



DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E
L'IMPRESA

Corso di Laurea Magistrale in Management e Finanza

Tesi di Laurea Magistrale

La Struttura e le Organizzazioni del Terzo Settore

Relatore

Prof. Fabrizio ERBETTA

Candidata Martina Clerici

Matricola 20044375

Anno accademico 2023/2024

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1: una panoramica sul Terzo Settore	7
1.1 Il Terzo Settore: definizione e caratteristiche	7
1.1.1 La ricerca di una definizione univoca di Terzo Settore.....	8
1.1.2 L'evoluzione del Terzo Settore in Italia	15
1.2 Il Terzo Settore: il quadro normativo di riferimento	18
1.2.1 L'evoluzione del quadro legislativo dal Codice civile alla riforma	19
1.2.2 La riforma del Terzo Settore	22
1.2.3 Gli effetti della riforma	24
1.3 Dimensioni e numeri del Terzo Settore in Italia.....	27
Capitolo 2: la struttura delle organizzazioni del Terzo Settore in Italia	30
2.1 Gli attori del Terzo Settore: gli ETS	30
2.1.1 Le organizzazioni di volontariato (ODV).....	30
2.1.2 Le associazioni di promozione sociale (APS)	31
2.1.3 Gli enti filantropici.....	31
2.1.4 Le imprese sociali	32
2.1.5 Le reti associative	33
2.1.6 Le società di mutuo soccorso.....	33
2.2 Gli organi decisionali e gli strumenti di governance	34
2.3 La rendicontazione economica e sociale del Terzo Settore	39
Capitolo 3: la sostenibilità finanziaria degli enti del Terzo Settore	43
3.1 Analisi delle fonti di finanziamento tradizionali	43
3.1.1 Le donazioni	46

3.1.2 I finanziamenti governativi e le sovvenzioni	47
3.1.3 I rendimenti sugli investimenti	48
3.2 Strategie per il mantenimento della stabilità finanziaria	50
3.2.1 La pianificazione finanziaria	51
3.2.2 La diversificazione delle fonti di reddito	52
3.2.3 I partenariati strategici	53
3.3 Sfide e innovazioni per il Terzo Settore oggi	55
Capitolo 4: La Co-produzione, uno strumento innovativo nella fornitura di servizi	58
4.1 Origini ed evoluzione del concetto di co-produzione	58
4.2 Definizione e principi	62
4.3 Co-produzione e Terzo Settore	65
4.4 Esempio di applicazione della co-produzione nel panorama italiano.....	70
Conclusioni	74
Bibliografia	77
Sitografia.....	81

Introduzione

“Non profit”, “Economia sociale”, “Terza dimensione”, “Economia civile” sono alcune delle molteplici espressioni con cui, nella società contemporanea, viene identificato il settore che opera come motore economico e di sviluppo sociale e sostenibile. Si tratta del Terzo Settore, uno dei pilastri fondamentali del tessuto sociale ed economico di un Paese, una dimensione che si affianca allo Stato e al Mercato, i due settori primari dell’economia, e svolge un ruolo cruciale nel rispondere alle necessità sociali, economiche e culturali di cui fanno richiesta i cittadini o laddove né il settore pubblico né il settore privato riescono ad arrivare e operare.

Dalla cultura allo sport, dalla sanità all’educazione, dalla tutela dell’ambiente al turismo, numerosi sono i settori di intervento di una vasta gamma di enti che operano sui diversi territori nazionali ed internazionali per garantire l’erogazione di beni e servizi che contribuisca alla promozione del benessere sociale e collettivo.

Il complesso mondo del Terzo Settore racchiude numerose tipologie di organizzazioni come Onlus, Organizzazioni di volontariato, Associazioni di promozione sociale e cooperative che svolgono attività di interesse generale, offrendo aiuto e supporto nella fruizione al pubblico di servizi con un profondo e radicato sistema valoriale e sociale, basato sul principio di sussidiarietà orizzontale, partecipazione attiva e democraticità.

L’obiettivo che questo elaborato si pone è andare ad indagare come le organizzazioni del Terzo Settore siano identificate, strutturate e come queste ultime siano in grado di mantenersi stabili in un’ottica di lungo periodo grazie al contributo di molteplici fonti di finanziamento.

L’approfondimento principale riguarda la storia e la configurazione del Terzo Settore in Italia: affermatosi intorno agli inizi dell’Ottocento grazie al contributo di enti principalmente di natura religiosa. Successivamente, ha conosciuto nel corso del tempo, una grande evoluzione, grazie agli interventi normativi e legislativi che ne hanno definito i contorni e il quadro di riferimento, legittimando l’operato delle numerose organizzazioni che sono nate sul territorio italiano per assistere i cittadini. Alla luce della riforma, avvenuta con l’approvazione della

Legge Delega del 2016, importanti cambiamenti sono occorsi sul piano normativo, delineando in modo dettagliato e preciso la cornice giuridica entro la quale agiscono e operano la vasta gamma di enti del Terzo Settore, oggi così formalmente riconosciuti.

Il primo capitolo, ripercorre la nascita e la storia del Terzo Settore proprio a partire dalla sua definizione, oggetto di numerosi studi e dibattiti nella letteratura nazionale ed internazionale, fino ad arrivare al suo sviluppo in Italia, dall'Ottocento fino ai giorni nostri, mettendo in evidenza i cambiamenti legislativi e le dimensioni oggi raggiunte da questo settore.

Il secondo capitolo si pone, invece, l'obiettivo di indagare chi siano gli attori, l'ampia serie di enti che, a seguito della riforma, sono stati identificati come tali, quali siano i loro modelli organizzativi e quali strumenti di governance adottano per poter svolgere il proprio operato in modo trasparente e responsabile. Aspetti che ricorrono anche nella rendicontazione economica e sociale del Terzo Settore, uno dei principali risultati introdotti dalla riforma, al fine di garantire un'accurata gestione delle risorse disponibili chiara e accessibile a tutti i portatori di interesse, interni ed esterni.

Il terzo indaga il tema della sostenibilità finanziaria, ossia le diverse modalità con cui le organizzazioni no profit riescono a garantire una stabilità economica in un'ottica di lungo periodo, grazie alle diverse fonti di finanziamento a cui possono accedere per poter svolgere le proprie attività. Lo scopo principale è quello di capire come, cercando di innovarsi e di introdurre strumenti di diversificazione delle entrate e strategie, queste organizzazioni possano continuare nel tempo a contribuire allo sviluppo sostenibile e sociale del Terzo Settore, mantenendo come focus e principio guida le proprie finalità, anche in un'ottica di sviluppo economico.

Il quarto ed ultimo capitolo esamina, invece, l'innovativo e rivoluzionario concetto di co-produzione, un fenomeno che trova le sue origini negli anni Settanta del secolo scorso ma che ha conosciuto oggi un'ampia diffusione, grazie ai numerosi impatti e benefici positivi che la sua implementazione può apportare. Il coinvolgimento diretto dei cittadini nella creazione ed erogazione di servizi pubblici conduce, infatti, ad una strategia vincente nell'affrontare i numerosi

cambiamenti che i sistemi di welfare stanno affrontando, contribuendo alla crescita e allo sviluppo di reti di sostegno e supporto anche all'interno del Terzo Settore, che diventa così attore fondamentale in questo processo di rivisitazione e cambiamento.

Capitolo 1: una panoramica sul Terzo Settore

1.1 Il Terzo Settore: definizione e caratteristiche

A partire dagli Ottanta e Novanta del secolo scorso, la ricerca di una definizione completa ed univoca del complesso mondo relativo al Terzo Settore ha coinvolto numerosi studiosi e ricercatori che, sia in ambito economico e aziendale, sia in ambito giuridico e sociale, hanno sviluppato diverse teorie per poter descriverne i caratteri e gli aspetti essenziali di questa dimensione, sempre più importante nella società attuale.

Per poter parlare di Terzo Settore in modo completo, occorre, in primo luogo, fare luce sulla terminologia corretta da adottare: esistono, infatti, una molteplicità di termini per descrivere il fenomeno, utilizzati sia nella letteratura italiana sia internazionale sul tema, che spesso possono essere considerati ambigui tra di loro. Alcuni esempi di espressioni usate quando si parla di attività senza scopo di lucro sono, infatti, “Terzo Settore”, “terzo sistema”, “terza dimensione”, “no-profit”, “privato sociale”, “economia sociale”, “economia civile”, “economia associativa”, “economia solidale”¹. Ciascuno di questi termini, tuttavia, viene utilizzato per porre l’attenzione su un determinato aspetto che si voglia considerare, su una particolare visione o prospettiva con cui si vuole parlare di questo argomento, come, ad esempio, in un’ottica etico – valoriale, religiosa, economica e politica.

In questo elaborato si prediligerà l’utilizzo del termine Terzo Settore, o settore No Profit, in quanto il concetto su cui si basa questa dicitura è proprio la considerazione dell’esistenza di due settori principali: lo Stato, considerato come primo settore all’interno del sistema economico di un paese, e il mercato, il secondo settore di riferimento. L’utilizzo del termine Terzo Settore pone dunque l’attenzione sull’esistenza di un insieme di attività che non rientrano nella tradizionale sfera capitalistica, in quanto non sono volte alla ricerca di un profitto, né rientrano nell’ambito delle pubbliche amministrazioni, poiché sono attività di natura privata².

¹ Cfr. Carrera, D. (2011) *Economia e Gestione delle Aziende nonprofit*. Roma: Aracne

² Cfr. Cerulli, G. (2006) ‘Una matrice di contabilità sociale per il welfare mix: l’integrazione del settore non-profit. Prime verifiche empiriche ed effetti occupazionali per l’Italia’, *Rivista di politica economica*

La letteratura sul tema risulta essere molto ampia, in quanto negli anni numerosi studiosi hanno elaborate diverse teorie su cui si fonda, ad oggi, il concetto di no profit, un mondo complesso e dalla difficile definizione. I risultati di queste analisi hanno, dunque, portato alla costruzione di un quadro generale sul concetto di Terzo Settore, adottando, tuttavia, approcci e prospettive diverse nelle sue caratteristiche fondamentali. È necessario, quindi, fare una distinzione di partenza tra i diversi approcci elaborati, ciascuno dei quali si concentra su un determinato aspetto relativo alla nascita, allo sviluppo e alla struttura del no profit, portando ad una visione parziale del fenomeno e rendendo così molteplice e sfaccettata la definizione di Terzo Settore.

1.1.1 La ricerca di una definizione univoca di Terzo Settore

Le ricerche in merito alla nascita e allo sviluppo del Terzo Settore hanno iniziato ad estendersi negli ultimi quarant'anni, grazie all'espansione del fenomeno, principalmente causato da una carenza di offerta da parte delle istituzioni pubbliche e private rispetto alle necessità e ai bisogni richiesti dai cittadini. Numerosi sono, dunque, gli studi di natura comparativa, che hanno avuto come obiettivo capire come si differenziassero le diverse realtà nazionali e quali ruoli e scopi avessero le organizzazioni operanti nel sistema³.

Partendo da un'analisi della letteratura internazionale, si possono distinguere due fondamentali scuole di pensiero e approcci alla definizione di Terzo Settore: un approccio di matrice americana, che predilige l'utilizzo del termine No Profit ed è orientato ad una visione economica del sistema e un approccio europeo, che, invece, si concentra maggiormente sulla visione e sulla mission del settore, concentrando il proprio focus sui benefici sociali che questo apporta alla società⁴.

L'approccio nordamericano si fonda, in particolare, sugli studi di Henry Hansman⁵, il quale ha contribuito in modo significativo alla comprensione delle organizzazioni del Terzo Settore attraverso il suo lavoro accademico. Secondo Hansmann, le organizzazioni non profit sono caratterizzate dalla loro incapacità di distribuire gli utili ai loro membri o proprietari. Questo significa che qualsiasi

³ Cfr. Barbetta, G.P. (1999) in *"Private funds, public purpose"* . New York: Springer Science Business Media, pp. 199–217.

⁴ Alexander, C., (2010), *"Third Sector, in The Human Economy, a citizens' guide"*, (eds.) Keith Hart, Jean-Louis Laville and Antonio David Cattani, Cambridge: Polity Press.

⁵ H. Hansmann, *"The role of nonprofit enterprise"*, in *The Yale law journal*, 1980, pp. 835-901.

profitto generato dall'attività dell'organizzazione deve essere reinvestito per il perseguimento delle sue finalità sociali, anziché essere distribuito a fini personali o di lucro. Lo studio di Hansmann, tuttavia, non si limita al principio di non distribuzione dei profitti, ma si occupa anche di dare una motivazione alla base della nascita delle organizzazioni no profit e come queste ultime si differenziano a seconda del loro scopo e della loro struttura di governance.

Attraverso i suoi studi, Hansmann distingue tre principali aree di diversificazione tra le organizzazioni appartenenti al Terzo Settore, di cui si apporta di seguito una breve descrizione.

- **Scopo:** Hansmann distingue tra organizzazioni non profit e organizzazioni a scopo di lucro. Le organizzazioni non profit sono caratterizzate dal fatto che i loro profitti non sono distribuiti agli individui che le controllano o gestiscono, ma sono reinvestiti per il perseguimento delle loro finalità sociali. Al contrario, le organizzazioni a scopo di lucro operano con l'obiettivo di massimizzare i profitti per i loro proprietari o azionisti.
- **Struttura di governance:** Hansmann osserva che le organizzazioni non profit sono tipicamente governate da un consiglio di amministrazione o da una struttura di governo simile, che è responsabile delle decisioni strategiche e della supervisione delle attività dell'organizzazione. Questo modello di governance è fondamentale per mantenere l'integrità e l'orientamento missionario dell'organizzazione non profit. D'altra parte, le imprese a scopo di lucro sono solitamente controllate da azionisti o proprietari che cercano di massimizzare il valore percepito dei loro investimenti.
- **Motivazioni e incentivi:** Le organizzazioni non profit sono spesso motivate da considerazioni sociali, altruistiche o di beneficio pubblico, piuttosto che da profitti finanziari. Questo può influenzare le decisioni di investimento, di pricing e di gestione delle risorse in modo diverso rispetto alle imprese a scopo di lucro, che tendono a essere guidate principalmente da obiettivi di profitto.

Il lavoro di Hansmann riconosce che esistono varie sfumature e ibridazioni tra le diverse tipologie di organizzazioni, ma queste distinzioni concettuali forniscono

un quadro utile per comprendere le differenze fondamentali tra il Terzo Settore, le imprese private ed il settore pubblico.

Sempre all'interno dell'approccio americano, si riscontra un primo progetto sistematico di ricerca, avente lo scopo primario di dare una definizione univoca di Terzo Settore, andando ad oltrepassare le differenze presenti nelle legislazioni nazionali, nei regimi fiscali e nei sistemi di welfare, condotto presso la John Hopkins University of Baltimora, a cura di Salomon e Anheier nel 1996⁶.

Lo studio dal titolo *Comparative Non Profit Sector Project (CNP)*⁷ ha avuto l'obiettivo di condurre una comparazione su scala mondiale delle dimensioni, della struttura e del ruolo del Terzo Settore in diverse nazioni, attraverso un approccio comparativo e multidisciplinare, che ha coinvolto una revisione della letteratura esistente su diverse nazioni in tutto il mondo. Attraverso un approccio bottom – up, sono state analizzate le singole realtà nazionali con lo scopo di trovare le caratteristiche comuni e dare una definizione di Terzo Settore strutturale-operativa. I risultati di questo studio mettono in chiaro i cinque requisiti fondamentali che deve avere un'organizzazione non profit per poter appartenere al Terzo Settore. I requisiti risultanti sono i seguenti:

1. Un'organizzazione non profit deve essere *formalmente costituita*, ossia deve avvalersi di uno statuto e di un atto costitutivo. Tale documento stabilisce l'obiettivo sociale o la missione dell'organizzazione e le regole per il suo funzionamento.
2. Le organizzazioni non profit devono essere costituite come *entità giuridiche private*, ciò significa che non sono controllate direttamente dallo Stato. Questo può includere associazioni, fondazioni, cooperative e altri tipi di entità non commerciali.
3. Le organizzazioni non profit *non devono distribuire i loro profitti* agli individui che le controllano o gestiscono. Questo significa che qualsiasi

⁶L.M. Salamon. "Defining the Nonprofit Sector: The United States: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project", no. 18, edited by L.M. Salamon and H.K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996.

⁷ Avviato nel 1990, il progetto analizza la portata, le dimensioni, la composizione e il finanziamento del settore della società civile; fornisce dati sull'occupazione, il volontariato, le spese e le entrate delle organizzazioni non profit ed esamina i modelli geografici.

surplus generato deve essere reinvestito nell'attività dell'organizzazione per il perseguimento delle sue finalità sociali o missioni.

4. Le organizzazioni non profit devono essere *governate da un consiglio* di amministrazione o da una struttura di governo simile, che è responsabile delle decisioni strategiche e della supervisione delle attività dell'organizzazione. Questo modello di governance è fondamentale per mantenere l'integrità e l'orientamento missionario dell'organizzazione non profit.
5. Le organizzazioni non profit devono basarsi su una *partecipazione volontaria al lavoro*, il che significa che il lavoro svolto dai membri dell'organizzazione non è motivato principalmente da incentivi finanziari, ma piuttosto da considerazioni sociali, altruistiche o di beneficio pubblico.

I cinque requisiti sopra descritti rappresentano, dunque, la chiave di ricerca e di analisi per poter studiare e categorizzare le organizzazioni come appartenenti al Terzo Settore, utilizzando, tuttavia, un approccio di matrice prevalentemente economica, legato al divieto di distribuzione dei profitti e della formalità nella costituzione.

Focalizzandosi principalmente sugli elementi economici che contraddistinguono le organizzazioni non profit, anche le teorie volte alla spiegazione della nascita di questo settore riprendono questa scuola di pensiero. Seguendo, infatti, questo tracciato di opinioni e ricerche, vale la pena considerare le due teorie americane che spiegano il perché nascano le organizzazioni non profit e come queste siano la risposta dei fallimenti dello Stato e del Mercato nell'erogazione di servizi volti alla comunità.

Le due principali teorie che cercano di spiegare l'esistenza del Terzo Settore all'interno del sistema sociale di un Paese, utilizzano l'approccio economico basandosi sui concetti di domanda e offerta. Dal lato della domanda, gli studiosi si sono concentrati sul lato dei consumatori e del perché questi ultimi richiedano e abbiano bisogno delle organizzazioni no profit. Dal lato dell'offerta, invece, si evidenzia come mai ci sia la necessità di costituire e creare organizzazioni non profit.

Le teorie della domanda sono principalmente due:

a) La “Teoria dell’elettore mediano” o “Teoria del fallimento dello Stato”⁸, elaborata da Weisbrod tra il 1974 e il 1977, ha come obiettivo spiegare quale sia il motivo alla base della nascita delle organizzazioni non profit. Secondo Weisbrod, queste ultime nascono a causa dell’insoddisfazione generata dalla fornitura dei beni e servizi da parte della pubblica amministrazione.

Rappresentando la popolazione come una gaussiana, lo Stato ha le capacità soltanto per poter erogare beni e servizi soltanto all’elettore mediano, lasciando escluso da questo sistema chi, invece, si allontana dalla media, ossia le minoranze. Tutti i soggetti lontani dalla media restano quindi esclusi e questo fenomeno ha come conseguenza la nascita delle organizzazioni non profit, che hanno come obiettivo quello di colmare i vuoti e le carenze create dalla pubblica amministrazione. Nonostante i limiti intrinseci di questa teoria, Weisbrod cerca di spiegare come sia necessaria l’esistenza delle organizzazioni non profit, proprio a fronte del fallimento del settore pubblico e, mette in evidenza come, a fronte di una popolazione eterogenea, numerose e ampie possono essere le minoranze escluse dalle scelte standardizzate dello Stato.

