare al medioevo, ma piuttosto quello di riportarle all'uomo in quanto realtà unitaria, complessiva, multidimensionale, che non può essere ristretta ad una sola dimensione.

Un punto che va messo in luce è il significato profondo della espressione *eudaimonia*, che noi oggi nelle lingue latine traduciamo con felicità.

Eudaimonia originariamente derivava da “buon demone”, raggiunge l’eudaimonia chi ha un buon demone, una buona sorte. In quel contesto la felicità era strettamente legata con la fortuna.<sup>7</sup> Questo significato originario, caratteristico della cultura mitica e del mondo pre-socratico, è mantenuto nelle moderne lingue anglosassoni: in tedesco la parola “Glück” significa sia felicità che fortuna, “happiness” viene da “to happen”, accadere, capitare. La radice della parola “felicità” viene dalla radice indoeuropea “fe”<sup>8</sup>, da cui deriva “fecundus”, “femina” (in quanto generante), “ferax”, tanto che i latini parlavano di terra “felix” quando la stagione era stata fertile.

Con Socrate, e poi con Platone e infine con Aristotele, la parola eudaimonia si carica di significati nuovi, e si comincia ad affermare che l’uomo con le sue scelte e con la sua libertà può *diventare felice*, anche contro la sorte.

Si può pertanto sostenere che la traduzione latina si discosta dal significato originario di eudaimonia, ed è più prossima al cambiamento semantico che l’eudaimonia ha subito con l’avvento della tragedia, con Platone e soprattutto con Aristotele, la cui filosofia, l’etica in particolare, può essere letta come un tentativo di *dissociare la felicità dalla fortuna*, attraverso le *virtù*: una vita felice è il risultato di una vita virtuosa, una vita in cui si coltivano la virtù, quelle civili in particolare. Per questo non stupisce che i filosofi neoaristotelici inglesi per salvare il significato aristotelico di eudaimonia, hanno voluto tradurre eudaimonia non con “happiness” ma con “human flourishing”, fioritura umana.

La felicità è infatti connessa al portare a compimento l’intera vita, non con il piacere che si prova nell’attimo fuggente. Per questo in Aristotele la felicità è connessa all’etica e alle virtù, intese non tanto in senso moralistico, ma di azione, di attività. La radice antica di “aretè” è “ar” da cui provengono sia “virtù” che “arte”. Quindi la virtù la si deve intendere nello stesso modo in cui si definisce virtuoso un acrobata, e cioè come il saper fare cose d’eccellenza.

---

<sup>7</sup> Sul tema del rapporto felicità-fortuna il miglior studio disponibile è quello di Martha Nussbaum, *La fragilità del bene. Fortuna ed etica nella tragedia e nella filosofia greca* (Il Mulino, Bologna, 1993).

<sup>8</sup> Cf. S. Natoli, *Vita buona vita felice: scritti di etica e politica*, Feltrinelli, Milano, 1990; S. Natoli, *La felicità: saggio di teoria degli affetti*, Feltrinelli, Milano, 1994.

### 3. *Perché avere più reddito ci fa meno felici?*

Venendo a temi più specificatamente economici, oggi si parla molto in economia del “paradosso della felicità”, e cioè di una minore felicità associata (nelle società avanzate) a maggior reddito pro-capite.<sup>9</sup>

Personalmente per comprendere le ragioni di questo paradosso occorre adottare una visione dell'economia antropologicamente più ricca. Io sono molto vicino al pensiero di Amartya Sen, che riprende in modo esplicito temi aristotelici. La connessione diretta tra felicità e reddito è un errore, che nasce dall'aver messo tra parentesi i bisogni veri dei soggetti. Abbiamo guardato l'attività economica soprattutto come allargamento dei consumi, accrescimento dei profitti. Allora abbiamo pensato che i bisogni dell'uomo fossero iscritti nella semplice crescita economica.

Concependo l'attività economica in questo modo la logica del consumo si rovescia: l'utilità non è più connessa alla felicità, alla realizzazione di sé (come nella tradizione classica), ma l'utilità diventa “utilità economica”, che dipende dalla crescita economica, dai beni. Si interrompe il nesso consumo-soddisfacimento dei bisogni, per un'utilità che afferisce direttamente ai beni, sganciati dai bisogni umani, e quindi in ultima analisi dalle persone.

Allora si comprende che l'operazione di Sen è notevole: nel momento in cui afferma che la felicità (o *well-being*) non dipende primariamente dal reddito ma dall'implementazione delle capacità (*capabilities*), si opera un cambiamento metodologico notevole, e si riavvicina la scienza economica alla tradizione classica della filosofia.<sup>10</sup> Le capacità infatti sono connesse ai bisogni e alle opportunità, ai modi cioè in cui i soggetti sono posti nelle condizioni di soddisfare effettivamente i loro bisogni. Per questo non basta il reddito, e il danaro, poiché occorrono altri elementi per la felicità. Oppure il danaro deve essere considerato un mezzo (e non un fine come spesso di fatto si fa) per il soddisfacimento di bisogni, di beni sociali.

Recentemente si inizia a parlare di “beni relazionali”, e cioè sta iniziando ad entrare nel dibattito economico l'idea che anche i rapporti, la qualità dei rapporti tra le persone, sono “beni” di cui l'economia e la *policy* debbono occuparsi, per riconoscerli, creare le condizioni per la loro produzione, o evitarne la distruzione.

Anche questo è un tema antico. Già Aristotele parlava della *philia*, dell'amicizia, sulla base del fatto che la valorizzazione di sé è basata sul reciproco riconoscimento. L'uomo ha il linguaggio, come sua caratteristica peculiare rispetto ad altri animali, proprio perché è un animale sociale. La traduzione della sua definizione di uomo, “un animale che pensa”, è proprio nel senso di un animale

---

<sup>9</sup> Cf. R. Lane, *The loss of happiness in the modern democracies*, Yale University Press, Yale, 2000.

<sup>10</sup> Cf. A. Sen, *Sviluppo umano come libertà*, Mondadori, Milano, 2000.

“capace di discorso”, poiché *logos* va inteso non come astratto pensiero ma come *discorso*. L’uomo è uomo perché discorre, perché è capace di rapporti con gli altri. Non a caso Aristotele riprende questo tema nella sua teoria della politica, dove afferma che la relazione con gli altri è essenziale alla vita umana.<sup>11</sup> Anche il significato vero dell’etica consiste nel constatare che gli esseri umani sono profondamente connessi gli uni con gli altri. C’è una catena, un legame tra noi: per questo quando un individuo pensa in termini egoistici pensa contro la sua stessa natura, si autodistrugge, perché è come se si separasse da se stesso.

La parola *ethos* è fatta risalire dai glottologi a una radice antica, “*swe*”, che attraverso una variazione fonetica diventa sia *ethos* che *idios*, sia “etica” che “proprio”. L’etica quindi va pensata come un “appartenere a” (dalla radice *swe* provengono, soprattutto nelle lingue slave, tante parole associate alla parentela, in particolare alle parentele incrociate, come *cognato*), cioè tutta la rete di relazioni, il network sociale. Quindi l’etica come essere collocati in una rete sociale. D’altra parte, però, *swe* è anche *proprio*, nel senso di mio: “appartenere a” e “appartenersi” provengono quindi dalla stessa radice, sono due facce della stessa medaglia. L’etica è pertanto una tensione tra l’individuo che tende alla sua propria realizzazione e il rapporto con gli altri, che gli servono per realizzarsi ma al tempo stesso lo limitano. Se non si costruisce una società etica si ha solo la guerra.

Vedere i beni come relazioni significa vedere la distribuzione del reddito non solo funzionale alla massimizzazione individuale di utilità, ma funzionale al fatto che ci siano più possibilità di incontro tra le persone, si possano articolare più ampi legami, si possa ridurre il tasso di sofferenza che c’è nella società, che è quella indigenza che crea inimicizia, e impedisce il legame. E bisogna anche evitare che quando l’economia pensa al dolore lo pensi come fonte di guadagno, come un business: quando il dolore diventa un business, il sofferente non è più guardato in faccia come persona, ma è guardato in quanto oggetto economico.

#### **4. *Dono e reciprocità***

Un secondo paradosso che si riscontra negli studi economici è legare la felicità all’altruismo, al dare, e a comportamenti non strumentali, genuini.<sup>12</sup>

Anche questo punto è fondamentale. C’è infatti nei rapporti umani una sorta di avarizia, di relazioni sbagliate, dove l’altro non è considerato come persona, ma considerato in vista del proprio utile. L’economia come scienza cade spesso in questo errore, perché si accontenta di un basso livello di utilità, troppo primitivo e superficiale, che non era presente neanche nel pensiero

---

<sup>11</sup> Cf. S. Natoli, *Politica e virtù*, Lavoro, Roma, 1999.

<sup>12</sup> Cf. C. Phepls, “A clue to the paradox of happiness”, *Journal of economic behaviour and organization*, July 2001.

dell'utilitarismo classico, anche se spesso lo si dimentica. Infatti anche se l'utilitarismo diceva che il motore delle azioni umane è la ricerca del piacere, sia Bentham che Mill avevano chiaro che accanto all'utilità individuale andava posta l'utilità collettiva, perché se il perseguimento del proprio utile non tiene conto dell'utilità collettiva alla fine diventa disutilità. Nel perseguimento della propria utilità non si può, anche all'interno di una logica utilitaristica (almeno quella classica), non pensare all'utilità collettiva, perché altrimenti si produce il deserto attorno all'individuo, cosa di fatto avvenuta con la rivoluzione consumistica, grazie anche ad una certa teoria che l'ha avallata.

Diverso è invece il rapporto dove c'è la sovrabbondanza del dono, dove si compie un'azione che non è posta in essere in vista del proprio vantaggio. Se ci mettiamo in una tale prospettiva dobbiamo avere il coraggio di dire che la sovrabbondanza del dono non dovrebbe impoverire, ma dovrebbe incrementare la ricchezza: se tutti donano (amore, energia, cose) la ricchezza intesa come bene sociale aumenta.

Come si passa dal dono alla reciprocità, che in fondo tutti cerchiamo per la nostra realizzazione? Come pensare una reciprocità che non pretende il ritorno da parte dell'altro (altrimenti non sarebbe genuina), ma di cui ha bisogno (altrimenti siamo nel puro altruismo)?

L'essere umano è infatti disperatamente bisognoso di reciprocità, ma la reciprocità può nascere da doni reciproci oppure da scambi, dal contratto (che è anche esso una forma di reciprocità). Nella reciprocità come dono si offre qualcosa in una logica che non è quella dello scambio. Allora perché si dona? Se guardiamo alla teoria degli affetti o delle emozioni dovremmo dire che lo si dona perché si ama: allora c'è il rapporto classico tra genitori e figli, tra innamorati. C'è una passione emotiva per l'altro, che mi porta a donargli qualcosa, e quindi opero a suo vantaggio. La condizione della reciprocità del dono è dunque una radicale asimmetria, perché senza questa asimmetria il meccanismo donativo non funziona.

Al tempo stesso – come sanno gli studiosi del dono<sup>13</sup> - c'è anche un'altra dimensione del dono, tipica delle società antiche fondate su rituali simbolici (ma sempre presente anche nelle varie forme di comunità odierne), che non è spiegabile in termini di amore, quanto invece dall'intenzione di *impegnare* l'altro: dono come *munus*. Il dono inteso come *munus* non ha la laicità dello scambio: quando il patto è osservato i contraenti sono sciolti; il dono invece impegna per il futuro, e fa sentire gli uomini obbligati. Questo può avere conseguenze negative, perché attraverso il dono si crea asservimento, un tema che credo vada tenuto presente anche nell'economia del nonprofit. Contiene però un'istanza comunitaria fondamentale: soltanto dall'impegno mutuo può nascere la

---

<sup>13</sup> Cf. tra gli altri la scuola francese del MAUSS, e in particolare l'ultimo libro di A. Caillé, *Il terzo paradigma*, Boringhieri, Torino, 1998.

realizzazione del sociale. La reciprocità diventa quindi impegno per l'altro, condizione della preservazione della vita in comune.

Da questo punto di vista il dono, paradossalmente, diventa un *obbligo*: la vita in comune richiede l'*obbligo del dono*, perché se la comunità non si impegna con patti di reciprocità si dissolve. Questo è un aspetto su cui credo valga la pena riflettere di più. Tutti gli organi, tutti i componenti di una società devono reciprocamente impegnarsi perché la società possa sopravvivere: non a caso gli studiosi legano *munus* a *communitas* ma anche a *immunitas*,<sup>14</sup> nel senso che la comunità attraverso il dono si immunizza dalla morte, dal suo dissolvimento.

---

<sup>14</sup> Sul tema del dono-*munus* cf. R. Esposito, *Communitas*, Einaudi, Torino, 1998.

## **Il Settore Nonprofit in Italia oggi**

Gian Paolo Barbetta  
*Università Cattolica di Milano*

### **1. *Premessa***

Per descrivere il nonprofit in Italia sarebbe necessario disporre di dati aggiornati relativi alle dimensioni economiche del settore. Purtroppo, i dati prodotti in passato (Barbetta, 1996) sono ormai invecchiati; inoltre, la nuova rilevazione dell'ISTAT - il cosiddetto censimento delle istituzioni senza scopo di lucro, condotto con il Centro di Ricerche sulla Cooperazione dell'Università Cattolica e l'Istituto per la Ricerca Sociale utilizzando una definizione ed un sistema di classificazione omogeneo a quello della principale ricerca internazionale (Salamon ed altri, 1999) - non è ancora disponibile, anche se le prime anticipazioni lasciano intendere una sostanziale conferma delle stime del 1996, sia pure in un contesto di crescita.

Preferisco dunque, piuttosto che concentrarmi sulla descrizione delle cifre, fornire un quadro qualitativo che descriva l'evoluzione del settore nonprofit italiano nell'ultimo decennio e ne mostri luci ed ombre.

### **2. *Il settore nonprofit italiano: una storia di successo***

Quella del settore nonprofit italiano può essere agevolmente definita come una "storia di successo". Per rendersene conto basta pensare a quale era la situazione del settore una decina di anni orsono e confrontarla con quella di oggi.

In Italia, il settore nonprofit era sostanzialmente ignoto fino agli inizi degli anni novanta.

Non era riconosciuto come tale dall'opinione pubblica né dai media; nonostante l'esistenza di molte organizzazioni senza scopo di lucro nel paese, esse erano sistematicamente confuse con l'ente pubblico (si pensi ad alcuni ospedali che operavano in regime di convenzione), considerate esclusivamente come espressione della Chiesa Cattolica (certe opere caritative o educative) oppure incluse nel mondo, eticamente interessante ma economicamente irrilevante, del volontariato.

Il settore era considerato irrilevante come materia di studio e di analisi; con l'eccezione di alcuni sociologi che hanno avuto il merito di occuparsi per primi di queste organizzazioni, gli studiosi (economisti, politologi, ecc.) le trascuravano sistematicamente e il settore non era oggetto di alcun intervento formativo curricolare.

Il settore non era identificato dalla legislazione, che preferiva operare con una logica parziale, riconoscendo condizioni di favore a questo o a quel tipo di organizzazione piuttosto che normare il settore nel suo complesso.

Soprattutto, il settore era incapace di riconoscersi come tale, di cogliere e valorizzare gli elementi di unità e di farli prevalere sulle differenze. Così le organizzazioni di volontariato tendevano a distinguersi da quelle con una più spiccata vocazione imprenditoriale; le organizzazioni attive nel settore dei servizi alla persona ritenevano di essere più "pure" di quelle che si occupavano di cultura o di tutela ambientale, e così via.

E' bastato un decennio per cambiare radicalmente le condizioni del terzo settore italiano. Ora il settore nonprofit è al centro dell'attenzione dei media (come testimoniano l'abbondante produzione pubblicistica ed il gran numero di servizi radiofonici e televisivi), del legislatore (come bene è mostrato dalla proliferazione di leggi che normano questo o quel tipo di organizzazioni del settore, dalle cooperative sociali al volontariato, dalle fondazioni di origine bancaria alle associazioni sociali), dei processi formativi (come dimostra la crescita continua di corsi di laurea e di occasioni formative specificamente diseguate per persone intenzionate ad operare nel settore), anche se forse non attira ancora abbastanza l'attenzione degli studiosi.

Questa crescita di attenzione verso il settore è coincisa con la produzione di informazioni e di studi che ne evidenziavano la rilevanza economica e, soprattutto, di analisi che mostravano le potenzialità del settore in termini di risposta ad alcune delle difficoltà del nostro sistema di welfare. La crescita di attenzione si è inoltre verificata, con tutta probabilità, in coincidenza con una crescita dimensionale e di ruolo del settore, come sembrano mettere in evidenza le prime rilevazioni censuarie.



### 3. *Una partenza difficile*

Questa crescita di attenzione si è realizzata nonostante un contesto di partenza che pareva molto sfavorevole per lo sviluppo del settore nonprofit italiano. L'Italia infatti era, ed in buona misura è tuttora, caratterizzata da una tradizione legislativa e da un modello di welfare che tendono a ridurre il ruolo delle organizzazioni del terzo settore.

La tradizione giuridica italiana, di derivazione illuminista, mostra infatti una sorta di avversione di principio nei confronti dei “corpi intermedi” che si frappongono fra l'amministrazione pubblica ed il cittadino e, in generale, nei confronti delle organizzazioni della società civile. Ne è testimone il regime di carattere “concessorio” che ha caratterizzato – sino ad epoca molto recente – il riconoscimento della personalità giuridica delle organizzazioni del terzo settore normate dal Codice Civile (associazioni e fondazioni). In questo contesto, la personalità giuridica veniva ottenuta più come concessione dell'amministrazione pubblica – e dopo una serie piuttosto ampia di controlli - piuttosto che come diritto dell'organizzazione richiedente. Si tratta di un segno, piccolo ma significativo, dell'opinione a lungo dominante che vedeva il benessere della collettività come responsabilità pressoché esclusiva dell'amministrazione pubblica che al più poteva, se e quando lo riteneva necessario ed opportuno, delegare alcuni dei suoi compiti ad organizzazioni private, selezionandole con cura e controllandone le finalità e l'operato.

Un ulteriore segno dell'avversione legislativa nei confronti dei corpi intermedi e delle organizzazioni della società civile è rappresentata dal livello assai modesto di incentivazione fiscale concessa a coloro che effettuano donazioni ad organizzazioni del terzo settore. Le donazioni non sono sicuramente il principale meccanismo di finanziamento delle organizzazioni nonprofit; basti pensare che esse rappresentavano, agli inizi degli anni novanta, poco più del 5% delle entrate del settore nonprofit italiano. Anche negli Stati Uniti, con una legislazione fiscale assai più favorevole ed incentivante della nostra, le donazioni non superano in media il 20% delle entrate annuali delle organizzazioni di terzo settore. Pertanto, una legislazione poco incentivante non provoca danni irreparabili alle organizzazioni. Tuttavia, proprio le donazioni costituiscono spesso una importantissima fonte di finanziamento per alcune categorie di organizzazioni del terzo settore, in particolare quelle che producono servizi in campo artistico e culturale (musei, teatri, orchestre, ecc.) oppure nell'area dell'istruzione superiore (soprattutto le università); proprio grazie alle donazioni queste organizzazioni integrano le entrate di fonte pubblica e quelle – spesso dominanti – derivanti dalla vendita di beni. La particolare debolezza di questo comparto del settore nonprofit italiano potrebbe dipendere proprio dal modesto grado di incentivazione concesso ad organizzazioni che in

più non sono al centro dell'interesse pubblico e risultano quindi destinatarie di contributi pubblici limitati.

Ma non è solo il contesto giuridico a spiegare la modesta attenzione che – fino ad epoca recente – veniva prestata al nostro settore nonprofit. Anche il modello di welfare adottato dal nostro paese ha sicuramente contribuito a relegare le organizzazioni della società civile in una condizione di marginalità e di disinteresse. E' stato infatti sufficientemente provato come il welfare italiano abbia assunto in passato – ma ancora conservi questa caratteristica – un carattere prevalentemente “risarcitorio”, molto orientato ad effettuare trasferimenti monetari per sanare condizioni di difficoltà di parti consistenti della popolazione (si pensi al sistema delle pensioni sociali, oppure ai trasferimenti economici ai soggetti disabili) e con una attitudine modesta ad erogare servizi che potessero contribuire ad eliminare gli ostacoli ad una piena integrazione dei soggetti in difficoltà. Questo modello di welfare ha certamente contribuito a rallentare lo sviluppo di un settore (pubblico e privato) di organizzazioni in grado erogare servizi alla persona nelle aree della sanità, dell'assistenza, dell'educazione, della cultura e così via. In altri contesti, proprio lo sviluppo di una consistente domanda di servizi alla persona da parte dell'amministrazione pubblica ha contribuito allo sviluppo di un robusto settore di organizzazioni del terzo settore. In Italia, al contrario, quando il sistema di welfare ha abbandonato il carattere del trasferimento monetario per orientarsi maggiormente alla erogazione di servizi, si è assistito ad un prevalere della erogazione effettuata attraverso le strutture ed il personale delle amministrazioni pubbliche, con un peso modesto delle organizzazioni di terzo settore, eccezione fatta per le aree più innovative (si pensi alle tossicodipendenze o all'Aids) o di quelle che vedevano una presenza già storicamente sedimentata di organizzazioni private (una parte della sanità ospedaliera, le scuole materne e l'assistenza residenziale per lungo-degenti).

Al modello di welfare “risarcitorio” si è poi sommata una organizzazione sociale che attribuiva un ruolo assai modesto al “mercato dei servizi alla persona”. Nel contesto italiano, infatti una parte assai elevata dei servizi di cura all'infanzia, ai bambini o agli anziani (per fare solo degli esempi) veniva, e tuttora viene, fornita direttamente all'interno delle famiglie, in particolare dalle donne; ciò è reso possibile da un tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro particolarmente modesto (assai più basso di quello dei nostri principali partner europei, con poche eccezioni). In alcune circostanze, la fornitura di questi servizi avviene attraverso prestazioni personali fornite da lavoratori, spesso non in regola con la normativa (si pensi alle baby sitter o alle colf straniere). Anche questi fenomeni hanno contribuito a ridurre la domanda di servizi standardizzati che potrebbero agevolmente essere erogati da organizzazioni del terzo settore e, probabilmente, hanno contribuito a ridurre la qualità dei servizi stessi ricevuti dagli utenti.

#### 4. *Un rapido recupero con qualche problema*

Parecchi fattori hanno contribuito a modificare, nel periodo più recente, le tendenze descritte sinora. Grazie ad un significativo incremento della vita media e a causa del rapido declino del tasso di natalità, la popolazione italiana sta invecchiando rapidamente. Inoltre, nonostante un tasso di disoccupazione ancora molto alto, la percentuale di donne che lavorano a tempo pieno è molto cresciuta negli ultimi anni, specialmente nella parte settentrionale del paese. Questi cambiamenti nella struttura demografica e nel tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro hanno generato un vasto insieme di nuovi bisogni (dalla cura dei bambini all'assistenza agli anziani), che il sistema pubblico di *welfare* non è stato in grado di affrontare pienamente e rapidamente. Questi bisogni insoddisfatti hanno iniziato a generare (sia pure a livelli ancora limitati) una domanda di nuovi servizi di *welfare* che non vengono forniti né dallo "stato" né dal "mercato".

Oltre a questi cambiamenti che lo hanno messo in difficoltà, il sistema italiano di *welfare* è stato messo sotto accusa anche per le difficoltà incontrate nel fornire servizi di buona qualità a costi accettabili; nonostante le critiche si siano concentrate soprattutto sul sistema previdenziale e sanitario, anche i servizi sociali ed educativi non sono stati immuni da difficoltà ed attacchi. Queste difficoltà del sistema di *welfare* pubblico hanno dato luogo a due diverse tendenze. La prima è il contenimento della spesa pubblica diretta per il *welfare* (soprattutto nell'area previdenziale, ma con sforzi significativi anche in sanità e nei servizi sociali) e la delega alle autorità locali delle responsabilità dirette per l'erogazione dei servizi; un fenomeno che potremmo chiamare "sussidiarietà verticale". La seconda è il sempre maggiore affidamento della fornitura dei servizi stessi a fornitori privati, percepiti come strumento in grado di rispondere ai nuovi bisogni sociali con costi contenuti.

La domanda – pubblica e privata – di servizi va poi crescendo anche in aree lontane da quelle tradizionalmente considerate parte del *welfare*; è il caso, ad esempio, del consumo di servizi culturali e ricreativi, che ha mostrato, negli ultimi anni, tassi di crescita significativi; si assiste ad un rapido mutamento nei modelli di consumo, derivante sia dalla crescita del reddito medio pro-capite che dal venir meno di bisogni strettamente materiali.

In questo nuovo contesto di difficoltà del sistema di *welfare* a rispondere alla domanda generata da nuovi bisogni, il settore nonprofit è spesso invocato come risposta a tutti i problemi che caratterizzano l'organizzazione sociale della fornitura di servizi di *welfare*.

In primo luogo il settore è stato visto come potenziale risposta ai problemi occupazionali del nostro paese. Il fatto che il settore nonprofit italiano rappresenti ormai un bacino occupazionale non trascurabile - soprattutto in un periodo in cui il tasso di disoccupazione è tanto elevato – e

l'osservazione della modesta dimensione occupazionale del nostro settore nonprofit rispetto a quella dei nostri principali partner economici e sociali europei hanno contribuito a sviluppare un ragionamento che suona più o meno così: 1. il settore nonprofit italiano è relativamente poco sviluppato rispetto a quello di altri paesi; 2. il settore nonprofit è un rilevante creatore di occupazione nei principali paesi industrializzati; 3. lo sviluppo del settore in Italia potrà rappresentare un contributo significativo alla creazione di nuovi posti di lavoro. Per simili ragioni, molti commentatori entusiasti hanno scoperto le virtù occupazionali della solidarietà, caldeggiando politiche che consentissero lo sviluppo del settore.

L'impatto occupazionale del terzo settore - ed un discorso sulle politiche pubbliche in quest'area - meritano tuttavia una analisi più sofisticata rispetto a quella riferita sino ad ora. Due cautele, in particolare, occorre mettere in evidenza. Innanzitutto è opportuno distinguere tra la creazione di nuova occupazione netta e gli eventuali fenomeni di sostituzione (di occupazione pubblica o generata da imprese private con occupazione di imprese senza scopo di lucro) che potrebbero mettersi in moto in seguito ad una riforma dei sistemi di *welfare* che attribuisca alle organizzazioni nonprofit un nuovo, e più elevato, ruolo nella produzione di servizi alla persona ed alla comunità. La presenza particolarmente massiccia dello "stato produttore" nei settori della educazione e della sanità italiana si presta ad una simile ambiguità nella descrizione degli effetti occupazionali della riforma del *welfare*.

Oltre a ciò, occorre ricordare che gran parte delle organizzazioni nonprofit viene creata con obiettivi diversi dalla creazione di occupazione; quest'ultima rientra tra gli scopi dichiarati solo nei casi particolari in cui ci si propone di avviare al lavoro alcuni soggetti svantaggiati. La creazione di occupazione è dunque, anche per queste imprese senza scopo di lucro come per le imprese private in generale, semplicemente il sottoprodotto di attività svolte con finalità diverse. Proprio le diverse finalità perseguite (il soddisfacimento di bisogni di soggetti deboli e svantaggiati, lo svolgimento di determinate attività culturali, ecc.) rappresentano la motivazione principale dell'impegno di lavoratori e manager delle organizzazioni nonprofit. Ogni politica pubblica che miri ad accrescere l'occupazione attraverso l'aumento del numero di organizzazioni nonprofit dovrà dunque tenere conto del delicato equilibrio motivazionale ed economico che sostiene queste imprese; imporre obiettivi estranei a quelli che i lavoratori ed i manager percepiscono come propri e come meritevoli di essere perseguiti può portare al fallimento delle esperienze imprenditoriali e delle politiche che su di esse si basano.

In secondo luogo, il settore nonprofit è stato interpretato come una risposta possibile ai problemi di efficienza della pubblica amministrazione nella fornitura di servizi di *welfare*. Tuttavia, mentre è indubitabile che le organizzazioni del terzo settore presentino molti vantaggi teorici

rispetto alle organizzazioni pubbliche e private a fine di lucro nella prestazione di servizi di welfare, questi vantaggi debbono essere ancora provati empiricamente in maniera solida.

Vi sono ragioni teoriche per ritenere che, in alcune aree della produzione dei servizi di *welfare* (anche se sicuramente non in tutte) le organizzazioni nonprofit presentino dei vantaggi rispetto alle imprese a fine di lucro ed alle amministrazioni pubbliche. Queste ragioni fanno riferimento a qualche tipo di "fallimento del mercato", cioè a fenomeni che impediscono la realizzazione di mercati perfettamente concorrenziali. Infatti, vi è ragione di ritenere che, qualora si realizzino le condizioni per l'esistenza di mercati perfettamente concorrenziali, le imprese a fine di lucro siano in grado di raggiungere allocazioni efficienti delle risorse; in tal caso le organizzazioni nonprofit non avrebbero alcun tipo di vantaggio competitivo.

La principale spiegazione (dovuta ad Hansmann, 1980) del vantaggio comparato delle organizzazioni nonprofit fa riferimento alla natura particolare dei beni e dei servizi che sono scambiati sui mercati del *welfare*; nella gran parte dei casi si tratta, come già abbiamo accennato in precedenza, di beni o servizi caratterizzati da profonde "asimmetrie informative" tra venditore ed acquirente. Si pensi ad esempio ai servizi educativi. La qualità di questi servizi è assai difficile da valutare; l'istruzione presenta infatti rendimenti che si manifestano nel lungo periodo; inoltre - tra i diversi fattori che contribuiscono, nel lungo periodo, a determinare il risultato di un servizio educativo - non è facile distinguere il ruolo relativo del fornitore del servizio da quello dell'utente o dalle condizioni di contesto. Non è facile, in altre parole, decidere se l'insuccesso professionale di un individuo (interpretabile come il rendimento di lungo periodo di un investimento in educazione) dipenda dallo scarso impegno del suo maestro e dalla sua incompetenza, piuttosto che dalla scarsa applicazione dello studente o da altre condizioni che discendono, ad esempio, dal luogo e dal tempo in cui egli è vissuto. Analogamente, si pensi al caso dei servizi sanitari (come una operazione chirurgica) che sono solitamente acquistati da un consumatore (un malato) dietro consiglio di un terzo soggetto (un medico) piuttosto che sulla base di una scelta individuale. Anche in questo caso è assai difficile per il cliente stabilire se l'insuccesso dell'intervento chirurgico nel guarire il suo male debba essere attribuito all'imperizia del chirurgo, alla gravità del male stesso o alla cattiva valutazione del medico che ha suggerito l'intervento.