Nonostante la teoria del fallimento dello Stato sia stata elaborata intorno alla fine degli anni Settanta del secolo scorso, viene resa sempre più attuale e necessaria: in una società globalizzata e sempre più eterogenea come quella odierna, si deve accompagnare una qualità e una quantità di servizi e beni sempre più eterogenea, al fine di colmare le mancanze e soddisfare le necessità di quelle minoranze escluse dalle scelte dello Stato.

b) La “Teoria del fallimento del contratto” o “Teoria del fallimento del Mercato”⁹, elaborata da Hansmann nel 1980, mette in evidenza come le organizzazioni non profit nascano a causa di una sfiducia nei confronti delle organizzazioni capitalistiche, volte alla massimizzazione dei profitti. Tale sfiducia nascerebbe, a sua volta, secondo l’autore, a causa di diverse motivazioni, quali beni meritori, esternalità, ma anche e soprattutto a causa

⁸ B. Weisbrod, “*Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy, in Altruism, Morality and Economic Theory*”, edited by Edmund S. Phelps, Russell Sage, 1974.

⁹ Hansmann, H. “The role of nonprofit enterprise.” Yale: The Yale law Journal, 1980.

delle asimmetrie informative¹⁰. All'interno di una contrattazione, è spesso facile che si trovino, da una parte, consumatori poco informati e poco consapevoli riguardo all'erogazione e al prezzo di diversi beni e servizi, dall'altra parte, invece, vi sono aziende che hanno come obiettivo principale la massimizzazione dei propri profitti e che possono scegliere ed impostare prezzi per beni e servizi senza agevolare i consumatori.

Per questo motivo si parla di fallimento del mercato, in quanto, in questo contesto, le organizzazioni non profit seguono un approccio differente e, come riportato in precedenza, hanno il vincolo di non distribuzione degli utili, che devono anzi essere reinvestiti per la produzione e per l'erogazione di servizi, riuscendo a ridurre il grado di incertezza e diffidenza e, quindi, a soddisfare meglio determinate categorie di consumatori e cittadini.

Nonostante la differenza delle due teorie descritte, è evidente come la nascita delle organizzazioni non profit dipenda principalmente dal fallimento dei due settori principali, quali lo Stato e il Mercato. Questo potrebbe, quindi, rappresentare un limite nella visione di ciò che è realmente il Terzo Settore nella società moderna: un settore in crescita ed espansione costante, che certo si aggiunge ai sistemi esistenti del settore pubblico e del settore privato, andando però a creare un valore aggiunto per i consumatori e i cittadini e una risorsa importante nell'economia di un intero Paese.

Le teorie di Weisbrod e Hansmann risultano essere spiegazioni focalizzate solo sul lato della domanda, tralasciando l'interrogativo di fondo che si focalizza sul lato dell'offerta: perché nascono soggetti volti a creare soluzioni ad una domanda non soddisfatta di beni pubblici e privati? La nascita delle organizzazioni non profit deve essere quindi trattata non da un punto di vista residualistico¹¹, come risposta al fallimento dei due settori ritenuti primari, poiché in questo contesto, il Terzo Settore rappresenterebbe appunto un sistema laterale e quasi anomalo,

¹⁰ La condizione che si verifica quando vi è un diverso grado di informazione tra le due parti all'interno di una contrattazione.

¹¹ Sacco, P.L. and Zarri, L. (2006) *Perché esiste il settore non profit?*, Maggio.

senza tenere conto dell'importante ruolo che svolge e delle cause profonde della sua nascita.

Per questi motivi, gli studi di matrice europea si allontanano dall'approccio americano, delineando nuovi aspetti e caratteristiche legate alla nascita del Terzo Settore. La scuola di pensiero europea, infatti, si concentra maggiormente sullo scopo, la mission che devono avere le organizzazioni non profit per il raggiungimento dei propri obiettivi e per la creazione di un beneficio che possa essere riconosciuto dalla collettività. L'idea alla base di questa matrice di studi è che il Terzo Settore si integri con lo Stato e il Mercato, senza una distinzione netta, ma considerandoli come facenti parte di un unico sistema in grado di produrre ed erogare servizi volti alla comunità.

Come evidenziano Evers e Laville¹², è importante considerare l'attività economica del Terzo Settore come un ibrido di diverse forme di economia di mercato. Per questi motivi, in Europa il Terzo Settore viene spesso identificato con il termine di "economia sociale", utilizzato per indicare come il suo scopo sia quello di creare valore per la comunità, ponendosi come attore intermedio tra lo stato ed il mercato, non per la massimizzazione dei propri profitti ma per il raggiungimento del benessere collettivo e comunitario.

La presenza di questi tre attori all'interno di un contesto nazionale ha portato alla costruzione del cosiddetto *welfare mix*, un modello che fornisce un quadro per comprendere la complessa interazione tra tre attori principali nel settore del benessere: lo Stato, il mercato e la società civile. Il "triangolo del welfare mix" sottolinea l'importanza della complementarità e della collaborazione tra questi tre attori nel fornire una rete completa di servizi sociali e nel garantire il benessere delle persone e delle comunità.

Si può, affermare, che i diversi approcci agli studi di matrice americana ed europea, nonostante le differenze ed i limiti individuati, abbiano come idea alla base la nascita e lo sviluppo di un settore sinergico, che collabori attivamente all'interno di un paese, ponendosi come attore intermedio tra stato e mercato, per il raggiungimento del benessere della propria comunità. Tuttavia, l'assenza di una definizione univoca di Terzo Settore ha condotto negli ultimi anni ad un nuovo

¹² Laville, J.L. and Evers, A. "Third system: A European definition", 1999.

studio, relativo al *Third Sector Impact (TSI)*¹³, che ha portato ad una nuova idea di Terzo Settore. Elaborata da Salomon, la definizione di "third sector economy" sottolinea che il Terzo Settore non è solo un settore sociale o filantropico, ma rappresenta anche una parte significativa dell'economia di un paese. Questo settore comprende una vasta gamma di organizzazioni non profit, cooperative, associazioni di volontariato, fondazioni e altre entità che operano per il perseguimento di obiettivi sociali, culturali, ambientali ed economici.

Questa definizione rinnova la complessità che caratterizza questo settore, evidenziandone tuttavia come in esso debbano sussistere sia il raggiungimento di obiettivi sociali sia l'assenza di lucro, creando un compromesso nella visione americana ed europea, dove la prima richiama il vincolo di non distribuzione degli utili, mentre la seconda si concentra sullo scopo che le organizzazioni non profit devono possedere, quindi, la creazione di benessere all'interno di un'economia di un paese.

1.1.2 L'evoluzione del Terzo Settore in Italia

Il Terzo Settore, seppur con caratteristiche e sfaccettature che si sono evolute nel corso del tempo, ha radici profonde nella storia italiana, che ha dimostrato negli anni grandi capacità innovative e di auto-organizzazione, continuando a mantenere importanti valori di fondo, quali la solidarietà, la democrazia e la promozione dei diritti. È da queste radici che si sviluppa la storia del Terzo Settore in Italia ed è importante tenerne conto in questa analisi per poter evidenziare come l'esistenza di idee e principi valoriali di fondo abbiano consentito il suo sviluppo e la sua estensione in modo importante sino ai giorni d'oggi, dove riveste un ruolo fondamentale all'interno di questo paese.

Come afferma Laville¹⁴, bisogna considerare l'evoluzione del Terzo Settore come strettamente collegata alle trasformazioni socio-economiche di ogni Paese ed è per questo motivo che si rende necessario un approccio storico-dinamico per poter comprendere l'evoluzione di questo sistema anche in Italia, dove si è assistito ad una sua lenta e graduale crescita e trasformazione, sebbene

¹³ Si tratta di un progetto di ricerca comparativa che mira a misurare e delineare la portata, la portata e l'impatto di associazioni e fondazioni, volontari e cittadini impegnati nella società civile in tutta Europa, generalmente denominato "terzo settore". Condotta nel periodo Gennaio 2014 – Gennaio 2017 presso l'Institute for Social Research (ISF) a cura del Prof. Dr. Bernard Enjolras.

¹⁴ Laville, J.L. and Evers, A. "Third system: A European definition", 1999.

caratterizzata da un andamento nello sviluppo delle organizzazioni spesso irregolare e caratterizzato da sconvolgimenti e rallentamenti di diversa natura, economica, sociale e politica.

Per poter comprendere meglio la storia del Terzo Settore in Italia è quindi necessario un breve excursus storico¹⁵, che possa metterne in evidenza la complessità e i limiti che ha dovuto fronteggiare per potersi affermare nella società attuale.

Gli eventi più importanti per l'evoluzione del Terzo Settore si sono verificati in Italia a partire dalla seconda metà del XIX secolo, quando l'influenza della Chiesa risultava ancora dominante e, per questo motivo, nacquero numerose organizzazioni sociali volte a fornire assistenza e servizi sociali a chi ne aveva bisogno. Una delle organizzazioni più importanti, amministrata dalla Chiesa, furono le Opere Pie, oltre 18.000 istituzioni dotate di lasciti e donazioni, che fornivano assistenza ai più poveri.

Il ruolo dello Stato, in questo contesto, risultava pressochè marginale: solo a seguito del 1860, dopo l'unificazione dell'Italia, si manifestò l'esigenza di ridurre l'influenza cattolica e con l'approvazione della Legge Crispi nel 1890 venne introdotto un maggior controllo pubblico su oltre 21.000 Opere Pie tra ospedali, ricoveri e orfanotrofi, attraverso l'introduzione delle Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza (IPAB). Attraverso questa legge, veniva imposto a qualsiasi istituzione che avesse una determinata rilevanza economica di passare sotto il controllo del settore pubblico, andando così a ridurre il potere delle organizzazioni religiose, che nonostante questa legge, continuarono a mantenere una certa autonomia anche negli anni successivi.

Fu successivamente, in età giolittiana, che si assistette ad un cambiamento più radicale nella gestione delle organizzazioni da parte dello Stato, in un periodo caratterizzato da un intenso sviluppo industriale, che ebbe come obiettivo l'integrazione della classe operaia nel tessuto sociale, accompagnato dalla nascita di nuove forme di assistenza come le assicurazione contro le malattie e gli

¹⁵ Per approfondimenti, Carrera, D. (2011) *Economia e Gestione delle Aziende nonprofit*. Roma: Aracne

infortuni sul lavoro¹⁶, la Cassa nazionale di previdenza per la vecchiaia ed eventuali invalidità dei lavoratori. Fu proprio a partire da questi cambiamenti che nacque quella si può definire la “pietra miliare” da cui sarebbe poi nato, nel Novecento, il welfare state italiano: garantire ai lavoratori una copertura sui rischi possibili causati dal lavoro fu il primo passo importante nella partecipazione dello Stato all’interno della struttura assicurativa e assistenziale.

L’intensificarsi dell’intervento pubblico nel sociale fu una caratteristica anche del periodo fascista, quando ci fu una sempre più decisa presenza dello Stato nei settori assicurativi, sanitari e di assistenza, contemporaneamente ad una repressione di tutte le organizzazioni come le Opere Pie e le Società di mutuo soccorso, indicate come possibili fonti di opposizione e quindi accantonate. L’obiettivo di quel periodo fu quello di massimizzare l’intervento dello Stato attraverso il controllo sociale e politico dei cittadini e con l’annullamento dei principi etici e valoriali sui quali si fondavano attività di assistenza e beneficenza.

Con la fine del secondo conflitto mondiale si entra, invece, in un periodo di grande crescita e investimento sociale: l’Italia attraversò un periodo di ricostruzione e boom economico. In questo contesto, il Terzo Settore iniziò a svilupparsi più formalmente, con la crescita di organizzazioni di volontariato, cooperative sociali e fondazioni. Questo sviluppo fu in parte alimentato dalla crescente domanda di servizi sociali e dalla necessità di supporto alle fasce più vulnerabili della popolazione. Il panorama italiano risulta, tuttavia, caratterizzato da grande frammentarietà: se da un lato, infatti, lo Stato inizia a fornire maggiori servizi in ambito scolastico e sanitario, in contemporanea diminuiva il mondo delle organizzazioni non profit, poiché sebbene fossero finanziate dalla pubblica amministrazione, restarono ancora a lungo nelle mani delle organizzazioni religiose, volte soprattutto alla cura e all’assistenza delle classi più povere e dei più bisognosi.

In questo quadro fortemente separato tra Stato e Chiesa, si percepisce l’esclusione di numerose altre categorie di persone che, negli anni del boom economico, diventano più consapevoli e richiedono maggiori servizi: vengono, infatti,

¹⁶ Legge del 17 marzo 1898. Anche la legge dell’8 luglio 1883 istituiva la Cassa nazionale di assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, ma essa funzionava su base volontaria (Zamagni, 1997, p. 9; Gaeta e Viscomi, 2003, pp. 234-235)

soddisfatti i bisogni di gruppi specifici di persone e manca una struttura in grado di fare fronte alle esigenze generali della popolazione.

È solo con gli inizi degli anni Novanta che si può iniziare a parlare di Terzo Settore: il suo successo e la sua espansione sono principalmente dovuti alla cosiddetta crisi del welfare, cominciata sul finire degli anni Ottanta, dove si è rilevato come il vecchio sistema di welfare fosse ormai inadatto a soddisfare le esigenze e le necessità dei cittadini a fronte degli importanti cambiamenti economici e sociali in atto. È in questo contesto che si verifica quindi un cambiamento fondamentale nell'evoluzione del Terzo Settore: diminuisce, infatti, l'intervento dell'autorità pubblica, creando una strada di collaborazione tra Stato e organizzazioni per poter fronteggiare le necessità dei cittadini e le loro richieste.

Dalla fine degli anni Novanta viene, quindi, formalmente riconosciuto Il Terzo Settore come noto oggi, mettendo al centro la logica sociale, comunitaria e civile e dando spazio alle organizzazioni di poter creare una struttura operativa che ne riconosca e valorizzi il suo ruolo pubblico e sociale. In particolare in Italia, si assiste ad una sua sempre maggiore regolamentazione dal punto di vista giuridico e normativo, attraverso una sempre più chiara delineazione dei contorni entro i quali si colloca questa dimensione. Fulcro del cambiamento è rappresentato, nel 2016, con la Riforma del Terzo Settore, che dà avvio ad una serie di provvedimenti normativi che ne cambieranno la fisionomia originale, con l'obiettivo di dare una chiara cornice giuridica per l'operato delle molteplici tipologie di organizzazioni no profit che operano al suo interno.

1.2 Il Terzo Settore: il quadro normativo di riferimento

Come presentato attraverso l'exkursus storico – culturale, la nascita e l'evoluzione del Terzo Settore sono state fasi caratterizzate da grande complessità e frammentarietà, caratteristiche dovute anche ai diversi approcci legislativi e normativi che regolamentavano questo sistema.

In concomitanza con l'evoluzione storica, infatti, è necessario tenere conto anche dei cambiamenti legislativi in atto e come questi ultimi abbiano modificato il ruolo del Terzo Settore nel panorama italiano, contribuendo in modo incrementale alla sua crescita. Questa evoluzione è stata caratterizzata da una progressiva definizione e regolamentazione delle diverse forme di organizzazioni non profit,

con l'obiettivo di riconoscerne il valore sociale e promuoverne l'efficacia e la trasparenza.

1.2.1 L'evoluzione del quadro legislativo dal Codice civile alla riforma

Un primo riconoscimento normativo e giuridico del Terzo Settore avvenne con l'approvazione del Codice civile del 1942, che rappresenta una pietra miliare nel sistema giuridico italiano, regolando una vasta gamma di rapporti civili tra i cittadini. Tra le numerose disposizioni del Codice, gli articoli nn. 14 - 42 trattano specificamente delle persone giuridiche, fornendo un quadro normativo fondamentale per le organizzazioni non profit, in particolare con il riconoscimento di tre persone giuridiche quali le associazioni (riconosciute e non riconosciute), i comitati e le fondazioni. I citati articoli definiscono i requisiti per il riconoscimento giuridico, il funzionamento, la gestione e la dissoluzione delle persone giuridiche.

Il riconoscimento dell'associazione come persona giuridica avviene mediante atto pubblico o testamento e devono ottenere il riconoscimento giuridico dall'autorità competente, a differenza di quelle non riconosciute, che possono costituirsi senza particolari formalità ma operare ugualmente in diversi ambiti, con obblighi e limiti differenti. I comitati, invece, sono gruppi di persone che si costituiscono per raccogliere fondi o realizzare un'opera di interesse pubblico o comune, hanno il vincolo di non distribuzione degli utili tra i membri, che rispondono solidalmente delle obbligazioni contratte. Le fondazioni, infine, sono persone giuridiche che vengono istituite per perseguire un obiettivo di utilità generale e sono dotate di un patrimonio destinato a tale scopo: queste informazioni devono essere dichiarate all'interno dello statuto e dell'atto costitutivo.

La distinzione messa in atto nel Codice civile è cruciale, quindi, per comprendere i diritti, i doveri e le responsabilità di ciascuna forma organizzativa, nonché le procedure necessarie per la loro costituzione e gestione. Inoltre, le norme sulla contabilità e la responsabilità degli amministratori hanno contribuito a promuovere la fiducia dei cittadini nelle organizzazioni non profit, favorendo la partecipazione e il sostegno alle attività di solidarietà sociale.

Se con il Codice civile del 1942 si ottiene un primo importante riconoscimento per gli enti che ad oggi vengono considerati, tra gli altri, come appartenenti al Terzo Settore, è importante ricordare anche la Carta costituzionale del 1948. Sebbene infatti il Terzo Settore come sistema non sia esplicitamente citato e presente all'interno della Costituzione¹⁷, sono presenti al suo interno alcuni principi importanti che hanno fornito una solida copertura costituzionale all'affermarsi delle organizzazioni non profit.

Il primo da ricordare è l'articolo 2 della Costituzione¹⁸, che favorisce e tutela le "formazioni sociali" dove si sviluppa la personalità dell'individuo, impegnandosi a garantirne i diritti inviolabili. Il secondo importante articolo è il numero 18¹⁹, che garantisce la libertà per gli individui di associarsi per fini che non siano vietati dalla legge.

Nonostante l'esistenza dei principi all'interno della Carta costituzionale e dei riferimenti agli articoli del Codice civile del 1942, la normativa riguardante il Terzo Settore non si può definire come completa, sebbene si trattasse dell'unico inquadramento civilistico di riferimento.

Anche con l'inizio degli anni Ottanta, la situazione a livello legislativo restò pressoché invariata, nonostante un primo significativo riconoscimento delle società organizzate attraverso la legislazione regionale dei sistemi di interventi e servizi sociali²⁰. Gli interventi risultarono, infatti, settoriali, emergenziali e soprattutto limitati ad una serie di eventi senza una pianificazione strategica di lungo termine²¹, rivelandosi quindi fallimentare nel lungo periodo.

Soltanto con l'avvento degli anni Novanta si è verificato l'intensificarsi di disposizioni legislative al fine di tutelare in modo più ampio le principali tipologie

¹⁷ Rossi, E. and Zamagni, S. (2011) 'Capitolo III, Il Terzo settore nella disciplina normativa italiana dall'Unità ad oggi', in *Il Terzo Settore nell'Italia Unita*. Bologna: Il Mulino, pp. 174–176.

¹⁸ La Repubblica riconosce e garantisce i diritti inviolabili dell'uomo, sia come singolo, sia nelle formazioni sociali ove si svolge la sua personalità, e richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale.

¹⁹ I cittadini hanno diritto di associarsi liberamente, senza autorizzazione, per fini che non siano vietati ai singoli dalla legge penale. Sono proibite le associazioni segrete e quelle che perseguono, anche indirettamente, scopi politici mediante organizzazioni di carattere militare.