In tutte le circostanze in cui alcuni beni o servizi presentano forti "asimmetrie informative", le organizzazioni a fine di lucro, potendo contare sulla incapacità del consumatore di valutare la qualità del servizio acquistato, hanno un forte incentivo a offrire beni o servizi di qualità scadente per lucrare profitti più elevati. Le organizzazioni nonprofit, non potendo distribuire profitti ad alcun soggetto, non hanno invece incentivo a ridurre la qualità dei beni o dei servizi offerti e sono dunque

più affidabili per quei consumatori che debbono acquistare beni o servizi rilevanti per il proprio benessere, o per quello dei propri cari, ma che faticano a valutarne la qualità.

Secondo una variante di questa interpretazione, il carattere fiduciario delle organizzazioni nonprofit - e dunque la loro attitudine a produrre beni e servizi in condizioni di asimmetria informativa - non sarebbe garantito dal vincolo di non distribuzione dei profitti, facilmente aggirabile, quanto piuttosto dalla presenza - negli organi decisionali di questi enti - di soggetti in grado di garantire gli interessi dei clienti, oltre che da una struttura decisionale di tipo democratico (Ben Nér e Van Hoomissen, 1991 e 1994; Borzaga e Mittone, 1997).

Una differente interpretazione del vantaggio comparato goduto dalle organizzazioni nonprofit nella produzione di alcuni beni e servizi fa invece riferimento alla incapacità dei meccanismi di mercato di fronteggiare situazioni in cui i diritti di proprietà su alcuni beni o servizi non sono attribuibili con certezza. In queste circostanze, come nel caso della produzione di ciò che gli economisti chiamano “beni pubblici”, il mercato viene solitamente sostituito dalla produzione pubblica. E’ stato fatto rilevare (Weisbrod, 1975 e 1988) che esistono circostanze in cui una organizzazione nonprofit può presentare vantaggi rispetto all’operatore pubblico. Infatti, se l’operatore pubblico prende decisioni (ad esempio sulla quantità di beni pubblici da produrre) sulla base della regola della maggioranza, le scelte pubbliche verranno condizionate dalla volontà dell’elettore mediano, cioè di colui che “spacca” a metà la distribuzione delle preferenze. In questo caso esisteranno alcuni cittadini (quelli che esprimono una domanda di beni pubblici superiore a quella dell’elettore mediano) insoddisfatti della quantità di beni prodotta dall’amministrazione pubblica e che – non essendo disponibili produttori a fine di lucro a causa del fallimento del mercato – troveranno conveniente rivolgersi (o costituire) una organizzazione nonprofit. La capacità di queste ultime di produrre “economicamente” beni pubblici dovrebbe dipendere, nell’opinione di Weisbrod, da una elevata capacità di controllare i comportamenti opportunistici dei propri soci e clienti, che sarebbero indotti a rivelare correttamente le proprie preferenze, rispetto alla quantità di bene pubblico da produrre, da fenomeni quali la “pressione sociale” ed il “senso di appartenenza”.

Insieme a queste caratteristiche che rendono - in particolari circostanze - le organizzazioni nonprofit più efficienti rispetto alle imprese a fine di lucro, ve ne sono altre che tendono a determinare una minore efficienza delle prime rispetto alle seconde.

In primo luogo, è stato spesso sottolineato come i manager delle organizzazioni nonprofit abbiano scarsi incentivi a minimizzare i costi poiché non sono soggetti al controllo di azionisti esigenti; proprio per questa ragione, le nonprofit potrebbero essere meno efficienti rispetto alle imprese a fine di lucro. Bisogna tuttavia osservare come, nel caso dei servizi alla persona, l’area tipica di azione di queste organizzazioni, la scarsa rilevanza delle economie di scala tenderebbe ad

aumentare la competizione e, con ciò, a imporre anche alle nonprofit una rigida disciplina dei costi. Mancano però finora dati empirici completi e convincenti in grado di mostrare il livello di efficienza tecnica delle organizzazioni nonprofit e di compararlo con quello delle imprese a fine di lucro.

In secondo luogo, la letteratura ha sottolineato come il vincolo di non distribuzione dei profitti renda le organizzazioni nonprofit piuttosto lente sia ad accrescere che a contrarre la propria offerta di servizi in conseguenza di cambiamenti nei livelli della domanda (Hansmann, 1996). Il vincolo di non distribuzione dei profitti, impedendo la remunerazione del capitale di rischio, rende infatti piuttosto difficile la sua raccolta da parte delle organizzazioni nonprofit e per questa ragione ne condiziona la crescita. Inoltre, le nonprofit tendono a mantenere la propria offerta di servizi anche quando - a causa di riduzioni nel livello della domanda - i tassi di rendimento del capitale investito scendono a livelli estremamente modesti o addirittura negativi; a questo risultato si giunge perché le nonprofit non hanno alcun obiettivo di rendimento del capitale. A ciò si aggiunga che, ovviamente, i manager di queste organizzazioni hanno incentivi molto modesti a ridurre il livello delle proprie attività.

Al di là dei ragionamenti teorici, i risultati empirici sono molto incerti. Ad esempio, l'analisi dei comportamenti adottati da imprese con diverse strutture proprietarie operanti nei mercati sanitari americani, grandemente limitata dalla disponibilità di dati e dalle difficoltà incontrate nella definizione di alcune variabili (come la "qualità" delle prestazioni sanitarie), mette in evidenza differenze di qualche rilievo tra imprese nonprofit ed imprese a fine di lucro per quanto riguarda la capacità di contenere i costi, di fornire servizi di qualità e di discriminare tra utenti con diverse capacità di pagare. Sarebbero infatti le imprese a fine di lucro a mostrare una maggiore attitudine al contenimento dei costi, mentre le nonprofit tenderebbero a fornire servizi di migliore qualità e a discriminare meno gli utenti sulla base della loro capacità di pagare. I risultati ottenuti, assai lontani dall'essere definitivi, evidenziano tuttavia il ruolo rilevante della professione medica nel determinare gli standard di qualità (e quindi la possibilità di contenere i costi) delle prestazioni. Questi risultati mostrano inoltre come politiche di *creaming* (cioè di selezione dei pazienti potenzialmente più redditizi) siano attuate anche dalle imprese nonprofit che, per molti aspetti e soprattutto nell'area dei servizi ospedalieri, divengono dunque sempre più simili alle imprese a fine di lucro.

La omologazione delle nonprofit ai comportamenti delle imprese a fine di lucro sembra attribuibile all'aumento della pressione competitiva indotta, sul mercato americano, da un rafforzamento del potere di mercato della domanda privata e da una maggiore attenzione al contenimento dei costi da parte della domanda pubblica. In queste circostanze, alle nonprofit

risulterebbe sempre più difficile effettuare le politiche di sussidio incrociato (da servizi remunerativi a servizi in perdita) che ne avrebbero caratterizzato l'azione in una fase di competizione più contenuta.

La disamina dei mercati sanitari americani non sembra dunque condurre a risultati particolarmente favorevoli per le organizzazioni nonprofit, almeno nella misura in cui esse non siano in grado di distinguersi nettamente dalle imprese a fine di lucro sulla base della propria capacità di attrarre donazioni in denaro o lavoro volontario.

Nei casi in cui il mercato presenti una pluralità di fornitori, un modesto livello di finanziamento pubblico della spesa sanitaria ed una domanda privata "debole" - cioè poco in grado di contrattare sui prezzi - le nonprofit (diversamente dai fornitori pubblici), sembrano in grado di attuare politiche di discriminazione di prezzo e quindi di lucrare i profitti che consentono di effettuare redistribuzione di risorse. Dal punto di vista della adozione di politiche redistributive, le nonprofit presenterebbero dunque vantaggi rispetto alle imprese *profit*. Gli stessi esiti redistributivi sono solitamente ottenuti dall'ente pubblico, non già attraverso politiche di discriminazione di prezzo ma quasi esclusivamente attraverso la politica fiscale, in modo cioè slegato alla domanda per il servizio specifico. In queste circostanze, i vantaggi rispetto alla fornitura pubblica diretta andrebbero misurati sulla base della maggiore o minore desiderabilità di politiche redistributive finanziate nell'uno o nell'altro modo, oltre che sul fatto che può essere più difficile controllare la destinazione "redistributiva" dei profitti di grandi organizzazioni nonprofit.

Nei casi in cui il livello di competizione fosse più elevato, le possibilità di effettuare redistribuzione si riducono e le nonprofit sembrano adottare logiche di comportamento non lontane da quelle delle imprese a fine di lucro.

## **5. *Le potenzialità per il futuro***

Il settore nonprofit italiano è certamente un insieme di organizzazioni con molte potenzialità, soprattutto in due aree cruciali per la qualità della vita nel nostro paese.

In primo luogo, un suo rafforzamento consente di ripensare – rendendoli più flessibili ed aderenti ad una domanda che esprime sempre maggiori caratteristiche di “varietà” - i meccanismi di fornitura di servizi nell’area dei servizi alla persona e di quelli artistici e culturali. A ciò si aggiunga che la crescita delle organizzazioni di terzo settore dovrebbe consentire anche di modificare i meccanismi di finanziamento della fornitura dei servizi stessi, allentando il vincolo di bilancio pubblico grazie allo sviluppo di una certa “disponibilità a pagare” o “disponibilità a donare” da



parte dei cittadini; pur non trattandosi di contributi sufficienti a risolvere le difficoltà del bilancio pubblico, questi fenomeni sono tuttavia di una qualche utilità.

In secondo luogo, il settore nonprofit è indispensabile per creare quel “capitale sociale” (fatto di relazioni, di fiducia, di comunità solidali e sussidiarie) che è indispensabile per sostenere la crescita economica e civile del paese.

A fronte di queste potenzialità, va osservato come il settore presenti una serie di problemi non irrilevanti.

Si tratta di un settore che ancora soffre di problemi di inquadramento legislativo. E' infatti normato da una legislazione frammentaria, cresciuta per strati senza un quadro unitario e legata alle forme organizzative, per definizione mutevoli. Di conseguenza si vengono a realizzare una separazione artificiale tra forme giuridiche, fenomeni di concorrenza fiscale e, soprattutto, la difficoltà ad utilizzare il modello organizzativo più consono alle attività da svolgere.

Ancora più rilevanti sono i problemi di “regolazione e controllo”, non tanto nel senso del controllo burocratico della amministrazione finanziaria, quanto piuttosto in quello di interventi che aiutino le organizzazioni a crescere e le accompagnino alla realizzazione delle soluzioni più idonee e trasparenti; la mancanza di regolazione idonea rende soggetti ad abusi e mette a repentaglio la reputazione del settore, la sua risorsa più rilevante e di valore.

Molto forti sono anche i problemi di “mercato” delle organizzazioni nonprofit. Queste ultime infatti dipendono in maniera abbastanza elevata dal finanziamento della pubblica amministrazione; nate spesso da una esigenza di advocacy, molte nonprofit si sono convertite alla fornitura per la pubblica amministrazione di quei servizi per i quali aveva fatto lobby e che la pubblica amministrazione stessa non sapeva fornire in modo efficace. Questa forte dipendenza economica rischia ora di indebolire la struttura economica e di attenuarne la carica di innovazione e di “critica sociale” che costituisce uno dei prodotti essenziali di questo settore. La dipendenza segnala inoltre la scarsa vocazione alla “realizzazione di imprese” del settore nonprofit italiano. Viene da pensare che i caratteri mutualistici che avevano caratterizzato lo sviluppo delle nonprofit italiane alla fine dell’ottocento e che ne aveva fatto delle vere e proprie imprese (assicuratrici, bancarie e produttive) siano andati un po’ perduti. Certo la crescita delle cooperative sociali (con tassi di crescita occupazionali vicini al 15% annuo in Lombardia) e il relativo appannamento del “modello del volontariato” sono comunque occasione di riflessione e di speranza.

Infine, il settore nonprofit italiano mostra un livello limitato di specializzazione; tutti fanno tutto e non si è ancora assistito ad una ripartizione delle competenze per tipi di soggetti, con la creazione di operatori specializzati; solo il recente sviluppo delle fondazioni di origine bancaria ha posto le premesse per la creazione di intermediari finanziari filantropici.

Si tratta di problemi di non poco conto che potranno essere affrontati anche grazie alla creazione di personale specializzato, come quello che potrà crescere grazie a questo nuovo corso di laurea.

## **Bibliografia:**

- Barbetta G.P., 1996, Le dimensioni economiche del settore nonprofit in Italia, in Barbetta G.P. (a cura di), *Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, storia, legislazione e politiche del settore nonprofit in Italia*, Il Mulino
- Ben Ner A., Van Hoomissen T., 1994, The governance of nonprofit organizations: law and public policy, in *Nonprofit Management & Leadership*, n. 4
- Borzaga C. e Mittone L., 1997, The multistakeholder versus the nonprofit organization, *Discussion Paper* n. 7, Università di Trento
- Hansmann H., 1980, The role of nonprofit enterprise, in *Yale Law Journal*, n. 89.
- Hansmann H., 1996a, Too many nonprofit organizations? Problems of entry and exit, in Osservatorio "Giordano Dell'Amore" sui rapporti tra diritto ed economia (a cura di), *Le organizzazioni senza fine di lucro (nonprofit organizations)*, Giuffrè
- Salamon L. e altri, 1999, *Global Civil Society*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
- Weisbrod B., 1975, Toward a theory of the voluntary sector in a three sector economy, in Phelps E. (a cura di), *Altruism, morality and economic theory*, Russell Sage Foundation
- Weisbrod B., 1988, *The nonprofit economy*, Harvard University Press

## **Il settore nonprofit oggi: sfide e prospettive**

Carlo Borzaga  
*Università di Trento*

### **1. Premessa**

Dei numerosi spunti di riflessione emersi dagli interventi che mi hanno preceduto, e ripresi in parte dal moderatore di questa tavola rotonda, ne svilupperò brevemente tre:

- a. quali prospettive occupazionali offre il settore nonprofit ai laureati e in particolare ai laureati in economia?
- b. esiste una contraddizione tra alcuni approcci teorici, che tendono a dare del nonprofit un'immagine positiva, e una realtà molto più complessa e non priva di zone d'ombra, come sembra emergere dalla relazione di Gianpaolo Barbetta?
- c. quali sono le reali relazioni di lavoro all'interno delle organizzazioni nonprofit e quale interpretazione si può dare di queste relazioni?

### **2. Le prospettive occupazionali**

Più che dilungarmi in considerazioni teoriche più o meno opinabili, preferisco riportare alcuni dati di realtà. In sintesi:

1. secondo la recente ricerca di Salomon e Anheier<sup>15</sup>, riferita a sette paesi sviluppati (Italia esclusa), nel corso degli anni '90 ogni quattro nuovi posti di lavoro, uno è stato creato in organizzazioni nonprofit;
2. le organizzazioni nonprofit che operano nel settore dei servizi sociali ed educativi (che non rappresentano ovviamente l'intero settore nonprofit, ma ne costituiscono un buon campione) tendono ad assumere, più delle organizzazioni pubbliche e for-profit che svolgono attività simili, giovani che hanno terminato gli studi superiori o l'università. Dalla mia indagine su 2066 lavoratori occupati nel settore dei servizi sociali risulta che, degli occupati nelle nonprofit laiche il 20,6% sono laureati e il 43,5% diplomati di scuola superiore, contro percentuali rispettivamente del 12,5% e del 33,2% negli enti pubblici, del 13,3% e del 30,5% nelle for-profit, del 16,5% e del 37,7% nelle nonprofit religiose. Uno sviluppo del nonprofit,

---

<sup>15</sup> Salomon L., Anheier S., and Associates, *Global Civil Society. Dimensions of the Nonprofit Sector*, Baltimore, John Hopkins, 2000.

soprattutto laico, dovrebbe quindi determinare, a parità di altre condizioni, un aumento della domanda di laureati, almeno nel settore dei servizi sociali;

3. degli oltre 70 laureati che hanno seguito i primi quattro cicli nel master in gestione di organizzazioni nonprofit e di cooperative sociali presso l'Università di Trento, oltre il 60% non solo ha trovato lavoro in organizzazioni nonprofit, ma è rimasto a lavorare nell'organizzazione in cui ha fatto lo stage.

### **3. *Contraddizioni tra teoria e realtà***

La contraddizione che il moderatore ha colto tra alcuni degli interventi che mi hanno preceduto è in gran parte apparente perché:

- non esiste ancora una teoria in grado di spiegare tutti i ruoli e le articolazioni del nonprofit e quindi di interpretarne efficacemente vantaggi e limiti; ci sono “spezzoni di teoria” che spiegano alcune forme organizzative e non altre, che ne sottolineano talvolta solo i vantaggi e talvolta solo i limiti. Come tutte le teorie, anche quelle del nonprofit tendono a cogliere solo alcuni aspetti del fenomeno e, poiché esse spesso si propongono proprio di individuare, se ci sono, i “vantaggi” di queste organizzazioni, rischiano di darne un'immagine idealizzata;

- molti dei richiami al realismo fatti da Barbetta non si riferivano alle teorie, ma alle semplificazioni di alcune di esse che in questi anni si sono diffuse, frutto più di “mestieranti” che di studiosi consapevoli della delicatezza del loro ruolo.

Questi limiti della teoria e del dibattito di questi anni influenzano, spesso negativamente, la consapevolezza e quindi l'azione degli operatori del terzo settore. Il nostro compito, il compito dell'Università, è quello di sviluppare analisi rigorose, per aiutare il settore e conoscersi, a svilupparsi in modo coerente alle proprie reali potenzialità e anche per indirizzare correttamente le politiche di sostegno.

### **4. *Le relazioni di lavoro all'interno del settore nonprofit***

Su questo aspetto posso riportare i risultati della ricerca che ho concluso l'anno scorso. Essi costituiscono una conferma delle riflessioni teoriche che ha efficacemente proposto Salvatore Natoli nel suo intervento.

A fronte della forte crescita del settore nonprofit negli anni '90, quali sono state le reazioni prevalenti? (dei sindacati, ma anche di molti economisti). In sintesi, si è sostenuto:

- che il settore è in genere caratterizzato da bassi salari e da condizione di lavoro peggiorative;
- che ciò lo ha reso competitivo rispetto alle forme alternative di produzione di servizi (specie di quelle pubbliche);
- che si spiega così la crescita di organizzazioni e di occupati nel settore nonprofit.

Questo modo di ragionare è tipico di chi vede il lavoro solo come un mezzo per raggiungere un fine, e che ritiene che questo fine sia sintetizzato dalla possibilità di consumare beni e servizi spendendo il salario ottenuto lavorando. Secondo questo approccio una persona trae utilità solo dal consumo di beni e servizi, mentre il lavoro causa solo “pena” o disutilità.

Al contrario, si può sostenere che vi è un consumo, soprattutto di relazioni e di “status”, che determina utilità anche sul lavoro. E se un’organizzazione riesce meglio di altre a garantire questo consumo, può avere lavoratori soddisfatti e impegnati anche se paga salari inferiori a quelli di altre organizzazioni. La ricerca di cui ho parlato conferma questa affermazioni.

Riporterò, in forma sintetica, alcuni risultati.

Prima però voglio ricordare che la ricerca ha interessato 228 organizzazioni, di cui 157 nonprofit, per 268 unità operative, distribuite in 15 province italiane. Sono stati intervistati 2066 lavoratori, su un universo di 9226, 266 dirigenti e 727 volontari<sup>16</sup>.

Procederò nell'esposizione per punti.

1. I lavoratori occupati nel settore dei servizi sociali sono lavoratori molto simili tra loro: hanno gli stessi atteggiamenti nei confronti del lavoro. Dalla ricerca non risulta che i lavoratori che scelgono le nonprofit siano più "altruisti" degli altri.

I lavoratori intervistati si differenziano invece nelle motivazioni alla base della scelta dell'organizzazione. I lavoratori che lavorano in organizzazioni nonprofit attribuiscono una rilevanza superiore a quella dichiarata dai lavoratori occupati presso altre organizzazioni, soprattutto alla condivisione del modo di lavorare con gli utenti; gli occupati nelle cooperative sociali valutano più positivamente degli altri il coinvolgimento dei lavoratori nelle scelte dell'organizzazione.

2. I salari medi sono oggettivamente più bassi nel nonprofit rispetto al settore pubblico, ma non rispetto alle imprese for-profit. Le differenze salariali sono però dovute soprattutto a strutture salariali diverse; le nonprofit, specie le cooperative sociali e le nonprofit laiche, hanno una struttura retributiva più razionale di quella degli enti pubblici; esse premiano i livelli di istruzione e soprattutto l'anzianità di servizio.

3. La stragrande maggioranza dei lavoratori intervistati ha scelto liberamente sia il lavoro che l'organizzazione. Pochi sono coloro che hanno dichiarato che si è trattato dell'unica offerta di lavoro ricevuta. Non solo: il 41,2% degli intervistati proviene da una precedente occupazione e in molti casi il cambiamento di lavoro, per volontario, ha determinato un peggioramento delle condizioni retributive, ma un miglioramento delle condizioni lavorative generali.

Inoltre, il 29% degli occupati nelle nonprofit laiche ha ricevuto offerte di lavoro migliorative e non le ha accettate.

---

<sup>16</sup> I risultati della ricerca sono riportati in C. Borzaga (ed.), *Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali. Un'analisi comparata tra modelli di gestione*, Fivol, Roma, 2000.

**Tab. 1. Retribuzioni e strutture retributive degli occupati nei servizi sociali (valori in Lit.)**

	Ep	For-profit	Coop. sociale	Altra np laica	Np religiosa
<b>Retribuzione media</b>					
<i>Retribuzione mensile</i>					
Full-time	1.745.349	1.546.774	1.487.513	1.658.910	1.469.036
Part-time	1.063.245	1.177.923	972.645	1.214.690	1.053.158
<i>Retribuzione oraria</i>					
Full-time	12.186	10.394	9.953	11.536	10.227
Part-time	13.078	17.569	12.042	14.291	10.940
<b>Struttura retributiva per titolo di studio</b>					
<i>Retribuzione mensile</i>					
Scuola obbligo	1.560.238	1.510.500	1.465.220	1.312.484	1.420.818
Diploma superiore	1.749.542	1.579.730	1.465.053	1.721.693	1.448.195
Laurea o superiore	2.150.415	1.803.571	1.602.092	1.765.078	1.696.056
<i>Retribuzione oraria</i>					
Scuola dell'obbligo	10.744	9.924	9.953	9.205	9.739
Diploma superiore	12.322	10.485	9.804	12.268	10.125
Laurea o superiore	14.865	13.183	10.684	11.972	12.495
<b>Struttura retributiva per ruolo nell'organizzazione</b>					
<i>Retribuzione mensile</i>					
Dirigenziale	2.643.651	2.395.714	2.092.308	2.313.935	2.161.111
Coordinamento	2.079.300	1.818.400	1.573.377	1.694.149	1.511.538
Erogazione servizio	1.665.753	1.484.293	1.336.592	1.568.482	1.396.709
Amministrazione	1.730.680	1.441.667	1.295.065	1.658.595	1.628.571
Gestione personale	1.580.000	1.480.667	1.528.125	1.720.000	1.566.667
Attività di supporto	1.626.806	1.430.000	1.312.400	1.432.647	1.344.031
Altro	1.695.773	1.400.418	1.209.000	1.229.481	1.362.325
<i>Retribuzione oraria</i>					
Dirigenziale	21.859	29.529	13.322	18.594	18.227
Coordinamento	14.829	13.152	11.038	12.289	10.398
Erogazione servizio	12.507	11.483	10.418	12.315	10.355
Amministrazione	12.259	10.602	9.732	11.768	11.642
Gestione personale	12.056	21.740	13.506	13.150	10.154
Attività di supporto	11.949	10.061	10.539	10.632	9.952
Altro	11.389	13.289	10.964	13.225	10.751
<b>Struttura retributiva per anni di esperienza nell'organizzazione</b>					
<i>Retribuzione mensile</i>					
Fino a 2 anni	1.472.376	1.441.881	1.284.315	1.416.273	1.299.763
3-5 anni	1.720.136	1.384.694	1.333.077	1.433.921	1.366.731
6-10 anni	1.630.905	1.566.059	1.402.574	1.528.386	1.438.298
11-20 anni	1.766.398	1.674.348	1.583.600	1.782.086	1.513.974
Oltre 20 anni	1.726.365	1.485.250	1.836.667	1.793.593	1.396.385
<i>Retribuzione oraria</i>					
Fino a 2 anni	11.944	12.981	10.575	11.692	9.725
3-5 anni	12.971	10.187	10.300	11.845	9.785
6-10 anni	11.873	11.086	10.473	11.904	10.670
11-20 anni	12.606	11.449	12.379	13.075	10.959
Oltre 20 anni	12.084	11.878	12.083	15.002	10.815



4. I livelli di soddisfazione per il lavoro (in generale e nei suoi vari aspetti) sono simili tra le diverse organizzazioni, nonostante le differenze nelle retribuzioni e nei livelli di sicurezza del posto di lavoro. Per alcuni item, come le prospettive di carriera e il coinvolgimento nelle decisioni, nelle nonprofit si riscontrano i livelli di soddisfazione più elevati (tab. 2).

**Tab. 2. Gli item di soddisfazione per tipologia organizzativa (punteggi medi ricavati da una scala tra 1 (per nulla) e 7 (molto))**

Soddisfazione per ...	e.p.	f.p.	coop. sociali	altre laiche	np	np religiose	totale
il lavoro nel suo complesso	5.00	5.34	5.39	5.31	5.53	5.27	5.27
la crescita formativo professionale	4.15	4.03	4.99	4.45	4.72	4.50	4.50
l'autonomia decisionale	3.99	4.01	4.77	4.38	4.56	4.36	4.36
il riconoscimento per il lavoro svolto	4.17	4.29	4.90	4.56	4.79	4.54	4.54
la varietà e la creatività del lavoro	4.40	4.20	4.95	4.65	4.77	4.63	4.63
l'ambiente di lavoro	4.07	4.77	4.53	4.54	5.06	4.48	4.48
l'utilità sociale del lavoro	5.16	5.32	5.34	5.40	5.49	5.31	5.31
lo stipendio	4.02	4.19	3.78	4.17	4.64	4.07	4.07
l'organizzazione dell'orario di lavoro	4.58	4.58	4.97	4.89	5.07	4.81	4.81
gli avanzamenti di carriera ottenuti	2.47	3.05	3.54	3.23	3.37	3.10	3.10
gli avanzamenti di carriera futuri	2.28	2.85	3.49	2.99	3.11	2.93	2.93
sicurezza del lavoro	4.72	5.33	4.25	4.58	5.46	4.70	4.70
rapporti con i superiori	4.72	5.34	5.40	5.18	5.61	5.17	5.17
rapporti con i colleghi	5.22	5.65	5.69	5.59	5.56	5.51	5.51
rapporti con i volontari	5.17	4.91	5.45	5.66	5.79	5.47	5.47

Nelle nonprofit la soddisfazione dei lavoratori è positivamente influenzata da:

- l'offerta di occasioni di formazione sul lavoro;
- la presenza di volontari
- l'intensità e il buon livello delle relazioni con i clienti, con i colleghi e con i superiori;
- l'equità procedurale e distributiva percepita dai lavoratori (tabb. 3 e 4).

**Tab. 3. Equità distributiva per natura delle organizzazioni (media dei punteggi)**

	ep	fp	np laica	np religiosa
Responsabilità	3,6	3,9	4,1	4,6
Formazione	3,6	3,8	4,1	4,4
Esperienza	3,6	4,0	4,1	4,3
Impegno	3,4	3,7	4,0	4,3
qualità del lavoro	3,5	3,8	4,0	4,5
stress e tensioni	3,0	3,3	3,6	3,8
disponibilità economiche organizzazione	3,5	3,7	4,7	4,5

**Tab. 4. Equità procedurale per natura delle organizzazioni (media dei punteggi)**

	ep	fp	np laica	np religiosa
equilibrio incentivi-contributi	2,5	3,3	3,3	3,3
Comunicazione	3,9	5,0	4,7	4,8
Carriera	2,2	3,0	3,7	3,2
Ascolto	3,3	4,2	4,5	4,4
Crescita	3,3	3,9	4,5	4,5
trasparenza promozioni	2,1	3,0	3,4	3,2

Sono quindi soprattutto le variabili relazionali (e quindi il “consumo” di relazioni sul posto di lavoro) e la percezione di equità che determinano la soddisfazione per il lavoro.

Il salario non risulta influenzare significativamente la soddisfazione per il lavoro nel suo complesso; esso risulta correlato alla soddisfazione solo quando le retribuzioni sono molto basse.

5. Livelli elevati di soddisfazione si accompagnano a livelli di fedeltà elevati, soprattutto nelle nonprofit. Questi sono invece minimi tra i lavoratori degli enti pubblici: solo il 37,3% di essi intende restare il più a lungo possibile (tab. 5)

**Tab. 5. Le intenzioni per il futuro per natura delle organizzazioni (val.%)**

intende...	ep	fp	coop. sociali	np laiche	np religiose	Totale v.a.	%
rimanere il più a lungo possibile	37,3	49,7	47,2	52,3	65,0	963	47,6
rimanere almeno per alcuni anni	13,0	12,1	18,4	11,2	6,8	271	13,4
lasciare per opportunità migliore nello stesso settore	21,3	16,1	15,1	13,3	10,9	327	16,2
Lasciare per opportunità migliore anche in altro settore	17,1	19,1	14,1	21,6	14,1	345	17,1
Lasciare comunque prima possibile	2,5	0,5	0,5	0,2	0,9	22	1,1
Lasciare, avendo un contratto a termine, ma resterebbe	7,8	2,5	4,3	1,4	1,8	86	4,3
Lasciare, avendo un contratto a termine, e lascerebbe	1,0	0,0	0,3	0,3	0,5	9	0,4

## 5. *Conclusion*

Questi dati permettono di concludere che i vantaggi competitivi delle organizzazioni nonprofit impegnate nell'erogazione di servizi sociali non sembrano derivare, se non in casi particolari (ad esempio, al momento della nascita dell'organizzazione), da sottoremunerazione dei lavoratori, ma piuttosto dal fatto che queste organizzazioni costituiscono delle particolari "strutture di incentivi", capaci di selezionare lavoratori la cui utilità dipende anche dal consumo di relazioni dentro l'organizzazione, di lavoratori particolarmente attenti all'equità con cui sono trattati e interessati a svolgere in un determinato modo attività ritenute socialmente rilevanti.

In altri termini, per dirla con Natoli, le organizzazioni nonprofit non occupano soltanto o soprattutto individui altruisti, bensì individui normali che apprezzano la possibilità di scegliere tra un set di obiettivi più ampio di quello offerto dalle organizzazioni (nonprofit e pubbliche) che hanno invece assunto a riferimento delle loro "politiche delle risorse umane" un "individuo" tipizzato secondo i canoni della teoria economica tradizionale.

Se si tiene conto che dalla ricerca non risulta che le organizzazioni intervistate abbiano piena consapevolezza di queste loro caratteristiche, da queste osservazioni si comprende anche la sfida che le organizzazioni nonprofit hanno di fronte, soprattutto in una fase di crescita come quella attuale. Per avere una crescita equilibrata e coerente al proprio modello organizzativo, le nonprofit dovrebbero:

- individuare in modo preciso le proprie specificità più rilevanti, anche tenendo presente il tipo di servizi offerti;

- gestire in modo consapevole e coerente queste specificità, cioè consolidarsi senza modificare le strutture di incentivi che sono alla base dei loro vantaggi competitivi. Esse dovrebbero porre particolare attenzione a non inseguire i modelli organizzativi pubblici o for-profit.

Condizione fondamentale per una crescita equilibrata risulta quindi essere una formazione attenta alle specificità di queste organizzazioni. E questa è la sfida che devono affrontare.

## **Il finanziamento del nonprofit fra intervento pubblico, filantropia e reciprocità\***

Stefano Zamagni

*Università di Bologna, Facoltà di Economia di Bologna*

Valerio Melandri

*Università di Bologna, Facoltà di Economia di Forlì*

### **1. Introduzione e motivazione**

Negli ultimi tempi, si è affacciata, con sempre maggior forza, all'attenzione dei media, una specifica tematica del mondo nonprofit: la raccolta fondi, o il cosiddetto fund raising<sup>17</sup>. Oltre alle iniziative di formazione operativa che a questo proposito iniziano a sorgere, ultimamente anche l'interesse del mondo accademico è aumentato<sup>18</sup>.

Si comincia a parlare di una specificità italiana per l'azione di fund raising, anche e soprattutto a partire dalla nostra tradizione culturale, così diversa da quella del mondo anglosassone assunta, a torto o a ragione, come modello di fund raising "avanzato"<sup>19</sup>. Ma una intrapresa di questo tipo non può nascere e, soprattutto non può fiorire nel corso del tempo, se non è sostenuta da un'idea forte. Ecco perché occorre che le molte iniziative e progetti italiane su questo tema<sup>20</sup>, trovino sostegno in una elaborazione concettualmente più organica.

---

\* L'articolo è frutto di un lavoro comune dei due autori. I paragrafi 1 e 2 sono un prodotto congiunto, i paragrafi 3 e 5 sono stati curati da Valerio Melandri, i paragrafi 2 e 4 da Stefano Zamagni. L'articolo è in corso di pubblicazione sulla rivista "Economia e Management": ringraziamo l'editore per la gentile concessione di pubblicare il testo anche nel presente quaderno.

<sup>17</sup> Dal monitoraggio effettuato il valore commerciale della sola rassegna stampa (escludendo quindi i ritorni radio e televisione) del termine "fund raising" è passato da poche migliaia di lire nel periodo 30-09-1998/30-09-1999 ad oltre 361 milioni nel periodo dal 30-09-1999 al 30-09-2000. (monitoraggio a cura di ALBERTO MASACCI).

<sup>18</sup> Per una panoramica completa delle iniziative di formazione si veda VALERIO MELANDRI e ALBERTO MASACCI, *Fund Raising per le Organizzazioni nonprofit*, Il Sole 24 Ore, Milano 2000, pag-364-371.

<sup>19</sup> Vasta e approfondita è la letteratura americana sul fund raising. Fra tutti indichiamo di HENRY ROSSO, *Achieving excellence in fund raising*, Jossey-Bass, San Francisco, 1991, fondatore della prima scuola universitaria di fund raising nel mondo (The Fund Raising School of Indiana University) nonché ritenuto il maggior esperto mondiale della professione.

<sup>20</sup> GIORGIO FIORENTINI, *Organizzazioni nonprofit e di volontariato*, Etas Milano, 1992 pag. 160-221; GIUSEPPINA GANDINI, *La raccolta fondi nelle organizzazioni Nonprofit*, Economia e Management n.6/1996; ANDREA PETRUCCI, *Il Fund Raising*, in *Gestire il Nonprofit* (a cura di) SALVATORE PETTINATO, Il Sole 24 Ore, 1997, pag.387-406; DAVID E.MASON e VALERIO MELANDRI, *Il management delle organizzazioni nonprofit*, Maggioli, Rimini, 1998, pag. 133-148; VALERIO MELANDRI e ALBERTO MASACCI, *Fund raising per le organizzazioni nonprofit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

Questo saggio intende fornire alcune iniziali linee-guida sulle quali fondare un'azione di fund raising attenta alla tradizione e cultura italiane.

Quali sono i punti centrali di questa “filosofia italiana” del fund raising? In che cosa il “nostro” fund raising sembra differenziarsi da quello di altri Paesi, ed in particolare dei paesi di lingua anglosassone? C'è una specificità? C'è un elemento che lo differenzia in maniera sostanziale? La risposta a queste domande è a nostro parere affermativa.

Qui intendiamo darne argomentazione – beninteso, un abbozzo di argomentazione – senza alcuna pretesa di esaurire un tema piuttosto complesso. Quel che ci muove è il desiderio di avviare o provocare un dibattito, culturalmente fondato.

## **2. *L'evoluzione del fund raising in Italia***

Prendiamo le mosse dalla seguente considerazione. La legge 460/97 che istituisce le O.N.L.U.S. non ha ancora trovato completa applicazione. Nel nostro paese la legge voleva essere volano per nuove possibilità di finanziamento delle organizzazioni nonprofit, ma l'attenzione si è concentrata quasi esclusivamente sugli aspetti fiscali; il che è riduttivo.

Si allude in particolare al fatto che in quella legge furono introdotte due importanti novità per il contesto italiano:

- a) la possibilità per le imprese (oltre che per i cittadini singoli) di erogare fino a 4.000.000 di lire all'anno o una somma, fino al limite del 2% degli utili annuali, a favore di organizzazioni nonprofit;
- b) la possibilità per le imprese di effettuare il cosiddetto prestito del personale. Le imprese forprofit possono distaccare, entro certi limiti, unità di proprio personale per svolgere per un determinato periodo di tempo, attività presso organizzazioni nonprofit a costo nullo per queste ultime.

Eppure, nonostante siano passati circa due anni e mezzo dalla entrata in vigore della 460/97, per quanto fondamentali, queste possibilità non hanno trovato che modestissima applicazione. E' stata fatta una congettura forse un po' imprecisa, ma plausibile: qualora le imprese italiane forprofit (escludendo quelle di piccola dimensione), avessero utilizzato le possibilità offerte dalla legge di devolvere a favore delle organizzazioni nonprofit fino al 2% degli utili, si sarebbero potuti raggiungere in *Italia 1200 miliardi all'anno in più di donazioni*: cioè, 1200 miliardi all'anno sarebbero andati a favore delle organizzazioni nonprofit anziché delle casse del Fisco<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> *Vita Nonprofit Magazine*, 1.7.98

Come mai, pur in presenza di una legge che incentiva le donazioni, queste non sono state fatte? Possibile che gli imprenditori italiani siano così egoisti rispetto ai loro colleghi di altri paesi? In realtà la ragione fondamentale di questa mancata erogazione sembra essere dovuta più ad una incapacità di spesa<sup>22</sup> delle organizzazioni nonprofit, che sono ancora considerate come una sorta di parastato<sup>23</sup>, o come soggetti in grado di svolgere attività prevalentemente su commissione o su convenzione con enti della pubblica amministrazione<sup>24</sup>, che non a una forma di misurabilità o di incoerenza.

Siamo di fronte a un fenomeno inquietante: un'organizzazione nonprofit (sia essa cooperativa sociale, oppure associazione di volontariato, o comitato qualsiasi) che sottoscrive una convenzione con il Comune, la Provincia, la Regione per l'espletamento di un certo servizio, quasi subito diventa da essa fortemente condizionata e il finanziamento diventa preponderante. La *preponderanza* si tramuta velocemente in una *dipendenza* vera e propria, che non di rado stravolge il modo di pensare e di muoversi del soggetto, cosicché quasi automaticamente, di fatto se non di diritto, diventa difficile per il soggetto in questione chiedere e ottenere finanziamenti da altre fonti. Abbiamo visto cooperative sociali stravolgere la propria organizzazione in funzione dei finanziamenti dell'ente pubblico, degli indirizzi politici dell'assessore, passando, ad esempio, da un'assistenza giornaliera ad una residenziale, per tornare dopo qualche tempo, all'assistenza giornaliera, in perfetta sintonia con le quote che il bilancio dell'ente pubblico destinava a ciascuna tipologia di assistenza<sup>25</sup>.

---

<sup>22</sup> STEFANO ZAMAGNI, *La rivoluzione del Fund Raising: formazione, internet e il virus etico*, Civitas, Salone dell'Economia Civile, Padova, 29 aprile 2000.

<sup>23</sup> Molti sono gli studiosi che confermano questa caratterizzazione del settore nonprofit italiano. Fra i tanti si veda GIAMPAOLO BARBETTA, *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1995, pag.309 che afferma: "Un fatto che caratterizza il settore nonprofit italiano è senza dubbio la forte connessione con la pubblica amministrazione nella sua veste di fornitore e di finanziatore di servizi destinati a cittadini... queste forme di rapporto evidenziano come l'esistenza di organizzazioni nonprofit tenda a correlarsi direttamente con l'impegno ed il peso della pubblica amministrazione, sia come fornitore che – come più spesso – come finanziatore di servizi"; ANTONELLO ZANGRANDI, *Prime considerazioni e linee conclusive emerse dal programma di ricerca: l'economicità e lo sviluppo delle aziende nonprofit nel contesto italiano*, in (a cura di) ANTONELLO ZANGRANDI, *Aziende Nonprofit. Le condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000; che afferma: "Molte aziende nonprofit traggono la parte rilevante dei loro proventi e ricavi dagli enti pubblici sotto forma o di trasferimenti o come corrispettivo dei servizi erogati" pag.175.

<sup>24</sup> Si veda per questo: GIORGIO FIORENTINI, *Finanziamenti e appalti: i rapporti tra aziende nonprofit e aziende pubbliche*, in (a cura di) ANTONELLO ZANGRANDI, *Aziende Nonprofit. Le condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000; GIAMPAOLO BARBETTA, *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1995, pag.165.

<sup>25</sup> Si vedano in proposito: BORGONOVIO ELIO, *Elementi di teoria per le aziende nonprofit*, in *Il futuro dei servizi sociali in Italia: il ruolo della cooperazione sociale nei processi di depubblicizzazione*, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "L.Luzzatti", Roma, 1993; ADRIANO PROPERSI, *Enti pubblici e organizzazioni nonprofit: un rapporto con*

Siamo in sostanza di fronte ad un paradosso: viene lamentata la mancanza di risorse, queste però ci sono (oltre 1200 miliardi), ma vengono lasciate sul campo, quasi che nessuno sia capace di mobilitarle.

Ebbene cosa ha a che vedere tutto questo con l'idea di una via italiana al fund raising? È certamente questo il primo punto da sottolineare: in Italia c'è una forte necessità di fare un passo decisivo nella direzione di rendere *autonomi e indipendenti* dall'ente pubblico le organizzazioni nonprofit, perché esse possano realizzare i loro molteplici obiettivi di natura religiosa, culturale, sportiva, assistenziale e così via. Per accrescere il grado di consapevolezza e partecipazione della nostra società civile occorrono organizzazioni nonprofit libere dai condizionamenti che inevitabilmente l'ente pubblico impone quando diventa il mono-finanziatore delle attività.

Autonomia significa che il mondo nonprofit deve darsi autonomamente regole di funzionamento, non deve dipendere direttamente da alcun altro, non può essere una convenzione a legarlo, condizionandolo pesantemente. Se il mondo nonprofit, per ottenere i finanziamenti necessari alla sua vita deve rinunciare alla propria autonomia e indipendenza quella funzione di civilizzatore che è propria di questo mondo non potrà venire espletata.

E' necessaria, in conclusione, una strategia di raccolta fondi per il mondo *Nonprofit* di provenienza dal mondo *NON-pubblico*. Il fund raising è quanto serve per tagliare questo cordone ombelicale e per far sì che il mondo nonprofit possa riappropriarsi dei propri spazi di libertà e di azione<sup>26</sup>.

Una breve nota sul secondo problema, sopra toccato, un problema che assilla tante organizzazioni nonprofit: la mancanza di personale formato, ed anche a questo secondo importante bisogno intendeva venire in soccorso la legge 460/97; la possibilità di distaccare personale presso una ONLUS. Di fatto, questo non si è verificato per le stesse ragioni sopra indicate. Questo nonostante che le organizzazioni nonprofit non abbiano solo bisogno di denaro ma anche di *know-how*, cioè di professionalità, di persone che liberamente motivate da precisi valori, siano disposte a

---

*prospettive di crescita*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, gennaio- febbraio 1996; ATTILIO GIORGETTI, *I rapporti tra enti locali e aziende nonprofit: dalla complementarità alla partnership*, Azienda Pubblica 3.99

<sup>26</sup>Al riguardo è stato osservato da parte di RICCARDO SILVI, *Il piano aziendale come strumento di comunicazione delle organizzazioni nonprofit di tipo umanitario*, in *Le organizzazioni nonprofit verso qualità e management*, Atti del convegno, Facoltà di Economia e commercio, Università di Ancona, 4 aprile 1992, in collaborazione con CERGAS, Università L. Bocconi e Lega del Filo d'Oro, Osimo, che afferma: "nelle organizzazioni nonprofit deve essere osservato il principi dell'autonomia dell'azienda, vale a dire dell'attitudine che quest'ultima deve avere a vivere senza ulteriori interventi di sostegno (oltre a quelli già disponibili) o di copertura straordinaria da parte di altre economie"

rinunciare, ad es. a un anno del proprio lavoro nell'impresa in cui sono occupati per essere distaccati in un'organizzazione nonprofit<sup>27</sup>.

### 3. *Le radici storico-culturali del fund-raising in Italia*

Sospinti da queste necessità si è incominciato a discutere di fund raising anche in Italia e molti sono incorsi nella erronea tentazione di “imitare” il modello filantropico della società americana. Ma una antica regola di logica impone che il metodo sia adeguato all'oggetto, vale a dire che per risolvere un problema si fissi l'attenzione dapprima sul soggetto che è chiamato ad intervenire e poi sul resto della realtà. Ecco perché in questo, come in tanti altri casi, non bisogna importare acriticamente modelli di comportamento che, se hanno generato buoni risultati in un determinato contesto spazio-temporale, non è affatto detto che quegli stessi risultati si possano replicare altrove. Il fund raising in Italia ha radici antiche. Si potrebbe quasi sostenere che esso nasce 2000 anni fa all'epoca dell'impero romano. Seneca e Cicerone (*De Officiis*) si potrebbero definire i primi due teorici del fund raising, per non parlare poi della grande stagione del Rinascimento e del Mecenate. All'epoca, lo Stato, cioè il sovrano, non esercitava certo la funzione che esercita oggi; eppure sappiamo quanto è stato fatto per l'arte, la cultura, la scienza, l'assistenza. È quindi da lì che dobbiamo partire lasciando un momento da parte la cultura americana posteriore di tre secoli<sup>28</sup>.

Questo è importante non certamente per rivendicare una sorta di primogenitura italiana, ma per sottolineare che, anche in contesti storici completamente diversi da quelli attuali era emersa l'esigenza e l'opportunità di affidare ai soggetti della società civile compiti volti al miglioramento delle condizioni di vita delle popolazioni.

A tale scopo, conviene rammentare che è tra XI e XVI secolo che in Italia inizia a svilupparsi quella civiltà cittadina per la quale essa è giustamente famosa nel mondo, una civiltà che presenta proprio le caratteristiche di cui qui ci stiamo occupando. Innanzitutto, la civiltà cittadina si distingue da altre forme di civiltà per la democrazia che potremmo chiamare, con termine contemporaneo, partecipativa. Una democrazia che a fasi alterne ha lasciato bensì spazio a governi autocratici, ma che ha comunque sancito la desiderabilità dell'autogoverno e l'affermazione della

---

<sup>27</sup> Si noti peraltro che la legge 460/97 afferma che la persona non rinuncia al proprio stipendio perché l'impresa presso cui lavora continuerebbe a pagare lo stipendio in deducibilità fiscale. È stato quindi conciliato bene da una parte, il bisogno di know-how delle organizzazioni nonprofit e dall'altra quello di poter scaricare i costi delle imprese profit: nonostante queste agevolazioni, questo strumento non viene utilizzato.

<sup>28</sup> STEFANO ZAMAGNI, *La rivoluzione del fund raising: formazione, internet e il virus etico*, Atti del Convegno, Civitas, Padova, 2000.



responsabilità collettiva nella gestione del territorio. Poteva trattarsi anche di piccoli agglomerati, ma a tutti gli effetti erano città quando esibivano la struttura tipica della città: la piazza (intesa come agorà), la cattedrale, il palazzo del governo, il palazzo dei mercanti e delle corporazioni, il mercato (inteso come luogo in cui avvenivano le contrattazioni e gli scambi), i palazzi dei ricchi borghesi e le chiese dove avevano sede le confraternite. Era attraverso questi luoghi, tutt'altro che ideal-tipici, bensì fisici, che si coltivavano quelle "virtù civiche", che erano e sono alla base della società civile. Si pensi all'esercizio del coordinamento di gruppo per la soluzione dei problemi attraverso la creazione di ordini professionali e di istituzioni associative. Non si dimentichi che l'antesignana della stessa società per azioni venne originariamente inventata in Italia, e precisamente a Venezia; si tratta della commenda.

Ad una delle istituzioni che molto presto vennero create, in particolare, va fatta risalire l'organizzazione del lavoro manifatturiero, un'organizzazione che preservava ed aumentava la qualità dei prodotti. Ci riferiamo alle corporazioni di arti e mestieri, il cui fondamentale ruolo civilizzante si va ora riscoprendo. Fu attraverso le corporazioni che venne messa in pratica una sistematica formazione delle nuove leve attraverso l'apprendistato e l'incentivo al miglioramento con la richiesta del "capolavoro"; e tutto ciò al fine di potersi rendere autonomi e metter su bottega. Ancora, fu per mezzo delle corporazioni che si svilupparono pratiche di miglioramento della qualità, si procedette all'introduzione degli standard e al controllo delle misure, provvedimenti questi che resero il mercato più affidabile e trasparente e che contribuirono ad abbassare in misura ragguardevole i costi di transazione. Nei secoli successivi si esagerò, poi, con il vincolismo e fu per queste ragioni che nel Settecento le corporazioni vennero smantellate, ma ciò avvenne dopo che esse avevano introdotto nell'Europa alcuni di quei principi di fondo che sosterranno il moderno sistema produttivo.

L'economia delle città italiane era costituita di manifattori e di mercanti, oltre che di navigatori nelle città costiere. Ai mercanti spettò il ruolo di aprire nuovi mercati, anche molto distanti (si pensi a Marco Polo), verso i quali riversare i prodotti della manifattura italiana e dai quali importare tutto quello che di interessante essi avevano da offrire. I mercanti furono non solo i più attivi soggetti di apertura culturale, ma anche i più attivi produttori di innovazioni organizzative in campo aziendale, come la citata commenda, l'assicurazione, la partita doppia (sistematizzata poi dal frate francescano Luca Pacioli nel 1494), il foro dei mercanti, le lettere di cambio, la banca, la borsa; tutte realtà senza le quali non si sarebbe mai potuto avere uno sviluppo industriale sostenibile e diffuso sul territorio.

In queste città si affermarono due dimensioni anch'esse fondamentali per comprendere le radici del fund raising . La prima fu la continua reinvenzione del presente a partire dal passato. Fu

soprattutto l'Umanesimo, movimento tipicamente italiano, a consegnare questa dimensione al futuro del paese e dell'intera civiltà occidentale. I testi e i reperti delle civiltà greca e romana venivano recuperati, filologicamente ricostruiti, interpretati e rilanciati con finalità nuove, in cui elementi del passato e nuova temperie culturale si mescolavano così armoniosamente da produrre "mode" nuove.

La seconda dimensione fu quella del mecenatismo e del mercato dei beni durevoli di carattere artistico. Ci fu dapprima una fioritura di chiese decorate, sempre più grandi e monumentali, che diede inizio al mercato dei prodotti artistici. Fu poi la nuova borghesia a proseguire con la costruzione di palazzi pubblici, fontane e splendide residenze private, allargando in tal modo la domanda di servizi degli architetti, scultori, pittori, decoratori, mobiliari, giardinieri. Intanto anche i vestiti diventavano sempre più elaborati e preziosi, mentre la ceramica e la posateria (altra invenzione italiana) sconfinavano anch'esse nell'arte. Il reddito veniva investito in beni durevoli artistici, diversificando non poco l'esclusivo uso che di esso si era fino ad allora fatto in servitù, vettovaglie e strumenti di caccia e di guerra. Giunti a questo stadio, la tradizione si era non solo formata, ma consolidata.

Tuttavia molti rovesci dovevano seguire prima che questa tradizione potesse rivelare tutte le sue potenzialità. Di grande interesse, a tale riguardo, ci pare quanto scrive Benedetto Cotrugli nel suo trattato Della Mercatura e del Mercante Perfetto (metà del '400). Occupandosi di illustrare le qualità di cui deve essere dotato un imprenditore, Cotrugli non esita a scrivere: "Et habbino pazienza alcuni ignoranti li quali dannano il mercante, che è sciente. Anzi incorrono in maggiore insolentia, volendo che il mercante debba essere illeterato. Et io dico che il mercante non solo deve essere buono scrittore, abbachista, quadernista, ma anche letterato et buon retorico".<sup>29</sup>

A partire dalla fine del Cinquecento le città italiane iniziarono a declinare: persero gradualmente i loro mercati europei di sbocco, non parteciparono alla gara per assicurarsi qualche colonia nel Nuovo Mondo, cessarono di essere innovative dal punto di vista tecnologico. Molti sono gli studi che hanno cercato di spiegare questo declino; i più accreditati di questi parlano di eccessiva polarizzazione nella distribuzione del reddito; di chiusura corporativa; di esagerata conflittualità (le città italiane erano in una guerra endemica l'una contro l'altra e ciò diede spazio a conquiste da parte di eserciti stranieri); ma anche di autocompiacimento: ritenendo di avere già acquisito la migliore civiltà del mondo, gli italiani smisero di studiare i mutamenti che stavano avvenendo attorno a loro e di applicarsi al rinnovamento continuo, rinchiudendosi nella loro "bonne vie".

---

<sup>29</sup> Cit. in O. NUCCIO e F. SPINELLI, *Il primato storico dell'imprenditore italiano*, Economia Italiana, 1, 2000, p.275. Per un approfondimento, si rinvia a S. Zamagni, "Il made in Italy": dalla bottega medioevale alla tecnologia industriale, in AA.VV. Il made in Italy, Firenze, Le Monnier, 2000

Soprattutto, il declino iniziò – come G. Vico ebbe magistralmente a dire – quando gli uomini non trovarono più dentro di sé la motivazione per legare il proprio destino a quello degli altri quando cioè venne a scomparire l’inter-esse.

Alla base del fund raising all’italiana troviamo la nozione di interesse<sup>30</sup>, in senso ovviamente diverso da quello in cui viene comunemente inteso questo termine. Il quale deriva dal latino “interesse”, con il significato di “essere in mezzo”, “partecipare”. Ci viene in soccorso anche la definizione giuridica che ritiene “interesse” ogni desiderio dell’uomo, ogni rappresentazione di possibili modificazioni della propria situazione, ritenute positive dal soggetto e dalla comunità. Seppure il termine nella società moderna abbia assunto connotazioni quasi esclusivamente negative (chi fa il “suo interesse” è considerato molto spesso amorale o immorale), se si osserva la realtà si capisce perché tante distorsioni nascano proprio dall’aver scordato il significato originale della parola.

Perseguire un proprio interesse significa dunque interagire con l’altro, utilizzando reciprocamente perché ne derivino frutti a entrambi. E’ in effetti per realizzare un interesse bisogna essere almeno in due, non si possono fare gli interessi da soli. Ciò è tanto vero che la lingua inglese ha dovuto coniare l’espressione self-interest per significare “interesse proprio”, una espressione che è una sorta di contraddizione in termini. Infatti poiché interesse è lo stare con vantaggio fra due persone, cosa significa fare l’ “interesse proprio”? La metafora dell’homo oeconomicus, ovvero del Chicago man per dirla con D. Mc Fadden, premio Nobel dell’economia per il 2000, di un soggetto cioè che, per essere razionale, deve sempre e comunque massimizzare la propria funzione obiettivo (profitto o utilità) sotto un qualche vincolo, trae dunque la sua origine da una errata concettualizzazione della categoria di interesse. Ma tutto ciò è chiaramente riduttivo e perciò errato. Come la dottrina economico-aziendale italiana ha ampiamente dimostrato<sup>31</sup>, se l’imprenditore si

---

<sup>30</sup> VALERIO MELANDRI E ALBERTO MASACCI, *Fund Raising per le Organizzazioni Nonprofit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.

<sup>31</sup> G.AIROLDI, G.BRUNETTI, V.CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1989; ALDO AMADUZZI, *L’azienda nel suo sistema e nell’ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino, O.PAGANELLI, *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna, 1976; G.ZAPPA, *Le produzioni nell’economia delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1957; U. BERTINI, *Il sistema d’aziendale delle idee in Scritti in onore di Carlo Masini*, Tomo I, Istituzioni di Economia d’azienda, Egea, Milano, 1994 e G.FARNETI, *Introduzione all’economia dell’azienda pubblica*, Giappicchelli, Torino, 1995 in cui afferma: “Il successo si lega alla elaborazione di idee vincenti, che interpretano i bisogni dell’ambiente e che sono realizzate attraverso un armonico rapporto fra strategia e struttura; alla presenza pertanto di una specifica “cultura”, fatta di “valori”, di comportamenti e di contemporanea presenza di norme etiche. Il filone di studio sulle imprese eccellenti, seppure ben lungi dall’essere pervenuto ad un soddisfacente abbozzo di teoria dell’eccellenza imprenditoriale, ha pur tuttavia messo in luce che i valori imprenditoriali che la relativa letteratura propone, sono tutto un insieme di valori di

comportasse esclusivamente in base alla logica del *self-interest* dopo qualche anno sarebbe fuori dal mercato.<sup>32</sup> D'altro canto, come la più recente ricerca di teoria economica ha posto in luce, la tesi secondo cui l'altruismo e la reciprocità sarebbero eccezioni da spiegarsi alla luce del "primato naturale e storico" del self-interest è privo di solido fondamento.<sup>33</sup> Invero, nella sua straordinaria complessità comportamentale, l'uomo può essere guidato da una grande varietà di configurazioni motivazionali.

L'efficienza globale di una società di mercato dipenderà allora dalla sua capacità di far leva sulle motivazioni individuali migliori, "educando" i soggetti economici a cercare allo stesso tempo il maggior benessere per sé e per gli altri attraverso una "ragionevole" mediazione tra le due istanze, una mediazione che nasce dalla pratica ricorrente dell'interazione sociale come valore in sé e non meramente strumentale al raggiungimento di un vantaggio individuale.

Ebbene, l'idea che sta alla base del fund raising, è quella dell'inter-esse nel senso sopradetto. Per raccogliere fondi occorre puntare sulla categoria dell'interesse, occorre guadagnarci in due. Ecco perché quando vado a chiedere risorse, materiali o umane, devo avere coscienza che avrò maggior successo nel chiederle se avrò la capacità di dimostrare a chi potrebbe donare che è anche nel *suo interesse* donare; diversamente non esisterebbe più un motivo razionale, ma solo emotivo<sup>34</sup> (e dunque molto più incostante) per effettuare una donazione.

Qui è la "distorsione" della filantropia. Ed ecco perché dobbiamo riportare le cose ad una più corretta interpretazione: quando parliamo di "interessi", di fatto, anche se non ce ne rendiamo conto, postuliamo il riferimento ad una relazionalità, alla relazione cioè tra un donante e un ricevente.

---

business e organizzativi, riconducibili, in ultima analisi, alla qualità, al servizio al cliente, alla flessibilità, fluidità e informalità organizzativa, alla capacità di innovare, all'attenzione per le persone che operano in azienda", pag. 177 e ss.

<sup>32</sup> Questo dimostra nei fatti come quella concettualizzazione era servita quasi esclusivamente per una copertura di tipo ideologico.

<sup>33</sup> STEFANO ZAMAGNI, "Economic reductionism as a hindrance to the analysis of structural change", SCED, 3, 2000.

<sup>34</sup> Anche solo da questo aspetto si capisce l'incredibile sviluppo della filantropia e delle donazioni nei paesi anglosassoni prevalentemente protestanti. L'emozione e il sentimento (il cosiddetto "feeling") si trasformano da utile lente di ingrandimento per guardare e giudicare la realtà, ad unico criterio di giudizio e rendendo quindi sfuocata la riflessione sulla realtà.

#### 4. *La distorsione della filantropia nella pratica americana.*

Una corretta concettualizzazione del fund raising postula dunque il riferimento alla categoria di reciprocità<sup>35</sup>; nella reciprocità due soggetti (che possono essere due persone fisiche, due imprese, due enti) entrano in relazione, e da essa entrambi devono ottenere un vantaggio. Perché è importante questa idea? Perché diversamente finiremmo col cadere nella pratica della filantropia.

Chi è il filantropo? E' colui che disponendo di risorse economiche, ottenute in un o altro modo (eredità, accumulazione o furto<sup>36</sup>) decide di donare ad un altro, ma in generale, non vuole conoscere che cosa ne sarà di quella somma. La filantropia è un'azione unidirezionale; il filantropo è tale quando dà senza legare il dono all'utilizzo che ne farà chi ha ricevuto. La reciprocità invece è il prodotto di una comune tensione ideale delle parti in causa, è la consapevolezza del senso dell'operare in comune. A ben riflettere, è forse in ciò la chiave per interpretare il celebre brano di Seneca sulla ingratitudine, sotto riportato.