²⁰ Rossi, E. and Zamagni, S. (2011) 'Capitolo III, Il Terzo settore nella disciplina normativa italiana dall'Unità ad oggi', in *Il Terzo Settore nell'Italia Unita*. Bologna: Il Mulino, pp. 181

²¹ Benvenuti, S., Martini, S. (2017) in *La crisi del welfare pubblico e il "nuovo" Terzo settore: la via tracciata dalla legge delega n. 106/2016*, op.cit. pag. 2.

di enti non profit presenti nel tessuto sociale²², con l'obiettivo di colmare le lacune presenti e per tutelare maggiormente le società organizzate, fino a quel momento regolate soltanto dal Codice civile, e, in parte, nella Costituzione. A partire dal 1991, infatti, proprio a causa dell'intensificarsi in quegli anni del Terzo Settore sono state emanate una serie di *disposizioni speciali*, che hanno creato un vero e proprio filone normativo per quelle organizzazioni e tipologie di enti non profit senza scopo di lucro e con al centro la solidarietà sociale.

Si elencano di seguito le principali disposizioni speciali per la tutela di molteplici tipologie di enti non profit:

- *Legge quadro sul volontariato* n.266/1991: una delle prime a fornire un riconoscimento ufficiale e un quadro normativo per le organizzazioni di volontariato. La legge 266/1991 ha definito il volontariato come un'attività prestata in modo personale, spontaneo e gratuito, e ne ha stabilito i requisiti per la costituzione e il funzionamento; il diritto a ricevere contributi e donazioni e la possibilità di stipulare convenzioni con enti pubblici per la gestione di servizi di interesse generale.
- *Legge sulle cooperative sociali* n.381/1991: ha avuto un impatto significativo, promuovendo l'inclusione sociale e lavorativa attraverso la creazione di posti di lavoro per persone con difficoltà di inserimento nel mercato del lavoro tradizionale. Questo ha favorito la crescita e la diffusione delle cooperative sociali come attori cruciali nel sistema di welfare italiano. In particolare, distingue tra due tipi di cooperative sociali: le cooperative di tipo A che operano nella gestione di servizi sociosanitari ed educativi e le cooperative di tipo B, che si occupano dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.
- *Legge sulle ONLUS* (Organizzazioni non lucrative di utilità sociale) n.460/1997: ha fornito un quadro normativo chiaro per le organizzazioni che perseguono finalità di solidarietà sociale, includendo settori come l'assistenza sociale e sanitaria, la beneficenza, l'istruzione e la tutela dei diritti civili. Inoltre, le ONLUS hanno beneficiato di significativi vantaggi

²² Gennari, N. (2017) 'Diritto degli enti non profit', formazione CSV Lombardia, pag. 13, November.

fiscali, come l'esenzione dall'imposta sul reddito e la possibilità di ricevere donazioni deducibili dalle tasse.

- *Legge sulle organizzazioni di promozione sociale n.383/2000*: ha istituito e regolamentato le organizzazioni di promozione sociale (APS), che operano per il bene comune e la promozione della solidarietà sociale. La legge 383/2000 ha previsto: la definizione delle APS e i requisiti per la loro iscrizione nei registri nazionali, regionali e provinciali e agevolazioni fiscali e contributive.
- *Legge sull'impresa sociale dal decreto legislativo 155/2006*: ha introdotto la figura dell'impresa sociale, definendola come un'organizzazione privata che esercita in via stabile e principale un'attività economica di utilità sociale. Le principali disposizioni includono i requisiti per il riconoscimento delle imprese sociali, gli obblighi di trasparenza e di gestione democratica e le limitazioni circa la distribuzione degli utili, che devono essere reinvestiti nell'attività dell'impresa.

L'emanazione delle citate leggi speciali ha dato un quadro di riferimento normativo e legislativo importante per lo sviluppo e l'estensione del terzo Settore in Italia, mettendo in parte fine all'assenza di aiuti e tutele da parte della pubblica amministrazione, andando soprattutto ad agevolare le collaborazioni con le istituzioni pubbliche, favorendo la nascita di un'importante rete di tipologie di enti non profit attive e tutelate su tutto il territorio nazionale.

1.2.2 La riforma del Terzo Settore

In tempi più recenti, in particolare a partire dal 2014, si è iniziata a sentire la necessità di unificare l'insieme di leggi singole della disciplina speciale e generale relativa al Terzo Settore sotto un'unica grande normativa. Numerosi sono stati, tuttavia, i fattori che hanno scaturito la nascita della riforma del Terzo Settore, avviata con la legge delega n.106 del 2016. L'intervento normativo e strutturale ha avuto come cause principali:

La crescita e la complessità del Terzo Settore, che nell'ultimo ventennio ha conosciuto una crescita significativa sul territorio italiano nel numero e nella varietà delle organizzazioni, nonché nell'importanza delle loro attività socioeconomiche. Questa crescita ha reso evidente la necessità di un quadro

normativo più omogeneo e chiaro per garantire un'efficace regolamentazione e promozione del settore.

La frammentazione normativa, poiché, come visto in precedenza, il Terzo Settore era regolato da una molteplicità di leggi speciali e normative regionali, spesso sovrapposte e non coordinate tra loro. Questa frammentazione normativa ha creato confusione, inefficienze e disomogeneità nel trattamento delle diverse tipologie di enti non profit, complicando la gestione operativa e la conformità alle norme.

L'aumento delle attività e delle risorse gestite dalle organizzazioni del Terzo Settore ha reso necessario rafforzare i meccanismi di trasparenza, responsabilità e controllo. La riforma ha introdotto misure per migliorare la trasparenza finanziaria e gestionale degli enti, aumentando la fiducia del pubblico e dei finanziatori.

La riforma è stata anche motivata dalla volontà di promuovere l'innovazione sociale, riconoscendo il ruolo cruciale del Terzo Settore nella sperimentazione di nuove soluzioni ai problemi sociali. La normativa ha cercato di favorire la nascita e lo sviluppo di nuove forme di imprenditoria sociale e di innovazione nel campo dei servizi alla persona e della coesione sociale.

La riforma ha previsto misure per migliorare la sostenibilità economica degli enti del Terzo Settore, facilitando l'accesso ai finanziamenti pubblici e privati. Sono state introdotte agevolazioni fiscali, contributive e misure per incentivare le donazioni e il finanziamento delle attività non profit.

Per questo motivo, il 12 maggio 2014 il Governo italiano ha pubblicato le cosiddette “Linee guida per una riforma del Terzo Settore”²³, un documento in cui sono state esposte alcune aree tematiche di azione su cui andare a lavorare per ottenere un miglioramento nella normativa e maggiore efficienza.

Il documento ha delineato una serie di obiettivi chiave da raggiungere attraverso azioni concrete. Gli obiettivi principali esposti sono, quindi, la creazione di un “welfare partecipativo fondato su una governance sociale allargata” che permetta la partecipazione dei singoli e del terzo Settore in generale al processo decisionale

²³ Il documento è reperibile sul sito www.governo.it

riguardante le politiche sociali, con lo scopo di innovare e organizzare in modo strutturato l'erogazione dei servizi del welfare.

Un secondo obiettivo indicato è quello di creare posti e occasioni di lavoro all'interno di un sistema, come quello del Terzo Settore, che ha la responsabilità di lavorare in modo diretto nel tessuto sociale del paese e andare ad arricchire il capitale sociale, umano e civico nella popolazione.

Infine, il terzo ed ultimo obiettivo principale riguarda la trasparenza e la necessità di maggiori controlli per garantire crescita e al contempo efficienza nella gestione dei finanziamenti e delle fonti di entrata come le donazioni di cui gli enti no profit si nutrono e hanno bisogno per poter continuare a garantire il loro operato sul territorio.

Cinque sono le linee di indirizzo in cui si declinano gli interventi degli obiettivi sopra elencati e comprendono: ricostruire le “fondamenta giuridiche” del Terzo Settore, valorizzare il principio di sussidiarietà verticale ed orizzontale²⁴, riuscire ad arricchire il panorama italiano delle istituzioni contribuendo al decollo della cosiddetta impresa sociale, permettere la crescita del Servizio Civile Nazionale e, infine, ampliare le forme di sostegno economico degli enti del Terzo Settore.

Il risultato del documento contenente le linee guida per la riforma del Terzo Settore si è tradotto nel corso dei successivi due anni nella legge n.106 del 06 giugno 2016, *Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale*²⁵.

1.2.3 Gli effetti della riforma

Gli obiettivi e le aree tematiche di indirizzo contenuti nelle linee guida per la riforma hanno, in seguito, trovato campo di applicazione con l'approvazione della legge delega n.106 per la riforma del Terzo Settore, che ha definito sotto un unico quadro normativo i requisiti e le condizioni generali per tutte le tipologie di enti appartenenti al settore non profit.

²⁴ Il concetto di sussidiarietà verticale ed orizzontale viene menzionato all'interno della Carta costituzionale all'articolo 120 ed indica come verticale quando i bisogni dei cittadini sono soddisfatti dall'intervento della pubblica amministrazione, orizzontale quando sono o i cittadini stessi a soddisfare i propri bisogni o in forma associata e volontaristica.

²⁵ Pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale e reperibile presso il sito www.gazzettaufficiale.it; entrata in vigore il 03 luglio 2016.

La legge delega consta di 12 articoli che delineano le finalità, l'oggetto e i principi e criteri direttivi generali di azione. Viene presentata in seguito una panoramica sul contenuto degli articoli presenti nella legge delega per una maggiore chiarezza informativa su quali siano state le aree di cambiamento e intervento e come la riforma abbia modificato l'operato del Terzo Settore in Italia nell'ultimo decennio.

Il primo articolo riporta le finalità e l'oggetto della legge, in particolare dando una definizione completa di Terzo Settore e degli enti appartenenti ad esso (ETS). I principi e i criteri direttivi generali sono invece oggetto dell'articolo 2, dove si mette in evidenza l'importanza dei principi di sussidiarietà, partecipazione democratica, solidarietà e pluralismo²⁶ su cui si deve fondare l'iniziativa economica privata e il più ampio diritto di associazione. Con l'articolo 3 si prevede, invece, una revisione della disciplina per il riconoscimento della personalità giuridica, stabilita dal libro II del Codice civile, in materia soprattutto di trasparenza ed informazione a terzi attraverso atti e bilanci pubblici.

L'articolo 4 rappresenta in qualche modo il fulcro della riforma, perché organizza il riordino e la revisione della disciplina attraverso l'istituzione del Codice del Terzo Settore. Attività di volontariato, promozione sociale e mutuo soccorso sono regolate dall'articolo 5, che comprende i requisiti e gli obiettivi che tali attività devono avere insieme all'impresa sociale (articolo 6) e al Servizio Civile Universale (articolo 8). Gli articoli 7 e 9 si concentrano sulle misure di controllo e vigilanza degli ETS, in particolare focalizzando l'attenzione sulle misure fiscali e di sostegno economico che devono essere forniti agli ETS per poter garantire il loro sviluppo e come poi questi debbano essere rendicontati, anche attraverso l'istituzione della Fondazione Italia Sociale (articolo 10), con lo scopo di sostenere attraverso misure finanziarie di diversa natura l'operato degli enti del Terzo Settore.

Il fulcro della riforma appena descritta è sicuramente rappresentato dall'articolo 4²⁷, poiché non solo prevede il riordino della disciplina in materia di Terzo Settore, ma istituisce il *Codice del Terzo Settore*, definendone il perimetro di

²⁶ Ai sensi degli articoli 2, 3, 18 e 118 della Costituzione.

²⁷ Art.4: riordino e revisione della disciplina del Terzo Settore e codice del terzo settore, approvato con decreto legislativo n.117/2017.

azione e, soprattutto, le diverse tipologie di enti che possono farne parte, in quale misura e secondo determinati requisiti specifici. Con l'approvazione del codice, avvenuta nel 2017, il panorama del no profit italiano ha subito un grande cambiamento sul piano normativo e strutturale.

Le principali novità apportate dal codice sono, infatti, molteplici: prima tra tutte, il codice definisce in modo specifico chi siano gli ETS, quindi gli enti appartenenti al Terzo Settore e li riunisce sotto un'unica forma giuridica, definendone i requisiti e le finalità. Rientrano, infatti, nella categoria di ETS: le organizzazioni di volontariato (ODV), le associazioni di promozione sociale (APS), gli enti filantropici, le imprese sociali, reti associative e società di mutuo soccorso. Tutte queste tipologie di enti devono perseguire attività di “interesse generale per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale”²⁸ e devono essere iscritte al registro unico nazionale del Terzo Settore (RUNTS). Quest'ultimo rappresenta lo strumento di controllo e trasparenza più importante al quale devono essere iscritte tutte le tipologie di ETS, sia per poter usufruire di eventuali agevolazioni fiscali, sia per una maggiore chiarezza nella comunicazione di ciò che un ente svolge. Infine. È importante ricordare come l'istituzione del codice del Terzo Settore abbia avuto effetti significativi in materia di gestione del patrimonio e delle risorse economiche di un ETS: la rendicontazione, la gestione dei bilanci, dei finanziamenti e delle agevolazioni fiscali hanno riscontrato importanti cambiamenti per raggiungere una situazione di maggiore trasparenza e controllo.

Si può, quindi, affermare con certezza che la riforma del Terzo Settore ha apportato un grande cambiamento nel sistema non profit all'interno del panorama italiano, trasformando una normativa frammentata e datata sotto un unico quadro normativo regolamentare, volto soprattutto a rafforzare i principi di trasparenza e responsabilità, promuovere la sostenibilità economica degli enti del Terzo Settore e, in particolare, a valorizzarne il ruolo, riconoscendo infatti il valore che apporta non solo sociale ma anche economico, inserendolo in un contesto di primo piano insieme alla pubblica amministrazione, alle istituzioni e al mercato.

²⁸ D.lgs. 117/2017, articolo 5 comma 1.

Il valore del non profit, a lungo lasciato latente all'interno di un tessuto sociale in forte crescita ma con anche grandi richieste e necessità da soddisfare, assume quindi un ruolo nuovo, in un'ottica di innovazione sociale, fondandosi su quei valori enunciati dalla Costituzione di pluralismo e partecipazione per ottenere un impatto positivo sulla società e promuovere, nel suo insieme, il benessere sociale e l'inclusione.

1.3 Dimensioni e numeri del Terzo Settore in Italia

Il Terzo Settore rappresenta, ad oggi, in Italia un esteso e profondo sistema che lavora su tutto il territorio nazionale a fianco delle istituzioni e delle amministrazioni: adattatosi alla legge delega n.106/2016, la riforma che ha coinvolto questo settore ha avuto dimensioni importanti, trasformando molti degli enti del Terzo Settore, che hanno affrontato diversi cambiamenti legislativi e si sono adeguati ad un nuovo funzionamento del non profit. La domanda che ci si pone resta, dunque, quali siano i numeri del non profit in Italia e come l'introduzione della riforma abbia agevolato e cambiato la struttura e l'aspetto degli ETS, soprattutto per quello che riguarda la gestione del patrimonio e delle risorse economiche, le fonti di finanziamento e le agevolazioni fiscali, affinché si possa apprendere appieno come abbiano potuto beneficiarne e, di conseguenza, crescere e ampliarsi.

Per quanto riguarda la dimensione e i numeri del Terzo Settore in Italia, si è assistito negli ultimi anni ad un incremento delle rilevazioni statistiche²⁹: riepilogare e monitorare i numeri di questo settore è diventato, infatti, fondamentale sia per i principi di trasparenza e le modalità di controllo stabiliti con la riforma, sia per riuscire a dare una forma ed un quadro preciso per il monitoraggio e la costruzione di dati che possano essere di riferimento ai cittadini, alle istituzioni e a tutti i portatori di interesse nel loro insieme.

Una prima raccolta di dati è avvenuta nel 2011 attraverso l'Istat, in occasione del nono censimento dell'industria e dei servizi, incorporando anche i dati relativi al non profit in Italia, per poter costruire una prima struttura del fenomeno attraverso informazioni qualitative e quantitative. Una seconda raccolta importante di dati importanti è avvenuta poi nel 2021, con la seconda edizione del "Censimento

²⁹ Per approfondimenti si veda "*Contesto d'appartenenza e bisogni formativi*", disponibile presso il sito: www.univol.it, Novembre 2013.

permanente delle istituzioni non profit³⁰, che ha categorizzato le organizzazioni non profit secondo le seguenti variabili di classificazione: regione e ripartizione territoriale; forma giuridica; settore di attività prevalente; periodo di costituzione e classi di dipendenti.

I risultati dell'indagine hanno riportato oltre 363.000 istituzioni non profit operative in Italia, con oltre 5.5 milioni di volontari coinvolti e circa 870.000 lavoratori dipendenti. La distribuzione territoriale delle organizzazioni non profit vede il nord Italia con oltre il 50% del totale delle organizzazioni censite, mentre il Centro Italia conta il 20% e il restante 30% situato nel Sud Italia e nelle Isole. Importanti sono, inoltre, i dati sui settori di attività: cultura, sport e ricreazione rappresentano il settore più numeroso, con il 65% delle istituzioni attive in questo ambito; assistenza sociale e protezione civile costituiscono il 9% delle istituzioni non profit; istruzione e ricerca circa il 9% e i restanti settori quali sanità e ambiente contano rispettivamente il 4% e il 3%.

Sono dati importanti in quanto costituiscono fonte di studi e ricerche sul fenomeno, in generale, del Terzo Settore, ma dimostrano anche il contributo che queste organizzazioni apportano attraverso il volontariato e le risorse economiche impiegate per il loro sviluppo e funzionamento.

L'indagine, tuttavia, più rilevante anche in merito a quanto visto in precedenza, riguarda i risultati raccolti grazie all'introduzione con la riforma del 2016 del RUNTS, il registro nazionale che comprende tutte le tipologie di enti del Terzo Settore presenti sul territorio italiano. Secondo gli ultimi dati forniti, il rapporto del RUNTS “restituisce un importante patrimonio informativo di dati riguardo a un settore rilevante della nostra struttura economica e sociale qual è il mondo del Terzo settore”³¹ e configurano un numero sempre in aumento nel corso degli anni.

Al 31 dicembre 2023 sono risultati circa 110.000 enti del Terzo Settore iscritti al RUNTS. In particolare, le sezioni alle quali gli enti appartengono sono suddivise nel seguente modo:

³⁰ Risultati della ricerca statistica disponibili presso il sito www.istat.it.

³¹ Dalle parole di Maria Teresa Bellucci, viceministra del Lavoro e delle Politiche Sociali nel convegno dedicato alla presentazione relativa ai primi dati risultanti dalle analisi sul Runts.

Sezione	Numero enti	
Associazioni di promozione sociale	49065	42.9%
Organizzazioni di volontariato	35313	30.9%
Imprese sociali	24324	21.3%
Enti filantropici	199	0.2%
Società di mutuo soccorso	96	0.1%
Altri enti del terzo settore	5413	4.7%
Reti associative senza altra collocazione nelle sezioni	2	0.0%
Totale complessivo	114412	

Figura 1: sezioni di iscrizione degli enti (fonte: www.welforum.it)

Dal registro, inoltre, si assiste anche alla suddivisione per area geografica relativa alla concentrazione di ETS: rispetto a quanto rilevato dalla precedente indagine Istat, si può vedere come la concentrazione di ETS sia elevata in Sud Italia e Isole (31.6%), Nord-Ovest (23.3%) insieme a Centro Italia (23.2%) e Nord-Est (21.9%). I principali ambiti in cui questi ETS operano sono: assistenza sociale e protezione civile, sviluppo economico e coesione sociale, istruzione e ricerca.

Si può, quindi, affermare che l'iscrizione al RUNTS rappresenti sia un vantaggio in qualità di strumento di monitoraggio e controllo riguardo la vasta gamma di ETS presenti sul territorio nazionale, ma anche una grande opportunità dal punto di vista degli enti stessi grazie alle numerose agevolazioni di cui possono beneficiare una volta iscritti, come, ad esempio, l'accesso al 5x1000 e diverse agevolazioni fiscali.

Il fenomeno del Terzo Settore è in costante crescita nel nostro Paese e questo è stato possibile non solo grazie alla regolamentazione normativa degli ultimi decenni, ma anche grazie alla volontà di estendere questa rete in tanti diversi ambiti di attività che possano fornire servizi alla popolazione.