Non stiamo sostenendo, è ovvio, che la filantropia sia un male; fosse diffusa anche in Italia come lo è negli Stati Uniti d'America! Il problema è che la filantropia, come atto sostanzialmente univoco, non può bastare per conseguire obiettivi sociali elevati, poiché per questo è decisivo creare una relazione fra le due parti, e per creare ciò abbiamo bisogno di recuperare il senso "forte" del termine interesse.

Vogliamo sottolineare con forza questo, che fra tutti, ci sembra uno dei passaggi più importanti. Se n persone benestanti e altruiste decidono di costruire un'organizzazione che, gratuitamente, "fa cose" per i bisognosi, questa sarà un'organizzazione filantropica, certamente benemerita e utile. Ma ciò che qualifica una organizzazione nonprofit non è "semplicemente" il "far del bene", ma la costruzione di nessi di relazionalità fra le persone e quindi la produzione di socialità. Laddove l'organizzazione (solo) filantropica fa PER gli altri, l'organizzazione nonprofit fa CON gli altri. La filantropia genera quasi sempre una dipendenza in chi riceve l'outcome dell'azione filantropica: il volontario – quello vero – che opera in un'organizzazione nonprofit, genera invece reciprocità e quindi libera colui che riceve l'outcome dell'azione volontaria dalla "vergogna" – nel senso della lettera di Seneca sotto riportato.

Siamo oggi, in Italia, ad un punto di svolta. O il mondo nonprofit riuscirà ad affermare una sua vera identità e a realizzare la sua autentica vocazione oppure delle due l'una: si trasformerà in

---

<sup>35</sup> STEFANO ZAMAGNI, *Economia civile come forza di civilizzazione per la società italiana*, in P. Donati (a cura di), *Rapporto sulla società civile in Italia*, Mondadori, 1997 e anche STEFANO ZAMAGNI, *Beni relazionali e principio di reciprocità*, in (a cura di) Stefano Zamagni, *Nonprofit come economia civile*, Il Mulino, Bologna, 1999, pag.37.

<sup>36</sup> "Si può essere ricco sostanzialmente per tre motivi: eredità, accumulazione, furto. Il mio è il primo caso". Sen. Giovanni Agnelli, Intervistato da Gianni Minoli, Mixer, RaiDue, 17-7-93

filantropia, sul modello di quanto avviene in USA, ovvero si istituzionalizzerà diventando una sorta di parastato, il braccio civile della Pubblica amministrazione, come sta in parte avvenendo (A quest'ultimo riguardo, si tenga presente la sentenza del TAR-Lombardia del febbraio 2000: su denuncia di una cooperativa sociale il Tribunale Amministrativo ha condannato una organizzazione di volontariato che era risultata vincitrice di una gara d'appalto voluta da un ente locale per l'aggiudicazione di un certo servizio sociale perché grazie all'attività gratuita dei suoi soci era riuscita ad offrire il prezzo minore).

In prima conclusione si può dunque affermare che una scuola di fund raising nel nostro paese dovrà stimolare nei partecipanti l'idea della reciprocità, che superi, da un lato, la mera filantropia che, come sembra alludere anche Seneca, nella sua Decima lettera a Lucilio, è pericolosa per l'intera società: “La gratitudine costa molto. Noi, quando concediamo un favore, lo valutiamo moltissimo, e quando l'abbiamo ottenuto lo disprezziamo. Vuoi sapere che cosa ci fa dimenticare i benefici ricevuti? Che ricambiamo benefici con offese e la causa principale dell'ingratitude è il non aver potuto mostrare abbastanza gratitudine. La pazzia umana è arrivata al punto che fare grandi favori a qualcuno diventa pericolosissimo. Costui, infatti, poiché ritiene vergognoso non ricambiare, vorrebbe togliere di mezzo il suo creditore. Non c'è odio più funesto di quello che nasce dalla vergogna di aver tradito un beneficio.”<sup>37</sup>

Chi pratica la reciprocità non si accontenta di dare, ma opera affinché chi ha ricevuto sia posto nella condizione di “reciprocare”, così da annullare in lui quel sentimento di vergogna che può condurre “all'odio più funesto”. In sostanza, mentre la reciprocità include, quale sua componente, l'altruismo, non è vero il contrario: il filantropo, di per sé, è incapace di cogliere il ruolo giocato dalla dimensione interpersonale<sup>38</sup>, se non come richiesta, o pretesa, di gratitudine.

Se in una società si facesse dipendere il benessere della gente dalla filantropia di qualcuno secondo modi di fare sostanzialmente assistenzialistici, o emotivi, o paternalistici, i beneficiati prima o poi si ribellerebbero, poiché nessuno alla lunga accetterebbe di vivere solo in funzione della bontà di un suo pari. Scrive, al riguardo, Giancarlo Bregantini, Vescovo di Locri, da anni impegnato a far ricrescere nella sua Locride il tessuto forte della società civile, con la sua dote di fiducia: “Il frutto più maturo della solidarietà è la reciprocità. Senza reciprocità, la solidarietà è sempre un po' **perbenista**, perché ti dà quel senso di soddisfazione per le cose belle che hai fatto per l'altro. La solidarietà diventa invece autentica quando tu ricevi dall'altro, quando in un dono fatto c'è un dono accolto”.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> SENECA, *Lettera a Lucillo*, X, 81, ed. a cura di C. Barone, Milano, Garzanti, 1989.

<sup>38</sup> GUI BENEDETTO, *Interpersonal relations: a disregarded theme in the debate on ethics and economics*, in *Ethics and Economic Affairs*, a cura di Lewis e Warneryd, London, Routledge, 1994.

<sup>39</sup> G. BREGANTINI, “Svegliare l'aurora”, *Rivista del Volontariato*, Ottobre 2000, p.14.

Ecco perché abbiamo bisogno di superare, in fretta, quella cultura dell'assistenzialismo che ancora pervade larghi strati della società italiana, una cultura che è deleteria non tanto perché squilibra i bilanci dello Stato, quanto e soprattutto perché umilia il ricevente che non è posto nelle condizioni di reciprocare di reciprocare.

Non c'è bisogno di scomodare i testi nobili della sociologia per capire che, se vengo umiliato, non mi sento più parte della società di riferimento, e di conseguenza cercherò di aggregarmi con altri "umiliati" e scatenerò la "guerra civile"; si pensi alle varie manifestazioni di disagio che vediamo tutti giorni e che prendono il nome di xenofobia, aggregazioni violente giovanili, e così via<sup>40</sup>.

## 5. *Filantropia e reciprocità: due concezioni del nonprofit a confronto*

Ma il discorso sul fund raising è solo la punta dell'iceberg di un confronto che sta avvenendo oggi in Italia e che riguarda, più in generale, due concezioni del cosiddetto mondo nonprofit. Da un lato, quella di stampo neo-funzionalista, privilegiata nell'ambiente anglosassone, che vede la sfera del nonprofit come compensatrice delle carenze o delle storture degli altri due settori, vale a dire dello Stato e del mercato. Si pensi, per fare un solo esempio, alla ormai celebre tesi di J. Rifkin, secondo cui al nonprofit spetterebbe il compito di settore spugna per assorbire le eccedenze occupazionali degli altri settori. Sennonché, la concezione anglosassone di nonprofit va incontro a non poche difficoltà concettuali. Ad esempio, essa comporta la collocazione di tale realtà in una sorta di limbo istituzionale: né dentro lo Stato – il che è ovvio – né dentro il mercato, giacché quest'ultimo sarebbe solamente il luogo ideal-tipico delle imprese for profit. Come scrivono Salamon e Anheier (1994): "Pur operando al di fuori dell'economia di mercato, le organizzazioni nonprofit sono importantissime in termini economici". E allora dove le collochiamo? Hansmann (1996) suggerisce di visualizzarle come espressione di una improbabile terza via: "Conseguentemente, le organizzazioni nonprofit paiono offrire un comodo terreno intermedio tra socialismo e capitalismo" – salvo poi arrivare a concludere che: "Non è implausibile che almeno due terzi del settore nonprofit americano, pari a circa il 2% del PIL nazionale, sia anacronistico nel senso che, se i settori industriali nei quali

---

<sup>40</sup> Anche il buon samaritano di evangelica memoria non è un altruista, tanto meno un filantropo. Egli è interessato alla ricostituzione dell'economia dell'altro (al buon samaritano "conviene" che l'altro stia meglio). "Il normale ha come correlata realtà l'universo... nulla a che vedere con il cosmopolitismo, non più di quanto la filantropia abbia a che vedere con la carità, o la carità con il fare la carità.. La carità dal lato di colui o colei che ne è soggetto è la riabilitazione, il rilancio o per meglio dire la ricostituzione della capacità di produrre e donare ricchezza; dal lato dell'universo è il nome della sua costituzione" in GIACOMO CONTRI, *Il pensiero di Natura*, Sic Edizioni, Milano, 1998, pag. 26n.

operano quelle imprese dovessero iniziare daccapo, quelle imprese non verrebbero certo costituite come nonprofit, ma come imprese for profit”.

Dall’altro lato, c’è la concezione, ancora minoritaria, ma in forte espansione nel nostro paese, che invece attribuisce a tali organizzazioni il compito primario di generare reti di reciprocità nella società e di veicolare quei valori capaci di alzare il livello della qualità della vita. In breve, la concezione dell’economia civile. (Si rammenti che la nozione di economia civile compare per la prima volta nel Settecento. Quando nel 1753 l’Università di Napoli istituisce la prima cattedra al mondo di economia, chiamandovi a ricoprirla Antonio Genovesi, la denominazione esatta è proprio economia civile e l’opera fondamentale del Genovesi ha per titolo Lezioni di economia civile). E’ nostro convincimento che ben difficilmente la prima concezione potrebbe trovare un terreno fertile di espansione in un paese dalle caratteristiche e dalle tradizioni quali quella dell’Italia. Ci sono, infatti, alcune ragioni specifiche che parlano a favore di una sorta di “via italiana al nonprofit”. Vediamole in breve.

In primo luogo, il nostro è un paese la cui struttura produttiva è dominata dalla presenza della piccola e media impresa, al contrario di quanto avviene in paesi come gli USA, l’Inghilterra, la Germania. Ora, un conto è disegnare un assetto istituzionale per il nonprofit in un contesto in cui la produzione privata è soprattutto realizzata dalla grande impresa, altro conto è svolgere il medesimo compito in un paese nel quale le imprese, formalmente for profit, presentano una connotazione che le porta assai vicino, per certi aspetti, alle organizzazioni nonprofit. Del resto, non è affatto casuale che in Italia si registri una correlazione molto stretta fra sistemi locali di piccole-medie imprese e fioritura di iniziative nonprofit. Il capitale sociale, che caratterizza i nostri distretti industriali è, ad un tempo, causa ed effetto dell’esistenza di una fitta rete di scambi informali tra imprese artigianali e di piccola-media dimensione da una parte e organizzazioni nonprofit dall’altra. A tale riguardo, si pensi al ruolo svolto, nel nostro paese, dal movimento cooperativo, una realtà questa che non ha riscontro nel nordamerica.

L’altro fattore importante di differenziazione fra nonprofit italiano e nonprofit anglosassone è che, mentre quest’ultimo conosce come sua forma organizzativa centrale la fondazione, il primo ruota attorno alla figura dell’associazione. Quali le differenze ai fini del discorso presente? La più rilevante è che l’associazione, in quanto centrata sul patto associativo, è sempre espressione di un libero convergere della volontà di tanti soggetti su un progetto comune. In questo senso, l’associazione è il precipitato di una comune tensione ideale o, se si vuole, del riconoscimento del senso dell’operare in comune. E il riconoscimento del senso di questo operare implica necessariamente la determinazione di ciò che accomuna, in modo che essa valga da regola. Non così, invece, nella fondazione di stampo anglosassone: qui il fondatore destina il proprio patrimonio (o parte di esso) per il raggiungimento di ben definiti scopi, che entrano a far parte integrante dello statuto della fondazione e che pertanto



vincolano l'azione degli amministratori della stessa. (Si pensi ai casi degli ospedali, delle scuole, delle Università, dei musei, degli enti di ricerca negli USA).

Ecco perché la fondazione di stampo anglosassone postula la filantropia, la quale si esprime sempre in un'azione unidirezionale – il filantropo non si aspetta nulla in cambio e dunque non si preoccupa di favorire la possibilità di reciprocazione da parte di chi riceve. L'associazione, invece, fa leva sulla relazione di reciprocità che è per sua natura bidirezionale. Tanto è vero che un'associazione vive e risulta tanto più efficace quanto più riesce a coniugare azione e comunicazione. La ragione d'esistere di una associazione è legata alla sua capacità di generare esperienza comune, il che avviene tanto più quanto più la sua azione è il risultato di uno sfondo condiviso, all'interno del quale si crea un linguaggio comune.

Alla luce di quanto precede si può comprendere perché le espressioni "nonprofit" (di derivazione angloamericana) e "terzo settore" (di derivazione francese) non rappresentino fedelmente una realtà come quella italiana. Tanto è vero che i termini che la nostra tradizione di pensiero ha coniato a tale riguardo sono quelli di "privato sociale" da un lato e di "economia civile" dall'altro. L'espressione "nonprofit" non è adeguata perché la mera non distribuzione degli utili a fine esercizio è, di per sé, condizione né necessaria né sufficiente per identificare la natura propria delle organizzazioni di cui stiamo parlando, organizzazioni la cui ragion d'essere - lo ripetiamo - sta nella loro capacità di generare socialità attraverso la produzione ed erogazione di specifici beni relazionali. Chi conosce dall'interno questo variegato mondo sa benissimo che si possono non distribuire utili e ciononostante non contribuire a "fare società" - anche perché è abbastanza agevole eludere il vincolo di non distribuzione. D'altro canto, l'espressione "terzo settore" pure è fuorviante, perché essa veicola l'idea di qualcosa di residuale, di qualcosa che viene dopo che gli altri due settori - il mercato privato e lo stato - hanno fatto il loro gioco. Di qui l'interpretazione minimalista del terzo settore come "croce-rossa sociale" che raccoglie coloro che gli altri due settori tendono a escludere oppure a non tutelare.

Proporre per il variegato ed esuberante mondo del nonprofit italiano la via dell'economia civile significa allora attribuirgli due compiti, fondamentali ed urgenti ad un tempo. Da un lato, quello di concorrere ad umanizzare l'economia. Invero, la difesa delle ragioni della libertà esige che il pluralismo venga difeso non solo nella sfera del politico - il che è ovvio - ma anche in quella dell'economico.

Pluralista, e dunque democratica, è l'economia nella quale trovano posto più principi di organizzazione economica - da quello della ricerca del profitto (aziende profit) a quello di reciprocità (aziende nonprofit), a quello di redistribuzione (aziende pubbliche) - senza che l'assetto istituzionale prevalente nel paese privilegi l'uno o l'altro. In una società autenticamente liberale è la competizione effettiva - non quella solo virtuale - tra soggetti diversi di offerta, vale a dire tra

tipologie diverse di impresa, a stabilire i modi di fornitura delle diverse categorie di beni e servizi. In altri termini, la competizione di cui tanto si mena vanto, oggi, non può limitarsi ai soli prodotti finiti oppure ai risultati finali dei processi di impresa, ma deve estendersi anche ai modi in cui quei prodotti o quei risultati sono ottenuti. E ciò, come vedremo nel successivo paragrafo, per la elementare ragione che sempre più i cittadini delle nostre società avanzate sono interessati, non solo alle caratteristiche oggettive dei beni e servizi di cui fanno domanda, ma anche ai modi di produzione degli stessi. Non è solo la qualità dei prodotti che viene apprezzata, ma anche la qualità dei processi produttivi. Ecco perché non vale l'assunto secondo cui "i beni sono beni". Concretamente, questo significa dare ali a quei cittadini, in numero crescente nel nostro paese, che in vario modo vanno manifestando il disagio di vivere in una società sempre più capace di subissarci di merci ma sempre meno adatta a costruire relazionalità

## **6. *Fund Raising e la nuova figura del consumatore***

Proprio su questo punto vorremmo soffermarci nel concludere questa riflessione sulle linee guida di un fund raising all'italiana. Non sempre è evidente infatti la conseguenza che il fund raising può determinare sulle aziende che lo praticassero, con riguardo alla nuova figura del consumatore che va emergendo. Per affrontare quest'ultimo argomento in modo comprensibile, è opportuno ripercorrere brevemente la storia del rapporto fra consumatore e aziende<sup>41</sup>.

La teoria indica tre figure ideal-tipiche di consumatori: il consumatore utente, il consumatore cliente, il consumatore cittadino. Chi è il consumatore utente? È un soggetto che riceve un servizio o un bene, rispetto al quale ha una sola opzione, l'opzione *voice*, cioè l'opzione "protesta". Quando eravamo "utenti" della SIP (l'odierna Telecom), ai tempi del monopolio, cosa potevamo fare? Esclusivamente protestare. La figura del consumatore utente è tipica di una società a modesto tasso di "civile". Il consumatore utente può solo accedere ai luoghi di vendita e al più può dire: non mi piace; ma non troppo forte, se non vuole incorrere in qualche fastidio. È un soggetto passivo destinato alla protesta, neppure al rifiuto, se il bene che gli viene proposto non è godibile, ma gli è necessario.

Diverso è il consumatore cliente, il quale, avendo un potere di acquisto decide di spenderlo come meglio crede. L'idea del consumatore cliente è tipicamente americana. Quando i testi base del marketing affermano, in sintesi, che "il cliente ha sempre ragione", assegnano al cliente un potere importante, di condizionamento reale, poiché egli può spendere i propri soldi comprando una marca

---

<sup>41</sup> Per un approfondimento di teoria economica si veda STEFANO ZAMAGNI, *Libertà di scelta e priorità in sanità*, Keiron, 2, 1999.

piuttosto che quell'altra; ed è chiaro che, in quanto produttore, devo fare in modo di catturare il potere di acquisto del consumatore, quel potere di acquisto che costituisce il mio ricavo. In questa situazione l'opzione *voice* si amplia fino a diventare l'opzione *free to choose*, cioè "libertà di scegliere". Il consumatore cliente è un soggetto che ha libertà di scelta. Indubbiamente, questo è un passo avanti rispetto alla figura del consumatore utente, ma, a ben riflettere, è ancora una relazione semigrezza. Un paese civilmente avanzato richiede decisamente di più; la figura del consumatore cliente non basta.

Decisamente diversa è la figura del consumatore come cittadino. Quale la differenza? Che il consumatore come cittadino è un soggetto che non solo può protestare, come il cittadino utente; non solo può scegliere tra diversi beni, ma intende esprimere le proprie preferenze con riferimento ANCHE al momento della produzione e non soltanto al momento del consumo. Il consumatore cittadino è un soggetto che non soltanto può scegliere tra la marca A o la marca B, ma vuole anche dire qualcosa su come desidera venga prodotta la marca A o la marca B. Al consumatore cittadino non basta il *free to choose*; egli vuole sapere **come** sono state prodotte quelle determinate scarpe da tennis. Il consumatore cittadino potrebbe non volere spendere il proprio potere di acquisto per comprare scarpe o palloni prodotti da un'azienda che fa lavorare i bambini, anche se il prodotto in sé potrebbe essere pienamente soddisfacente<sup>42</sup>.

Si capisce, quindi, che la presenza di una forte azione di raccolta fondi sulle imprese profit permette di dare maggiore potere effettivo al consumatore, non solo allargando la scelta, derivante dal potere di acquisto, ma rendendo partecipe il consumatore del processo decisionale produttivo.

Ricevendo i soldi dall'impresa profit, l'organizzazione nonprofit, in virtù della sua reputazione si rende garante, agli occhi dei consumatori, del modo in cui vengono prodotti beni e servizi dell'azienda che dona. Una situazione che genera il reciproco interesse per l'organizzazione nonprofit, che riceve soldi, e per l'impresa profit che acquista in termini di credibilità, reputazione e immagine, così da soddisfare le esigenze del consumatore cittadino.

Ma c'è un ulteriore passo avanti che la New Economy ci invita a fare, un passo che sollecita a considerare la figura del "consumatore persona". Anche se non è immediato, lo scenario odierno colloca il fund raising in una posizione ben precisa all'interno della New Economy. Considerato che lo slogan di questo inizio millennio sembra essere "se non si è parte della Nuova Economia si è

---

<sup>42</sup> La crescita di questa tendenza è indicata, per esempio, dal successo editoriale della guida di CENTRO NUOVO MODELLO DI SVILUPPO, *Guida al consumo critico: informazioni sul comportamento delle imprese per un consumo consapevole*, EMI, Bologna, 2000 in 4 anni giunta alla sua 3° edizione e alla sua 14° ristampa; che analizza centinaia di aziende che operano sul territorio nazionale secondo criteri di comportamento etico (es: collegamenti con produzione di armi, presenza di OGM, utilizzo di bambini nella produzione, trasparenza della proprietà, ecc.), relativamente al momento della produzione dei beni e dei servizi.

tagliati fuori”, tutto ciò appare di qualche importanza. Quali le conseguenze della Nuova Economia per il problema di cui qui ci occupiamo?<sup>43</sup>

Le caratteristiche peculiari del mondo nonprofit, il desiderio personale di intervenire su un problema in prima persona, l’attenzione verso l’altro, il desiderio che le proprie azioni abbiano un effetto concreto, la capacità di creare gruppi di azione locale per intervenire anche su questioni di rilevanza internazionale (vedi il recente fallimento del M.A.I.<sup>44</sup> a Parigi e le proteste a Seattle per opera di associazioni ambientaliste auto-organizzate), possono avere effetti dirompenti all’interno della New Economy. Su due in particolare vogliamo richiamare l’attenzione:

- a. L’uno interno al mondo nonprofit. È possibile ampliare la quota delle donazioni e la quantità del finanziamento del nonprofit applicando alcune tecniche innovative di marketing (che, guarda caso, rispondono ad esigenze etiche) che stanno nascendo sotto la spinta di Internet.
- b. L’altro sull’economia in generale. Chi vuole fare business nel nuovo ambiente economico è costretto (dal mercato) ad assumere atteggiamenti “eticici” nei confronti della persona che decide di acquistare il suo prodotto/servizio.

In sostanza, i valori di cui il mondo nonprofit è portatore sono destinati a diventare un elemento fondamentale per chiunque voglia competere sul mercato, con un approccio di lungo periodo.

Nella New Economy sopravviveranno le aziende che avranno rispetto dei propri clienti come persone e non solo come consumatori. Il valore più importante, quindi, sta nella relazione di *fiducia, nella trasparenza e nella lealtà* con cui esse si relazioneranno con i soggetti del proprio mercato<sup>45</sup>. E questi sono proprio i valori al centro dell’azione delle persone impegnate nel mondo nonprofit. È questo il motivo che ci fa pensare che, forse per la prima volta, la mela buona possa influenzare le mele marce e non viceversa.

Nonostante gli isterismi tecnologici di molti, *Internet non è la rivoluzione. Internet è il mezzo di comunicazione attraverso il quale la prossima rivoluzione accadrà*. E questo potrebbe

---

<sup>43</sup> Per la verità i primi tentavi si cominciano a fare ma sono meno che esaustivi. Vedi per esempio: J.HAGEL III, A. G. ARMSTRONG, *Net Gain, Expanding markets through virtual communities*, Harvard Business School Press, 1997, S. DAVIS, C. MEYER, *Blur, the speed of change in the connected economy*, Ernst&Young Center for Business Innovation, 1998.

<sup>44</sup> Multilateral Agreement on Investments.

<sup>45</sup> CLUETRAIN MANIFESTO, Tesi 2: “I mercati sono fatti di esseri umani, non di settori demografici”, scaricato da [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com) ore 19,04 del 9-9-00.

avvenire proprio sulla spinta dei valori etici del nonprofit<sup>46</sup> che sono volti all'aggregazione di uomini e donne per *agire* su un dato problema da risolvere.

Se si guarda, con una visione storica forse un po' approssimata, al percorso dello sviluppo economico negli ultimi due secoli si noterà come ad ogni fase si sia accompagnata una rivoluzione sociale brusca e sostanzialmente inaspettata, quantomeno nelle dimensioni in cui si è realizzata. Si pensi all'economia industriale, che ha generato la teoria economica di Marx e il fenomeno della Comune del 1871 a Parigi; al grande capitalismo del primo '900, che ha conosciuto la Rivoluzione d'Ottobre e i suoi effetti in tutta Europa. Anche la rivoluzione culturale e di costume del '68 e dintorni, cos'altro è stata se non una risposta all'evoluzione dell'economia capitalista verso il mercato di massa?

Evidentemente, questa è una lettura della vicenda storica attraverso una lente molto particolare, quella del cambiamento che ogni fase economica suscita sul piano sociale. *Non e' vero* che la rivoluzione tecnologica è tale; è certo invece, che la prossima "rivoluzione" utilizzerà tutti gli strumenti messi a disposizione dalla tecnologia. La nostra convinzione è che i valori e i metodi del mondo nonprofit, grazie anche ai media tecnologici, dispongono della forza e della capacità di condizionare, non solo culturalmente, il sistema economico.

Il modo secondo cui ciò potrà accadere è costituito da un mix complesso di elaborazione culturale, di tecnologie, metodologie di marketing innovative, capacità di aggregare risorse su un piano locale per risolvere tematiche più ampie, necessità delle aziende profit di acquisire il know-how etico per poter continuare a stare su un mercato, perché è questo ciò che il consumatore esige.

Il cambiamento in atto non sembra arrestabile se è la domanda che guida l'offerta, e la domanda, cioè le persone che decidono di acquistare decidono di volere beni/servizi un po' particolari: rispetto, lealtà, cura dell'ambiente e delle persone. Inoltre è anche possibile che decidano di *non acquistare*<sup>47</sup>. Rispetto a un potere così massiccio, che si sta spostando nelle mani delle persone grazie a come esse stesse usano le tecnologie, le aziende hanno una sola scelta: seguire il mercato "fatto di persone", stanche di essere bombardate da stimoli pubblicitari di ogni tipo: interruzioni pubblicitarie in TV e radio, cartelli nelle strade e ovunque, loghi e marchi su capi di vestiario, lettere non desiderate nella buca della posta<sup>48</sup>, e desiderare piuttosto di controllare, verificare, constatare direttamente come stanno le cose.

---

<sup>46</sup> ELIO BORGONOVÌ, *Le aziende nonprofit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in (a cura di) ANTONELLO ZANGRANDI, *Aziende Nonprofit. Le Condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000.

<sup>47</sup> KALLE LASNE, CULTURE JAM, *The uncooling of America*, Eagle Book, 1999, p. 170 (The buy nothing day).

<sup>48</sup> Tremila messaggi pubblicitari per ciascun americano secondo M. LANDLER, W. KONRAD, Z. SCHILLER, L. THERRIEN, *What happened to Advertising?*, Business Week, September 23, 1991, p. 66.

Per i ritmi che le nostre vite hanno assunto negli ultimi anni, avremo sempre meno tempo a disposizione, e questo poco tempo subisce una “invasione” da parte del marketing e della pubblicità che intasano i nostri canali ricettivi, vista e udito soprattutto. Anche gli altri sensi sono saturati da informazioni che non abbiamo richiesto e che, inoltre, non ci interessano, almeno per la gran parte. Tale inquinamento informativo inevitabilmente susciterà reazioni sul mercato e sul piano sociale.

Se è vero che, per il momento almeno, l'evoluzione comportamentale non si è ancora trasferita a livello di massa, è del pari vero che essa ci ha reso “vaccinati” rispetto ai messaggi pubblicitari, la pubblicità ci fa sempre meno effetto. E poiché siamo sempre più insensibili ad essa, le aziende e i pubblicitari sono costretti ad alzare il numero di spot e di interruzioni con il risultato che i nostri canali ricettivi sono ancora più intasati e, di conseguenza, sempre meno aperti. E' un vero e proprio circolo vizioso: più pubblicità arriva, meno la notiamo; meno la notiamo, più gli investimenti tradizionali in pubblicità sono destinati a crescere per superare la nostra soglia di indifferenza al “rumore” pubblicitario.

Questo significa che la quota di marketing incorporata nei beni che noi acquistiamo è destinata a crescere e il prezzo dei prodotti pure. È un gioco nel quale perdono sia l'azienda sia il cliente. Un gioco che in quanto inefficace è destinato ad essere abbandonato. I primi che lo faranno saranno coloro che ne trarranno i maggiori benefici.

Nel momento in cui compaiono sul mercato bisogni di nuovi servizi “etici”, come *fiducia-trasparenza-lealtà*, che possono essere incorporati anche nei beni tradizionali, e il consumatore ne diventa consapevole e comincia a reclamarli, diventa impossibile per l'offerta, cioè per le aziende, non attivarsi per soddisfarlo.

## 7. *Una considerazione conclusiva*

Sembra probabile che si ripeta quel che è accaduto una ventina di anni fa, quando si è cominciato a introdurre il concetto di qualità nei beni industriali di massa. L'analogia è possibile perché, anche in questo caso, la qualità si configura come caratteristica immateriale incorporata nel bene, esattamente come le caratteristiche "etiche" sopracitate. I primi *competitors* ad incorporare la qualità nei propri prodotti si sono accaparrati le leadership di mercato (si ricordi il successo delle auto giapponesi in quel periodo!); successivamente il bisogno di qualità da parte del mercato si è trasformato da vantaggio competitivo di pochi in condizione necessaria, ma non sufficiente, per partecipare alla competizione. Il bene "qualità" è ciò che tutti noi pretendiamo nel momento in cui acquistiamo un qualsiasi articolo. Se non è presente, scartiamo a priori il bene e il fornitore: oggi la decisione di acquisto non si fa più a partire dalla qualità, proprio perché essa è data per scontata. Chi non ce l'ha non partecipa neppure alla competizione sui mercati evoluti; chi ce l'ha, ha bisogno di altri elementi di cui vestire il proprio prodotto/servizio.

Tra questi elementi aggiuntivi, quelli cui il mercato sarà più disposto a riconoscere un valore saranno proprio quelli di *trasparenza-fiducia-lealtà*. È in questo passaggio che il mondo del nonprofit, abituato da sempre a convivere con questi aspetti - a volte in modo conflittuale - potrà esercitare il suo influsso, al di là del settore economico specifico in cui si colloca.