Capitolo 2: la struttura delle organizzazioni del Terzo

Settore in Italia

Attraverso l'istituzione del Codice del Terzo Settore (d'ora in poi, CTS), fulcro e obiettivo della riforma del 2016, si è arrivati ad una definizione completa di quelli che vengono definiti enti del Terzo Settore (d'ora in poi, ETS), che possono ottenere tale qualifica se in possesso di determinati requisiti e se iscritti al registro unico RUNTS (registro unico nazionale del Terzo Settore). È importante, quindi, andare a definire nel dettaglio quali siano gli ETS riconosciuti giuridicamente e come essi siano strutturati sotto diversi aspetti, quali la struttura organizzativa e gli strumenti di governance, per poterne valutare gli effetti e il loro impatto sociale ed economico.

2.1 Gli attori del Terzo Settore: gli ETS

Attraverso l'utilizzo del termine modello organizzativo³² degli ETS, si intendono le strutture e le configurazioni organizzative tipiche adottate dalle organizzazioni del Terzo Settore. Questi modelli sono delineati per ottimizzare la gestione interna, assicurare la trasparenza e migliorare l'efficacia nel raggiungimento delle finalità sociali. Anche gli ETS sono dotati di modelli organizzativi, come disciplinati dalla legge e, in particolare, dal CTS che individua le tipologie di organizzazioni che sono in possesso della qualifica di enti del Terzo Settore. Di seguito viene presentata una breve descrizione delle principali tipologie di ETS regolamentati dal Codice.

2.1.1 Le organizzazioni di volontariato (ODV)

A partire dalla riforma del 2016, le organizzazioni di volontariato hanno acquisito la qualifica di ETS, a seguito dell'abrogazione della legge 266/1991 "Legge quadro sul volontariato". Disciplinate oggi dal Codice del Terzo Settore³³, le ODV svolgono, secondo quanto stabilito dalla legge, attività di interesse generale e senza scopo di lucro. Quello che le distingue maggiormente dalle altre tipologie di enti non profit è proprio l'utilizzo del volontariato: le attività devono essere

³² In economia, un modello organizzativo è un sistema operativo che viene adottato nelle aziende per pianificare l'insieme delle attività da svolgere, i compiti e le mansioni che devono essere svolti dalle risorse e il coordinamento delle attività. Disciplinato dal decreto legislativo 231/2001, ha come obiettivo la prevenzione riguardo la responsabilità penale degli enti nel contesto in cui viene adottato.

³³ D.lgs 117/2017, titolo V artt. 32-44 "di particolari categorie degli enti del terzo settore".

svolte principalmente da volontari, che devono rappresentare la principale risorsa e non possono essere inferiori alla metà dei lavoratori presenti. Le attività si estendono su molteplici ambiti, dalla sanità all'assistenza sociale, dallo sport ad attività ricreative e culturali. Le principali ODV presenti in Italia sono, ad esempio, l'Unicef, la Croce Rossa Italiana e LILT. Nascono dall'unione di gruppi di soci che condividono ideali e interessi, di cui si occupano attraverso il loro operato. Attualmente, in Italia, si contano oltre 35.000 organizzazioni di volontariato che svolgono un importante ruolo di assistenza e aiuto all'interno del tessuto sociale del paese.

2.1.2 Le associazioni di promozione sociale (APS)

Anche per le associazioni di promozione sociale (d'ora in poi, APS) la riforma ha apportato grandi cambiamenti sotto il profilo legislativo. Disciplinate, infatti, con la legge 383/2000 "Disciplina delle Associazioni di promozione sociale", ad oggi rientrano nelle tipologie di enti del Terzo Settore disciplinate dal Codice e hanno dovuto adeguare i propri statuti e lo svolgimento del proprio operato a seguito dei cambiamenti normativi. Possono costituirsi tramite atto pubblico o scrittura privata e devono essere in possesso di uno statuto che deve contenere essenzialmente le norme relative al funzionamento dell'ente. Sono tenute a svolgere attività di interesse generale, che persegua fini a carattere sociale e non possono prevedere la distribuzione degli utili a chi ne fa parte. Numerose risultano ad oggi le APS sul territorio italiano, oltre 49.000 secondo il censimento permanente condotto dall'Istat, e le aree principali in cui operano risultano essere l'ambiente, la cultura, lo sport e il turismo. Nel loro insieme, promuovono attività di interesse generale mediante la partecipazione attiva dei cittadini.

2.1.3 Gli enti filantropici

Disciplinati dall'articolo 37 del decreto legislativo 117/2017, gli enti filantropici sono ETS che possono essere costituiti nella forma di associazione riconosciuta o fondazione e hanno come scopo principale quello di erogare beni, servizi, denaro o investimenti a favore di categorie di persone svantaggiate o attività di interesse generale. Per questi enti è fondamentale il possesso di un patrimonio adeguato, da cui consegue il riconoscimento della personalità giuridica. Le risorse economiche di cui possono disporre derivano principalmente da contributi che possono essere sia pubblici sia privati, lasciti testamentari, donazioni e raccolte fondi. È

importante riconoscere il ruolo di questi enti, proprio secondo quanto stabilito dalla legge: a differenza degli enti precedentemente descritti, infatti, il loro obiettivo e scopo principale è l'erogazione di particolari tipologie di servizi che possano essere d'aiuto e di sostegno per molteplici categorie di persone, in particolare per le classi più svantaggiate e bisognose.

2.1.4 Le imprese sociali

Le imprese sociali sono una categoria molto importante degli ETS, il cui ruolo e compiti sono stati a lungo discussi e studiati anche nella letteratura nazionale ed internazionale. L'impresa sociale è, in realtà, una fattispecie giuridico-organizzativa esistente da prima della riforma, istituita con il decreto legislativo n.155 del 2006³⁴. Tuttavia, a seguito della riforma del 2016, si è vista la creazione della “nuova impresa sociale”, che ha avuto come scopo la revisione della normativa preesistente, al fine di colmare lacune, risolvendo possibili dubbi interpretativi e stabilendo i nuovi limiti e confini all'interno dei quali l'impresa sociale può operare e, per tali motivi, risulta come *nuova* all'interno del quadro normativo. Il fattore chiave che distingue tali imprese dagli altri enti del Terzo Settore è l'esercizio dell'attività economica³⁵, non preclusa di principio agli altri enti, ma soggetta in questo caso a tutele ed obblighi specifici. Anche in questo caso, le imprese sociali sono tenute allo svolgimento di attività di interesse generale, quali, ad esempio, come interventi e servizi sociali, riqualificazioni urbane o di beni confiscati alla criminalità organizzata. Per quanto riguarda, invece, le modalità di svolgimento delle attività, queste ultime devono essere esercitate in modo costante e devono essere investiti per una quota pari ad almeno il 70% dei ricavi in attività di interesse generale. È molto importante il ruolo delle risorse umane, ed è anche un aspetto differenziale rispetto agli altri ETS: il ruolo del volontariato è necessario, ma i volontari devono essere in numero minore rispetto ai dipendenti, in quanto l'attività si svolge soprattutto in presenza di contratti veri e propri di lavoro³⁶.

³⁴ Bobba, L., Fici, A. and Gagliardi, C. (2022) Le nuove imprese sociali: Tendenze e prospettive dopo La Riforma del Terzo Settore. Napoli: Editoriale scientifica.

³⁵ Fici, A. (2017) 'Nozione e qualifica di impresa sociale', in La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica. Impresa Sociale.

³⁶ Per approfondimenti, Impresa sociale in 'La riforma spiegata, tutta la normativa in schede', disponibile presso il sito www.cantiereterzosettore.it (2021)

2.1.5 Le reti associative

Le reti associative rappresentano l'unione di più organizzazioni del Terzo Settore, costituite in forma di associazione, riconosciute o non riconosciute. Aggregano un numero elevato di ETS, con un minimo di cento o di venti nel caso si tratti di fondazioni, rivestendo un ruolo importante di controllo e rappresentanza, svolti negli interessi degli enti che ne fanno parte. Operano a livello regionale, nazionale ed internazionale, con lo scopo di supportare, rappresentare e coordinare le organizzazioni aderenti, promuovendo la collaborazione tra di esse e favorendo lo sviluppo di progetti comuni. Alcuni esempi delle loro attività principali sono il supporto per l'accesso a risorse economiche, i rapporti con la pubblica amministrazione, incentivi alla partecipazione ad eventi e progetti comuni. Questo modello di ETS svolge un'importante funzione poiché non solo agisce con un obiettivo di raggiungimento degli interessi comuni, ma offre numerosi vantaggi ai membri della rete come una maggiore visibilità, la collaborazione e l'accesso a risorse e finanziamenti. Un esempio importante di rete associativa in Italia è il Forum del Terzo Settore, che costituisce "l'organismo di rappresentanza unitaria del Terzo Settore italiano"³⁷.

2.1.6 Le società di mutuo soccorso

Le società di mutuo soccorso rappresentano uno dei pilastri fondanti del Terzo Settore in Italia: nascono, infatti, nel IX secolo, nel periodo dell'industrializzazione, e ottengono il riconoscimento normativo con la legge 3818 del 1886 dal nome "Legge che approva la costituzione legale delle società di mutuo soccorso". L'obiettivo principale di queste organizzazioni era quello di fornire assistenza e aiuto in caso di particolari necessità, come, ad esempio, malattie, infortuni o situazioni di difficoltà, possibilmente causate dal periodo storico, caratterizzato dall'assenza di sostegni e protezioni sociali per i lavoratori. Con il decreto legislativo 117/2017, le società di mutuo soccorso hanno ottenuto la qualifica di ETS, individuandole come organizzazioni che svolgono attività di interesse generale e facendo riferimento al principio fondante, espressamente citato nella Costituzione, della sussidiarietà. Si basano principalmente su principi di auto-aiuto, di solidarietà e fratellanza verso categorie di persone in situazioni di difficoltà o appartenenti a classi più svantaggiate. Elemento caratteristico di

³⁷ Per approfondimenti, la storia del Forum è disponibile presso il sito www.forumterzosettore.it.

questa tipologia di ETS è il fondo comune, costituito dal versamento di quote associative dei membri e utilizzato per fornire assistenza a chi ne avesse necessità. L'evoluzione del welfare state e del Terzo Settore nel suo complesso hanno cambiato l'aspetto delle società di mutuo soccorso nel corso del tempo. Tuttavia, i principi di mutualismo e autogestione su cui si fondano sono rimasti invariati e resta importante il ruolo che, ad oggi, svolgono sul territorio nazionale per consentire assistenza nei casi in cui l'apparato sociale statale risulta, ancora, essere carente.

2.2 Gli organi decisionali e gli strumenti di governance

Una volta delineati gli ETS riconosciuti giuridicamente dal Codice del Terzo Settore e, quindi, descritti gli attori che agiscono all'interno di questo contesto, è importante capire come tali enti siano organizzati e governati al loro interno, seguendo logiche di governance in linea con la propria struttura, forma giuridica e raggiungimento degli obiettivi del loro operato. Le strutture decisionali e di governance adottate dagli ETS risultano essere fondamentali non solo per raggiungere una gestione efficace delle proprie risorse e attività, ma anche per assicurare trasparenza e responsabilità sia all'esterno dell'organizzazione, in un'ottica di coinvolgimento e informazione a tutti gli stakeholders presenti, sia all'interno della propria struttura.

Secondo quanto stabilito dal Codice del Terzo Settore³⁸, “l'organo di controllo vigila sull'osservanza della legge e dello statuto e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione [...], nonché sull'adeguatezza *dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile* e sul suo concreto funzionamento”. Con questo articolo viene posta l'attenzione sull'esistenza necessaria per gli ETS di un assetto organizzativo ben definito, con un implicito riferimento anche all'articolo 2086 del Codice civile, il cui contenuto verte sulla gestione dell'impresa³⁹. Diventa, quindi, evidente come anche gli enti del Terzo Settore debbano dotarsi di assetti organizzativi che rientrino sotto il quadro normativo attuale e che rispecchino la

³⁸ Titolo IV, Capo III, art. 30, comma 6. Approfondimenti disponibili presso il sito www.normattiva.it

³⁹ “L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”, pubblicato in Gazzetta Ufficiale con decreto legislativo del 12 gennaio 2019.

struttura della quale si sono dotati. Per assetti organizzativi all'interno di un ETS, si fa riferimento alla presenza di un adeguato organo di governo e di procedure⁴⁰ che gestisca in modo organizzato e trasparente tutte le attività e che consenta di realizzare e comunicare le finalità con cui vengono portate avanti. Quando si parla di organi di governo e decisionali all'interno di un ETS, si fa riferimento a due principali strumenti, disciplinati dal Codice del Terzo Settore, che svolgono in modo sinergico una funzione di controllo sull'operato dell'ente: l'assemblea degli associati e l'organo di amministrazione. A questi due citati si aggiungono, poi, gli organi di controllo, sia interni sia esterni, quali ad esempio l'organo di revisione legale dei conti e dei controlli sulla trasparenza della gestione.

L'assemblea degli associati è il fulcro centrale delle decisioni, l'organo sovrano presente all'interno di ogni organizzazione no profit, costituita da tutti i soci aderenti all'ente, in possesso di tale qualifica sia per la convocazione, sia per il diritto di voto al suo interno. I compiti principali dell'assemblea sono l'elezione del consiglio direttivo e l'approvazione del bilancio o del rendiconto; viene convocata una volta all'anno nel caso dell'assemblea straordinaria, su richiesta o per eventuali situazioni di necessità più di una volta, nel caso dell'assemblea straordinaria. Il ruolo dell'assemblea degli associati è fondamentale perché non solo si occupa di prendere le decisioni più importanti, ma anche, e soprattutto, in quanto si tratta del principale strumento di democrazia presente all'interno degli enti no profit, in cui ogni socio ha diritto di voto e di parola e a cui possono partecipare anche eventuali donatori e finanziatori per rafforzare il controllo sull'operato dell'organizzazione⁴¹.

Negli ETS che hanno la qualifica di associazioni e di fondazione è, inoltre, necessaria e obbligatoria la presenza di un organo di amministrazione o, generalmente definito, consiglio direttivo. Disciplinato dall'articolo 25 del Codice del Terzo Settore, il consiglio direttivo si occupa principalmente della gestione quotidiana dell'ente stesso, portando avanti le delibere e le attività di interesse generale approvato dallo statuto o deliberate a seguito di ogni assemblea. Le sue mansioni principali sono dunque la gestione delle risorse economiche e del

⁴⁰ Lunetta, L. (2024) "Gli adeguati Assetti organizzativi negli enti del Terzo Settore, Revilaw Consulting". Disponibile presso il sito: www.revilawconsulting.it.

⁴¹ Hansmann, H. (1987) "Economic Theories of Nonprofit Organization, in The Nonprofit Sector". A Research Handbook, edited by Walter W. Powell, Yale University Press.

personale o dei volontari, l'esecuzione delle delibere assembleari e la predisposizione dei bilanci e dei programmi annuali delle attività. La struttura del consiglio direttivo deve, inoltre, essere ben definita: tre sono le figure principali che devono figurare al suo interno, quali il Presidente, il quale viene eletto dall'assemblea dei soci e presiede il consiglio stesso; il Vicepresidente, che svolge attività e compiti eventuali in luogo del Presidente; il Segretario, al quale spettano le attività di gestione amministrativa. Le cariche enunciate sono le principali, ma nei consigli direttivi di ETS più ampi ed evoluti possono anche presenziare altre figure, come, ad esempio, il tesoriere, a cui viene relegata la funzione di gestione delle risorse economiche e finanziarie, secondo quanto stabilito dal consiglio direttivo.

Per alcune tipologie di ETS è, inoltre, prevista l'esistenza dell'organo di controllo e dell'organo di revisione. In particolare, nel caso delle fondazioni, è disciplinato dal Codice del Terzo Settore l'esistenza di un organo di controllo interno, monocratico o collegiale, a cui sono affidate funzioni rispetto alla gestione degli ETS, come, ad esempio, la vigilanza sull'osservanza dello statuto e della legge, sui principi di corretta e trasparente amministrazione, sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che devono essere adeguati. È obbligatoria la sua presenza nel caso delle fondazioni, mentre per le associazioni, riconosciute e non riconosciute, quando per due esercizi consecutivi siano stati superati determinati limiti quali: un totale dell'attivo di stato patrimoniale pari a 110.000 euro; un totale di ricavi, vendite e proventi pari a 220.000 euro; più di 5 dipendenti occupati nel corso dell'esercizio.

L'organo di revisione dei conti è, insieme all'organo di controllo, uno strumento di controllo interno, istituito dal Codice del Terzo Settore per le associazioni, riconosciute e non riconosciute, e per le fondazioni, quando queste ultime superano per due esercizi consecutivi i seguenti limiti:

- Un totale di attivo dello stato patrimoniale pari a 1.100.000 euro;
- Un totale di ricavi, vendite e proventi pari a 2.200.000 euro;
- Un totale di dipendenti impiegati nel corso dell'esercizio pari ad almeno 12 unità.

La nomina risulta essere altresì obbligatoria quando sono stati costituiti patrimoni disciplinati dall'articolo 10 del Codice⁴². Il compito dell'ETS è, quindi, la nomina di un revisore legale o di una società di revisione, il cui ruolo principale risulta essere lo svolgere l'incarico di revisione legale dei conti dell'ente, eseguiti nel rispetto dei principi ISA Italia⁴³.

L'insieme dei sopracitati organi è volto a garantire la gestione e l'amministrazione degli enti del Terzo Settore in modo efficiente, trasparente e responsabile, nel rispetto delle normative vigenti e della partecipazione democratica che deve essere, in questo modo, assicurata agli associati.

Se gli organi decisionali e di controllo presenti all'interno degli ETS, eccezion fatta per l'organo di controllo e l'organo di revisione istituiti con la riforma del Terzo Settore nel 2016, esistono e svolgono funzioni di controllo e gestione in ogni tipologia di ente, diverso è, invece, parlare di modalità di governance all'interno di un mondo, quello del non profit, caratterizzato da obiettivi e finalità diverse rispetto al mondo for profit in primis, tra tutte, la distribuzione degli utili, l'elemento di grande differenza tra i due settori. Parlare, quindi, in questo settore di governance o corporate governance implica maggiori ragionamenti e riflessioni, proprio per la natura aziendale ed economica del termine e della sua funzione, all'interno, invece, di un mondo caratterizzato dalla totale assenza di lucro e di vincoli sulla distribuzione degli utili, nonché fondato su principi di solidarietà sociale e partecipazione democratica.

Con il termine corporate governance si fa riferimento all'insieme di regole e meccanismi di direzione e controllo che consentano ad un'azienda di svolgere la sua attività, con un orientamento al lungo periodo strategico e mirato, nonché un governo che sia efficace ed efficiente, ma soprattutto orientato alla tutela di tutti i soggetti portatori di interesse, i cosiddetti stakeholders, interni ed esterni⁴⁴.

⁴² “Gli enti del Terzo settore dotati di personalità giuridica ed iscritti nel registro delle imprese possono costituire uno o più patrimoni destinati ad uno specifico affare ai sensi e per gli effetti degli articoli 2447 bis e seguenti del Codice civile”. Approfondimenti disponibili presso il sito: www.normattiva.it.

⁴³ Il riferimento all'articolo 31 del d.lsg. 117/2017 riguarda la disciplina di revisione legale prevista ex lege dal d.lgs. 139/2010, ossia prevede che anche gli ETS siano sottoposti alla stessa disciplina prevista per gli enti societari. Maggiori approfondimenti disponibili presso il sito: www.mementopiù.it.

⁴⁴ Definizione dal sito www.borsaitaliana.it

Un'organizzazione no profit può essere definita come *multistakeholder*⁴⁵ poiché presenta quattro tipologie principali di portatori di interesse: coloro che conferiscono ed investono capitale, quindi sia finanziatori istituzionali sia i donatori; coloro che partecipano alla vita dell'organizzazione e all'assemblea in quanto associati; coloro che investono nell'organizzazione tempo e risorse, come, ad esempio, i volontari e coloro a cui è rivolta l'attività principale, i destinatari ultimi del suo operato. L'obiettivo fondamentale risulta, quindi, essere, ottenere una gestione efficace e una comunicazione trasparente con la molteplicità degli stakeholders presenti, in linea con le finalità e l'operato dell'organizzazione, sia perché gli stakeholders sono parte attiva delle decisioni strategiche di un'organizzazione, sia perché il loro coinvolgimento risulta essenziale come risorsa, economica e sociale, del patrimonio di un'organizzazione.

Oltre ai diversi asset organizzativi che possono essere adottati per una gestione efficace, è importante ricordare quali sono i principi che devono essere necessariamente presenti alla base della governance, citati anche nelle Linee Guida del Terzo Settore, che si devono rispecchiare in tutto ciò che viene svolto e che devono guidare il raggiungimento degli obiettivi anche nel lungo periodo: la partecipazione democratica e la trasparenza, rilevante soprattutto nelle attività di rendicontazione ed accountability di cui gli ETS devono farsi carico. La prima deve essere portata avanti all'interno di tutti i processi decisionali e strategici, poiché, oltre ad essere un elemento distintivo per le organizzazioni del Terzo Settore, risulta anche la modalità principale di funzionamento, diventando principio guida della struttura, esercitata attraverso le assemblee dei soci, i comitati consultivi e gruppi di lavoro all'interno di specifici progetti. La trasparenza, invece, diventa un elemento fondamentale soprattutto alla luce della riforma del Terzo Settore, affinché vengano rispettati i principi di legalità e correttezza imposti dalla legge. All'interno di un settore che gode dell'aiuto economico e dei sussidi sia di finanziatori pubblici sia privati, diventa fondamentale comunicare in modo veritiero e trasparente ogni attività svolta e come avviene gestito il patrimonio economico, sia per mantenere rapporti stabili di fiducia, sia per evitare la nascita di comportamenti opportunistici nei confronti

⁴⁵ Antoldi, F. (2004) 'La corporate governance nelle aziende non profit ', in Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale. Milano: Franco Angeli, pp. 185–232.

degli stakeholders e la creazione di problemi di asimmetria informativa. Per questo motivo, gli ETS si sono dotati di strumenti di rendicontazione economica e sociale che possano comunicare, sia internamente sia esternamente, i propri risultati, come, ad esempio, la redazione di bilanci e relazioni che spieghino nel dettaglio l'utilizzo delle risorse.

I principi di trasparenza e partecipazione diventano quindi guida delle organizzazioni non profit, trovando riconoscimento anche nello statuto, e base di lavoro e gestione all'interno di tutti i processi strategici e decisionali presenti per poter garantire il raggiungimento degli obiettivi e l'esistenza stessa delle organizzazioni nel lungo periodo.

2.3 La rendicontazione economica e sociale del Terzo Settore

Come si è visto nel paragrafo precedente, il tema della trasparenza è uno dei principi guida per le organizzazioni del Terzo Settore: rimarcato sia nel documento delle Linee Guida, sia all'interno del Codice del Terzo Settore e della riforma del 2016, il principio di trasparenza deve guidare ogni ente per poter comunicare, informare e gestire in modo veritiero e corretto la propria attività, le finalità, gli obiettivi a tutti coloro che risultano essere gli stakeholders dell'ente, sia esterni sia interni.

Con il decreto legislativo 117/2017, vengono inseriti all'interno della normativa vigente, gli strumenti di rendicontazione, economica e sociale, che devono essere utilizzati dagli enti del Terzo Settore per poter spiegare e dimostrare come siano state allocate le risorse economiche ricevute all'interno delle diverse attività svolte. L'articolo 13 "Scritture contabili e di bilancio" del Codice del Terzo Settore disciplina gli obblighi contabili degli ETS, attuando una precisa distinzione a seconda delle dimensioni dell'ente: si intendono ETS di piccole dimensioni quelli che, nel corso dell'anno, ottengono ricavi, rendite, proventi ed altre entrate non superiori ai 220.000 euro. Per tali enti, che operano in regime ordinario e non forfetario, non è necessaria la redazione del bilancio di esercizio, ma risulta sufficiente la tenuta del *rendiconto per cassa*, un report dell'anno che riassume in modo sistematico le entrate e le uscite dell'ente nel corso dell'esercizio. Il rendiconto si sviluppa in tre sezioni principali: la prima dedicata alle entrate e uscite, di gestione, di investimenti o disinvestimenti e flussi o

deflussi di capitale; la situazione della liquidità; una parte dedicata infine ai costi e proventi attesi per i periodi successivi. Tale rendiconto, redatto secondo il principio di cassa, deve essere approvato poi dall'assemblea dei soci e deve essere, in seguito ad approvazione, depositato presso il RUNTS.

Diversa è la situazione, invece, per gli ETS di maggiori dimensioni, con ricavi e proventi superiori ai 220.000 euro, che sono tenuti ad un'altra tipologia di rendicontazione. Per questa categoria di ETS, infatti, è necessaria una rendicontazione molto più completa ed esaustiva⁴⁶, comprensiva di:

- *Stato patrimoniale*: come nella tradizionale rappresentazione aziendalistica, questo schema di bilancio ha lo scopo di mostrare la situazione economica patrimoniale dell'ente al termine dell'esercizio e, inoltre, serve a fornire importanti informazioni anche da un punto di vista prospettico, poiché definisce anche le risorse a disposizione dell'ente per la gestione futura. Anche nell'ambito del Terzo Settore, lo stato patrimoniale rappresenta un riassunto rendicontativo della posizione economica e finanziaria dell'ente, chiaramente espressa attraverso le sezioni contrapposte dell'attivo e del passivo, di semplice e immediata lettura, tali da poter fornire tutte le informazioni necessarie agli stakeholders e i membri stessi dell'organizzazione circa l'andamento dell'esercizio.
- *Rendiconto di gestione*: ha lo scopo di presentare i componenti positivi e negativi relativi all'esercizio. Tuttavia, è importante ricordare come segua un'impostazione distinta rispetto a quanto avviene per le aziende, data dalla natura non lucrativa con cui operano gli ETS. Per questo motivo, non ha come obiettivo quello di dimostrare il reddito prodotto al termine dell'esercizio, ma piuttosto quello di evidenziare come vengono allocate ed ottimizzate le risorse, anche in un'ottica di medio-lungo periodo.
- *Relazione di missione*: tale documento ha come scopo quello di integrare il bilancio, attraverso l'esposizione di informazioni qualitative, che può essere assimilata alla commistione, in ambito aziendale, alla nota integrativa e alla relazione sulla gestione.

⁴⁶ Per approfondimenti, Pozzoli, M. (2020) 'Gli schemi di bilancio per gli ETS non piccoli', in Il bilancio degli enti del Terzo Settore. Fondazione nazionale dei commercialisti, pp. 43-87.

L'insieme di questi documenti forma il sistema informativo di bilancio che assume, in seguito alla riforma, uno centrale per la rendicontazione delle attività non lucrative svolte dagli enti del Terzo Settore, con lo scopo di verificare e monitorare tutte le attività di gestione, che devono essere svolte secondo il principio di trasparenza, al fine di dare una chiara, veritiera e corretta rappresentazione della situazione economica e finanziaria dell'ente. Diventa, in seguito, cruciale il suo ruolo anche per la creazione di fiducia nei rapporti con gli stakeholders e per una valutazione dell'impatto sociale avuto dalle attività, tema del prossimo paragrafo.

Se la rendicontazione economica valuta la gestione e monitora la posizione reddituale e finanziaria di un determinato ente, assume una nuova e grande importanza anche la rendicontazione sociale, tipologia meglio definita dalla legge delega del 2016, che ne esplicita i contorni e i contenuti all'articolo 14⁴⁷ del Codice del Terzo Settore. Il documento ufficiale utilizzato per questa tipologia di rendicontazione è il Bilancio Sociale, uno strumento di informazione e trasparenza al quale possono accedere tutti gli stakeholders per poter consultare i risultati ottenuti nel corso dell'esercizio e informazioni circa le attività condotte durante il periodo di riferimento. Il bilancio sociale, quindi, è un insieme di documenti che si affianca al bilancio d'esercizio e alla rendicontazione economica di un ente, per poter informare, soprattutto all'esterno, quali siano i risultati economici, ambientali, sociali raggiunti, attraverso l'utilizzo di schemi e tabelle riepilogativi dell'andamento.

Il bilancio sociale non risulta essere obbligatorio per tutti gli ETS: secondo la normativa e quanto stabilito dall'articolo 14 del Codice, sono tenuti alla redazione di questa tipologia di bilancio gli ETS che hanno realizzato nell'esercizio "ricavi, vendite, proventi o altre entrate comunque denominate" per una somma pari o superiore ad 1 milione di euro. Gli ETS che abbiano raggiunto tale somma sono quindi tenuti alla redazione del bilancio sociale e la successiva pubblicazione del medesimo presso il RUNTS e sul proprio sito internet, affinché sia disponibile alla consultazione pubblica e privata di ogni soggetto che abbia un interesse.

⁴⁷ D.lgs. 117/2017, comma 1, Codice del Terzo Settore. Disponibile presso il sito: www.normattiva.it, "Bilancio Sociale".

Anche gli ETS di minori dimensioni o comunque che non raggiungano tali cifre al termine dell'esercizio, possono redigere lo stesso il proprio bilancio sociale seguendo due modalità: le linee guida ministeriali o altri modelli, tenendo sempre in considerazione l'esposizione della metodologia di rendicontazione e gli standard di redazione adottati.

Il bilancio sociale assume una grande rilevanza a partire dall'approvazione della legge delega n. 106 del 2016 e, in seguito, con l'approvazione del decreto del 04 luglio 2019, che definisce le *Linee Guida* da seguire per la sua redazione, pubblicate dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Queste ultime rappresentano uno strumento importante che definisce le modalità di predisposizione al bilancio che devono essere seguite dagli ETS per consentire a questi ultimi di adempiere all'obbligo informativo, ma anche per consentire agli utenti di ottenere informazioni rilevanti circa l'operato dell'ente e i risultati raggiunti. Lo scopo delle Linee Guida è, infatti, quello di collegare la predisposizione del bilancio sociale al concetto di *accountability*, ossia la responsabilità a capo di un soggetto o ad un gruppo di soggetti, in merito al risultato raggiunto da una determinata organizzazione, di natura sia pubblica sia privata, che deve essere realizzato nei confronti di uno o più portatori di interesse⁴⁸. Secondo tale logica, il bilancio sociale, unito al principio di *accountability* diventa cruciale per diversi motivi: contribuisce alla creazione e al mantenimento della fiducia con i propri stakeholders, migliora la trasparenza dell'ente all'esterno rendendo visibili le scelte operative di gestione, consente di valutare e misurare l'impatto sociale ottenuto, fornendo anche dati che possono contribuire in futuro al proprio miglioramento delle performance e della gestione di tutte le risorse.

⁴⁸ Definizione dal Dizionario Treccani di Economia e Finanza (2012).

Capitolo 3: la sostenibilità finanziaria degli enti del Terzo Settore

Dopo aver indagato la nascita e lo sviluppo del Terzo Settore nel suo complesso e da chi oggi è composto questo ampio e fondamentale sistema che occupa uno spazio importante nel tessuto sociale ed economico dell'Italia, si rende necessario fare luce sulle diverse modalità di finanziamento e sostentamento a cui devono e possono accedere gli ETS, per poter garantire il loro corretto funzionamento e, soprattutto, la crescita e la stabilità nel medio-lungo periodo.

La sostenibilità finanziaria per le organizzazioni del Terzo Settore è un concetto cruciale che si riferisce alla capacità di queste organizzazioni di mantenere e sviluppare le proprie attività nel lungo termine senza compromettere la loro stabilità economica. A differenza delle imprese for-profit, gli ETS non perseguono il profitto come fine ultimo, ma piuttosto obiettivi sociali, culturali, ambientali o di altra natura pubblica. Pertanto, garantire la sostenibilità finanziaria significa assicurare che l'organizzazione possa continuare a perseguire la propria missione anche in presenza di cambiamenti nel contesto economico, politico o sociale.

L'obiettivo di questo capitolo diventa, dunque, capire quali tipologie di finanziamento le organizzazioni del Terzo Settore hanno a disposizione, come usufruirne e come la loro combinazione possa diventare, insieme sicuramente ad altri elementi importanti quali, ad esempio, una gestione efficiente sia del capitale sociale sia delle risorse, una chiave strategica per poter mantenere attivo il proprio operato nel lungo termine.

3.1 Analisi delle fonti di finanziamento tradizionali

Esattamente come le organizzazioni for profit, anche gli enti che non perseguono fini di lucro hanno la necessità di cercare e reperire fonti di finanziamento che possano garantire loro di svolgere le attività di interesse generale da cui sono contraddistinti. La differenza principale risulta poi nell'obiettivo finale: se per le organizzazioni che agiscono a scopo di lucro il risultato deve essere la massimizzazione del profitto, per gli enti del Terzo Settore diventa, invece, il raggiungimento degli obiettivi di utilità sociale prefissati dall'organizzazione, per

il raggiungimento dei quali sono necessari investimenti e finanziamenti che ne permettano la gestione e il funzionamento.

Esistono diverse tipologie di fonti di finanziamento accessibili dagli ETS che possano consentire loro di mantenere la propria operatività nel lungo termine, tuttavia, poiché il Terzo Settore comprende al suo interno molteplici e diversificate organizzazioni che perseguono altrettanto diverse finalità e missioni, si rende necessario l'affidamento a diverse fonti di finanziamento, in proporzioni diverse⁴⁹. Nella letteratura internazionale, sono presenti due principali filoni di pensiero circa le fonti di reddito a cui possono avere accesso le organizzazioni non profit. Secondo Tuckman⁵⁰, esistono due principali categorie di fonti di capitale: interne ed esterne. La prima categoria comprende gli interessi e i dividendi percepiti dagli investimenti sulle proprietà, come, ad esempio, obbligazioni, azioni e conti di risparmio; insieme agli interessi si possono anche trovare le entrate generate dalla vendita o cessione dei servizi che l'organizzazione offre, come, ad esempio, pubblicazioni e prodotti generati dal lavoro dei membri dell'organizzazione. Le fonti esterne, invece, comprendono le donazioni, che possono essere sia individuali sia da parte di aziende o sponsorizzazioni, e i finanziamenti governativi, che vengono ottenuti tramite sovvenzioni o forme di contratto in cambio dell'erogazione di un determinato servizio.

È, in seguito, Dennis Young, economista e professore che ha condotto il programma di studi sul nonprofit presso la Andrew Young School, che nel 2007⁵¹ propone una più ampia riflessione sul tema delle fonti di finanziamento, distinguendo sei diverse categorie di reddito esistenti per le organizzazioni non profit. Mantenendo le precedentemente citate donazioni, finanziamenti governativi, entrate da attività commerciali e ritorni sugli investimenti, presentate da Tuckman, Young propone l'aggiunta di altre due categorie:

⁴⁹ Boris, E.T. and Steuerle, C.E. (2006) "Scope and dimensions of the nonprofit sector", in *The nonprofit sector: a research handbook*, a cura di Powell, W. e Steinberg, R. . New Haven.

⁵⁰ Tuckman, H.P. (1993) 'How and why nonprofit organizations obtain capital ', in *Nonprofit Organizations in a market economy*. San Francisco, pp. 203–232.

⁵¹ Young, D.R. (2007) *Financing nonprofits: Putting theory into practice*. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press.

- “*Membership income*” (entrate da soci): molte organizzazioni non profit, specialmente quelle basate sui soci, si affidano al versamento delle quote associative annuali come fonte di reddito costante. Il loro scopo risulta essere sia il sostenimento delle attività dell’organizzazione, ma anche la creazione di un maggiore impegno tra i membri dell’organizzazione stessa, che vengono direttamente coinvolti come finanziatori all’interno della gestione.
- “*Resources from volunteers*” (le risorse dei volontari): seppure non si tratti di una fonte di reddito diretta o comune finalizzata alla crescita del patrimonio e delle risorse economiche di un’organizzazione non profit, il lavoro dei volontari svolge un ruolo importante all’interno di questo quadro. L’offerta da parte dei volontari del loro lavoro, delle loro competenze e della loro esperienza senza la richiesta di un compenso monetario in cambio diventa, infatti, una risorsa fondamentale specialmente all’interno di quelle realtà caratterizzate da mezzi finanziari limitati. Il vantaggio fondamentale che gli enti possono ricavarne diventa risparmio sui costi di gestione delle risorse umane, con la possibilità così di destinare maggiori risorse finanziarie alle attività programmate dall’organizzazione.

Questa suddivisione delle fonti di finanziamento adottata dagli economisti si propone di fornire un quadro generale circa le principali fonti di finanziamento a cui possono accedere le diverse organizzazioni appartenenti al Terzo Settore. Essendo, tuttavia, risorse spesso difficili da reperire o che necessitano di apparati strutturali ampi ed organizzati alla base, può essere difficile l’accesso a tutte le categorie presentate. È in questo contesto che alcune tipologie di finanziamento, come le donazioni, individuali, aziendali e il versamento delle quote associative possono diventare un’ottima base di partenza per permettere all’ente di crescere e svilupparsi.

Una volta individuate le principali fonti di risorse accessibili agli ETS, si vedranno, in seguito, nel dettaglio le tre principali tipologie a cui possono

accedere la maggior parte delle organizzazioni non profit: le donazioni, i fondi pubblici e i corrispettivi per l'attività prestata e i rendimenti sugli investimenti⁵².

3.1.1 Le donazioni

Le donazioni⁵³ rappresentano una delle principali fonti di finanziamento per gli enti del Terzo Settore e sono una delle modalità attraverso cui un ente può raccogliere fondi o beni in natura da poter destinare alle proprie attività di interesse generale, diventando così cruciali nel sostenere i programmi e la gestione delle diverse organizzazioni.

Esistono due tipologie principali di donazioni: individuali e istituzionali. Le donazioni individuali sono contributi finanziati versati, a scopo benefico, da persone fisiche quali i singoli cittadini. La figura del donatore, il cui comportamento psicologico nella scelta della donazione è stato a lungo studiato, rappresenta una fonte importante per le organizzazioni no profit e il suo agire può essere a sua volta determinato da svariati motivi: altruismo nel contribuire in modo diretto alle cause di natura sociale; affezione e legame personale con una specifica causa, dettata da esperienze personali e familiari; può essere anche mosso da benefici fiscali: in molti paesi, infatti, la donazione può essere deducibile dalle tasse offrendo in questo modo un incentivo finanziario a chi la compie.

Inoltre, bisogna considerare come le donazioni individuali giochino un ruolo importante grazie alla loro capacità di pagare, in alcuni casi, i costi generali come la retribuzione del personale o attività come la contabilità e la pianificazione delle risorse, oppure, in altri casi, sono le organizzazioni stesse a limitare l'utilizzo delle donazioni per specifiche attività programmatiche o spese di carattere generale⁵⁴.

La seconda tipologia è costituita dalle donazioni istituzionali, che possono essere erogate sia da altri enti filantropici, come, ad esempio, le fondazioni: queste

⁵² Perrone, A. (2018) "Il finanziamento degli enti del Terzo Settore", dalla relazione svolta al Convegno, *La nuova disciplina dell'impresa del Terzo Settore*.

⁵³ Secondo la definizione dell'enciclopedia Treccani, la donazione è un atto o, in ambito giuridico, un contratto, mediante il quale una parte donante dispone a favore di una seconda parte (donatario) il trasferimento di un diritto, di una proprietà o di un bene patrimoniale senza pretendere nulla in cambio.

⁵⁴ Rooney, P. (2007) 'Individual Giving', in *Financing Nonprofits: putting theory into practice*. Altamira Press, pp. 23-44.

ultime, infatti, finanziano spesso progetti specifici all'interno delle organizzazioni non profit e possono adottare, come conseguenza, anche finanziamenti pluriennali proprio per coprire le spese dell'intera durata di un determinato progetto. All'interno di questa seconda categoria rientrano anche le aziende con le cosiddette *corporate giving* (donazioni aziendali): si tratta di un impegno economico che un'azienda assume nei confronti di una causa di natura sociale e viene sfruttato sia per perseguire obiettivi di business ma al tempo stesso per contribuire al benessere sociale⁵⁵.