Ma si darà un effetto rivoluzionario di questo approccio: tali beni "etici", nel momento in cui si incorporeranno in un prodotto/servizio scardineranno dalle fondamenta anche l'intera organizzazione aziendale? E' possibile che una dirigenza, abituata a trucchi e slealtà come prassi normale di comportamento e lavoro (gli esempi sono davanti agli occhi di tutti) sia in grado di gestire organizzazioni etiche? Ci sembra abbastanza improbabile. Ci proveranno certamente e, nel breve periodo, alcuni ci riusciranno anche, ma quello che si sta realizzando è una specie di Grande Fratello alla rovescia dove il *Grande Fratello* è ciascuno di noi<sup>49</sup> così che l'imperativo

---

<sup>49</sup> A ben vedere questa tendenza ricalca le aspettative che il cittadino dovrebbe avere nei confronti di ogni azienda, ma in particolar modo di ogni azienda pubblica. A proposito della problematica del *controllo sociale* Farneti afferma che "Il cittadino-imprenditore-utente dovrà essere messo in grado di percepire il contenuto della economicità, aperta al sistema competitivo, di partecipare alla elaborazione di un modello, il piano, che poi va controllato nella sua attuazione, nonché, infine, di comprendere l'esigenza di vedere coinvolta la struttura organizzativa in questo processo... Nella nostra visione pertanto la figura che esprime il descritto sistema dei valori fra di loro interagenti, deve essere completata attraverso la rappresentazione di un cerchio che la racchiude e ne tocca gli angoli, per disegnare il formarsi di un rapporto reciproco, di un "sistema di valori" (che influisce nell'ambiente e che nell'ambiente si ripercuote sull'azienda), di un *circolo virtuoso* che qualifica la funzionalità dell'azienda, ne determina l'avviamento dell'attività riformatrice, ne assicura la prosecuzione, ne esplicita il finalismo economico" GIUSEPPE FARNETI, *Introduzione all'economia dell'azienda pubblica*, Giappichelli, Torino, 1995, pag. 209. Tutto questo indica la "pubblicizzazione" delle finalità

dell'economia aziendale (il perseguimento di condizioni di economicità) tende sempre più a corrispondere all'affermazione dei fondamentali valori etici dell'uomo<sup>50</sup>.

Tale considerazione rappresenta il lato positivo di quel "controllo sociale" che internet sta velocemente realizzando<sup>51</sup>. Lo spostamento di potere in atto rende possibile all'individuo in larga misura controllare il comportamento del Principe, ciò che avviene nel suo Castello<sup>52</sup>. Ciò sarà tanto più determinante perché può raccontare a tutti con estrema facilità quel che ha sperimentato e constatato. Con, in più, l'opportunità che il Principe stesso lo ascolti. Perché "i mercati sono conversazioni" e "il suono della voce umana è genuino e riconoscibile"<sup>53</sup>.

---

dell'impresa private, così che l'imperativo dell'economia aziendale (il perseguimento di condizioni di economicità) tende a corrispondere all'affermazione dei fondamentali valori etici dell'uomo. Tale considerazione costituisce, ove accolta, il fondamento del "controllo sociale".

<sup>50</sup> Per la dottrina sociale della Chiesa economia ed etica presentano un "comune riferimento all'uomo", ed infatti "L'economia è sì una scienza autonoma, ma non può collocarsi in un orizzonte etico, dal momento che l'etica si occupa del fine dell'uomo e dei mezzi per raggiungerlo: fine e mezzi che sono impliciti anche nell'attività economica", CEI, *Democrazia economica e sviluppo e bene comune*, Edizioni San Paolo, Alba, 1994, p.18.

<sup>51</sup> ZAMAGNI STEFANO, *Economia e etica*, Ave, Roma, 1994, pag. 6-7.

<sup>52</sup> In collaborazione con la sua comunità reale-virtuale.

<sup>53</sup> CLUETRAIN MANIFESTO, Tesi 1-3, scaricato da [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com), ore 19.02 del 9-9-00.



## **Bibliografia:**

- BARBETTA, GIAMPAOLO, *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1995
- BORGONOVÌ ELIO, *Elementi di teoria per le aziende nonprofit*, in *Il futuro dei servizi sociali in Italia: il ruolo della cooperazione sociale nei processi di depubblicizzazione*, Istituto Italiano di Studi Cooperativi "L.Luzzatti", Roma.
- BORGONOVÌ ELIO, *Le aziende nonprofit e la trasformazione di "valori" individuali in "valore" economico e sociale: elementi di teoria aziendale*, in (a cura di) ANTONELLO ZANGRANDI, *Aziende Nonprofit. Le Condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000.
- CENTRO NUOVO MODELLO DI SVILUPPO, *Guida al consumo critico: informazioni sul comportamento delle imprese per un consumo consapevole*, EMI, Bologna, 2000
- CLUETRAIN MANIFESTO, scaricato dal sito [www.cluetrain.com](http://www.cluetrain.com) ore 19,04 del 9-9-00.
- CONTRI, GIACOMO, *Il pensiero di Natura*, Sic Edizioni, Milano, 1998.
- DAVIS S., MEYER C., *Blur, the speed of change in the connected economy*, Ernst&Young Center for Business Innovation, 1998.
- FARNETI GIUSEPPE, *Introduzione all'economia delle aziende pubbliche*, Giappicchelli, Torino, 1995.
- FARNETI GIUSEPPE, *Verso una nuova definizione di "azienda", con quali conseguenze sull'Economia Aziendale: prime riflessioni*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Gennaio-Febbraio 1999.
- FIorentini GIORGIO, *Finanziamenti e appalti: i rapporti tra aziende nonprofit e aziende pubbliche*, in (a cura di) ANTONELLO ZANGRANDI, *Aziende Nonprofit. Le condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000
- FIorentini, GIORGIO, *Organizzazioni nonprofit e di volontariato*, Etas Milano, 1992.
- GANDINI, GIUSEPPINA, *La raccolta fondi nelle organizzazioni Nonprofit*, Economia e Management n.6/1996;
- GUGIATTI ATTILIO, *I rapporti tra enti locali e aziende nonprofit: dalla complementarietà alla partnership*, Azienda Pubblica 3.99
- GUI, BENEDETTO, *Interpersonal relations: a disregarded theme in the debate on ethics and economics*, in *Ethics and Economic Affairs*, a cura di Lews e Warneryd, London, Routledge, 1994.
- HAGEL J. III, A. ARMSTRONG G., *Net Gain, Expanding markets through virtual communities*, Harvard Business School Press, 1997.
- KALLE LASNE, CULTURE JAM, *The uncooling of America*, Eagle Book, 1999
- LANDLER M., E ALTRI, *What happened to Advertising?*, Business Week, September 23, 1991.

- MATACENA ANTONIO (a cura di), *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano, 2000.
- MELANDRI VALERIO E MASON E. DAVID, *Il management delle organizzazioni nonprofit*, Maggioli, Rimini, 1998.
- MELANDRI VALERIO E MASACCI ALBERTO, *Fund raising per le organizzazioni nonprofit*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- PETRUCCI ANDREA, *Il Fund Raising*, in *Gestire il Nonprofit* (a cura di) SALVATORE PETTINATO, Il Sole 24 Ore, 1997.
- PROPERSI ADRIANO, *Enti pubblici e organizzazioni nonprofit: un rapporto con prospettive di crescita*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, Gennaio-Febbraio 1996.
- SENECA, *Lettera a Lucillo*, X, 81, ed. a cura di C. Barone, Milano, Garzanti, 1989.
- SILVI RICCARDO, *Il piano aziendale come strumento di comunicazione delle organizzazioni nonprofit di tipo umanitario*, in *Le organizzazioni nonprofit verso qualità e management*, Atti del convegno, Facoltà di Economia e commercio, Università di Ancona, 4 aprile 1992, in collaborazione con CERGAS, Università L. Bocconi e Lega del Filo d'Oro, Osimo,
- SMITH ADAM, *La ricchezza delle nazioni*, (v.ediz).
- TRAVAGLINI CLAUDIO, *Cooperative sociali e sistema pubblico: possibilità di integrazione*, in Rivista della Cooperazione, n.6, sett-ott. 1992.
- ZAMAGNI STEFANO, *Beni relazionali e principio di reciprocità*, in (a cura di) Stefano Zamagni, *Nonprofit come economia civile*, Il Mulino, Bologna, 1999.
- ZAMAGNI STEFANO, *Economia civile come forza di civilizzazione per la società italiana*, in P. Donati (a cura di), *Rapporto sulla società civile in Italia*, Mondadori, 1997
- ZAMAGNI STEFANO, *La rivoluzione del Fund Raising: formazione, internet e il virus etico*, Civitas, Salone dell'Economia Civile, Padova, 29 aprile 2000.
- ZANGRANDI ANTONELLO, *Aziende Nonprofit. Le condizioni di Sviluppo*, Egea, Milano, 2000

## Il Nonprofit in Italia: le questioni aperte

Giorgio Vittadini  
*Università Milano-Bicocca*

### 1. *La peculiarità e la ricchezza della tradizione italiana del ‘pubblico non-statale’*

Il primo punto da cui voglio partire è la semplice affermazione che esistono in Italia entità pubbliche non statali. L'Italia è il luogo dove la risposta ai bisogni di assistenza, sanità, scuola, università, formazione è nata da realtà che hanno svolto questa funzione, pur non essendo affatto realtà dell'amministrazione statale o dell'articolazione territoriale di questa amministrazione.

Le università, gli ospedali, le opere di assistenza sono nate come delle nonprofit ante litteram. Erano realtà non riconducibili né al comune, né alla signoria, né allo stato nazionale o regionale nascente, ma erano realtà private, fondate da privati che non avevano fini di lucro.

Sarebbe interessante uno studio approfondito di storia del diritto italiano, per comprendere che cos'erano queste realtà private nell'ordinamento giuridico di allora e a che cosa hanno dato vita.

Un'università come quella di Pavia, o quella di Bologna, quasi contemporanea a quella di Parigi, è nata per iniziativa degli studenti che acquistavano le lezioni dai professori. I grandi ospedali in Italia sono nati per iniziativa di ordini religiosi, e prima ancora per input di grandi santi che hanno generato ordini religiosi e che, seguendo la loro intelligenza, hanno anche costruito delle importanti strutture di assistenza.

Mi limito a due esempi: San Camillo nacque come “assistente degli incurabili” nell'Ospedale degli incurabili a Roma; San Giovanni di Dio, che veniva considerato pazzo e “picchiato”, come si diceva allora si mosse verso la malattia mentale, per la prima volta in termini moderni e generò l'ordine dei Fatebenefratelli, che ancora adesso è leader nella cura del malato di mente.

Quindi stiamo parlando di realtà che nascono in questo modo originale, slegate da qualsiasi iniziativa statale o da qualsiasi amministrazione pubblica. Ancora un altro esempio: l'Ospedale Maggiore di Milano è ancora adesso il più grande proprietario terriero della provincia di Milano. Occorre chiedersi il perché, e la risposta è semplice: i cittadini milanesi, per secoli, hanno riconosciuto in questa istituzione qualcosa che realizzava, incarnava un bene comune e quindi hanno dato eredità e donazioni a questa realtà.

Pensiamo alle miriadi di opere di assistenza solamente nella nostra regione: la Nostra Famiglia, la Sacra Famiglia. Ma anche a quelle più moderne, come il “Don Gnocchi”. Pensate a un Istituto San Raffaele che, realtà modernissima, nasce e vive come fondazione legata a un'esperienza

religiosa. Ma pensiamo anche a tutto il periodo storico del cosiddetto movimento operaio, che, oltre a moltissime istituzioni di questo tipo, è riuscito a realizzare anche qualche cosa di assolutamente originale nel panorama mondiale: sono sorte le banche popolari, dove si vota per persona e non per patrimonio; le Casse di Risparmio, adesso trasformate in fondazioni, ma che hanno ancora al centro della loro struttura il 'comitato di beneficenza'; le Casse rurali, legate alla territorialità.

Abbiamo quindi un pubblico non statale che ha realizzato la *Welfare Society*. Era una realtà che preesisteva allo stato unitario e, da un certo punto di vista, si può dire che lo stato unitario abbia attaccato questa stessa realtà e l'attacco fu a beni usufruibili dalla popolazione povera: il diritto di pascolo, la confisca dei beni ecclesiastici, la legge Crispi sull'assistenza. Se guardiamo complessivamente questa realtà, sarebbe interessante capire quell'antico regime di esenzione e di sussidiarietà fiscale sottostante, legato a diversi ordinamenti. E occorrerebbe comprendere come e perché tutto questo fu dimenticato, cancellato.

In questo momento noi siamo in grado di usufruire di una risibile possibilità di esenzione fiscale, il 2% del reddito. Possiamo contare su qualcosa di più rilevante nel campo del restauro, dei beni culturali, ma in generale tutto il regime di donazione, di esenzioni fiscali e così via per questo tipo di realtà, considerate di pubblica utilità, è scomparso.

Si può senz'altro affermare che le strutture che hanno sempre servito la realtà sociale sono peggiorate, arrivando a un'esistenza precaria, man mano che si avanzava verso un cosiddetto progresso di realtà giuridicamente più codificate e verso lo stato unitario. Non sto tracciando minuziosamente i vari passaggi, sto solamente cercando di dimostrare la lenta riduzione dell'idea del pubblico non statale, fino alla distruzione del concetto di *pubblico non statale*. La battaglia per un pubblico non statale rinasce infatti pochi anni fa.

La stessa idea di sussidiarietà, e persino la parola, rinasce negli ultimi anni, e non è probabilmente un caso che sia ritornata nel vocabolario politico e sociale, grazie ad una pressione sociale e culturale che ha portato alla raccolta di un milione e trecentomila firme. Una pressione che ha coinvolto diversi soggetti, che dapprima non volevano usare questa parola, poi l'hanno usata in termini ridotti.

Occorre ripetere che si sta parlando degli ultimissimi tempi. Fino a 10-15 anni fa, c'era da un lato il privato e dall'altro lo Stato. Il termine sussidiarietà era sepolto, relegato nelle pieghe di una dottrina sociale della Chiesa che sembrava un tentativo non riuscito della stessa Chiesa di stare al passo con lo stato moderno. E la sussidiarietà appariva pure come qualche cosa di non moderno. Tutto questo avveniva ben prima del trattato di Maastricht.

Oggi siamo d'accordo in molti, seppure di diverso orientamento politico, sull'idea di pubblico non statale che nasce proprio nelle profonde radici dell'esperienza popolare italiana. Da

questo punto di vista l'Italia, nel suo retroterra storico e istituzionale, appare come un territorio che può essere paragonato all'Amazzonia per le specie animali e botaniche, un grande ambiente naturale dove andare a studiare. Così l'Italia, molto più che altri paesi, è ricca di questo pluralismo storico, che diventa pluralismo giuridico e pluralità di forme in cui lo Stato, l'individuo e le realtà sociali possono articolarsi.

Solo pensando a un imbarbarimento siamo portati a non considerare questa ricchezza e quasi costretti a guardare gli ordinamenti di altri paesi, sentendoci arretrati. Ma, altro problema, ci troviamo di fronte a una situazione degli stati moderni in cui, esaminando la questione da un punto di vista meramente economico, i servizi alla persona di pubblica utilità (cioè tutto il sistema dell'istruzione comprendendo la scuola, la formazione professionale, l'università; tutto il sistema della sanità e dell'assistenza; il tempo libero, la cultura, lo stesso tema della protezione ambientale) sono sistemi misti, dove esistono diverse tipologie: profit, privato non a fine di lucro, statale. Le seconde, mentre in Italia non esistono giuridicamente, in tutti i paesi del Nord Europa e del Nord America, che pure non hanno avuto la nostra tradizione, sono codificate con chiarezza, classificate a livello internazionale nella contabilità dello Stato, del SEC e del SNA, come realtà che non distribuiscono gli utili, qualunque sia il loro patrimonio e il loro reddito. Quindi possono essere grandi realtà economiche, classificate come *market* e *non-market* (nel senso che può essere una nonprofit anche che vende in prevalenza servizi), o *mutual* e *public*: sono realtà che servono i loro soci (dall'associazione dei pescatori agli amanti degli scacchi), ma hanno anche una *public utility*, servono cioè lo Stato, la collettività pur non essendo statali.

Pensate a una grande università americana che può essere una nonprofit, come la New York University. Pensate a grandi ospedali, pensate a grandi opere di assistenza. Avete ad esempio la realtà della Mayo Clinic di Rochester, 25 mila dipendenti, uno dei punti di riferimento mondiale a livello di sanità. La Mayo Clinic è appunto una nonprofit. Pensate al Cabrini Hospital di New York: è una nonprofit. Sarebbe anche interessante comprendere perché e in che misura, dal punto di vista economico, una nonprofit offra di più che una profit.

Al Cabrini Hospital si fa della carità in senso forte. In questo caso non è considerato una realtà marginale, come s'intende in Italia, dove lo si confina spesso nel volontariato per certi interventi che riducono il suo valore, anche contro la valutazione delle discipline statistiche e giuridiche che assegnano al nonprofit il ruolo di terzo settore nelle società moderne avanzate.

Il nonprofit *non approfitta* di nulla. Al contrario può fare, deve fare reddito. Perché proprio il Cabrini Hospital di New York deve fare reddito con le persone più facoltose e ridistribuirlo per curare i poveri. Una grande università americana, per poter permettersi di erogare borse per i meno abbienti, deve poter fare reddito e vendere i servizi. Guardate alla New York University: resta

aperta 300 o 350 giorni all'anno, anche alla sera, fa corsi di formazione, possiede tecnologie sofisticate, è utilizzata come bene pubblico dieci volte di più che le nostre università.

Vista questa situazione, se ne deduce che la realtà nonprofit deve creare reddito, deve fare patrimonio, per potere reinvestire. Solo in questo caso abbiamo una realtà sancita con caratteristiche di struttura economica, ma anche con l'impostazione di una realtà aziendale che incarna l'idea di sussidiarietà. Senza una realtà aziendale di questo tipo, non si può parlare di sussidiarietà, se non limitandoci a un astratto livello di principi giuridici.

Possiamo dire che le ONLUS non sono certamente tutto il "nonprofit". Per trovare come si configuri in termini giuridici il nonprofit dobbiamo andare al libro primo del codice civile, a parte del libro quinto, a molte leggi speciali. Ovviamente non sono realtà che hanno limitazioni su patrimonio o su reddito, perché se questo è lo scopo, è sempre stato perseguito. Ed è perseguito anche in quei paesi con realtà che sono economicamente significative, ma non distribuiscono utili e svolgono una funzione di pubblica utilità.

## 2. *Verso un sistema misto*

Tutto questo vuole dire che occorre un sistema misto. In una società moderna, il sistema economico, sociale, e quindi giuridico deve essere misto. D'altronde questa idea è stata presentata più volte da Robert Wagner, un sociologo di Zurigo, quando affermava che si può parlare di società moderna solo quando ci sono tre soggetti base: Stato, profit e nonprofit. Non certo come fa molta letteratura che insiste su Stato, privato e un realtà residuale, marginale, chiamata *privato sociale*.

Quello che è stato delineato è un sistema misto, in cui si muovono sia lo stato che il privato che il nonprofit e in cui il nonprofit deve essere concepito come un'impresa che non distribuisce gli utili e che può essere articolato fino a essere realtà di pubblica utilità.

Si possono descrivere le grandi realtà del passato, della tradizione italiana ma è evidente che realtà oggi operanti come il San Raffaele, il Don Gnocchi, l'Università Cattolica, l'Università Bocconi hanno una pubblica utilità. Non fanno discriminazione tra persone, svolgono un servizio per la collettività persino nella diversificazione dell'offerta culturale. Questo secondo passaggio è fondamentale, eppure una legislazione sul nonprofit non esiste ancora.

Quando esistono realtà nonprofit, profit e Stato per lo meno abbiamo un inizio di concorrenza, in un settore dove non c'è mai stata.

### 3. *Il problema della qualità e della libertà di scelta*

La libertà di scelta è un problema che né il privato, né lo Stato hanno a cuore. Cercate di pensare, nel settore della sanità, al problema delle malattie croniche, non considerate dal sistema sanitario nazionale e che sono fuori dalle tariffe sanitarie e dalla logica del privato, basata esattamente sul principio opposto: “più stai in ospedale, più costi”. In definitiva quindi non si può tenere un ammalato cronico, che comporta investimenti che il privato non fa, perché mosso dal profitto. E lo Stato non può fare, perché i conti si incrementerebbero. Solo per motivi di ordine ideale si può investire in questi campi che non danno ritorno. Nel momento in cui lo Stato riduce i fondi, c'è il rischio che valori fondamentali della nostra civiltà vadano persi.

Questo terzo tema ne apre subito un quarto: la libertà di scelta del cittadino, riferita sia alla tipologia dei servizi offerti, sia alla ragione giuridica dei soggetti erogatori. Questo principio è stato messo in luce proprio dalla scelta della regione Lombardia in materia di riforma della sanità. Tale scelta ha avuto un impatto e un consenso popolare fortissimo perché ha mostrato da subito i benefici che questo modello di sanità ha introdotto a vantaggio del paziente. Si è verificata infatti una riduzione notevole delle liste di attesa per gli esami, passando dagli 8 mesi, a soli 15 giorni.

Il tema della libera scelta introduce a sua volta altri due temi: quello della sussidiarietà fiscale e il tema dell'accreditamento di qualità, che nel nostro Paese vengono troppo spesso ignorati. La sussidiarietà fiscale è da intendere come una diversità di metodi attraverso cui si permette al cittadino di fare una scelta anche per quelle strutture che non hanno un prezzo di ingresso non accessibile a tutti. Un esempio di questa sussidiarietà è rappresentato dai buoni scuola che la regione Lombardia ha lanciato. Un altro esempio è quello del buono assistenza che pone il cittadino di fronte all'alternativa tra tenere l'anziano in famiglia e mandarlo nelle Residenze sanitarie assistenziali.

Il tema della libera scelta apre inoltre anche il problema dell'accreditamento dei diversi soggetti erogatori del servizio. All'inizio per la sanità questa fase è stata affrontata in Lombardia sulla base di parametri strutturali generici. In una situazione più evoluta è evidente che devono essere introdotti altri criteri legati all'accreditamento della qualità. La sanità americana ne è un esempio. Negli Usa c'è la Joint Commission, che ora viene usata sperimentalmente anche in Lombardia, e che non è una Commissione di esperti, ma è una struttura, una fondazione a cui partecipano i maggiori accademici e clinici americani, le maggiori istituzioni, che non fa un lavoro di accreditamento diretto, ma accredita altre strutture che per settore e territorio sono in grado di svolgere direttamente un compito di accreditamento di qualità.

Ma, esattamente, cosa vuol dire accreditamento? Significa dare la possibilità di un rimborso a quelle strutture che hanno il minimo standard di qualità a cui fa riferimento il sistema di accreditamento.

Non stiamo parlando di un processo amministrativo o di favore partitico, ma di una qualità del prodotto che viene offerto. E' un processo complesso, che individua le realtà nonprofit di pubblica utilità e anche quelle realtà private che, pur essendo a fini di lucro, offrono servizi che lo Stato non può dare. In definitiva, si decide di offrire questa opportunità ai cittadini. La ragione di questa decisione ha due motivi. Il primo motivo è legato all'impossibilità dello Stato di coprire la domanda potenziale. Il secondo è dettato dal fatto che non si vuole rinunciare per motivi ideologici a un determinato prodotto. Questo processo di accreditamento è il secondo aspetto che inerisce la libera scelta e che introduce problemi di studio e di lavoro.

#### **4. *Come finanziare un sistema misto?***

Il tema del finanziamento è stato finora ridotto alla questione del trasferimento.

A questo punto è opportuno domandarsi quale tipo di finanziamento sia possibile. C'è il trasferimento, ma c'è anche dell'autofinanziamento con la tassazione, c'è l'idea dell'incentivo di qualità, considerato non come standard ma come eccellenza.

Prima di concludere, voglio riportare due esempi brevissimi. La Regione Friuli stanziava una parte del finanziamento alla sanità solo dopo aver constatato che gli ospedali abbiano raggiunto dei risultati in termini di efficacia del servizio sanitario offerto (per esempio tempi di attesa minori per i ricoveri e gli esami), che è misurabile attraverso un sistema di indicatori. Negli Stati Uniti la scala per la disabilità FIM è stata accettata come criterio di rimborso per le strutture che si occupano della riabilitazione di persone disabili. In questo caso il criterio di efficacia viene generalizzato. Si riapre così il tema della sussidiarietà verticale e dei rapporti tra Stato e amministrazioni locali. Accenno solo ad un ultimo aspetto: la riforma del Welfare. A questa riforma si accompagna un problema di democrazia reale, che non riguarda solo il voto ma anche la possibilità dei soggetti di muoversi, di usare i loro soldi, di orientare almeno per quanto riguarda il Welfare la situazione generale del mercato e delle scelte. In questo modo si evita di delegare solo ai partiti la possibilità di azione sociale, come invece accaduto negli anni precedenti.



## 5. *Conclusion*

In che misura la sussidiarietà fiscale non va ad appesantire i conti dello Stato? A tal proposito c'è una scommessa che riguarda l'intervento del privato, come la possibilità di utilizzare l'assicurazione come metodo di finanziamento della sanità, modalità già ampiamente usata in America. E' interessante chiedersi perché con l'intervento di terzi o con una maggiore efficienza, nella misura in cui diminuisce la tassazione diminuisce anche la spesa pubblica, con un conseguente miglioramento nei conti dello Stato. E' un tema da affrontare perché è completamente nuovo. Il secondo tema è la mobilità. Il sistema scolastico italiano, con un milione e duecentomila dipendenti, è un'azienda più grande del Pentagono, cioè più grande di tutto l'esercito americano. Cosa vuol dire introdurre una vera mobilità nella scuola italiana? La nostra scuola è per il 6% privata, per il 94% statale. La media negli altri Paesi occidentali è del 30% di scuola privata, con delle punte del 75% in Olanda. Pensate cosa vorrebbe dire portare alla parità la scuola italiana fino in fondo. Non stiamo parlando di equiparazione, ma di equiparare almeno le realtà che non agiscono a fini di lucro, per garantire al cittadino una possibilità di scelta. Tutto ciò comporterebbe una mobilità di strutture e di insegnanti che deve essere monitorata, altrimenti saremmo di fronte a un'autentica turbolenza sociale e a una disomogeneità grave. Non avendo mai studiato il problema, dobbiamo arrenderci alla considerazione che questi sono ad oggi problemi aperti su cui lavorare.

Infine c'è il tema della devolution. Si pensi se, in questa situazione così grave, una regione, come la stessa Lombardia oltre ad avere i suoi problemi dovesse pure gestire totalmente gli insegnanti che lavorano nel territorio regionale. Si può affermare, senza ombra di dubbio, che la stessa Lombardia è impreparata ad affrontare un tema del genere. In effetti, il problema non è di appesantire con nuove competenze amministrative le regioni, ma occorre creare delle leggi quadro tali per cui dei tentativi a livello territoriale abbiano un "polmone" alle spalle che consenta loro di svilupparsi.

La devolution dovrebbe essere innanzitutto la possibilità di una libertà di azione e di autonomia reale: il nonprofit è la chiave di volta per questa reale autonomia.

## **Il profilo del nonprofit italiano dai dati del primo censimento**

Stefano Cima

*Istituto per la Ricerca Sociale – Milano*

### **1. Premessa**

La crescita e il consolidamento delle organizzazioni e l'aumento del rilievo anche economico del nonprofit avvenuto nel corso dell'ultimo decennio hanno attirato l'attenzione dell'opinione pubblica, italiana ed internazionale, degli studiosi nonché di legislatori, politici ed amministratori.

Crescono infatti le aspettative circa il ruolo di questo settore nel fornire strumenti utili a governare i mutamenti dello scenario economico e sociale, in particolare i problemi dei sistemi di *welfare* e la crisi dei tradizionali modelli di partecipazione dei cittadini e di coesione sociale.

Resta da chiedersi se il settore nonprofit - nei principali paesi industrializzati - sia sufficientemente attrezzato per dare risposte adeguate a tali domande. Un modo per provare a rispondere a questa domanda è quello di analizzare l'attuale consistenza economica delle organizzazioni che fanno parte del settore, il ruolo che esse svolgono e le potenzialità che mostrano per il futuro.

La necessità di disporre di informazioni organiche e solide dal punto di vista statistico per orientare le politiche di settore ha portato l'ISTAT (con la collaborazione scientifica del Centro di Ricerche sulla Cooperazione dell'Università Cattolica e all'Istituto per la Ricerca Sociale) a organizzare il primo censimento delle Istituzioni private e delle imprese nonprofit. Per la prima volta in Europa, gli strumenti, i metodi e le risorse di un istituto nazionale di statistica sono stati indirizzati allo studio di un settore le cui reali dimensioni economiche sono rimaste troppo spesso nascoste tra le pieghe delle classificazioni statistiche previste dalle convenzioni internazionali.

Il censimento rientra nell'ambito della II fase del Progetto di ricerca internazionale comparata sulle organizzazioni nonprofit dell'Institute for Policy Studies della Johns Hopkins University di Baltimore (USA). Tale progetto ha coinvolto nel periodo 1996 – 2000 ben 23 paesi. Sono stati a questo scopo costituiti gruppi di lavoro in quasi tutti i paesi europei –Austria, Belgio, Finlandia, Francia, Germania, Gran Bretagna, Irlanda, Italia, Olanda, Spagna, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia e Ungheria,– oltre che in Argentina, Australia, Brasile, Colombia, Giappone, Israele, Messico, Perù, Stati Uniti.

In questo breve articolo illustriamo i primi risultati ufficiali della rilevazione censuaria svolta in Italia anche allo scopo di effettuare qualche prima comparazione con i dati relativi ai principali paesi coinvolti nel progetto internazionale<sup>54</sup>.

## 2. *Qualche confronto internazionale*

### 2.1 **Dimensioni economiche**

I risultati del progetto internazionale di ricerca coordinato dalla Johns Hopkins University disegnano un settore nonprofit che ha dimensioni economiche di tutto rilievo. Nei 22 paesi nei quali è stata condotta la rilevazione il valore aggiunto generato dal settore ammontava (nel 1995) a circa 713 miliardi di Euro, equivalenti all'ottava economia mondiale. I 19 milioni di occupati (misurati in unità di lavoro standard) costituivano mediamente il 4,9% dell'occupazione complessiva (non agricola) di quei paesi. I lavoratori non retribuiti equivalevano inoltre a ulteriori 10 milioni di occupati, portando il peso complessivo del settore a una quota pari al 7,4% del totale.

Le prime stime condotte sui dati italiani lasciano intendere che il nonprofit italiano ha dimensioni più modeste rispetto a tutti gli altri paesi sviluppati, con un peso sull'occupazione complessiva (2,7%) che è di poco superiore ai paesi dell'America Latina e dell'Europa Centrale<sup>55</sup> (tabella 1). La quota dell'occupazione retribuita sull'occupazione complessiva è infatti inferiore non solo a quella dell'Olanda (12,4% dell'occupazione non agricola), dell'Irlanda (11,5%) del Belgio (10,4%) e degli Stati Uniti, che rappresentano, come vedremo, per molti aspetti casi peculiari rispetto a questo fenomeno, ma anche a quella di paesi europei molto più simili all'Italia, come la Gran Bretagna (6,2%), la Francia (4,9%), la Germania e la Spagna (4,5%). Si può infine riscontrare come la quota dell'occupazione generata sia infine inferiore anche a quella del Giappone (3,5%).