3.1.2 I finanziamenti governativi e le sovvenzioni

I finanziamenti governativi e le sovvenzioni sono una delle fonti di reddito più significative per le organizzazioni del terzo settore. Questi fondi, provenienti da enti pubblici a livello locale, regionale, nazionale o internazionale, sono cruciali per sostenere progetti e programmi che rispondono a bisogni sociali, culturali, educativi e ambientali e possono considerarsi come una partnership tra il settore pubblico e le organizzazioni non profit per affrontare problemi sociali complessi che richiedono risorse e coordinamento su larga scala.

Esistono diverse tipologie di finanziamenti governativi che possono essere di aiuto e di sostegno ai diversi enti. Prime tra questi sono le sovvenzioni dirette: si tratta di fondi erogati dal governo per il supporto di specifici progetti o programmi. La destinazione di queste sovvenzioni è spesso dedicata a settori considerati come prioritari, quali, ad esempio, l'istruzione, la sanità e l'ambiente. Una seconda tipologia di aiuto governativo deriva dalla partecipazione ai bandi: attraverso l'istituzione di bandi pubblici, le organizzazioni non profit sono invitate a aderire ad essi, presentando un determinato progetto che sia in linea con le richieste presenti nel bando.

Anche attraverso le agevolazioni fiscali i governi possono dare un sostegno finanziario agli enti del Terzo Settore e, nel particolare caso italiano, a seguito della riforma del 2016, sono state introdotte molteplici agevolazioni riservate a queste organizzazioni. Alcuni esempi di agevolazioni fiscali messe in atto sono l'esenzione da alcune tipologie di imposta, come l'imposta di bollo, l'imposta di registro su modifiche statutarie o per l'acquisto di immobili o l'esenzione dalle

⁵⁵ Definizione tratta dal sito www.glossariomarketing.it.

tasse sulle concessioni governative. Questi aiuti rappresentano incentivi fiscali importanti per gli ETS nel loro complesso, in quanto contribuiscono alla riduzione di numerosi costi operativi, permettendo una destinazione delle risorse economiche più mirata agli scopi di utilità sociale e di attività.

Nel particolare caso italiano, a seguito della riforma del Terzo Settore del 2016, sono state introdotte numerose iniziative⁵⁶ per il sostegno finanziario agli ETS e, nel dettaglio, alle attività di interesse generale che conducono le diverse organizzazioni.

3.1.3 I rendimenti sugli investimenti

Come avviene per le imprese, anche nel Terzo Settore una forma di finanziamento può essere costituita dai o corrispettivi per l'attività prestata o dal ritorno sugli investimenti (ROI⁵⁷, Return on Investments). Tuttavia, a differenza di quanto avviene in ambito aziendale, nel caso del sistema no profit questo indice non è volto esclusivamente a misurare l'impatto economico, ma diventa un importante indicatore del ritorno anche sociale ed ambientale relativo ad uno specifico investimento. È per questo motivo che spesso viene indicato come SROI (Social Return on Investments), proprio per permettere la valutazione di impatto sociale di ritorno, ampliando il più basilare concetto di impatto economico generato e assorbendo non solo la misura del valore monetario, ma anche dell'influenza positiva generata dalle attività di investimento di un'organizzazione.

Le organizzazioni appartenenti al Terzo Settore possono detenere investimenti e utilizzarne i proventi per sostenere le proprie attività di beneficenza o per le finalità di utilità sociale che possiedono come missione. I redditi da investimento possono essere costituiti da plusvalenze, interessi e dividendi⁵⁸. Nel particolare caso italiano, la legge Delega del 2016 ha introdotto uno strumento di investimento rilevante per gli ETS, con l'obiettivo di facilitare l'accesso ai finanziamenti per le attività di interesse generale. Si tratta dei *titoli di*

⁵⁶ Disciplinate dal decreto legislativo n.117/2017, articolo 82 "Disposizioni in materia di imposte indirette e tributi locali".

⁵⁷ In ambito economico – aziendale, il ROI rappresenta l'indice di redditività del capitale investito e diventa un importante indice economico che evidenzia la capacità di resa e profitto di un determinato investimento.

⁵⁸ Bowman, W. (2007) "Investment income", in "Financing nonprofits: putting theory into practice", AltaMira Press. Pag. 157-181.

*solidarietà*⁵⁹: rappresentati da obbligazioni o altri titoli di debito o certificati di deposito, emessi da istituti di credito con lo scopo di raccogliere fondi e denaro impiegando il capitale ottenuto per finanziare le attività istituzionali degli ETS. A tali titoli non possono essere applicate commissioni e dovranno mantenere come unica forma di remunerazione gli interessi attivi.

I vantaggi dell'utilizzo del ROI anche all'interno di un panorama non caratterizzato dalla sola creazione di profitto sono numerosi, in quanto questo indice permette di valutare con criteri certi la redditività di un'attività, e, se positivo, portando a conseguenze influenti sulla sostenibilità finanziaria di un'organizzazione nel lungo termine. Alcuni dei vantaggi principali derivanti dal suo utilizzo possono, infatti, essere il riuscire ad attrarre e reperire nuovi investimenti, creando una rete più ampia di investitori disposti a destinare maggiori fondi per il perseguimento delle attività filantropiche. Un altro vantaggio risiede proprio nella comunicazione con gli investitori: l'utilizzo del ROI diventa, infatti, un efficace strumento di rendicontazione chiara e trasparente verso gli stakeholders finanziari esterni all'organizzazione, favorendo la costruzione di rapporti di fiducia e incrementando le possibilità di crescita di una rete di sostenibilità ed accesso agli investimenti. Infine, il ROI può rappresentare uno strumento per migliorare l'efficienza degli ETS nella loro gestione caratteristica, permettendo quindi la valutazione degli impatti delle attività, aiutando ad individuare le possibili aree di miglioramento nell'allocazione delle risorse e ottimizzandone i processi.

Nonostante i numerosi vantaggi apportati dall'utilizzo del ritorno sugli investimenti, rimane una sfida importante il riuscire a valutarne non solo gli effetti economici, ma anche la valutazione di impatto sociale che questo può apportare nella misurazione finale. Sono, infatti, necessarie valutazioni più ampie e complesse, che mirano non solo alla misurazione e alla quantificazione di dati di natura qualitativa, ma anche raccolte di dati ed informazioni che necessitano di competenze organizzative di cui non tutte le organizzazioni non profit sono dotate, soprattutto per quanto riguarda quelle di minori dimensioni o con una struttura meno collaudata. Infine, non deve essere dimenticato il vero motivo per cui un ETS possa far fronte all'utilizzo degli investimenti e dei relativi ritorni: lo

⁵⁹ Disciplinati dal decreto legislativo n.117/2017, articolo 77.

scopo ultimo deve, infatti, sempre essere quello della creazione di valore sociale e non un mero ritorno finanziario a scopo lucrativo, motivo per cui le organizzazioni devono essere in grado di bilanciare in modo corretto gli aspetti economici, finanziari e sociali che questo indice è in grado di generare.

Le dotazioni finanziarie nel loro complesso possono offrire alle organizzazioni del Terzo Settore un costante flusso di entrate che possono essere sfruttate sia per il perseguimento delle attività sia per il sostenimento dei costi fissi e, eventualmente, essere di sostegno nei periodi di incertezza e di crisi economica.

3.2 Strategie per il mantenimento della stabilità finanziaria

Le fonti di reddito per le organizzazioni no profit risultano, a seguito di quanto visto nel paragrafo precedente, molteplici e variegate. Le forme più tradizionali per il raggiungimento della sostenibilità finanziaria, che consenta il mantenimento delle attività di interesse generale anche nel lungo termine, sono rappresentate principalmente dalle donazioni, da parte sia di cittadini privati sia di aziende che scelgono di supportare i progetti inerenti determinate cause, dalle forme di supporto governativo come le sovvenzioni o le agevolazioni fiscali e, infine, dai ritorni sugli investimenti di natura finanziaria. A queste forme ampiamente trattate anche dalla letteratura, nazionale ed internazionale, si possono aggiungere i ricavi generati da attività commerciali, le quote versate dai membri stessi di un'organizzazione ed il lavoro dei volontari. Tutte queste modalità possono essere accompagnate anche da strumenti per la ricerca delle risorse economiche che seguono concetti di marketing, come, ad esempio, le donazioni basate sull'identità⁶⁰ dei donatori, al fine di creare un target specifico nella ricerca di privati che possano contribuire con i loro finanziamenti a determinate cause, oppure l'utilizzo stesso del marketing relazionale⁶¹ come strumento di creazione di una relazione basata sulla fiducia con i propri stakeholders che possa intensificarsi e solidificarsi nel tempo, anche attraverso collaborazioni pluriennali. A queste strategie per l'incremento dei ricavi si possono poi affiancare piani di

⁶⁰ Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). "The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing". *Journal of Marketing*, pag. 89-105.

⁶¹ Money, K., Money, A., Downing, S., & Hillenbrand, C. (2008). "Relationship marketing and the not-for-profit sector: An extension and application of the commitment trust theory" in A. Sargeant & W. Wymer (Eds.), *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing* pag. 28-48.

riduzione dei costi⁶², come l'aumento del volontariato e della sua conseguente produttività, attraverso la formazione specifica delle risorse umane.

3.2.1 La pianificazione finanziaria

L'insieme di queste fonti di reddito a cui le organizzazioni non profit possono accedere e acquisire non sono, tuttavia, sufficienti nel raggiungimento della stabilità finanziaria in un'ottica di lungo periodo in caso di assenza di pianificazione di gestione di tali risorse. Come per le organizzazioni for profit, anche gli enti del Terzo Settore devono studiare ed adottare dei piani strategici che consentano loro di continuare il proprio operato non solo nell'immediato periodo a seguito dell'acquisizione di determinate fonti di reddito, ma anche in una prospettiva futura.

Per ottenere tale obiettivo, le organizzazioni non profit possono mettere in atto una serie di scelte strategiche che siano in grado di consentire il sostentamento e la capacità di continuare a svolgere le attività attraverso un'ottimale allocazione delle risorse economiche, che possa diventare anche una base di appoggio e sostegno in determinati periodi di maggiore incertezza economica.

Per poter raggiungere tale scopo, risulta necessaria, innanzitutto, una efficace ed efficiente pianificazione nella gestione delle risorse. Diventa, quindi, necessario lo sviluppo di accurati e dettagliati piani di gestione finanziaria, attraverso strumenti come il budgeting, le previsioni finanziarie ed il controllo dei costi. I budget, mensili ed annuali, devono essere realistici e consentono di tenere traccia delle entrate e delle uscite previste per determinati progetti in uno specifico periodo di tempo.

Si possono poi utilizzare modelli di previsione dell'andamento finanziario di un'organizzazione che permetta di valutare le necessità eventuali a cui fare fronte e adottare strategie di pianificazione delle risorse conseguentemente modulati. Infine, si può anche ricorrere all'utilizzo di modelli per il contenimento e la riduzione dei costi operativi, che possono essere un sostegno importante nell'ottimizzazione delle risorse, senza, tuttavia, togliere qualità alla fornitura dei servizi offerti.

⁶² Handy, F., & Srinivasan, N. (2004). "Improving quality while reducing costs? An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.

3.2.2 La diversificazione delle fonti di reddito

Insieme ad un'adeguata ed accurata pianificazione finanziaria, un'altra strategia che le organizzazioni del Terzo Settore possono adottare è la diversificazione delle fonti di reddito, strumento strategico importante, ampiamente discusso nei suoi aspetti dalla letteratura internazionale. In merito alla modalità di diversificazione delle entrate numerosi economisti nel corso dei decenni, infatti, hanno dibattuto soprattutto per quanto riguarda l'utilità e la validità di questo strumento.

Chang e Tuckman nel 1994⁶³, ad esempio, hanno iniziato a sostenere che la diversificazione delle fonti di entrata per una non profit potesse essere una chiave strategica vincente per migliorare la propria stabilità finanziaria. La diversificazione permette, infatti, di ridurre il rischio associato alla dipendenza di una singola fonte di entrate, che potrebbe rivelarsi instabile o volatile nel lungo periodo. Per mantenere una maggiore stabilità, l'utilizzo di fonti di finanziamento miste, sia interne sia esterne (secondo la classificazione presentata nel paragrafo 3.1) renderebbe le organizzazioni non profit meno vulnerabili a shock economici e cambiamenti del mercato.

Della stessa linea di pensiero, Carroll e Starter nel 2009⁶⁴ presentano uno studio in cui esaminano se la diversificazione delle fonti di reddito possa condurre ad una maggior stabilità nel lungo termine. I risultati di tale studio suggeriscono che le organizzazioni del Terzo Settore possono ridurre la volatilità delle loro entrate attraverso la diversificazione, soprattutto cercando di ottenere un equilibrio nella dipendenza da reddito guadagnato, investimenti e contributi. Questo effetto positivo della diversificazione sulla stabilità delle entrate implica che un portafoglio diversificato incoraggia entrate più stabili e, di conseguenza, potrebbe promuovere una maggiore longevità organizzativa. La diversificazione delle fonti di entrata porterebbe, quindi, ad una riduzione della volatilità, con un effetto di

⁶³ Chang, C.F. and Tuckman, H.P. (1994) 'Revenue diversification among non-profits', *Voluntas*, 5(3), pp. 273–290.

⁶⁴ Carroll, D.A. and Stater, K.J. (2009) 'Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), pp. 947–966.

maggior stabilità economica soprattutto nelle organizzazioni di maggiori dimensioni e con potenziali di crescita maggiori.

In anni più recenti, Hung e Hager nel 2019⁶⁵, hanno condotto un'analisi per esaminare l'impatto della diversificazione delle entrate sulla salute finanziaria delle organizzazioni non profit. L'analisi considera diverse fonti di entrate, come donazioni individuali, sovvenzioni governative, e reddito guadagnato, valutando il loro effetto combinato sulla stabilità finanziaria. I principali risultati di questo studio conducono ad un risultato molto simile a quelli ottenuti nei precedenti, in quanto la diversificazione delle entrate è positivamente associata alla salute finanziaria, misurata tramite margini operativi più alti. Un secondo effetto collega la diversificazione alla diminuzione di tagli sulle spese operative e su programmi specifici. Al contrario, la concentrazione di una sola tipologia di entrate risulta collegata ad un maggiore rischio di insolvenza e un drastico calo di maggiori entrate.

I risultati dei sopracitati studi relativi alla metodologia di diversificazione delle fonti di entrata sono, tra loro, molto simili ed equivalenti: tale strumento rappresenta un vantaggio competitivo chiave e strategico nella riduzione dell'incertezza economica e nella maggior stabilità della salute finanziaria di un'organizzazione non profit, che deve, tuttavia, essere in grado di gestire nel modo più efficiente possibile le diverse fonti di reddito, per assicurarsi sia la capacità di affrontare periodi di maggior incertezza sia la capacità di generare maggiori profitti ed entrate attraverso una efficace allocazione e gestione delle risorse ottenute.

3.2.3 I partenariati strategici

Un'ultima strategia che vale la pena valutare in un'ottica di mantenimento della stabilità finanziaria, ma anche in una prospettiva possibile di crescita e sviluppo delle organizzazioni non profit è il fenomeno delle *partnership strategiche*. Quando si parla di partenariati strategici ci si riferisce alla possibilità di costruire alleanze e rapporti di collaborazione tra enti del Terzo Settore e terze parti, che possono includere altre organizzazioni non profit, enti governativi e pubblica

⁶⁵Hung, C. and Hager, M.A. (2019) 'The impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A meta-analysis', *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(1), pp. 5–27.

amministrazione, imprese private e fondazioni, con cui costruire solidi legami per poter ottenere diversi vantaggi sia finanziari sia sociali e valoriali.

In particolare, una pratica molto diffusa negli ultimi decenni è stata la creazione di partnership strategiche tra il settore non profit e le imprese: in un'ottica di crescita e di implementazione della CSR (Corporate Social Responsibility) come strumento di creazione di valore aggiunto per le aziende, ha giocato un ruolo di grande rilevanza per molteplici organizzazioni a scopo di lucro la creazione di rapporti duraturi con enti del Terzo Settore. Tematizzata nel 2019 in occasione del GPEDC (Global Partnership for Effective Development Co-Operation), sono stati emanati dei principi che stabiliscono il coinvolgimento del settore privato nella cooperazione allo sviluppo. All'interno della Dichiarazione conclusiva del summit, infatti, si trova un principio che promuove la collaborazione tra profit e non profit tramite un dialogo e una fiducia inclusivi, in una prospettiva di sviluppo di partenariati strategici innovativi dal basso verso l'alto.

La collaborazione tra profit e non profit diventa, così, un meccanismo di scambio e vantaggio reciproco per tutti gli attori coinvolti: si parla, infatti, di enti e strutture che operano con modalità ma soprattutto finalità diverse, che tuttavia lavorano congiuntamente per creare nuove modalità di raggiungimento degli obiettivi⁶⁶. Le partnership tra imprese ed enti del Terzo Settore diventano, quindi, alleanze strategiche di lungo periodo e si possono sviluppare su diversi piani operativi, come iniziative di partecipazioni agli utili, coinvolgimento diretto dei dipendenti nel fare volontariato o fare donazioni ad un ente non profit, collaborazione strategica su uno specifico progetto che abbia finalità condivise da entrambe le parti coinvolte⁶⁷.

Una delle modalità più diffuse di collaborazione, tuttavia, risulta essere il finanziamento da parte delle imprese verso progetti implementati da una determinata organizzazione non profit. Può trattarsi di finanziamenti una tantum oppure di finanziamenti pluriennali, in un'ottica di sviluppo di una collaborazione e relazione di fiducia e sostegno reciproco tra le parti. I vantaggi di questa pratica

⁶⁶ Dal Negro, L. and Bramante, F. (2022) "Partnership tra profit e non profit: Punti di Forza E criticità a partire da un'Esperienza Sul Campo", Secondo Welfare. Approfondimenti disponibili presso il sito: www.secondowelfare.it

⁶⁷ Bright, C.B. (2024) "Strategic nonprofit partnerships: A threefold approach to success", Nonprofit Megaphone. Approfondimenti disponibili presso il sito: www.nonprofitmegaphone.com

sono, infatti, numerosi: se per le aziende possono essere un vantaggio strategico sia per i benefici fiscali che possono ottenere nel fornire aiuto e sostegno economico al mondo del non profit, anche l'immagine e la reputazione aziendale vengono influenzate da queste azioni, portando vantaggi e benefici non solo in termini finanziari, ma anche in termini di approvazione e coinvolgimento della comunità e degli stakeholders, interni ed esterni. Anche le organizzazioni non profit possono trarre numerosi vantaggi attraverso queste partnership, non solo in termini di aiuto economico grazie all'erogazione di finanziamenti che consentano loro un sostentamento per le attività, ma anche la condivisione di competenze e risorse, una maggiore visibilità e legittimità dell'organizzazione verso il pubblico, con una conseguente crescita della propria immagine e conoscenza, insieme sicuramente ad un aumento dell'impatto sociale, grazie all'unione sinergica di risorse e forza che possono apportare benefici nella realizzazione di progetti di maggiori dimensioni e migliorando i risultati complessivi.

Numerose sono, tuttavia, anche le sfide e le possibili difficoltà che possono sorgere all'interno di una partnership strategica: è fondamentale, infatti, che le due entità che collaborano debbano avere orizzonti e finalità allineate per evitare la creazione di conflitti di interesse; la gestione della relazione deve avvenire nel modo più corretto e trasparente possibile, anche attraverso l'utilizzo degli strumenti di rendicontazione che testimonino l'allocazione delle risorse economiche all'interno di determinati progetti. Infine, è importante definire la suddivisione delle risorse e delle responsabilità, al fine di garantire un'equa gestione delle attività congiunte.