---

<sup>54</sup> Il quadro statistico del nonprofit italiano è stato elaborato per la relazione di De Marie M., Cima S. (2001), *The Italian Third Sector: An Overview at the Beginning of the Century* presentata al convegno "Enterprise Labour Market and Institutions in Italy Facing the Challenges of the 21st Century", 23-24 October, Tokyo University. I dati relativi all'Italia provengono dalle stime e dalle elaborazioni condotte dall'autore sui primi dati del Censimento delle istituzioni private e delle imprese nonprofit recentemente pubblicati dall'ISTAT (Istat, 2001). I dati relativi agli altri Paesi sono tratti dai risultati della II Fase del Progetto di ricerca internazionale pubblicati in Salamon L.M. and Anheier H.K. (1998).

<sup>55</sup> Tutti i paesi considerati nello studio internazionale escludono le organizzazioni religiose dedite alle attività di culto, mentre includono quelle operanti negli altri settori. Anche in Italia, secondo lo stesso principio sono rimaste escluse dalla rilevazione le organizzazioni dedite in via esclusiva alla "cura delle anime" (ad esempio parrocchie, conventi, etc.). Nella classificazione delle attività economiche adottata nell'indagine censuaria italiana sono però rimaste incluse le attività di promozione e formazione religiosa. Molte organizzazioni, specie attive nei settori, dell'istruzione e della formazione, ma anche dell'assistenza, probabilmente per rimarcare la propria natura confessionale, hanno indicato di svolgere in prevalenza attività religiose. In attesa di una riclassificazione sulla base delle altre attività indicate, abbiamo ritenuto opportuno considerare tali organizzazioni nelle statistiche sul settore, mantenendo il settore di attribuzione. Occorre quindi prestare qualche cautela nell'analisi dei dati settoriali che verranno esposti più avanti.

**Tabella 4 - Istituzioni nonprofit per regione e area geografica**

REGIONE	Istituzioni nonprofit		Istituzioni ogni 10.000 abitanti
	v.a.	%	
Piemonte	18.700	8,4	43,6
Valle d'Aosta	833	0,4	69,2
Lombardia	31.120	14,1	34,3
Trentino-Alto Adige	8.308	3,8	88,7
Veneto	21.092	9,5	46,7
Friuli-Venezia Giulia	6.119	2,8	51,6
Liguria	7.841	3,5	48,2
Emilia-Romagna	19.160	8,7	48,1
Toscana	18.021	8,1	51,0
Umbria	4.347	2	52,0
Marche	7.476	3,4	51,2
Lazio	17.122	7,7	32,5
Abruzzo	5.841	2,6	45,7
Molise	1.021	0,5	31,1
Campania	11.411	5,2	19,7
Puglia	12.035	5,4	29,5
Basilicata	1.271	0,6	21,0
Calabria	5.300	2,4	25,8
Sicilia	16.524	7,5	32,5
Sardegna	7.870	3,6	47,6
ITALIA	221.412	100	38,4
NORD	113.173	51,1	44,0
CENTRO	46.966	21,2	42,3
MEZZOGIORNO	61.273	27,7	29,4

Fonte: Istat, 2001

In generale le dimensioni relative del settore tendono a crescere parallelamente allo sviluppo complessivo dei paesi e dei loro sistemi di welfare che costituiscono l'ambito tradizionale di questo tipo di organizzazioni. Le ragioni tradizionalmente identificate dalla letteratura quale spiegazione dello scarso peso del nonprofit italiano sono sostanzialmente tre<sup>56</sup>:

In primo luogo potrebbe trattarsi di una questione definitoria. Come noto, la normativa italiana prevede che lo svolgimento di attività imprenditoriali avvenga mediante società a scopo di lucro. La mancanza di una forma giuridica che consenta la conduzione di attività economiche di dimensioni rilevanti senza il perseguimento (e la divisione) dei profitti determina verosimilmente l'adozione da parte degli "imprenditori sociali" delle forme giuridiche tradizionali tipiche delle attività lucrative, che risultano escluse dalla definizione statistica del settore.

La seconda motivazione ha origine storica: tradizionalmente in Italia si è accomunato il bisogno collettivo con l'intervento pubblico. La produzione diretta di tutti i principali servizi alla persona da parte di istituzioni pubbliche ha sicuramente spiazzato l'offerta privata, sia da parte delle imprese che delle organizzazioni nonprofit. Solo recentemente tale fenomeno risulta in fase di attenuazione con l'introduzione di alcune forme di sussidiarietà nei settori dell'educazione, della sanità e dell'assistenza.

La terza causa che viene normalmente considerata per spiegare l'anomalia italiana è il rilievo dell'economia informale che, nella fattispecie, si sostituisce alle organizzazioni strutturate, imprese o istituzioni organizzazioni nonprofit nella produzione di servizi di welfare. In particolare tale ruolo sarebbe assunto dalle famiglie (il tasso di occupazione femminile in Italia è più basso che

<sup>56</sup> Si veda Barbetta, 1996.

in tutti gli altri paesi industrializzati) e dai lavoratori irregolari (sempre più frequentemente stranieri).

## 2.2 Articolazione settoriale

Il nonprofit italiano risulta articolato in tutte le diverse aree di attività previste dalla classificazione ICNPO (tabella 2), ma si concentra in particolare in quattro settori (cultura, sport e ricreazione, istruzione e ricerca, sanità e assistenza sociale). Qualunque sia la variabile (occupazione retribuita o spese) presa come riferimento, tali segmenti rappresentano infatti circa i tre quarti dell'universo. A livello internazionale la specializzazione risulta ancora più marcata<sup>57</sup>. In termini occupazionali infatti i quattro principali settori assorbono una quota dell'occupazione retribuita che varia dall'81,9% in Spagna fino al 92,9% in Austria. Giappone e Stati Uniti si collocano a metà strada con una quota pari rispettivamente all'89,3 e all'88,6%.

Emergono tuttavia alcune precise specificità nazionali, evidenziate dal diverso peso delle principali aree di attività nei diversi paesi misurate dall'occupazione retribuita. Di fatto, sulla base del settore prevalente di intervento, si possono identificare alcuni *pattern* di specializzazione, testimonianza della specificità dei sistemi di welfare di ciascun paese (tabella 3).

Il primo modello è quello “sanitario” che accomuna Giappone, Stati Uniti e Olanda. In tali paesi la quota dell'occupazione afferente a tale settore ammonta rispettivamente al 47,1, 46,3 e 41,7% del totale. Sono soprattutto gli ospedali a spiegare questa specificità. E' interessante notare come in tutti e tre questi paesi la seconda area di attività, in ordine di importanza, sia costituita dall'istruzione.

Il secondo modello è quello “educativo” che caratterizza alcuni tra i paesi in cui il nonprofit ha il peso occupazionale più consistente: si tratta dell'Irlanda (il 53,7% dell'occupazione del nonprofit è nell'educazione), della Gran Bretagna (41,5%) e del Belgio (38,8%). Se in Irlanda e Belgio è il peso dell'educazione primaria e secondaria di matrice confessionale a determinare tale risultato, in Gran Bretagna ciò si deve (come negli Stati Uniti) alle istituzioni laiche attive nell'istruzione universitaria.

Il modello più comune tra i paesi europei è infine quello di “servizio sociale”, cui risulta confermata, anche se in misura meno evidente, anche la realtà italiana. Il primato del settore dei servizi sociali risulta particolarmente evidente in Austria che con una quota pari al 64% dell'occupazione complessiva risulta in assoluto il paese con la specializzazione settoriale più marcata. Seguono la Francia (39,7%), la Germania (38,8%), la Spagna (31,8%) e l'Italia (25,9%).

---

<sup>57</sup> Ciò dipende essenzialmente dalla sovrastima del settore delle attività di promozione e formazione religiosa, vedi sopra.

Se tale fenomeno in Austria e in Germania è il prodotto dell'adozione di un'applicazione del principio di sussidiarietà che obbliga la pubblica amministrazione ad affidarsi in modo primario alle organizzazioni nonprofit per la fornitura di servizi alla persona, nei paesi latini le organizzazioni nonprofit tendono a invece a svolgere un ruolo complementare a quello delle organizzazioni pubbliche<sup>58</sup>.

**Tabella 2 - Forza lavoro retribuita e uscite per settore di attività prevalente**

SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE	Retribuiti		Uscite	
	v.a.	%	v.a.	%
Cultura, sport e ricreazione	68.583	11,5	12.144.670	17,7
Istruzione e ricerca	111.591	18,7	9.367.285	13,6
Sanità	124.214	20,8	13.555.932	19,7
Assistenza sociale	154.808	25,9	13.445.295	19,6
Ambiente	2.671	0,4	342.019	0,5
Sviluppo economico e coesione sociale	29.125	4,9	2.868.393	4,2
Tutela dei diritti e attività politica	13.108	2,2	1.978.866	2,9
Filantropia e promozione del volontariato	895	0,1	1.361.922	2,0
Cooperazione e solidarietà internazionale	1.554	0,3	817.805	1,2
Promozione e formazione religiosa	23.024	3,9	2.365.897	3,4
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	57.603	9,6	7.933.701	11,6
Altre attività	10.481	1,8	2.504.536	3,6
<b>Totale</b>	<b>597.655</b>	<b>100</b>	<b>68.686.321</b>	<b>100</b>

Fonte: stime dell'autore su dati Istat, 2001

**Tabella 3 - Occupazione retribuita del nonprofit per settore di attività in alcuni paesi (valori percentuali)**

PAESE	Cultura, sport e ricreazione	Istruzione e ricerca	Sanità	Assistenza sociale	Altro
Austria	8,4	8,9	11,6	64,0	7,1
Belgio	4,9	38,8	30,4	13,8	12,0
Francia	12,1	20,7	15,5	39,7	12,0
Germania	5,4	11,7	30,6	38,8	13,5
Irlanda	6,0	53,7	27,6	4,5	8,2
Olanda	3,4	27,7	41,7	19,0	8,2
Spagna	11,8	25,1	12,2	31,8	19,1
Gran Bretagna	24,5	41,5	4,3	13,1	16,7
Italia	11,5	18,7	20,8	25,9	23,2
Giappone	3,1	22,5	47,1	16,6	10,7
S.Africa	20,8	20,8	20,8	20,8	16,9
Stati Uniti	7,3	21,5	46,3	13,5	11,4

Fonte: stime dell'autore su dati Istat, 2001 e Salamon L.M. and Anheier H.K., 1998

<sup>58</sup> Si veda Barbetta, 2000.

### **3. *Il nonprofit italiano***

Il nonprofit italiano ha dunque dimensioni più contenute rispetto a quello degli altri paesi sviluppati, ma la sua struttura risulta sostanzialmente coerente con il profilo internazionale, complessivo e settoriale. L'analisi dei primi risultati del censimento consente di abbozzare una ricostruzione del quadro generale iniziando a cogliere alcune specificità istituzionali, organizzative e settoriali<sup>59</sup>.

Il settore nonprofit italiano appare un insieme assai diversificato, nel quale convivono moltissime istituzioni poco visibili, di dimensioni ridotte, a volte domiciliate presso famiglie, ospedali, comuni e altro, e poche istituzioni di dimensioni economiche rilevanti, che impiegano un numero ragguardevole di addetti, e una struttura organizzativa complessa.

#### **3.1 Un quadro generale**

Complessivamente le organizzazioni attive (al 31 dicembre 1999) sono 221.412. Si tratta di un numero piuttosto consistente se rapportato alle circa 450mila imprese a scopo di lucro che operano negli stessi settori di specializzazione (istruzione, sanità e altri servizi pubblici).

Circa la metà delle nonprofit italiane risulta localizzata nell'Italia settentrionale, per due terzi lavora nel settore della cultura, sport e ricreazione e, a conferma della relativa novità del fenomeno, il 55,2% di esse è nata nel corso degli ultimi dieci anni. La stragrande maggioranza delle organizzazioni risulta costituita in forma di associazione, non riconosciuta (63,6%) e riconosciuta (27,7%). Meno numerose, ma come vedremo molto consistenti dal punto di vista economico, le altre forme giuridiche (sostanzialmente enti ecclesiastici e società di mutuo soccorso) (3,6%), le cooperative sociali (2,1%) e le fondazioni (1,4%). I comitati costituiscono infine l'1,7% del totale delle organizzazioni.

Complessivamente prestano la propria opera nel settore quasi 4 milioni di persone. Per la maggior parte si tratta di lavoratori volontari, ma risulta consistente anche l'apporto del personale retribuito.

Il personale non retribuito ammonta a 3,2 milioni di volontari, 96 mila religiosi e 28 mila obiettori. Quello retribuito è composto da 532 mila lavoratori dipendenti (di cui 63.500 con contratto di lavoro a tempo parziale), 80 mila collaboratori (con contratto di collaborazione coordinata e continuativa) e 4 mila lavoratori distaccati o comandati da altre imprese e/o istituzioni.

---

<sup>59</sup> Per un'analisi più approfondita, in particolar modo degli aspetti economici, occorrerà attendere la pubblicazione dei risultati complessivi, prevista per il prossimo mese di dicembre.

In termini di unità di lavoro standard<sup>60</sup> la forza lavoro retribuita ammonta a circa 598 mila unità, una cifra confrontabile, nel settore manifatturiero, con l'occupazione all'industria delle macchine e degli apparecchi meccanici non elettrici (539 mila unità) e, nei servizi, con quella del settore dell'intermediazione monetaria e finanziaria (640 mila unità). In termini relativi, il peso occupazionale del settore corrisponde risulta pari al 2,7% dell'occupazione non agricola, al 4% di quella dell'intero settore dei servizi e al 14,1% di quella dei servizi di pubblica utilità (pubblica amministrazione, istruzione, sanità e servizi sociali).

L'impatto della componente non retribuita risulta quasi analogo, essa è stimabile infatti in circa 413 mila unità di lavoro standard.

Il giro d'affari del nonprofit italiano assomma a circa 73 mila miliardi di lire (quasi 38 miliardi di Euro). Le spese risultano pari a 69 mila miliardi (oltre 35 miliardi di Euro), corrispondenti al 3,2% del Prodotto interno lordo. L'ammontare delle spese risulta confrontabile con il valore aggiunto generato dal settore degli alberghi e dei pubblici esercizi (quasi 66 mila miliardi) o dei trasporti terrestri (oltre 65 mila miliardi). Ogni anno il sistema riesce quindi ad accantonare circa 4 mila miliardi di utili (oltre 2 miliardi di Euro) da reinvestire nelle attività delle organizzazioni.

### **3.2 Tipologia e localizzazione delle istituzioni**

La diffusione territoriale del nonprofit italiano non è omogenea (tabella 4). Esse sono più presenti al nord (51,1% del totale) rispetto al Centro (21,2%) e al Sud (27,7%). Complessivamente si riscontrano 38,4 istituzioni nonprofit ogni 10 mila abitanti; tale rapporto tende ad essere più elevato nelle regioni settentrionali e centrali (rispettivamente 44,0 e 42,3 istituzioni ogni 10 mila abitanti) che in quelle del Mezzogiorno (29,4 istituzioni ogni 10 mila abitanti).

Il 63,1% delle organizzazioni (tabella 5) opera nel settore della cultura, sport e ricreazione, seguono i settori dell'assistenza sociale, di cui si occupa l'8,7% delle istituzioni; delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (7,1%); l'istruzione e ricerca (5,2%); la sanità (4,4%); la tutela dei diritti e attività politica (3,1%), l'attività di promozione e formazione religiosa (3,1%), lo sviluppo economico e coesione sociale (2,0%), l'ambiente (1,5%), la cooperazione e solidarietà internazionale (0,6%), la filantropia e promozione del volontariato (0,6%).

---

<sup>60</sup> E' una misura che consente di quantificare in modo omogeneo il volume dell'occupazione che, come noto, può variare in funzione dell'attività, della posizione nella professione (dipendente, indipendente) della durata (continuativa e non), dell'orario di lavoro (tempo pieno, parziale), etc. L'unità di lavoro standard rappresenta la quantità di lavoro prestato nell'anno da un occupato a tempo pieno, oppure la quantità di lavoro equivalente prestata da lavoratori a tempo parziale o da quelli che svolgono un doppio lavoro. Tale concetto non risulta legato ad una singola persona fisica, ma risulta ragguagliato ad un numero di ore annue corrispondenti ad un'occupazione esercitata a tempo pieno (per approfondimenti si veda SEC, 1995).



**Tabella 4 - Istituzioni nonprofit per regione e area geografica**

REGIONE	Istituzioni nonprofit		Istituzioni ogni 10.000 abitanti
	v.a.	%	
Piemonte	18.700	8,4	43,6
Valle d'Aosta	833	0,4	69,2
Lombardia	31.120	14,1	34,3
Trentino-Alto Adige	8.308	3,8	88,7
Veneto	21.092	9,5	46,7
Friuli-Venezia Giulia	6.119	2,8	51,6
Liguria	7.841	3,5	48,2
Emilia-Romagna	19.160	8,7	48,1
Toscana	18.021	8,1	51,0
Umbria	4.347	2	52,0
Marche	7.476	3,4	51,2
Lazio	17.122	7,7	32,5
Abruzzo	5.841	2,6	45,7
Molise	1.021	0,5	31,1
Campania	11.411	5,2	19,7
Puglia	12.035	5,4	29,5
Basilicata	1.271	0,6	21,0
Calabria	5.300	2,4	25,8
Sicilia	16.524	7,5	32,5
Sardegna	7.870	3,6	47,6
ITALIA	221.412	100	38,4
NORD	113.173	51,1	44,0
CENTRO	46.966	21,2	42,3
MEZZOGIORNO	61.273	27,7	29,4

Fonte: Istat, 2001

**Tabella 5 - Istituzioni per forma giuridica e settore di attività prevalente**

SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE	FORMA GIURIDICA						Totale	
	Associazione riconosciuta	Fondazione	Associazione non riconosciuta	Comitato	Cooperativa sociale	Altra forma	v.a.	%
Cultura, sport e ricreazione	37.102	827	97.443	2.328	476	1.557	139.733	63,1
Istruzione e ricerca	2.620	707	5.666	202	135	2.206	11.537	5,2
Sanità	5.338	167	3.483	64	362	262	9.676	4,4
Assistenza sociale	6.557	768	8.057	321	2.397	1.136	19.234	8,7
Ambiente	1.274	15	1.738	155	66	29	3.277	1,5
Sviluppo economico e coesione sociale	963	82	2.281	204	692	116	4.338	2,0
Tutela dei diritti e attività politica	1.582	21	4.948	171	-	120	6.842	3,1
Filantropia e promozione del volontariato	380	147	635	59	-	25	1.246	0,6
Cooperazione e solidarietà internazionale	420	36	845	90	10	30	1.433	0,6
Promozione e formazione religiosa	1.250	207	3.092	117	-	2.138	6.803	3,1
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	3.605	-	11.849	75	-	104	15.634	7,1
Altre attività	222	31	707	48	514	138	1.660	0,7
Totale	61.313	3.008	140.746	3.833	4.651	7.861	221.412	100
%	27,7	1,4	63,6	1,7	2,1	3,6	100	

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Istat, 2001

Le associazioni non riconosciute risultano più frequenti nei settori delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi ed in quello della tutela dei diritti e attività politica. Le associazioni riconosciute sono relativamente più diffuse nel settore della sanità e, in misura meno cospicua, in quelli dell'ambiente e dell'assistenza sociale. Le cooperative sociali risultano particolarmente presenti nelle altre attività (tipiche delle imprese tradizionali, come i servizi alle imprese, la manifattura e l'agricoltura), oltre che nel settore dello sviluppo economico e coesione sociale ed in quello dell'assistenza sociale. Le fondazioni operano prevalentemente nei settori della filantropia e promozione del volontariato, dell'istruzione e ricerca oltre che in quello dell'assistenza sociale. I comitati spiccano soprattutto per il loro impegno prevalente nel settore della cooperazione e della solidarietà internazionale. Le istituzioni dotate di forme giuridiche differenti da quelle canoniche (soprattutto enti ecclesiastici, società di mutuo soccorso) tendono a svolgere la propria attività soprattutto nei settori della promozione e formazione religiosa ed in quello dell'istruzione e ricerca.

Con riferimento all'età delle organizzazioni (tabella 6), in generale, prevalgono le istituzioni di recente costituzione: circa il 78,5% di esse risulta costituita dopo il 1980, ben il 55,2% dopo il 1990. La quota di organizzazioni costitutesi dopo il 1990 è relativamente più elevata nei comitati (62,7%), nelle associazioni non riconosciute (59,8%), nelle cooperative sociali (54,0%) e nelle fondazioni (53,3%). Tendono per converso ad essere più anziane le istituzioni con altra forma giuridica (ben il 17,9% delle quali risulta costituito prima del 1950).

**Tabella 6 - Istituzioni per anno di costituzione, forma giuridica e settore di attività prevalente (valori %)**

FORMA GIURIDICA	fino al 1950	dal 1951 al 1960	dal 1961 al 1970	dal 1971 al 1980	dal 1981 al 1990	dopo il 1990	Totale in valore assoluto
Associazione riconosciuta	5,7	3,0	4,7	13,4	24,9	48,3	61.313
Fondazione	7,9	4,5	5,7	12,8	22,3	46,7	3.008
Associazione non riconosciuta	3,6	1,7	3,0	9,7	22,1	59,8	140.746
Comitato	2,0	1,3	1,8	9,7	22,5	62,7	3.833
Cooperativa sociale	0,7	0,3	0,4	7,2	37,4	54,0	4.651
Altra forma	17,9	4,7	5,4	20,5	24,9	26,7	7.861
<b>Totale</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>	<b>3,6</b>	<b>11,1</b>	<b>23,3</b>	<b>55,2</b>	<b>221.412</b>
<b>SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE</b>							
Cultura, sport e ricreazione	3,4	1,8	3,4	10,0	23,2	58,2	139.733
Istruzione e ricerca	8,8	3,4	3,6	13,9	23,5	46,8	11.537
Sanità	4,5	5,9	9,6	17,8	23,9	38,2	9.676
Assistenza sociale	6,3	2,9	2,7	10,8	26,4	51,0	19.234
Ambiente	1,6	1,3	2,4	6,8	21,7	66,2	3.277
Sviluppo economico e coesione sociale	3,1	2,0	3,0	9,6	22,3	59,9	4.338
Tutela dei diritti e attività politica	7,8	1,5	2,1	10,5	15,7	62,5	6.842
Filantropia e promozione del volontariato	2,0	2,2	4,5	12,0	25,6	53,7	1.246
Cooperazione e solidarietà internazionale	1,1	0,5	1,3	7,7	18,6	70,7	1.433
Promozione e formazione religiosa	10,8	2,2	3,3	15,5	32,4	35,8	6.803
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	8,6	2,4	3,1	15,2	19,2	51,4	15.634
Altre attività	3,9	2,4	5,7	8,3	29,0	50,6	1.660
<b>Totale</b>	<b>4,6</b>	<b>2,2</b>	<b>3,6</b>	<b>11,1</b>	<b>23,3</b>	<b>55,2</b>	<b>221.412</b>

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Istat, 2001

Le organizzazioni localizzate nel Mezzogiorno sono mediamente più giovani: in quest'area, infatti, la quota di organizzazioni costituite dopo il 1990 (61,4%) è superiore a quanto si rileva nelle altre ripartizioni geografiche e induce a pensare che la distanza tra Nord e Sud si stia riducendo. Interessante notare come nell'Italia settentrionale ben il 5,5% delle istituzioni sia nato prima del 1950.

### 3.3 La forza lavoro: occupati e volontari

Per svolgere la propria attività l'80,2% delle istituzioni utilizza volontari, il 15,2% dipendenti, il 5,6% lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa, il 4,7% religiosi e il 2,3% obiettori di coscienza (tabella 7)<sup>61</sup>.

<sup>61</sup> Il totale è superiore a 100 poiché le istituzioni possono avvalersi contemporaneamente di più tipi di risorse umane.

La tendenza al ricorso di personale dipendente varia ampiamente secondo la forma giuridica. Da un lato si trovano le cooperative sociali, l'85,6% delle quali opera con dipendenti, le istituzioni con altra forma giuridica (istituti scolastici, universitari e ospedalieri) (50,9%) e le fondazioni (44,3%). Le altre forme giuridiche si avvalgono di dipendenti per una quota inferiore a quella complessiva, caratterizzandosi per un più frequente ricorso al lavoro volontario. Come già anticipato, la forza lavoro retribuita complessiva del nonprofit italiano ammonta a 629.412 persone: 531.926 dipendenti (di cui 63.515 part time), 79.940 lavoratori con contratto di collaborazione coordinata e continuativa. Ad essi si aggiungono 17.546 lavoratori distaccati da imprese o istituzioni pubbliche dalle quali percepiscono la retribuzione (tabella 8). Il personale femminile prevale fra il personale dipendente, con una percentuale pari a 62,5, (80,3% per nei part-time). In tutte le altre tipologie, prevale la componente maschile (in particolare, gli uomini costituiscono il 65,5% dei volontari).

L'omogeneizzazione dei dati in unità di lavoro standard è stata effettuata stimando pari al 50% di un equivalente a tempo pieno l'impiego dei lavoratori dipendenti con contratto a tempo parziale e ipotizzando un impegno a tempo pieno per le altre figure professionali considerate. Secondo tali stime le unità di lavoro standard ammontano a 597.655. Il personale non retribuito assomma a 96.048 religiosi<sup>62</sup> e 27.788 obiettori di coscienza. I volontari complessivamente coinvolti sono 3.249.973, corrispondenti a circa 413 mila unità di lavoro standard<sup>63</sup>. Complessivamente la forza lavoro addetta al settore supera il milione di unità di lavoro standard.

Particolarmente interessante risulta l'analisi della tipologia della forza lavoro (retribuita e non) per forma giuridica e settore di attività delle organizzazioni. Nel complesso, nel settore nonprofit prevale il lavoro retribuito che costituisce il 59% del totale. La composizione della forza lavoro varia ampiamente a seconda della forma giuridica delle organizzazioni. Come già evidenziato, le cooperative sociali si caratterizzano come la tipologia istituzionale che fa più ampio ricorso alla componente retribuita che con 117 mila unità costituisce ben il 96% del totale.

L'incidenza del personale retribuito è quasi analoga (94%) nelle fondazioni (il cui peso occupazionale è però la metà di quello delle cooperative) e ancora più basso (79%) nelle altre forme giuridiche, forma nella quale, lo ricordiamo, si sono riconosciute istituzioni rilevanti quali ospedali, università, istituti di ricovero, etc.. In tutti gli altri casi prevale l'apporto del personale non retribuito, la cui quota cresce dal 52% delle associazioni riconosciute, al 59% delle non riconosciute, al 66% dei comitati, che tipicamente (si vedano anche i dati relativi all'età di costituzione) costituiscono le organizzazioni meno strutturate di tutto il settore.

---

<sup>62</sup> I religiosi iscritti nei libri paga sono inclusi fra i lavoratori dipendenti.

<sup>63</sup> La stima delle unità di lavoro standard dei volontari è avvenuta mediante l'elaborazione delle informazioni relative all'effettivo impegno, in termini di ore lavorate nel corso del dicembre 1999, dei volontari saltuari e sistematici.

**Tabella 7 - Istituzioni per tipologia di persone impiegate, forma giuridica e settore di attività prevalente**

FORMA GIURIDICA	Dipendenti		Lavoratori distaccati c comandati da imprese e/o istituzioni		Lavoratori con contratto c collaborazione coordinata continuativa		Vol v.a
	v.a.	% su tot. Istituzioni	v.a.	% su tot. Istituzioni	v.a.	% su tot. Istituzioni	
Associazione riconosciuta	8.339	13,6	719	1,2	2.892	4,7	51.142
Fondazione	1.334	44,3	169	5,6	577	19,2	1.715
Associazione non riconosciuta	15.696	11,2	2.637	1,9	7.200	5,1	115.346
Comitato	247	6,4	26	0,7	145	3,8	2.909
Cooperativa sociale	3.980	85,6	84	1,8	1.088	23,4	2.368
Altra forma	4.005	50,9	193	2,5	587	7,5	4.139
<b>Totale</b>	<b>33.601</b>	<b>15,2</b>	<b>3.829</b>	<b>1,7</b>	<b>12.489</b>	<b>5,6</b>	<b>177.618</b>
<b>SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE</b>							
Cultura, sport e ricreazione	8.116	5,8	541	0,4	5.185	3,7	119.156
Istruzione e ricerca	5.491	47,6	276	2,4	1.468	12,7	6.473
Sanità	1.651	17,1	143	1,5	714	7,4	8.801
Assistenza sociale	5.543	28,8	422	2,2	1.964	10,2	15.414
Ambiente	264	8,1	20	0,6	100	3,1	2.893
Sviluppo economico e coesione sociale	1.576	36,3	105	2,4	518	11,9	2.869
Tutela dei diritti e attività politica	1.288	18,8	155	2,3	369	5,4	5.565
Filantropia e promozione del volontariato	140	11,2	25	2,0	79	6,3	1.042
Cooperazione e solidarietà internazionale	202	14,1	19	1,3	121	8,4	1.261
Promozione e formazione religiosa	1.563	23,0	34	0,5	190	2,8	4.817
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	7.002	44,8	2.013	12,9	1.618	10,3	8.309
Altre attività	765	46,1	75	4,5	163	9,8	1.018
<b>Totale</b>	<b>33.601</b>	<b>15,2</b>	<b>3.829</b>	<b>1,7</b>	<b>12.489</b>	<b>5,6</b>	<b>177.618</b>

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Istat, 2001

**Tabella 8 - Persone impiegate per tipologia, forma giuridica e settore di attività prevalente**

FORMA GIURIDICA	Dipendenti		Lavoratori distaccati o comandati da imprese e/o istituzioni		Lavoratori con contratto di collab. coordinata e continuativa		Volontari
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	
Associazione riconosciuta	116.553	21,9	3.523	20,1	22.745	28,5	1.107.53
Fondazione	50.674	9,5	1.138	6,5	4.333	5,4	63.22
Associazione non riconosciuta	102.423	19,3	9.938	56,6	39.378	49,3	1.931.54
Comitato	767	0,1	46	0,3	1.000	1,3	38.74
Cooperativa sociale	121.894	22,9	871	5,0	7.558	9,5	19.17
Altra forma	139.615	26,2	2.030	11,6	4.926	6,2	61.00
<b>Totale</b>	<b>531.926</b>	<b>100</b>	<b>17.546</b>	<b>100</b>	<b>79.940</b>	<b>100</b>	<b>3.221.14</b>
<b>SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE</b>							
Cultura, sport e ricreazione	43.658	8,2	2.298	13,1	25.312	31,7	1.668.34
Istruzione e ricerca	100.782	18,9	958	5,5	17.151	21,5	113.60
Sanità	121.389	22,8	1.650	9,4	5.768	7,2	318.84
Assistenza sociale	146.911	27,6	2.968	16,9	15.749	19,7	491.74
Ambiente	2.264	0,4	37	0,2	620	0,8	85.27
Sviluppo economico e coesione sociale	26.832	5,0	379	2,2	4.279	5,4	34.30
Tutela dei diritti e attività politica	10.175	1,9	1.540	8,8	1.723	2,2	208.34
Filantropia e promozione del volontariato	476	0,1	149	0,8	329	0,4	45.94
Cooperazione e solidarietà internazionale	908	0,2	154	0,9	597	0,7	34.27
Promozione e formazione religiosa	22.379	4,2	110	0,6	1.002	1,3	143.14
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	45.425	8,5	6.884	39,2	6.966	8,7	65.67
Altre attività	10.727	2,0	419	2,4	444	0,6	11.74
<b>Totale</b>	<b>531.926</b>	<b>100</b>	<b>17.546</b>	<b>100</b>	<b>79.940</b>	<b>100</b>	<b>3.221.14</b>

Fonte: elaborazioni dell'autore su dati Istat, 2001

Con riferimento ai settori di attività, si può notare come il ricorso al personale retribuito risulti particolarmente elevato nel settore delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (91% del totale), settore nel quale risulta consistente anche l'impiego di personale distaccato o comandato. Una quota quasi analoga (rispettivamente 89 e 85%) caratterizza i settori delle altre attività e dello sviluppo economico e coesione sociale. Ciò dipende verosimilmente dal fatto che in tali settori si concentrano le attività di inserimento lavorativo, attività tipiche delle cooperative di tipo B). Altri settori fortemente incentrati sul lavoro retribuito sono quelli in cui sono richieste professionalità specifiche come l'istruzione e ricerca (84%) e la sanità (73%). Lievemente inferiore risulta il grado di professionalizzazione dell'altro settore di specializzazione delle cooperative sociali, quello dell'assistenza sociale (64%) che può evidentemente contare su un consistente apporto di lavoro volontario.

Negli altri settori, per converso, prevale il contributo dei lavoratori non retribuiti. I settori più strettamente volontaristici sono la filantropia e la promozione del volontariato (89% di occupazione non retribuita), l'ambiente (77%), la cooperazione e la solidarietà internazionale (74%) e la cultura, sport e ricreazione (69%).

### **3.4 Risorse economiche**

Complessivamente il settore nonprofit italiano ha raccolto nel corso del 1999 risorse pari a 73 mila miliardi di lire, ovvero mediamente 329 milioni per istituzione. Le uscite sono risultate pari a 69 mila miliardi, pari a una media di 310 milioni per istituzione (tabella 9).

**Tabella 9 - Importo complessivo e medio delle entrate per settore di attività prevalente (milioni di lire)**

SETTORE DI ATTIVITA' PREVALENTE	Entrate		Importo medio
	v.a.	%	
Cultura, sport e ricreazione	12.527.228	17,2	90
Istruzione e ricerca	9.423.108	12,9	817
Sanità	13.752.334	18,9	1.421
Assistenza sociale	14.266.837	19,6	742
Ambiente	342.221	0,5	104
Sviluppo economico e coesione sociale	2.846.097	3,9	656
Tutela dei diritti e attività politica	1.952.531	2,7	285
Filantropia e promozione del volontariato	1.504.441	2,1	1.207
Cooperazione e solidarietà internazionale	839.881	1,2	586
Promozione e formazione religiosa	2.402.074	3,3	353
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	8.107.683	11,1	519
Altre attività	4.926.603	6,8	2.968
<b>Totale</b>	<b>72.891.038</b>	<b>100</b>	<b>329</b>

Fonte: Istat, 2001

E' interessante notare che circa il 60% delle entrate si concentra, in proporzioni sostanzialmente analoghe in tre settori: assistenza sociale (19,6%), sanità (18,9%) e cultura, sport e ricreazione (17,2%).

Alle spalle del primo gruppo, si trovano i settori dell'istruzione e ricerca (12,9% delle entrate complessive) e relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (11,1%). Insieme, questi due settori raccolgono poco meno di un quarto delle risorse totali.

Con il 6,8% delle entrate complessive, si trova poi il settore delle altre attività (agricole, manifatturiere e di servizio).

Gli altri sei settori mostrano dimensioni economiche assai più ridotte, ciascuno di essi raccoglie infatti quote inferiori al 4% delle risorse complessive. Si tratta dello sviluppo economico e coesione sociale (3,9%), promozione e formazione religiosa (3,3%), tutela dei diritti e attività politica (2,7%), filantropia e promozione del volontariato (2,1%), cooperazione e solidarietà internazionale (1,2%) e ambiente (0,5%).

L'osservazione dei dati medi di settore consente di accennare un profilo dell'istituzione tipo (tabella 9). Le dimensioni economiche medie più rilevanti si riscontrano nel settore della sanità (1.421 milioni) e della filantropia e promozione del volontariato (1.207 milioni). I settori che si collocano nella fascia di entrate superiore alla media sono l'istruzione e ricerca (817 milioni), l'assistenza sociale (742 milioni), lo sviluppo economico e coesione sociale (656 milioni), la cooperazione e solidarietà internazionale (586 milioni), le relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (519 milioni) e la promozione e formazione religiosa (353 milioni). Più piccole della



media risultano le organizzazioni attive nei settori della tutela dei diritti e attività politica (285 milioni), dell'ambiente (104 milioni) e della cultura, sport e ricreazione (90 milioni).

Un'informazione particolarmente interessante deriva dall'analisi della distribuzione delle istituzioni per classe dimensionale. Da essa emerge infatti chiaramente come il settore nonprofit italiano risulti composto da un nugolo di piccole organizzazioni che si basano esclusivamente sul lavoro volontario e poche istituzioni molto rilevanti dal punto di vista economico e dell'occupazione retribuita. Con riferimento alla distribuzione delle istituzioni per classi di entrate, si può notare come il 55% del totale disponga di entrate inferiori ai 30 milioni, il 19,9% del totale risulta compreso nella classe 31-100 milioni, il 16,2% si colloca nella classe 101-500 milioni e solamente il 9% supera i 500 milioni. Le grandi organizzazioni (sopra i 500 milioni) prevalgono nei settori delle altre attività (30,5%), delle relazioni sindacali e rappresentanza di interessi (25,3%), dello sviluppo economico e coesione sociale (23,9%), dell'istruzione e ricerca (23,4%) e dell'assistenza sociale (19,8%). Le micro-organizzazioni (sotto i 30 milioni) prevalgono invece nell'ambiente (69,7% del totale), nella cultura sport e ricreazione (62,3%) e la tutela dei diritti e attività politica (61,3%).

Il quadro non cambia se si prende in considerazione la distribuzione delle istituzioni e dei dipendenti per classi dimensionali (tabella 10). Le 33 mila organizzazioni con dipendenti occupano complessivamente 532 mila lavoratori (mediamente 15,8 per ciascuna). Ebbene, le 23 mila istituzioni più piccole (classe 1-9 dipendenti) pur rappresentando il 69,4% del totale delle organizzazioni, occupano 58 mila dipendenti (pari al 10,9% del totale); sul versante opposto troviamo le 373 organizzazioni più grandi (1,1% del totale) nelle quali risultano occupati oltre 220 mila dipendenti, pari al 41,5%. La media dei dipendenti per istituzione varia tra il primo e il secondo caso da 2,4 a 591,6.

**Tabella 10 - Istituzioni per classe di dipendenti e settore di attività prevalente**

SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE	Istituzioni senza dipendenti	CLASSE DI DIPENDENTI				Totale	Totale generale
		1--9	10 - 49	50 - 249	250 e più		
Cultura, sport e ricreazione	131.617	6.747	1.146	198	25	8.116	139.733
Istruzione e ricerca	6.046	3.553	1.447	408	83	5.491	11.537
Sanità	8.025	857	480	208	106	1.651	9.676
Assistenza sociale	13.691	2.918	1.925	593	107	5.543	19.234
Ambiente	3.013	190	*	9	*	264	3.277
Sviluppo economico e coesione sociale	2.762	853	587	119	17	1.576	4.338
Tutela dei diritti e attività politica	5.554	1.087	161	35	5	1.288	6.842
Filantropia e promozione del volontariato	1.106	134	*	*	-	140	1.246
Cooperazione e solidarietà internazionale	1.231	146	52	4	-	202	1.433
Promozione e formazione religiosa	5.239	1.299	214	46	4	1.563	6.802
Relazioni sindacali e rappresentanza di ir	8.632	5.082	1.600	296	24	7.002	15.634
Altre attività	895	445	267	*	*	765	1.660
<b>Totale</b>	<b>187.811</b>	<b>23.311</b>	<b>7.945</b>	<b>1.972</b>	<b>373</b>	<b>33.601</b>	<b>221.412</b>

Fonte: Istat, 2001

Nel complesso, la maggioranza delle istituzioni (86,9%) si basa su entrate di origine prevalentemente privata, il 12,9% di esse ha invece entrate di fonte prevalentemente pubblica. Nello 0,3% dei casi le entrate sono pari a zero (tabella 11).

La prevalenza del finanziamento privato caratterizza soprattutto le associazioni non riconosciute (90,2% dei casi); sul versante opposto si trovano le istituzioni maggiormente professionalizzate come le cooperative sociali che, nel 58,8% dei casi, si finanziano con entrate prevalentemente pubbliche.

Relativamente ai settori di attività, le organizzazioni che si occupano di relazioni sindacali e rappresentanza di interessi, come ci si poteva ragionevolmente attendere, fanno più ricorso della media ai finanziamenti privati (+10,2 punti percentuali rispetto alla media), seguono la promozione e formazione religiosa (+9,6), la tutela dei diritti e attività politica (+6,4), la filantropia e promozione del volontariato (+4), la cultura, sport e ricreazione (+3,4). Sul lato opposto, si collocano le istituzioni attive nei settori della sanità (-29 punti percentuali), dell'assistenza sociale (-14,5), dell'ambiente (-13,8), dello sviluppo economico e coesione sociale (-13,2) e dell'istruzione e ricerca (-7,1).

**Tabella 11 - Istituzioni per tipo di finanziamento, forma giuridica e settore di attività prevalente**

FORMA GIURIDICA	A prevalente finanziamentc pubblico (*)	A prevalente finanziamentc privato	Nessun valore d bilancic	Totale
	Associazione riconosciuta	10.222	50.829	263
Fondazione	472	2.536	-	3.008
Associazione non riconosciuta	13.507	126.916	323	140.746
Comitato	505	3.328	-	3.833
Cooperativa sociale	2.734	1.917	-	4.651
Altra forma	1.039	6.822	-	7.861
<b>Totale</b>	<b>28.479</b>	<b>192.347</b>	<b>586</b>	<b>221.412</b>
<b>SETTORE DI ATTIVITÀ PREVALENTE</b>				
Cultura, sport e ricreazione	13.545	126.107	80	139.733
Istruzione e ricerca	2.322	9.203	12	11.537
Sanità	3.864	5.599	213	9.676
Assistenza sociale	5.093	13.926	215	19.234
Ambiente	846	2.396	35	3.277
Sviluppo economico e coesione sociale	1.144	3.194	-	4.338
Tutela dei diritti e attività politica	439	6.379	25	6.842
Filantropia e promozione del volontariato	112	1.132	1	1.246
Cooperazione e solidarietà internazionale	178	1.251	4	1.433
Promozione e formazione religiosa	242	6.562	-	6.803
Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi	457	15.177	-	15.634
Altre attività	237	1.423	-	1.660
<b>Totale</b>	<b>28.479</b>	<b>192.347</b>	<b>586</b>	<b>221.412</b>

(\*) Comprende: sussidi e contributi a titolo gratuito da istituzioni e/o enti pubblici nazionali e internazionali; per contratti e/o convenzioni con enti e/o istituzioni pubbliche nazionali e internazi

Fonte: Istat, 2001

#### **4. *La definizione statistica adottata nel censimento***

Come in tutta la legislazione europea anche in quella italiana manca una definizione univoca del “settore nonprofit”; il vocabolo nonprofit sector è infatti unicamente previsto dal sistema giuridico degli Stati Uniti, in particolare alla legislazione fiscale e tributaria di quel paese.

In questi anni abbiamo assistito ad una vera e propria proliferazione di termini con cui gli operatori e gli studiosi hanno indicato il settore: volontariato, privato sociale, associazionismo, cooperazione sociale, terzo settore, settore delle imprese sociali, economia sociale sono alcune delle espressioni utilizzate con maggiore frequenza generando una confusione linguistica dentro la quale il non addetto ai lavori si perde facilmente.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Alcuni dei termini utilizzati comunemente fanno riferimento a precisi provvedimenti normativi; è il caso, ad esempio, delle organizzazioni di volontariato o delle cooperative sociali, rispettivamente regolate dalle leggi 266 e 381 del 1991. In molti casi tuttavia il riferimento normativo è assente e bisogna quindi risalire alle convenzioni o alle intenzioni degli utilizzatori del vocabolo; è il caso dei termini privato sociale, terzo settore o economia sociale.

I diversi modi di fare riferimento al settore hanno quindi condotto ad identificare universi anche molto diversi tra loro; il territorio meno esteso è quello cui si fa solitamente riferimento con "volontariato" (che include solo le organizzazioni prevalentemente condotte da personale non retribuito) mentre l'estensione massima è generalmente indicata con "economia sociale" (che includerebbe i settori della cooperazione e della mutualità oltre alle tradizionali organizzazioni senza scopo di lucro - associazioni, fondazioni, comitati, organizzazioni di volontariato e così via); anche queste convenzioni sono tuttavia fragili.

L'occasione del censimento ha consentito di formulare una definizione che oltre a corrispondere a quella adottata dalla letteratura del settore, consente la massima comparabilità internazionale dei risultati rimanendo fedele alle prescrizioni delle organizzazioni statistiche internazionali (SNA93 e SEC95). In questo capitolo riportiamo i tratti fondamentali della definizione alla base della rilevazione statistica del settore e ripercorriamo i principali problemi di identificazione delle unità istituzionali che derivano dalla complessità della legislazione settoriale di riferimento quale risulta dalla stratificazione di norme civilistiche, speciale e tributarie.

Come noto, la stretta applicazione di tali criteri determina, con scarse eccezioni, che nelle statistiche dei paesi di tutto il mondo il nonprofit, e soprattutto il suo peso economico, rimanga ampiamente sottovalutato. Solamente una piccola parte delle organizzazioni nonprofit individuate da questi sistemi statistici viene infatti riconosciuta come settore istituzionale a sé: si tratta delle nonprofit che producono beni e servizi destinati alle famiglie e le cui entrate derivano principalmente da donazioni o dalle rendite sulle proprietà (tabella 12).

La definizione adottata permette di includere nel settore anche quelle organizzazioni che derivano la maggior parte delle entrate da contributi o vendite, piuttosto che da trasferimenti dal settore pubblico, evitando quindi che esse si confondano tra le imprese o la Pubblica Amministrazione. Ciò è particolarmente rilevante dal punto di vista economico perché consente di includere nel settore la maggior parte delle istituzioni che hanno una dimensione economica significativa. Si tratta in particolare di ospedali e università e di molti organismi attivi nella produzione di servizi di pubblica utilità che vengono attualmente considerati parte del settore pubblico.

Il *System of National Accounts* (SNA) definisce le istituzioni non profit come gli "enti giuridici o sociali creati allo scopo di produrre beni e servizi, il cui status non permette loro di essere fonte di reddito, profitto o altro guadagno per le unità che le costituiscono, controllano o finanziano)"<sup>65</sup>. Nell'ambito dei settori istituzionali esse si distinguono da persone, famiglie e collettività perché, come avviene per le imprese e il *government*, producono beni e servizi anziché

---

<sup>65</sup> SNA, 1993. Par. 4.54.

consumarli. Proprio come le imprese, esse si differenziano dal *government* poiché il loro scopo non consiste nella produzione del servizio di amministrazione pubblica. In ultima istanza si discostano dalle imprese perché non possono distribuire profitti.

In sostanza, l'unico vincolo stringente considerato nella definizione di un'unità istituzionale nonprofit è la presenza nello statuto di un vincolo alla distribuzione dei profitti. Gli altri criteri utilizzati dalle classificazioni internazionali per l'assegnazione delle unità istituzionali nonprofit ai vari settori istituzionali sono stati "ammorbiditi" e ridotti a rango euristico. Si tratta in particolare dei seguenti criteri: 1) attività produttiva o di consumo; 2) del "sistema di governo" (decisioni prese a maggioranza delle teste, piuttosto che delle quote); 3) della formalizzazione della costituzione (organizzazioni formali o sociali); 4) del dominio pubblico/privato; 5) dei destinatari dei servizi: gli iscritti (*mutual*) o la popolazione in generale (*public benefit*); 6) dal criterio della natura market o non market (ovvero se le organizzazioni ricavano prevalentemente dalle vendite il reddito necessario al loro funzionamento piuttosto che da donazioni o trasferimento pubblici o privati; 7) del controllo pubblico o privato.

Tali criteri sono dunque utilizzati in fase di analisi per qualificare l'assetto morfologico delle istituzioni nonprofit e non per determinare l'appartenenza o meno all'universo di riferimento<sup>66</sup>.

Dalla definizione del campo di rilevazione si è successivamente provveduto ad escludere, anche tenuto conto dei vincoli definitivi del progetto internazionale<sup>67</sup>, le organizzazioni nonprofit "sociali" ovvero quelle delle quali non si possa rilevare un atto costitutivo formalmente codificato, le istituzioni nonprofit pubbliche e, tra quelle di ispirazione religiosa, quelle le cui attività siano strettamente limitate al culto.

Al tema del confine pubblico/privato delle istituzioni nonprofit, è stato dedicato un apposito approfondimento che ha preso le forme di un'aggiunta metodologica al documento guida<sup>68</sup>. Obiettivo di tale documento è stato l'analisi dello status di alcune istituzioni posizionate sulla linea di confine tra pubblico e privato, la cui collocazione risultava particolarmente complessa. In particolare, tale analisi ha riguardato alcune organizzazioni che in questo momento sono soggette ad un processo di trasformazione da una natura pubblica ad una privata (si veda oltre).

---

<sup>66</sup> Un'esposizione analitica di questo tema è riportata nel Documento guida prodotto dal gruppo di lavoro congiunto Istat, Irs, Crc, *Definizioni, classificazioni e variabili guida per le statistiche sulle istituzioni nonprofit*, Roma, luglio 1999.

<sup>67</sup> Tali criteri sono:

1. costituzione formale;
2. natura giuridica privata;
3. autogoverno;
4. vincolo alla distribuzione dei profitti;
5. volontarietà dell'adesione.

Una descrizione analitica dei criteri si trova in Barbetta G.P., *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna, 1996.

<sup>68</sup> M.L.D'Autilia, S.Cima, *Le istituzioni nonprofit tra pubblico e privato*, bozza di documento del gruppo di lavoro Istat, Irs, Crc., Roma aprile, 2000.

Il metodo di analisi si è sviluppato in vari passi: i) analisi della disciplina applicabile all'istituzione o al gruppo di istituzioni prima e dopo la legge di trasformazione; ii) individuazione dei caratteri che, secondo la scienza giuridica, consentono di distinguere le persone giuridiche pubbliche dalle persone giuridiche private; iii) ricostruzione di alcuni pronunciamenti giurisprudenziali; iv) analisi comparata dei caratteri istituzionali (Forma giuridica, Finalità, Organi, Statuto, Inquadramento del personale, Contabilità, Patrimonio, Vigilanza, Controllo) prima e dopo la trasformazione.

Le risultanze del lavoro di analisi confermano che è effettivamente in corso un processo di arretramento dello Stato nei confronti di alcuni settori della pubblica amministrazione. Tale processo che avviene sostanzialmente attraverso la trasformazione degli enti pubblici in persone giuridiche di diritto privato è però ancora di difficile lettura per via delle differenti modalità con le quali si sta realizzando. Molto spesso infatti la "privatizzazione", non modifica né la struttura patrimoniale dell'ente né, soprattutto, la sua dipendenza dallo Stato (nomina degli organi, finanziamenti, ecc.).<sup>69</sup>

In tutti i casi in cui il lavoro di verifica ha comunque evidenziato segnali consistenti dell'appartenenza dell'istituzione alla sfera giuridica privata si è provveduto all'inserimento nel campo di osservazione. Si è infatti ritenuto opportuno acquisire mediante il questionario ulteriori elementi in grado di contribuire in maniera definitiva alla soluzione dei casi. Le istituzioni inserite nel campo di osservazione sono assai note e molto rilevanti sia dal punto di vista economico-patrimoniale che da quello culturale e associativo. Si tratta infatti in particolare di:

- fondazioni bancarie;
- università non statali;
- fondazioni degli enti lirici;
- federazioni sportive nazionali;
- filiazioni in Italia di università e istituti superiori di insegnamento a livello universitario stranieri;
- alcuni enti culturali (Triennale di Milano, Biennale di Venezia, Istituto nazionale per il dramma antico, etc.).

---

<sup>69</sup> Ibidem.

1. Tabella 12 - Subcategorie delle organizzazioni nonprofit secondo SNA 93

<i>Tipologia</i>	<i>Destinatario</i>	<i>Definizione</i>	<i>Settore istituzionale di assegnazione</i>
Market	Serving business (servizi alle organizzazioni produttive)	Sono costituite da associazioni degli imprenditori per la promozione dei propri affari (es. associazioni di categoria)	Non financial or financial corporations Imprese private (finanziarie o non). Il SNA considera i contributi o i finanziamenti dei soci come pagamenti per i servizi resi
Market	Serving households (servizi di pubblica utilità per famiglie e persone)	L'obiettivo è la fornitura di servizi sanitari, formativi, etc.; utilizzano i proventi da contributi e donazioni per ridurre il costo e quindi le tasse a carico dei beneficiari. Gli utenti sono differenti dai finanziatori	Non financial or financial corporations Imprese private (finanziarie o non)
Non market Prevalgono i trasferimenti privati	Serving their own members	Sono costituite da associazioni di persone o famiglie per la fornitura di beni o servizi con <b>scopo mutualistico</b> (es. ass. di consumatori, circoli sportivi, ricreativi o culturali)	Nonprofit institution serving households
Non market Prevalgono i trasferimenti privati	Engaged on charitable purposes	Forniscono beni o servizi fuori dal mercato a persone o famiglie esterne (non membri) a <b>scopo filantropico</b> o caritatevole	Nonprofit institution serving households
Non market Prevalgono i trasferimenti pubblici	Controlled and financed by government	Sono entità legali separate dalle istituzioni pubbliche che svolgono servizi per: famiglie (ad es. istruzione o salute), organizzazioni produttive (ad es. ricerca & sviluppo), collettività (ad es. ordine pubblico, ambiente)	General government

## **Bibliografia**

- ACRI (2000) *Quinto rapporto sulle fondazioni bancarie*, Associazione fra le casse di risparmio italiane, Roma.
- Anheier H.K., Rudney G., Salamon L.M. (1994) *Nonprofit institutions in the United System of National Accounts: country applications of SNA Guidelines*, in "Voluntas", 4, n.4.
- Barbetta G.P. (a cura di) (1996), *Senza scopo di lucro*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P. (a cura di) (2000), *Il settore nonprofit italiano*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P. e Schena C. (a cura di) (2000), *Regoli e controlli sulle organizzazioni nonprofit*, Il Mulino, Bologna.
- Barbetta G.P., Cima S. (1998), *Settori di intervento e rilievo economico del nonprofit: un confronto internazionale*, SPI-CGIL, Genova.
- Barbetta G.P., Cima S. (1999), *Italy's Third Sector: Recent Trends and Perspectives*, relazione per "Civitas", Madrid.
- Borzaga C., Cafaggi F. (a cura di) (1999), *Le fondazioni bancarie*, Donzelli, Roma.
- Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A. (1996), *Nonprofit e sistemi di welfare*, Nis, Roma.
- Centro studi CGM (a cura di) (1997), *Imprenditori sociali*, Edizioni della Fondazione G.Agnelli, Torino.
- Cima S., Mancini A., Moreschi B., Zamaro N. (1999), *Definizioni, classificazioni e variabili guida per le statistiche sulle istituzioni nonprofit*, Istat, Irs, Centro di ricerche sulla cooperazione dell'Università Cattolica, mimeo, Roma.
- D'Autilia M.L. (2001), *L'impatto dei provvedimenti di riforma sulla identificazione delle unità istituzionali della pubblica amministrazione: profilo normativo*, Istat, Roma.
- D'Autilia M.L., Cima S. (2000), *Le istituzioni nonprofit tra pubblico e privato*, Istat, Irs, Centro di ricerche sulla cooperazione dell'Università Cattolica, mimeo, Roma.
- Demarie M. (1997), *Le fondazioni in Italia. Un profilo empirico*, in: AA.VV *Per conoscere le fondazioni*, Torino, Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli.
- Eurostat, 1995, *European System of Accounts ESA*, Bruxelles.
- Istat (2001), *Primo censimento nonprofit*, "Statistiche in breve", Roma.
- Nazioni Unite (1993), *A System of National Accounts*, New York.
- Ranci C., Costa G. (1999), *Dimensione economica e caratteristiche delle Ipab. Un quadro nazionale*, in: Dipartimento Affari Sociali (1999), *Rapporto biennale sul volontariato*, Roma.
- Ranci P., Barbetta G.P. (a cura di) (1996), *Le fondazioni bancarie verso l'attività grant-making*, Contrinuti di ricerca della Fondazione G.Agnelli.



Ranci Ortigosa E. (1990), *La politica assistenziale*, in Dente B. (a cura di), *Le politiche pubbliche in Italia*, Il Mulino, Bologna.

Ronchi A. (a cura di), *Le cooperative sociali in Lombardia*, Regione Lombardia, Milano.

Salamon L.M. and Anheier H.K. (eds) (1997), *Defining The Nonprofit Sector. A Cross National Analysis*, Manchester University Press, Manchester.

Salamon L.M. and Anheier H.K. (eds) (1998), *The Emerging Sector Revisited. A Summary*, Centre for Civil Study Studies, Johns Hopkins University, Baltimore.

## Le ONG di cooperazione internazionale allo sviluppo nel contesto del nonprofit in Italia

Marco Aquini  
*Pontificia Università S. Tommaso e AMU*

### 1. *Introduzione*

Thierry Verhelst , studioso belga e operatore nel campo dello sviluppo, ha dato la parola in un suo interessante e stimolante libro di alcuni anni fa, ad Ana Maria Gaucho, una contadina dell'Ecuador, dirigente di un movimento indigeno di quella nazione. Diceva Ana Maria Gaucho:

“Tutti questi uffici statali, tutte queste agenzie per lo sviluppo,  
sono pieni di buone intenzioni, ma ci rovinano.

Ci hanno insegnato a tendere la mano,  
mentre noi vogliamo la liberazione fatta da noi stessi.

I nostri antenati Incas sono i nostri pionieri.

Il loro oro ha reso l'uomo bianco folle e crudele,  
ma essi se ne servivano solo per fare gioielli.

Il loro atteggiamento era quello giusto.

La ricchezza non è il nostro obiettivo.

L'importante è lo spirituale,  
e l'indipendenza economica, culturale e politica”

Ho sempre considerato questo testo una vera sfida per le Organizzazioni non governative (Ong) che si occupano di cooperazione allo sviluppo.

Nella ampia area del *nonprofit* la loro realtà assume oggi un rilievo particolare. Secondo il Rapporto sullo sviluppo umano dell'UNDP del 1993 coinvolgono nelle loro attività circa 250 milioni di persone. Secondo la stessa fonte le Ong del Nord sono oltre 3500 e quelle del Sud superano le 50000 unità.

In Italia sono 133 le Ong riconosciute idonee dal Ministero degli Esteri.

Sono 900 le Ong europee che fanno parte del Comitato di collegamento con l'UE.

Il loro essere “non governative” sottolinea allo stesso tempo un limite e una ricchezza. Il limite è dato dall'ordinamento internazionale che non riconosce piena soggettività a ciò che non sia statale o frutto dell'accordo fra gli Stati. Questa sottolineatura terminologica, frutto di un'originaria marginalizzazione operata dai Governi, non esprime tuttavia compiutamente il riconoscimento internazionale che le Ong hanno man mano ottenuto a partire dalle collaborazioni

operative con le organizzazioni specializzate del sistema delle Nazioni Unite, in particolare quelle maggiormente votate agli interventi sul campo (FAO, OMS, PAM, UNDP, UNHCR, ecc.).

La ricchezza si collega all'autonomia delle Ong rispetto ai Governi stessi, che trova corrispondenza nella loro struttura e nelle finalità che perseguono. Prendiamo in considerazione quelle Ong che operano nel campo della cooperazione internazionale allo sviluppo. Si tratta sempre di enti senza fini di lucro, normalmente associazioni, in alcuni casi fondazioni, orientate ad una finalità di solidarietà nei confronti delle popolazioni dei Paesi in via di sviluppo (Pvs).

Le modalità con cui tale solidarietà si rende effettiva sono molto varie e tengono conto anche delle origini e dei back-ground culturali delle singole Ong. Si va dall'intervento progettuale attraverso microrealizzazioni a più ampi e prolungati programmi di sviluppo nei settori dei cosiddetti "basic needs" (salute, educazione primaria, alimentazione) e della formazione professionale, all'invio di volontari espatriati a supporto dei programmi di sviluppo; dal sostegno finanziario alle attività di Ong locali (degli stessi Pvs), in un'ottica prevalentemente di partenariato, alla sperimentazione di strumenti di microcredito sul posto in collaborazione con strutture formali (banche) e informali.

Alcuni elementi accomunano le Ong e nello stesso tempo le distinguono dagli altri soggetti della cooperazione internazionale.

Per quanto riguarda la loro struttura va messa in luce la partecipazione popolare: che si sostanzia nel fatto che le Ong sono il risultato di un patto associativo a cui liberamente partecipano i cittadini. La partecipazione popolare che caratterizza la struttura delle Ong del Nord si salda col sostegno nel Sud di quelle forme di sviluppo che passano attraverso modelli simili partecipativi di carattere formale (cooperative, Ong locali) e informali (gruppi di contadini, realtà di villaggio).