In conclusione, le partnership strategiche rappresentano una strategia potente per le organizzazioni non profit che desiderano assicurare una stabilità finanziaria a lungo termine. Queste alleanze possono fornire accesso a risorse cruciali, aumentare l'efficienza operativa e ampliare l'impatto sociale, contribuendo significativamente alla sostenibilità delle organizzazioni del Terzo Settore.

3.3 Sfide e innovazioni per il Terzo Settore oggi

Dopo aver esaminato nel dettaglio le diverse modalità con cui gli enti del Terzo Settore possono trovare sostegno economico e finanziario, attraverso l'analisi delle fonti tradizionali e delle strategie che possono essere adottate con l'obiettivo

di mantenere una stabilità economica anche nel lungo periodo per lo svolgimento delle attività e dei programmi specifici che caratterizzano il mondo non profit, è necessario considerare quali possano essere le sfide che devono essere affrontate al giorno d'oggi da tali enti per poter continuare il proprio operato. In una società in continua evoluzione e con la necessità di soddisfare bisogni sempre più crescenti della popolazione e, quindi, dei consumatori, la sfida del Terzo Settore resta quella di riuscire a mantenere vivo il proprio operato in un'ottica di crescita e sviluppo per la promozione del benessere sociale delle persone.

Per poter crescere sia a livello di dimensioni, sia a livello di singoli progetti è necessario, tuttavia, ricorrere a diverse strategie che possano, insieme alle modalità precedentemente citate, fornire supporto e assistenza per potersi consolidare. Diventa, quindi, fondamentale, anche per il mondo non profit, innovarsi e formarsi circa i numerosi strumenti e fenomeni attuali, in modo da poter accrescere le proprie possibilità e migliorarsi in un'ottica di sviluppo sociale.

Sono diversi i modelli innovativi a cui gli ETS possono ricorrere per mantenere la propria stabilità e garantire l'efficacia e l'efficienza del proprio operato. Uno strumento importante è rappresentato dall'innovazione tecnologica e digitale: adottare soluzioni tecnologiche avanzate per migliorare la qualità dei servizi offerti risulta essere, anche per il Terzo Settore, una chiave vincente da adottare nella propria struttura. Alcuni esempi di queste tecnologie possono essere l'uso di piattaforme digitali per la raccolta fondi, la gestione dei volontari e la comunicazione con i beneficiari e il miglioramento della gestione operativa. Inoltre, l'adozione di tecnologie come l'intelligenza artificiale e l'analisi dei big data sta permettendo una maggiore personalizzazione dei servizi e una migliore valutazione dell'impatto sociale.

Da non sottovalutare, anche a seguito delle precedenti riflessioni sul tema della sostenibilità finanziaria, sono anche le modalità di finanziamento ibrido (o misto) a cui possono accedere le organizzazioni non profit, combinano le diverse fonti di reddito per potersi assicurare la riduzione della dipendenza da fonti esterne attraverso la combinazione di entrate commerciali con donazioni e sovvenzioni, al

fine di ridurre le difficoltà in periodi di incertezza economica e per affrontare eventuali shock economici esterni ed interni.

Resta uno strumento importante anche l'implementazione di pratiche di governance che consentano il coinvolgimento dell'ampia rete di stakeholders, attraverso la creazione di rapporti basati su fiducia e trasparenza, grazie all'utilizzo degli strumenti di rendicontazione economica e sociale. Favorire il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse presenti all'interno e all'esterno di una organizzazione non profit anche nei processi strategici e decisionali può costituire una fonte di risorse e ricchezza importante, con un miglioramento delle relazioni, della struttura di governance ma anche a livello di reputazione dell'organizzazione stessa.

Nel suo complesso, l'obiettivo del Terzo Settore e delle entità che ne fanno parte deve essere quello di promuovere sempre il benessere sociale e valoriale, ponendo attenzione e studiando nel dettaglio il complesso mondo circostante, la comunità all'interno della quale opera e le richieste e i bisogni di cittadini e consumatori e, attraverso il suo operato, garantire la crescita e lo sviluppo sociale, attraverso i principi di sussidiarietà orizzontale, democraticità e partecipazione attiva.

Capitolo 4: La Co-produzione, uno strumento innovativo nella fornitura di servizi

La letteratura sul tema del Terzo Settore e la sua trattazione non può fermarsi alla descrizione delle organizzazioni e delle strutture che appartengono a questo ampia dimensione del panorama sociale ed economico di ogni paese. Le origini, la crescita e lo sviluppo del Terzo Settore, delineano un vasto apparato di enti e strutture che svolgono, come attività principale, la fornitura di servizi e l'erogazione di beni alla popolazione, con l'obiettivo di promuovere il benessere sociale, fondandosi su principi di democraticità, sussidiarietà e partecipazione attiva dei singoli cittadini. Nei decenni questo ha portato creazione di un settore che, collocandosi a metà strada tra le pubbliche amministrazioni, lo Stato ed il mercato, garantisce aiuto, supporto e assistenza, instaurandosi come pilastro fondamentale del tessuto sociale di un paese e giocando un ruolo chiave come motore di sviluppo sia sociale sia sostenibile.

È all'interno di questa cornice che si colloca un concetto che ha conosciuto una sempre maggiore rilevanza negli ultimi decenni, non solo a livello empirico nella letteratura nazionale ed internazionale, ma anche su un livello più pratico, come strumento di innovazione e crescita del Terzo Settore: il tema della co-produzione. Con l'espressione co-produzione si fa riferimento ad un approccio rivoluzionario proprio del mondo non profit, un fenomeno che si caratterizza per la partecipazione attiva dei beneficiari dei servizi nella loro progettazione ed erogazione. Secondo questo principio cardine, i cittadini non risultano più essere solo utenti passivi e meri destinatari dei servizi offerti, ma diventano partner attivi ed essenziali nel processo di creazione e miglioramento degli stessi.

Per poter parlare di co-produzione si rende necessaria, in primis, un'analisi relativa alle sue origini e al motivo per cui abbia subito una rapida espansione negli ultimi decenni, grazie, soprattutto, al contributo di numerosi studiosi che ne hanno evidenziato approcci e vantaggi all'interno di ampi studi sul tema.

4.1 Origini ed evoluzione del concetto di co-produzione

Lo studio relativo allo sviluppo e alla crescita del Terzo Settore ha coinvolto, come visto nel primo capitolo, numerosi studiosi sia in ambito economico, sia in ambito sociale che, grazie ai loro studi, hanno cercato di delinearne nel modo più

dettagliato possibile i contorni, le modalità di operato, i principi guida degli attori che ne fanno parte. La trattazione del tema ha, tuttavia, raggiunto anche contesti strettamente collegati all'economia e al management, in quanto anche il mondo del non profit ha molte sfaccettature che, pur scostandosi dalla mera massimizzazione di profitto, si avvicinano alle caratteristiche di imprese ed aziende appartenenti al settore privato.

Uno dei motivi per cui la trattazione del Terzo Settore ha proprio acquisito maggiore interesse nel contesto del management pubblico è il suo diretto coinvolgimento nelle attività e modalità di fornitura dei servizi. In particolare, la partecipazione attiva e diretta dei cittadini, con l'avvio e la crescita di iniziative organizzate dove sono i cittadini stessi attori principali nella produzione del servizio, ha ridefinito i contorni di un settore che ha assunto modalità ibride⁶⁸, avvicinandosi ad una meno netta linea di demarcazione tra Stato, mercato e Terzo Settore, in cui le organizzazioni non profit hanno adottato strutture e forme vicine a quelle adottate dagli apparati statali, in particolare in termini di formalizzazione, e privati, soprattutto con l'obiettivo di massimizzazione delle fonti di finanziamento ed entrate.

È proprio per questi motivi che il ruolo del Terzo Settore come attore fondamentale nell'erogazione di servizi pubblici ha acceso il dibattito relativo al suo coinvolgimento e dei benefici che esso può apportare soprattutto nella qualità e nel modo in cui tali servizi vengono prodotti e offerti. È all'interno di questo contesto che prende origine il concetto di co-produzione: inizialmente, con questa espressione, al coinvolgimento diretto dei cittadini e dei clienti nella produzione di un determinato bene o servizio, sia nel settore pubblico sia nel settore privato.

Il termine compare per la prima volta grazie agli studi del premio Nobel Elinor Ostrom, che insieme ad altri ricercatori in uno studio relativo ai servizi urbani⁶⁹, concludono che questi ultimi non siano erogati da una singola autorità, ma da una molteplicità di enti, pubblici e privati, e soprattutto che molti servizi pubblici dipendono fortemente dal contributo diretto dato dagli usufruttori stessi del

⁶⁸ Evers, A. (2005) in *'Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services'*, International Journal of Public Administration, 28: 9-10, pp. 737-48.

⁶⁹ Ostrom, E., (1978) in *'Public Service Provision and Co-production: A Behavioral Approach to Development Policy'*.

servizio, quali i cittadini e i clienti. Questo studio ha, quindi, portato all'utilizzo del termine co-produzione proprio ad indicare la potenziale relazione che esisterebbe tra i "regular producers" (produttori regolari, come la polizia, gli insegnanti o gli operatori sanitari) e i "clients" (i clienti, gli usufruttori dei servizi), come dimostrato nella figura 2. Il risultato principale di questo studio è diventata quindi l'evidenza di come le risorse comuni, possano essere gestite in modo più efficiente attraverso la collaborazione tra utenti e autorità pubbliche, sfidando l'idea tradizionale che la gestione centralizzata sia sempre la soluzione migliore.

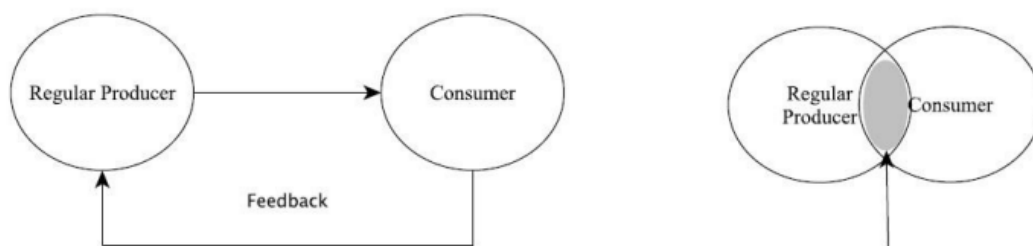


Figura 2: un confronto tra il modello tradizionale e il modello di co-produzione nell'erogazione di servizi (fonte: Brudney e England, 1983).

Successivamente, tra gli anni Ottanta e Novanta, il concetto di co-produzione si è esteso dall'America, all'Asia e all'Europa, trovando numerosi riscontri soprattutto negli ambienti della pubblica amministrazione. Il concetto originario si è, quindi, ampliato per includere la collaborazione tra i cittadini e i fornitori di servizi pubblici come un mezzo per affrontare la crescente domanda di servizi sociali e le limitazioni di bilancio dei governi. La co-produzione è stata vista come un modo per mobilitare risorse comunitarie latenti e promuovere l'innovazione sociale, collocandosi come un fenomeno trasversale nei contesti di ricerca sul management pubblico.

Con l'avvento degli anni Duemila il dibattito e le riflessioni sul tema si sono ulteriormente ampliate, grazie al fondamentale contributo di numerosi studiosi che hanno portato l'attenzione sui benefici diretti creati dalla co-produzione. Un esempio sono le ricerche di Edgar Cahn che contribuisce agli studi sul tema, sviluppando il concetto di "time banking"⁷⁰ (banche del tempo), dove i membri

⁷⁰ Cahn, E., (2000) in 'No More Throwaway People: The Co-Production Imperative', Essential.

della comunità scambiano servizi tra loro, creando una rete di supporto reciproco basata su un sistema di credito tempo: il suo studio ha dimostrato come il coinvolgimento attivo dei cittadini possa generare valore sociale.

Uno dei maggiori contributi risulta, tuttavia, essere quello di studiosi come Pestoff e Brandsen⁷¹ che nel 2006 ripercorrono l'origine e la diffusione di questo concetto, mettendo in evidenza come il termine co-produzione abbia assunto diversi significati a seconda delle diverse aree geografiche in cui ha trovato diffusione. Nel Regno Unito è stato, infatti, utilizzato ad indicare il ruolo svolto dalle organizzazioni di volontariato nella fornitura di servizi pubblici, assumendo un'accezione più ristretta⁷². In Europa continentale, invece, il termine viene introdotto intorno al 2004 per indicare il crescente coinvolgimento dei cittadini nella produzione ed erogazione di servizi generali di welfare⁷³, avvicinandosi maggiormente all'utilizzo del termine americano, rispetto a quello britannico. Quello che risulta da questo studio è il ruolo centrale svolto dal Terzo Settore: il suo coinvolgimento, svolto insieme a quello dei cittadini ed, eventualmente, dalle istituzioni, trasforma l'erogazione dei servizi, creando un processo produttivo sinergico e rivoluzionario.

La co-produzione trasforma il processo di erogazione dei servizi pubblici coinvolgendo attivamente i cittadini e le organizzazioni del Terzo Settore, modificando sia il servizio che il suo processo di produzione. Questo comporta che le organizzazioni del terzo settore, attraverso la loro partecipazione, adottano alcune caratteristiche delle organizzazioni statali o di mercato, diventando ibridi organizzativi. La co-produzione, quindi, enfatizza il carattere condiviso del processo di produzione, superando la visione tradizionale di un rapporto unidirezionale tra Stato e Terzo settore.

Ripercorrendo le origini e le radici in cui affonda la sua nascita il fenomeno della co-produzione, diventa evidente come e perchè, negli ultimi decenni, la sua diffusione sia stata sempre più ampia. Numerosi sono stati, infatti, i cambiamenti

⁷¹ Brandsen, T. and Pestoff, V., (2006) 'Co-production, the third sector and the delivery of Public Services', *Public Management Review*, 8(4), pp. 493–501.

⁷² Osborne, S., and McLaughlin, K., (2004) in 'The Cross cutting review of the voluntary sector: where next for local government voluntary Sector relationship?', *Regional Studies*, pag.573 – 582.

⁷³ Pestoff, V., (2004) in 'Co-Production and Personal Social Services: Childcare in Eight European Countries', Ljubljana, Slovenia: EGPA conference paper.

economici e sociali che hanno coinvolto in modo diretto la popolazione mondiale e che hanno avuto, come conseguenza, il sorgere di nuove richieste e necessità da soddisfare. Nel particolare caso dell'Europa continentale, diverse sono state le determinanti della diffusione di questo fenomeno: da un lato, le pressioni e gli shock economici hanno reso evidente le difficoltà dei tradizionali sistemi di welfare, fondati principalmente sulle erogazioni monetarie rispetto all'erogazione vera e propria di servizi; dall'altro lato, l'evoluzione demografica tesa più ad un invecchiamento della popolazione ha comportato una differenziazione notevole dei bisogni e al conseguente impatto sul welfare richiesto⁷⁴. A queste due cause principali, si accompagna anche una sempre maggiore richiesta di servizi complessa, data soprattutto dall'importanza posta su quegli aspetti immateriali di identità e relazione su cui si fondano, oggi, le richieste di molti cittadini.

Nasce, così, l'esigenza di un welfare che superi il modello tradizionale, in cui "il benessere degli individui non deve essere misurato solo attraverso le variabili economiche di reddito, consumo e bisogni sociali, ma deve assumere una connotazione multidimensionale e più attenta agli aspetti qualitativi"⁷⁵. La conseguenza diretta di questa situazione è la richiesta di un *welfare plurale*, partecipato e democratico, la cui risposta e soluzione è riscontrabile proprio nel concetto di co-produzione, attraverso la partecipazione attiva dei cittadini nella costruzione ed erogazione dei servizi di pubblica utilità che, organizzazioni come quelle appartenenti al Terzo Settore, possono mettere in campo. Rendendo utenti attivi i cittadini all'interno di questo processo produttivo, si garantisce lo sviluppo di un welfare incentrato sulla qualità dei servizi erogati.

4.2 Definizione e principi

Nella sua definizione più essenziale, con il termine di co-produzione si intende la partecipazione attiva dei cittadini all'interno dei processi produttivi di erogazione dei servizi pubblici. Le persone, utenti di determinati servizi, si trasformano in soggetti attivi nella loro stessa creazione e contribuiscono in modo diretto al processo. Spesso, tuttavia, il termine può assumere un'accezione diversa,

⁷⁴ Approfondimenti disponibili presso il sito www.aiccon.it, dall'articolo di Venturi, P., e Villani, R. (2011) in 'Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale'.

⁷⁵ Lippi Bruni, M., Rago, S., e Ugolini, C., (2012) in 'Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità'. Bologna, Il Mulino.

identificando anche le organizzazioni del Terzo Settore come attori nella partecipazione diretta nella fornitura di servizi pubblici.

È importante evidenziare come il singolo cittadino, all'interno di questo processo di trasformazione, passi da consumatore passivo e fruitore di servizi a co-produttore. In particolare, il cittadino che diventa co-produttore:

- Assume un ruolo essenziale nella creazione del servizio, poiché apporta la sua esperienza e le sue conoscenze all'interno del processo produttivo, contribuendo attivamente alla creazione di un output caratterizzato da migliore qualità;
- Diventa risorsa, in quanto dedica tempo ed energie nel processo di creazione;
- Diventa ambasciatore e promozione del servizio creato e ricevuto, aumentando le possibilità che anche altre persone si uniscano alla creazione del servizio stesso.

Con l'attuazione di queste dinamiche, il cittadino allora passa da semplice usufruttore di un servizio a creatore dello stesso, lavorando all'idea, alla sua progettazione e alla sua realizzazione, con il risultato più concreto della costruzione di un senso di appartenenza intorno ad un servizio di welfare⁷⁶.

È importante, inoltre, tenere conto dei principi e caratteristiche su cui si fonda questo concetto⁷⁷, che diventano guida e chiave per la realizzazione di progetti specifici condivisi.

- *Partecipazione attiva e inclusiva*: la coproduzione richiede la partecipazione attiva e significativa di tutte le parti coinvolte nel processo decisionale e nell'implementazione delle attività. Ciò implica un coinvolgimento equo e inclusivo delle organizzazioni, delle comunità e dei beneficiari diretti delle iniziative.
- *Condivisione delle risorse*: le parti coinvolte nella coproduzione condividono risorse materiali, finanziarie, umane e conoscitive. Questo può includere competenze specialistiche, accesso a reti e infrastrutture,

⁷⁶ Orlandini, M., Rago, S. and Venturi, P. (2014) 'Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare', May.

⁷⁷ Pestoff, V. (2012) 'What is co-production? Conceptual and theoretical perspectives', in *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Routledge, pag. 49 – 80.

finanziamenti, strumenti tecnologici: ogni conoscenza diventa risorsa utile per la costruzione condivisa di un servizio.

- *Rispetto della diversità*: la coproduzione rispetta e valorizza la diversità di punti di vista, esperienze, competenze e risorse tra le parti coinvolte. Questo principio favorisce l'innovazione, la creatività e la capacità di trovare soluzioni più efficaci e sostenibili.
- *Mutuo vantaggio*: le parti coinvolte nella coproduzione traggono benefici reciproci dal loro coinvolgimento. Questi benefici possono essere di natura finanziaria, sociale, culturale, politica o strategica, e devono essere equamente distribuiti tra tutte le parti per mantenere un rapporto di partenariato equilibrato.
- *Responsabilità condivisa*: si condividono le responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi comuni e per il successo delle iniziative. Questo aspetto include inevitabilmente l'assunzione condivisa di rischi, l'aderenza a standard etici e di qualità e una rendicontazione trasparente sull'uso delle risorse e sull'impatto delle attività.
- *Sostenibilità e lungimiranza*: la coproduzione mira a creare soluzioni sostenibili nel lungo periodo, affrontando le cause sottostanti dei problemi e promuovendo il cambiamento sistemico. Questo approccio contribuisce a migliorare le condizioni sociali, economiche, ambientali o culturali nel contesto in cui si opera.
- *Flessibilità e adattabilità*: la coproduzione è caratterizzata da un approccio flessibile e adattabile alle diverse esigenze, contesti e dinamiche delle parti coinvolte. Ciò permette di affrontare cambiamenti imprevisti, rispondere alle sfide emergenti e sfruttare opportunità in modo tempestivo.