Un altro aspetto è la flessibilità operativa, che permette alle Ong di arrivare dove gli aiuti ufficiali e i canali tradizionali non arrivano oppure di operare anche in paesi dove gli interventi attraverso canali governativi o intergovernativi stranieri non sono consentiti per la situazione politica.

Per quanto riguarda le finalità e le modalità di intervento un elemento caratterizzante è una visione non solo in termini economici dello sviluppo: le Ong guardano alla crescita dei gruppi umani nei loro aspetti diversificati e complementari, che toccano ambiti non quantificabili economicamente, come quello educativo e quello sanitario. Anche negli interventi che riguardano attività produttive, c'è una costante attenzione alla dignità del lavoro e alle fasce più deboli della società. Gli obiettivi di una Ong vanno oltre gli interessi del gruppo che la costituisce, ossia deve guardare "fuori di sé".

## 2. *Le Ong in Italia*

La storia della cooperazione allo sviluppo in Italia è strettamente collegata al ruolo giocato dalle Ong e dal volontariato internazionale. Prima che ci fosse una politica di cooperazione allo sviluppo dell'Italia, c'erano già gli organismi di volontariato internazionale, e le prime leggi degli anni '60 e '70 sono state fatte per garantire un quadro giuridico più certo a chi già operava a partire da motivazioni di sostegno all'impegno dei missionari cattolici o come conseguenza dell'appoggio politico dato ai movimenti di liberazione che avevano accompagnato il processo di decolonizzazione.

La legge n. 49 del 1987 ha segnato un punto di svolta perché con essa l'Italia si è dato un quadro comprensivo dei diversi strumenti con cui il nostro Paese intende realizzare una politica di cooperazione allo sviluppo, con uno spazio adeguato e significativo alle Ong e ai loro interventi, sia gestiti in forma autonoma, sia finanziati da contributi pubblici. Sono stati gli anni in cui la percentuale di aiuti italiani era superiore allo 0,4 % del PIL, facendo quindi presagire che si sarebbe arrivati al famoso 0,7% fissato in sede internazionale come obiettivo da raggiungere per i paesi industrializzati.

Per quanto riguarda le Ong la legge n. 49 le ha pienamente integrate fra i soggetti della cooperazione allo sviluppo, prevedendo un apposito e previo riconoscimento di idoneità da parte del Ministero degli Affari Esteri basato sulle caratteristiche giuridiche, la dimostrata capacità gestionale complessiva, lo svolgimento di attività pregressa triennale nel settore. Ha inoltre dato un inquadramento stabile alla figura del volontario internazionale e a quella del cooperante con la previsione di una serie di benefici di legge (fra i quali il diritto all'aspettativa per i dipendenti pubblici). Ha infine previsto la presentazione da parte delle Ong di richieste di contributi per progetti da esse promossi nei Paesi in via di sviluppo (Pvs) e per attività di informazione ed educazione allo sviluppo. Da non dimenticare la previsione della deducibilità (fino al 2% del reddito delle persone fisiche e giuridiche) dei contributi versati alle Ong, fatto che ha costituito un *unicum* per l'associazionismo di solidarietà fino alla promulgazione della normativa sulle ONLUS (fra l'altro le Ong idonee sono automaticamente ONLUS).

Il principale, se non esclusivo, strumento di cooperazione delle Ong è stato quello del progetto, mirato allo svolgimento di una serie di attività in un'area limitata, con obiettivi da perseguire in un arco di tempo determinato, mediamente dai tre ai sei anni. La griglia del progetto è apparsa infatti quella più adatta da un lato alle caratteristiche delle Ong e ai loro rapporti con le controparti locali, dall'altro alle esigenze di erogazione dei finanziamenti e di verifica operativa e amministrativa degli interventi da parte dell'amministrazione ministeriale.

La tangentopoli della cooperazione, i vincoli di bilancio da raggiungere nel contesto europeo, le tendenze complessive alla diminuzione degli aiuti pubblici allo sviluppo, le difficoltà di gestione ministeriale, hanno fatto segnare un'inversione di tendenza dal 1993 ad oggi. Gli aiuti italiani sono scesi al di sotto dello 0,2% e si sono maggiormente orientati sul canale multilaterale (sostegno alle Organizzazioni del sistema ONU, ecc.), piuttosto che perseguire propri canali diretti di accordi bilaterali con i paesi in via di sviluppo, come era stato negli anni '80.

Questa situazione ha investito anche il mondo delle Ong, soprattutto quelle che si erano date una struttura più articolata per far fronte ai maggiori impegni gestionali, passando in alcuni casi troppo rapidamente dalla iniziale dimensione di testimonianza e volontariato puro, allo svolgimento di un ruolo che richiedeva competenze professionali sempre più qualificate.

Sebbene inserita nel quadro del calo di attenzione per la cooperazione con i PVS, questa situazione non va considerata in modo del tutto negativo per le Ong, perché ha evidenziato una questione che le riguarda profondamente: il mantenimento di un adeguato livello di autonomia politica e finanziaria, la cui perdita porterebbe a snaturarne caratteristiche e finalità. Nei principali paesi industrializzati abbiamo situazioni molto diverse fra il Nord Europa e il Canada, dove consistenti flussi di aiuto pubblico allo sviluppo passano attraverso le Ong, e quelli dell'area mediterranea, Italia compresa, caratterizzati invece da una modestia di volumi di finanziamento pubblico. Parzialmente influenzata da queste tendenze è anche la diversa modalità secondo cui si struttura la realtà delle Ong nell'una e nell'altra area geografica: poche e grandi organizzazioni nella prima, molte e medio-piccole nella seconda. Il rapporto tra finanziamento pubblico e privato delle Ong attraversa comunque entrambe le situazioni descritte perché "da un lato, l'assoluta mancanza di diversificazione dei donatori e la marcata dipendenza dai fondi pubblici possono condurre alla perdita di autonomia istituzionale ed operativa delle Ong, accrescendo anche i rischi di gestione finanziaria non corretta e poco prudente.

Dall'altro lato, la ricerca ad ampio raggio di fonti di finanziamento, quando risulta connessa ad una gestione imprenditoriale delle attività di sviluppo, può snaturare l'identità delle Ong, facendole diventare *agenzie di sviluppo*, per le quali fonte ed alimento non è più la società civile ma l'attività fine a se stessa".

A tale snaturamento di identità può contribuire anche il passaggio, influenzato dalla disponibilità di fondi pubblici, dallo svolgimento di attività di sviluppo a lungo termine allo svolgimento di interventi di emergenza umanitaria, che richiedono strutture e modalità di attuazione alquanto diverse, fatto che si è in parte verificato con la corsa ai finanziamenti stanziati dalla UE nell'ambito del programma ECHO (European Community, Humanitarian Office).

La questione dell'autonomia politica è più complessa e delicata e andrebbe valutata con attenzione in relazione a singole organizzazioni o a network di Ong. Il rischio investe le Ong del Nord e del Sud, ma è ovviamente più presente in quelle società caratterizzate da un minore grado di effettiva partecipazione democratica o da più elevati livelli di corruzione politica.

Abbiamo così toccato uno dei punti-chiave della riflessione sulle Ong e delle Ong su se stesse. Vi sono però altre questioni che investono la loro evoluzione e pongono interrogativi sulle direzioni da prendere.

### **3. *Il rapporto fra le Ong e gli altri enti di solidarietà internazionale.***

Le Ong di cooperazione allo sviluppo non sono più le uniche che operano in questo campo. Ci sono organizzazioni nonprofit che fanno attività di solidarietà internazionale in senso ampio, si pensi soprattutto agli aiuti umanitari legati alle situazioni di conflitto (es. ex-Yugoslavia). Il loro operato si caratterizza per una maggiore possibilità di coinvolgimento dell'opinione pubblica, data la forte carica emotiva che certe situazioni provocano, ed anche per la possibilità di offrire un impegno diretto dei cittadini, con interventi limitati nel tempo e in aree geografiche più vicine al nostro Paese. E' un fenomeno certamente positivo perché mette in gioco forze di volontariato e generosità esistenti nel tessuto sociale, ma non è immune da rischi legati alla mancanza di coordinamento delle iniziative e alla limitata professionalità degli operatori.

Non mancano tuttavia organizzazioni dedicate esclusivamente agli interventi di emergenza e umanitari, che operano secondo criteri consolidati, rifacendosi all'esperienza maturata dalle grandi organizzazioni del Nord-Europa.

Altri aspetti da considerare sono la presenza di organizzazioni straniere che hanno aperto negli ultimi anni sedi in Italia, portando fra l'altro metodi di lavoro, specialmente nella raccolta fondi, finora ben poco utilizzati dalle Ong italiane. Non vanno tralasciati infine gli enti locali che spesso operano in collegamento con le Ong, ma in altri casi si muovono autonomamente, con metodi mutuati dal mondo Ong.

E' cambiato inoltre il profilo dell'operatore delle Ong e del volontario internazionale. Il cambiamento si avverte nelle motivazioni, in cui rispetto agli anni '70 hanno fatto ingresso quelle legate alla ricerca di un lavoro orientato in questo settore. Si è innalzata l'età media dei volontari e certamente è cresciuta anche la ricerca di professionalità. Sono stati aperti in ambito universitario corsi post-laurea che preparano ad essere operatore nel campo della cooperazione allo sviluppo e che possono trovare sbocco anche nel mondo Ong, sia nello storico filone del volontariato

internazionale sia in quello più flessibile dell'operatore di Ong, che non comporta sempre il trasferimento prolungato in un PVS e in un progetto di cooperazione.

Stanno cambiando anche le modalità di ricerca del personale. Negli anni '70 e '80 era impensabile trovare annunci pubblici di ricerca di personale. Oggi non è più così, anche se rimangono ancora abbastanza confinati alle riviste o ad altre fonti di informazione specializzate. Si possono leggere spesso richieste di personale per Ong inglesi e americane sull'*Economist*, non è ancora usuale leggerne da parte di Ong italiane.

#### **4. *Il rapporto con le Ong nei Paesi in via di sviluppo***

Un elemento da considerare è "l'esplosione" delle Ong del Sud del mondo: sia in quantità che in efficacia. Il Rapporto OCDE del 1993 sottolinea che "le Ong del Nord attraversano una grave crisi di identità, con le Ong del Sud sempre più efficaci, che richiedono più finanziamenti piuttosto che ingerenza, ed appoggio diretto piuttosto che procedure e regolamenti vecchi trasmessi dai donatori e dai Governi del Nord (...) Numerosi governi hanno iniziato ad operare direttamente negli stessi contesti delle Ong del Nord e trattano direttamente con le Ong del Sud (...) Alcune Ong del Sud, hanno superato gli approcci paternalistici e le restrizioni finanziarie dei loro vecchi partner ed accolto favorevolmente questa evoluzione".

Questa nuova realtà delle Ong del Sud pone alle Ong europee questioni strategiche fondamentali sulla loro identità, sul loro ruolo nella società, sull'apporto specifico, sulle strategie di finanziamento, sulle loro relazioni con gli altri attori (es. governi, società civile del Sud, settore privato).

Infine bisogna prendere atto che gli anni '90, con la diminuzione degli stanziamenti per gli aiuti internazionali, hanno dato il via ad una concorrenza crescente tra le Ong del Nord e del Sud stesso per quanto concerne l'accesso ai finanziamenti. Le Ong del Sud cercano sempre più le Ong del Nord semplicemente per avere informazioni sui finanziamenti disponibili, sulle politiche dei governi e dei donatori, sulle procedure e funzionamento della Commissione Europea.

Ci si può perciò legittimamente domandare se la nuova realtà di organizzazioni del Sud non imponga di modificare l'approccio di cooperazione, più attento ed aperto alle posizioni degli attori del Sud, più rispettoso dei loro ritmi e delle loro esigenze e se ciò non significhi modificare l'approccio progettuale e l'appoggio ai partner del Sud, passando dall'appoggio alla singola azione locale (il progetto) al sostegno del processo di sviluppo locale.

## 5. *Il rapporto con i Governi e le Istituzioni internazionali: scelte di metodo e priorità di obiettivi.*

Le Ong in genere, e quelle di cooperazione allo sviluppo nel settore di loro competenza, si dedicano da tempo ad un'azione di critica, di stimolo e di orientamento nei confronti dei propri Governi e delle Istituzioni Internazionali. Tale azione avviene a diversi livelli e in modi differenti: dal ruolo consultivo nell'ECOSOC (Consiglio Economico e Sociale previsto nella Carta dell'ONU), alle azioni di *lobbying* positiva rispetto al Parlamento e alla Commissione della UE, alle diverse modalità di confronto e collaborazione con le organizzazioni specializzate dell'ONU, alle campagne internazionali su temi specifici. In questa funzione le Ong corrono alcuni rischi: trasformarsi in organi di riflessione culturale, che offrono stimoli e approfondimenti, di cui però debbano farsi carico operativo solo i Governi e le Istituzioni Internazionali; assumere atteggiamenti di mera critica senza proporre possibili strade di soluzione; assecondare una protesta fine a se stessa, espressione di legittimo disagio sociale, che però difficilmente può trovare sbocchi positivi.

Il punto di equilibrio va ricercato da un lato nella capacità delle Ong di raccogliere consenso sociale sui propri obiettivi (in modo distinto dagli organismi di rappresentanza politica), dall'altro in un serio sforzo culturale che produca proposte credibili e passibili di essere accolte dalle Istituzioni. Un esempio in questo senso è stata la Campagna Jubilee 2000 sulla cancellazione del debito estero dei paesi poveri, che nello stesso momento in cui consegnava al G7 di Colonia nel 1999 oltre 20 milioni di firme, presentava anche delle proposte operative di miglioramento dell'iniziativa HIPC (l'iniziativa di FMI e Banca Mondiale sul debito), poi accolte dallo stesso G7.

Accanto a questi aspetti di "metodo" ritengo utile segnalare una prospettiva di fondo per le Ong di fronte nel nuovo scenario della globalizzazione. Esso investe la sfera economico-finanziaria e quella tecnologica, ma sta investendo in maniera crescente la sfera culturale. Lo ha messo bene in evidenza Giovanni Paolo II in un recente intervento alla Pontificia Accademia delle Scienze Sociali: "Una delle preoccupazioni della Chiesa circa la globalizzazione è che è divenuta rapidamente un fenomeno culturale. Il mercato come meccanismo di scambio è divenuto lo strumento di una nuova cultura. (...) La Chiesa da parte sua, continua ad affermare che il discernimento etico nel contesto della globalizzazione deve basarsi su due principi inseparabili:

- Primo, il valore inalienabile della persona umana (...)
- Secondo, il valore delle culture umane che nessun potere esterno ha il diritto di sminuire e ancor meno di distruggere. La globalizzazione non deve essere un nuovo tipo di colonialismo. Deve rispettare la diversità delle culture, che nell'ambito dell'armonia universale dei popoli, sono le chiavi interpretative delle vita".



Sotto questo profilo le Ong hanno un grande patrimonio e una grande competenza da mettere in circolazione, legata alla loro vicinanza alle popolazioni con le quali lavorano, ai territori nei quali sono inserite. La sfida della difesa dell'identità culturale e nello stesso tempo dell'apertura autentica, senza processi di omologazione dei più forti sui più deboli, deve trovarle attente ed attive, sul terreno, ma anche nelle sedi internazionali appropriate.

“Tutti questi uffici statali, tutte queste agenzie per lo sviluppo, sono pieni di buone intenzioni, ma ci rovinano.

Ci hanno insegnato a tendere la mano, mentre noi vogliamo la liberazione fatta da noi stessi.”

Se le Ong e i loro operatori riescono a facilitare questa liberazione, hanno probabilmente raggiunto l'obiettivo del loro lavoro.

### **Bibliografia**

- (1) T. Verhelst, Sud-Nord: il diritto dei popoli alla differenza, Torino 1989, pag. 5
- (2) Raimondi-Antonelli, Manuale di cooperazione allo sviluppo, Torino, 2001, pag.115
- (3) Giovanni Paolo II, Discorso alla Pontificia Accademia delle Scienze Sociali, in Osservatore Romano del 27 aprile 2001

## **Il for-profit guarda al nonprofit (che lo riguarda)**

Giampietro Parolin  
*Consulente senior, Consiel spa*

### **1. Introduzione**

La prospettiva del contributo che vi propongo è un po' diversa da quella degli altri relatori, in quanto sono un operatore del mondo profit. Lavoro presso Consiel la più grande società di consulenza manageriale a proprietà italiana. Ci occupiamo di consulenza di organizzazione e di formazione manageriale sia per il settore privato che per quello pubblico. Sono quindi un osservatore prevalentemente esterno della realtà nonprofit anche se tra i nostri clienti possiamo annoverarne valenti rappresentanti .

Osservo innanzi tutto un paradosso: da un lato il nonprofit mutua sempre più modelli gestionali dal mondo delle imprese profit, dall'altro il mercato chiede sempre più alle imprese profit non solo una qualità intrinseca di prodotti e servizi ma pure l'adozione di condizioni produttive rispettose delle realtà ambientali e sociali nelle quali operano.

Le aziende nonprofit si confrontano con un costante incremento della dimensione competitiva all'interno dei propri settori, ed intersettoriale, ed hanno pertanto l'esigenza di integrare le motivazioni ideali, non più sufficienti a garantire il vantaggio competitivo, con l'utilizzo di strumenti che consentano di incrementare l'efficienza garantendo livelli soddisfacenti di qualità del servizio reso<sup>70</sup>.

All'aspetto meramente gestionale dei processi interni, si aggiunge l'utilizzo di strumenti di marketing cui il nonprofit è ormai avvezzo e prova ne sono le numerose campagne di comunicazione istituzionale o commerciale che possiamo trovare nei diversi media disponibili .

Nel mondo profit, la dimensione delle modalità produttive (come produrre), già enfatizzata anche dalla diffusione nel mondo occidentale della cultura manageriale giapponese della qualità totale, si arricchisce di ulteriori vincoli/risorse da ottimizzare : l'ambiente fisico ed il contesto sociale interno ed esterno all'impresa. Ciò nell'ottica di rispondere ad una duplice domanda : da un lato la società civile sensibile ad un modello di sviluppo sostenibile, dall'altro la necessità delle imprese, nei nuovi vincoli de facto, di gestire il rischio (risk management) e creare/mantenere il vantaggio competitivo.

---

<sup>70</sup>Alberto Kunz « Alcuni aspetti della crisi della azienda nonprofit privata » Università degli studi di Napoli « Federico II » Working Paper.

Una parte dei consumatori chiede alle imprese, per esempio, di produrre i loro beni utilizzando imballaggi di carta e cartone riciclati oppure di prestare attenzione al coinvolgimento con la comunità locale ove l'impresa opera. Si tratta di aspetti che superano i vincoli legislativi.

Già queste considerazioni segnalano un reciproco interesse, nei fatti, dei due mondi, che forse, non sono mai stati così vicini.

## 2. *Nonprofit fra identità e voglia di impresa*

Dicevo di come il nonprofit, nel suo crescente sviluppo, manifesta sempre più l'esigenza di professionalità, e questa iniziativa ne è una delle risposte. Il bisogno di professionalità del nonprofit si è spesso tradotto in « voglia di impresa » con la riproposizione di modelli gestionali utilizzati nel mondo profit.

Tutte le funzioni della tradizionale catena del valore di Porter (progettazione, produzione, logistica marketing, etc.) vengono riviste ed arricchite con l'utilizzo delle prassi del profit. In particolare, l'introduzione dei principi di organizzazione strutturata in ruoli e responsabilità con la differenziazione dei livelli retributivi rappresenta un passaggio fortemente impattante nel mondo del nonprofit. Ciò perché, a fronte del potenziale miglioramento delle performance organizzative, il personale della onp (organizzazioni non profit) può percepire, talvolta, un trade-off con il livello di motivazioni ideali ed il clima aziendale ricco di relazionalità tipico di realtà destrutturate come sono le onp nel loro stato nascente.

Passo quasi naturale è poi l'introduzione di un sistema di controllo di gestione. E su questo aspetto, più di altri, è evidente che un trasferimento tout-court delle technicalities dal mondo profit al mondo nonprofit necessita quanto meno di una rielaborazione.

Scendendo al concreto i sistemi organizzativi e di misurazione delle performance aziendali sono molto affinati sul piano economico-finanziario mentre sono agli inizi, al di là del già fecondo contributo accademico, sulla misurazione e gestione delle performance non monetarie che sono poi alla base della creazione di valore nel medio-lungo periodo di tutte le imprese.

D'altro canto l'accounting non è neutrale al sistema di valori da cui deriva. La messa in atto di sistemi contabili è da ricondursi prevalentemente alla descrizione delle determinanti di successo che portano alla misura ed alla spiegazione del profitto monetario<sup>71</sup>. Così anche i tentativi, peraltro apprezzabili, di ampliare lo schema di misurazione delle performance, come il recente Balance Scorecard di Kaplan e Norton, rimangono comunque profit-based.

---

<sup>71</sup> Rob Gray "Social and Environmental Accounting Research" in ESRC Global Environmental Change Programme – University of Dundee

Vi è in questo tema della performance un'interessante spazio di sviluppo sia per l'accounting che per il management delle Onp. Anzi proprio per il fatto di dover centrare il sistema di misurazione su fattori non monetari può spingere il nonprofit ad essere un laboratorio di innovazione utile anche al profit ed agli enti governativi.

Lo sviluppo e la maturazione di sistemi di misurazione delle performance di tipo non monetario aiuta a chiarire meglio la diversa enfasi gestionale da porre nel mondo profit rispetto al mondo nonprofit. L'impresa è tale in entrambi i casi tuttavia al profit è chiesto di massimizzare l'efficienza considerando e valorizzando le componenti e gli effetti socio-ambientali mentre al nonprofit si chiede di massimizzare proprio questi ultimi nel vincolo dell'equilibrio economico. All'interno di questi due estremi, ed al di là della forma giuridica scelta, la tipologia ed il peso degli stakeholders spingono l'impresa, in una sorta di somma vettoriale, a privilegiare più un aspetto piuttosto che l'altro.

La diversa mission del nonprofit, rispetto al profit, coincide con la sua identità caratteristica nell'universo dei soggetti economici. La coerenza fra mission, obiettivi e prassi rappresenta un delicato aspetto da monitorare in quanto salvaguarda l'identità del nonprofit. Snaturare anche solo nella prassi questa identità può indebolire le motivazioni che sostengono gli stakeholders e quindi alla lunga l'identità sostanziale delle onp.

Al contrario molti operatori del mondo profit guardano al nonprofit come un laboratorio di modelli, che proprio in virtù delle particolari condizioni legislative e di mercato, possono essere sperimentati dal nonprofit. Questi modelli dovrebbero rispondere alla crescente domanda di « sviluppo sostenibile ». Certamente alcuni sono già patrimonio, sia pure non esclusivo, del nonprofit : la particolare attenzione alla persona, la cultura della condivisione ed in definitiva una forte enfasi sugli effetti sociali dell'impresa.

Credo sia rafforzativo dell'identità del nonprofit la ricerca dell'eccellenza proprio sulla generazione di valore aggiunto sociale ed ambientale. Come abbiamo detto il mercato comincia a chiederlo anche alle imprese profit che potrebbero, forse è un sogno futuro, apprendere le tecniche per crearlo, misurarlo e gestirlo proprio dal nonprofit.

D'altro canto per essere pienamente risorsa per il mercato e la società il nonprofit necessita di affrancarsi sul piano esterno da contiguità troppo forti con gli ambienti politico-istituzionali fonte di piccoli o grandi monopoli con tutte le conseguenze che vi lascio trarre, mentre sul piano interno da eccessivi rischi di improvvisazione, paternalismo e particolarismo, nonché l'eccessivo uso di lavoratori “defiscalizzati” che pone queste onp in una situazione di concorrenza sleale<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Senza svilire il valore delle cooperative di inserimento sociale (tipo A e tipo B) non si possono trascurare i fenomeni di categorizzazione in fasce deboli di lavoratori con capacità lavorativa intatta come immigrati o ex detenuti.

Permettetemi questa nota come stimolo affinché il nonprofit non deluda, come talvolta accade, le aspettative generate soprattutto nella società civile.

### 3. *Profit ... more than profit*

Veniamo all'altra parte del nostro paradosso iniziale: il mercato chiede sempre più alle imprese profit non solo una qualità intrinseca dei prodotti e servizi ma pure il rispetto di condizioni produttive ambientalmente e socialmente compatibili. E' ciò che va sotto il nome, non certo accattivante per gli imprenditori di « responsabilità sociale ». Casi recenti di comportamenti non accettabili sul piano sociale (lavoro minorile) o ambientale (inquinamento di vaste aree territoriali) che hanno coinvolto grandi compagnie multinazionali hanno spinto le stesse ad un maggiore impegno su questi temi, rispondendo in parte ad un « social concern » crescente al quale partecipano non solo le frange estreme del cosiddetto popolo di Seattle.

Comportamenti non etici rappresentano comunque un forte elemento di rischiosità per il business. I recenti casi di sfruttamento di lavoro minorile, apparsi nella cronaca internazionale, che hanno coinvolto imprese multinazionali, hanno evidenziato la necessità di monitorare questi aspetti per non avere ricadute negative anche sui conti economici (oltre al danno d'immagine).<sup>73</sup>

In questo senso vi sono imprese, certamente coraggiose, che stanno anticipando bisogni impliciti del mercato facendo dei comportamenti socio-ambientali compatibili una fonte di vantaggio competitivo, superando nella prassi e con creatività quelli che potrebbero essere visti come nuovi vincoli all'attività d'impresa<sup>74</sup>. La stessa comunità finanziaria sta legittimando queste strategie e prova ne è la recente introduzione anche in Europa, nella piazza borsistica di Londra, di un indice azionario dedicato alle imprese che aderiscono a protocolli etici.<sup>75</sup>

Inoltre, evidenze empiriche mostrano oramai come sia possibile, ad esempio, ridurre l'inquinamento ed al contempo ridurre i costi. Ciò si è rivelato sia con l'introduzione di leggi ambientali sia con pratiche volontarie applicate dalle imprese.<sup>76</sup>

Su questa linea vi è poi una forte ripresa e sviluppo dei temi di social accountability con l'adozione, oramai non più strettamente elitaria, di pratiche come il bilancio sociale ed i codici etici nel mondo profit. Si parla sempre più spesso nelle rendicontazioni d'impresa di *Triple bottom line*

---

<sup>73</sup> Marco Allegrini "Rischio aziendale e comportamenti non etici: l'utilizzo del lavoro minorile" in "Economia e Management" N. 5 settembre 2000.

<sup>74</sup> Giampietro Parolin " Responsabilità sociale: vincolo o opportunità per un'impresa?", Fondazione Lanza. Working paper, 2001.

<sup>75</sup> Simon Targett « FTSE4Good aims for a clear conscience » in Financial Times July 11<sup>th</sup> 2001

<sup>76</sup> Michael E. Porter "Strategia e competizione" – Il sole 24 ore, 2001 pagg. 369-396

ovvero di comporre bilanci che diano una visione completa della creazione di valore : economica, sociale ed ambientale.

Ma i bisogni di ampliamento e superamento della logica del puro scambio monetario vanno oltre l'universo dei consumatori. Gli stessi dipendenti non scelgono più un'azienda in cui lavorare solo in base al reddito che potranno percepire. Essi chiedono molto spesso un portafoglio bilanciato di asset tangibili ed intangibili : reddito, formazione, clima aziendale, possibilità di allineamento fra valori individuali e societari....

La domanda di questa tipologia di asset non monetari è così ampia che molti impiegati, quadri e dirigenti del profit si rivolgono poi al nonprofit seguendo il motto « meno ricchi, più soddisfatti »<sup>77</sup>

L'aspetto apparentemente più paradossale è che non vi è contrasto assoluto fra management sostenibile e risultati economici<sup>78</sup>. Semplicemente la cultura economico-aziendale dominante sembra molto spesso non dare spazio alla modulazione di modelli che contemplino la creazione di valore aggiunto inteso in senso ampio. La logica della competizione pare prevalere sulla logica della condivisione.

Tuttavia è quest'ultima la fonte di comportamenti cooperativi che incrementano la base di conoscenza ed il capitale intellettuale determinanti l'efficacia delle imprese con evidenti ricadute sui conti economici.

#### **4. *Risorse umane e creazione di intangibles***

Quest'ultima considerazione ci porta alla seguente domanda : c'è spazio nel mondo profit anche per chi segua un curricula di studi nel corso di laurea sul nonprofit ?

Prima di rispondere facciamo qualche altra riflessione. I curricula classici economico-ingegneristici pongono molta enfasi sugli aspetti di miglioramento della competitività aziendale e sull'utilizzo delle tecniche ad essa collegate lungo tutta la catena del valore dalla progettazione alla consegna del prodotto. Poca importanza è data allo sviluppo di quelle competenze trasversali date per scontate ma molto spesso non esplicite o non utilizzate nel mondo profit : capacità di ascolto, di fare squadra, di interpretare il proprio percorso di crescita in armonia con i propri colleghi, ...

---

<sup>77</sup> *Manager ma non per utile*, "IL MONDO", 16 febbraio 2001, n. 16.

<sup>78</sup> Sandra Waddock, Neil Smith "Corporate responsibility audits: doing well by doing good", in "Sloan Management Review winter", 2000.

Questi elementi intangibili, come già detto, incidono in modo rilevante nella creazione delle componenti del capitale intellettuale - capitale umano, capitale strutturale e capitale relazionale - che rappresentano i veri assets strategici nell'economia della conoscenza.<sup>79</sup>

Inoltre vi è tutta la tematica della misurazione e gestione degli effetti sociali d'impresa sulla quale il nuovo corso di laurea può dare una marcia in più, diventando esso stesso la componente accademica di quel laboratorio di innovazione delle tecniche di accounting e management auspicato precedentemente.

Ebbene ritengo che con questo tipo di caratterizzazione ci siano anche nel profit spazi per chi segua un curricula sul nonprofit. Quello che conta, in questo momento di ideazione e di progettazione, è di concepire questo percorso universitario davvero in una dimensione qualitativa e professionalizzante, perché chi è formato ai valori, le logiche, le tematiche del nonprofit sia competente anche in materia gestionale e manageriale.... Allora davvero il contributo degli allievi potrà rivolgersi con successo anche al mondo tradizionale del profit, portando lo specifico valore aggiunto.

---

<sup>79</sup> Franco D'Egidio, "Il bilancio dell'intangibile", Franco Angeli, Milano, 2001, pag. 13