Nel suo complesso, tutte le sopracitate caratteristiche possono essere riassunte in due principali aspetti, centrali all'interno del processo di co-produzione⁷⁸: la costruzione di relazioni, stabili e forti, che si vengono a costruire nella realizzazione di un servizio e l'insieme di competenze, abilità e risorse che la singola può apportare come bagaglio personale all'interno di questo processo, diventando fonte di ricchezza e realizzandosi, poi, in un risultato di qualità.

⁷⁸ Venturi, P., (2014) in 'Co-produzione, sfide per un nuovo welfare', articolo disponibile presso il sito www.secondowelfare.it.

Insieme al concetto di co-produzione, si affiancano, inoltre, altre due importanti tematiche, quali la co-governance e il co-management⁷⁹. Con la prima espressione si fa riferimento agli accordi esistenti tra il Terzo Settore e le istituzioni pubbliche, che insieme partecipano al processo decisionale di pianificazione dei servizi pubblici. Mentre, invece, con il termine co-management si fa riferimento alle modalità con cui le organizzazioni del Terzo Settore, insieme alla pubblica amministrazione e ad altri enti non profit, forniscono direttamente servizi di assistenza e supporto ai cittadini.

Entrambe queste modalità vedono le organizzazioni del Terzo Settore come pilastro nell'erogazione di servizi e si fondano sulla creazione di collaborazione e partnership con il settore pubblico per l'erogazione di determinati servizi, destinati ai cittadini.

Numerose sono, infatti, le attività che compongono la creazione di un servizio e che possono diventare oggetto di produzione: a partire dalla co-pianificazione, fino alla co-progettazione, attività in cui spesso gli ETS si cimentano insieme ad altre organizzazioni non profit per la realizzazione di progetti specifici, il co-finanziamento, quindi la ricerca di fondi e finanziamenti per la realizzazione (ad esempio, la tecnica del fundraising), fino alla co-erogazione.

Il mondo della co-produzione risulta essere molto ampio e sfaccettato e necessita la sua più ampia comprensione per poter essere messo in atto, rivelandone gli effetti positivi e la creazione di benefici reciproci per tutte le parti coinvolte.

4.3 Co-produzione e Terzo Settore

A seguito di una più generale introduzione relativa all'ampio concetto di coproduzione, è necessario comprendere come questo fenomeno si collochi all'interno del mondo del Terzo Settore. Risulta, innanzitutto, fondamentale riconoscere come sia il fenomeno della coproduzione sia il funzionamento del Terzo Settore si fondino sui medesimi principi guida: la promozione della partecipazione attiva del cittadino, la collaborazione e l'inclusione sociale, volte a creare insieme servizi e progetti che possano essere e generare un impatto sociale all'interno del territorio e del contesto in cui le organizzazioni operano.

⁷⁹ Pestoff, V. (2012) 'What is co-production? Conceptual and theoretical perspectives', in *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Routledge, pp. 57–58.

Per questo motivo, parlare di coproduzione implica coinvolgere l'articolato mondo del Terzo Settore, in quanto considerato il settore maggiormente in grado di tessere e costruire relazioni solide, fondate sulla fiducia e sulla partecipazione.

La condivisione di obiettivi, principi e modalità di azione non sono, tuttavia, gli unici aspetti comuni che legittimano il ruolo assunto dal Terzo Settore all'interno di questo scenario. L'utilizzo della co-produzione all'interno del Terzo Settore assume un importante ruolo di innovazione sociale, in quanto rappresenta un nuovo metodo per migliorare l'efficacia dei servizi pubblici, in cui il contributo dei cittadini è valorizzato. È in questo senso che, come sottolinea Venturi, la sfida del Terzo Settore può essere considerata come duplice, sia ideale sia organizzativa.

In un panorama sociale ed economico caratterizzato da una ampia trasformazione dai tradizionali sistemi di welfare, ad un welfare che oggi viene considerato come plurale, il Terzo Settore si pone come pilastro chiave di questo processo trasformativo, sia dal lato della domanda sia dal lato dell'offerta. Assume un ruolo così rilevante proprio perché deve riuscire ad innovarsi, cercando di integrare la dimensione solidaristica e valoriale con il rafforzamento del 'capitale sociale', delle persone e cittadini come risorsa e patrimonio per lo svolgimento delle proprie attività di interesse generale. Obiettivo finale, ed ideale, di questo processo è quello di creare un sistema all'interno del quale il singolo cittadino collabora, attraverso la costruzione di relazioni, con le organizzazioni non profit per la creazione di servizi, affinché "la strutturazione dell'offerta avvenga a partire dall'espressione della domanda"⁸⁰.

La domanda che, inevitabilmente, sorge all'interno di questo paradigma allora diventa: in che modo e con l'utilizzo di quali strumenti il Terzo Settore può contribuire in questo scenario di cambiamento del sistema di welfare sociale, attraverso l'utilizzo della co-produzione come strumento di innovazione sociale e crescita. La risposta si può riscontrare in diverse soluzioni. Innanzitutto, come

⁸⁰ Zamagni, S., (2010) in 'Nuovo welfare, sussidiarietà, Terzo Settore', articolo pubblicato presso la rivista Aretè, pag. 5-9.

visto in precedenza nel terzo capitolo⁸¹, il Terzo Settore è una dimensione che si fonda principalmente sulla creazione di relazioni.

Le organizzazioni non profit possono, infatti creare, attraverso la realizzazione di programmi specifici, reti associative, partnership strategiche e collaborazioni con una molteplicità di enti, quali non solo altre organizzazioni non profit, ma anche la pubblica amministrazione ed il settore privato, costituito dalle imprese e aziende del territorio in cui opera. L'obiettivo principale della creazione di relazioni di fiducia con terze parti diventa lo sviluppo di reti per la realizzazione di progetti che vadano a soddisfare bisogni complessi, in cui un solo attore sociale risulta essere insufficiente per dare una risposta a determinati bisogni⁸². La collaborazione tra più soggetti nelle partnership sociali è in linea con i mutamenti del contesto odierno, caratterizzato da una crescente complessità e da bisogni multidimensionali. Una collaborazione o una partnership sociale esula dal semplice coinvolgimento finanziario e monetario che si può trarre, in quanto mette in relazione non solo le risorse e competenze degli attori coinvolti, ma la loro stessa identità.

Questo fattore, di notevole importanza, porta con se diverse implicazioni: all'interno di un contesto caratterizzato da fiducia e benefica reciprocità delle azioni, trova spazio la realizzazione di progetti che possano apportare un valore sociale aggiunto, rispetto a quanto può essere ottenuto da un singolo attore sociale, con l'obiettivo di promozione di un maggiore benessere sociale e di maggiore qualità.

Questo rappresenta lo scenario in cui si incontrano co-produzione e Terzo Settore: entrambi i fenomeni condividono la necessità di creazione di relazioni, volte alla costruzione di processi produttivi innovativi e condivisi, partecipati attivamente, in cui trovano spazio tanto i singoli cittadini quanto i contributi delle singole organizzazioni non profit, guidati dalle medesime finalità e principi etici e valoriali.

Numerosi, quindi, possono essere considerati i vantaggi dell'introduzione di pratiche e processi di co-produzione all'interno del Terzo Settore.

⁸¹ Capitolo 3, paragrafo 3.2.3 "I partenariati strategici".

⁸² Boccacin, L., (2009) in *'Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario'*. Milano: Vita e Pensiero.

Il primo tra questi si riscontra in un generale miglioramento della qualità dei servizi: coinvolgimento direttamente i beneficiari e le comunità all'interno dei processi decisionali e nella realizzazione dei servizi, le organizzazioni non profit possono offrire con le loro attività risposte mirate ai bisogni esplicitati dai cittadini, con l'obiettivo di offrire valide risposte anche in un panorama molto sfaccettato.

Un secondo vantaggio è rappresentato dall'innovazione in se che l'utilizzo della co-produzione rappresenta: quest'ultima, attraverso l'integrazione di prospettive, risorse e competenze di diversa provenienza, favorisce l'innovazione sociale, che emerge proprio dalla collaborazione tra i diversi attori coinvolti, grazie soprattutto all'apporto di esperienze e conoscenze differenti che favoriscono, nel loro insieme, una maggiore ampiezza culturale e di integrazione.

È importante, inoltre, valutare gli effetti positivi che la combinazione di questi due fenomeni apporta all'ampia gamma di stakeholder che circonda le organizzazioni del Terzo Settore. Attraverso la promozione di una partecipazione attiva dei cittadini (stakeholder esterni chiave) e della comunità nel suo complesso, aumenta il senso di appartenenza e responsabilità verso la comunità stessa. L'impatto sociale ottenuto vede come protagonista una maggiore coesione sociale e una comunità più unita nel rispondere alle richieste di tutti.

Gli effetti positivi dell'adozione di questo strumento sono ravvisabili anche sotto un'ottica economica e finanziaria: l'utilizzo ottimale delle risorse comporta, infatti, una riduzione di costi operativi. Inoltre, la co-produzione può rappresentare anche un mezzo per il mantenimento della sostenibilità finanziaria di un'organizzazione non profit, precedentemente analizzata nel terzo capitolo, in quanto può facilitare la diversificazione delle fonti di reddito e finanziamento, grazie alla collaborazione di una più ampia rete di stakeholders. Questo meccanismo permette anche una maggiore adattabilità e una grande capacità di adattamento nel rispondere ai cambiamenti nelle esigenze pervenute dai cittadini e dovute a variabili esterne.

Infine, è importante ricordare come la partecipazione democratica, principio guida del Terzo Settore, all'interno delle pratiche di co-produzione, incoraggia e rende le politiche ed i servizi anche di pubblica utilità più trasparenti e responsabili.

Insieme alla partecipazione trova così spazio anche l'inclusività, anche di minoranze e gruppi sociali più marginali nella società, che possono trovare uno spazio di ascolto e supporto diretto anche in termini di progettazione ed implementazione dei servizi.

Nonostante la presenza dei numerosi vantaggi che l'implementazione delle pratiche di co-produzione può apportare all'interno della creazione di servizi pubblici da parte del Terzo Settore, diverse sono anche le difficoltà e gli ostacoli che questo strumento può portare con sé. Alcuni studiosi come Fazzi, infatti, hanno sottolineato come l'adozione di prassi co-produttive tra enti diversi non sia ancora largamente diffusa tra i responsabili delle organizzazioni non profit e che spesso tende a prevalere una logica *top-down* di progettazione⁸³, rischiando di creare una co-produzione limitata solo alla progettazione o alla dichiarazione di intenti. Per la realizzazione di tale processo è, infatti, necessario l'instaurarsi di solide relazioni di fiducia e partnership affidabili tra le parti coinvolte, che richiedono tempi di creazione e assestamento spesso molto lunghi, insieme anche ad una predisposizione al lavoro sinergico e congiunto, che non deve essere dato per scontato⁸⁴. Secondo tale logica, l'implementazione della co-produzione come strumento per il raggiungimento di molteplici finalità, sia economiche sia sociali, deve essere studiata e accolta in un'ottica di lungo termine, in quanto appunto nel breve periodo i risultati potrebbero essere meno evidenti ed impattanti. Anche la misurazione dell'impatto sociale creato può rappresentare una grande difficoltà: la complessità delle sue sfaccettature potrebbe richiedere meccanismi di valutazione che vadano oltre quelli tradizionali, creando la necessità di adottare strumenti di rilevazione di risultati e benefici anche immateriali ed intangibili.

Le difficoltà e gli ostacoli, tuttavia, non si limitano al breve periodo o alla necessità di lavoro congiunto, ma richiedono un più ampio cambiamento del tradizionale paradigma all'interno del quale opera il Terzo Settore, necessitando un cambiamento culturale ed organizzativo di più ampio impatto. Il passaggio da modalità di progettazione *top-down* a logiche di collaborazione richiede, infatti,

⁸³ Fazzi, L., (2021) in *'Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale'*. Rivista Impresa Sociale, 3: 30.

⁸⁴ Fazzi, L., (2023) in *'Aspettando Godot? Il grande cantiere dell'Amministrazione condivisa'*. Labsus. Laboratorio per la sussidiarietà. Approfondimenti disponibili presso il sito web: www.labsus.org.

un significativo cambiamento nelle pratiche operative, ma anche nella mentalità e nell'impianto culturale di un'organizzazione. Si rende necessario, inoltre, un superamento di alcune strutture decisionali rigide che non si prestano facilmente a cambiamenti in processi collaborativi e partecipativi.

A questi ostacoli si affiancano anche quelli relativi all'insieme di competenze e risorse, necessarie per l'implementazione di sistemi di co-produzione, che coinvolgono competenze specifiche e trasversali, che potrebbero non essere presenti in tutte le organizzazioni no profit. A questo si accompagna la necessità di reperire risorse finanziarie aggiuntive per sostenere attività partecipative, come, ad esempio, investimenti in comunicazione, workshop e seminari, a cui non tutte le organizzazioni del Terzo Settore possono accedere, soprattutto se di piccole dimensioni.

Nel suo complesso, implementare processi di co-produzione o co-progettazione, richiede un'accurata pianificazione e studio su tutte le implicazioni che può portare con se, perché insieme ai numerosi vantaggi risultanti da tale pratica, numerose sono anche le sfide e le criticità che le organizzazioni del Terzo Settore possono riscontrare nella sua adozione. Rappresenta, tuttavia, uno strumento di crescita importante, che non deve essere sottovalutato nella creazione di una rete di supporto e sostegno, economico, civile e sociale, che delinea una sinergia concreta tra numerosi attori e coinvolge attivamente e democraticamente cittadini, pubbliche istituzioni e Terzo Settore.

4.4 Esempio di applicazione della co-produzione nel panorama italiano

Nonostante le diverse criticità elencate nel precedente paragrafo e riscontrate nell'implementazione di meccanismi di co-produzione nel Terzo Settore, diversi sono anche i casi di successo, emergenti nel panorama italiano⁸⁵. Alcuni esempi empirici di collaborazione tra il settore pubblico, i cittadini e il mondo non profit sono infatti ravvisabili sul territorio italiano. Fin dalle rilevazioni effettuate dall'Istat⁸⁶ in occasione del censimento delle organizzazioni non profit, si

⁸⁵ Boccacin, L., (2023) in 'Terzo settore e processi di coproduzione: il contributo del dibattito sociologico', in Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione.

⁸⁶ Rilevazioni e rielaborazioni dei dati Istat raccolti nel 2011 e rilasciati nel 2014, in occasione del primo censimento delle organizzazioni no profit. Dati disponibili presso il sito: www.istat.it.

riscontrano oltre 97.000 realtà che hanno avviato partnership e collaborazioni, consentendo l'individuazione di un fenomeno crescente e non residuale.

Uno degli esempi di maggior successo nel panorama italiano dato dalla combinazione tra Terzo Settore e co-produzione risiede nel progetto "Dire famiglia"⁸⁷, finanziato dalla regione Lombardia e realizzato grazie alla collaborazione tra tre attori istituzionali principali: l'Azienda di Servizi Locali (ASL), la cooperativa Giardino dei Bimbi di Mantova, facente parte del consorzio Sol.Co. di Mantova e il Comune di Mantova. L'obiettivo principale di tale progetto è stato quello di innescare un processo di innovazione sociale nei servizi socio-educativi attraverso nuove modalità di erogazione e partecipazione ai servizi del territorio.

Prendendo spunto dal contributo di Pestoff sull'analisi dei servizi offerti dalle scuole pubbliche in materia di supporto alla genitorialità, il progetto 'Dire Famiglia' nasce grazie al contributo della cooperativa sociale il Giardino dei Bimbi, che dal 1993 svolge attività di sostegno alle famiglie nell'erogazione di servizi socio educativi, orientati a bambini di una fascia di età compresa tra gli zero e i cinque anni. Partendo da uno studio e da un'approfondita analisi circa i bisogni delle famiglie mantovane, l'osservatorio della cooperativa ha potuto individuare la necessità di trasformare i più tradizionali servizi all'infanzia, adattandosi ai cambiamenti strutturali e sociali che le famiglie hanno dimostrato.

Il progetto ha conosciuto due fasi principali: una prima fase di ricerca, raccogliendo dati tramite questionari somministrati alle famiglie dei nidi pubblici e privati di Mantova. Le domande hanno analizzato la gestione dei tempi familiari, i bisogni di cura e la partecipazione ai servizi, sottolineando l'importanza della co-produzione nella costruzione di risposte efficaci e modelli innovativi per i servizi socio-educativi. La seconda fase è stata quella di intervento, con la sperimentazione di servizi innovativi per le famiglie, come gruppi di auto mutuo aiuto e interventi di mediazione familiare, nonché percorsi educativi personalizzati e un portale di comunicazione per facilitare il coinvolgimento delle famiglie che hanno accesso ai servizi per l'infanzia.

⁸⁷ Pedercini, C., (2015) in *'Un'esperienza di co-produzione: il caso del progetto Dire famiglia'*, articolo di Rivista Impresa Sociale.

Queste iniziative hanno migliorato la flessibilità e l'accessibilità dei servizi, rispondendo meglio ai bisogni specifici delle famiglie, attraverso il loro attivo coinvolgimento e portando al raggiungimento di risultati di successo.

Il progetto sopracitato rappresenta soltanto uno dei numerosi programmi di co-produzione avviati tra la pubblica amministrazione, il Terzo Settore e i cittadini con lo scopo di migliorare l'erogazione dei servizi di welfare, consentendo agli utenti di tali servizi di essere attivamente integrati nei processi di pianificazione e progettazione, rappresentando al tempo stesso una sfida e un'opportunità da tenere fortemente in considerazione nella creazione di valore aggiunto, sociale ed economico, all'interno dei sistemi di welfare.

Conclusioni

Il percorso intrapreso in questo elaborato ha permesso di delineare un'articolata panoramica del Terzo Settore, attraverso una rielaborazione delle teorie presentate nella letteratura nazionale ed internazionale, ripercorrendo le sue dinamiche evolutive, le strutture organizzative, i modelli di governance e le strategie per il mantenimento della sostenibilità finanziaria. Diverse sono le conclusioni che si possono trarre al termine di questo percorso, in quanto numerose sono le sfide, attuali e future, che il Terzo Settore deve affrontare per poter continuare a crescere ed espandere il proprio operato.

Partendo dall'analisi relativa al quadro normativo di riferimento nel particolare caso italiano, dopo decenni di incertezza e scarsa chiarezza, la riforma del 2016 ha rappresentato una significativa svolta per il complesso mondo delle organizzazioni no profit. La nuova normativa ha introdotto, infatti, numerosi cambiamenti, partendo, in primis, dalla richiesta di standard più elevati in materia di accountability e trasparenza, obbligando gli ETS a dotarsi di adeguati assetti organizzativi, meccanismi di governance più strutturati e forme di rendicontazione economica e sociale adeguati alla rappresentazione veritiera e corretta dell'allocazione delle risorse. Questi cambiamenti hanno contribuito a migliorare non solo l'efficienza operativa delle organizzazioni, ma anche a consolidare i rapporti di fiducia con l'ampia gamma di stakeholder, inclusi donatori, finanziatori, beneficiari e istituzioni pubbliche e private. La sfida per gli ETS, tuttavia, resta quella di continuare ad adattarsi con efficienza alle normative vigenti e alle evoluzioni del contesto socioeconomico all'interno del quale si collocano ed operano, con l'obiettivo principale di ridurre i rischi operativi e mantenere la dinamicità e la flessibilità nell'adattamento dimostrate fino ad oggi.

Queste capacità di adattamento sono state riscontrate anche nell'adozione di modelli organizzativi che riescano a combinare le finalità primarie del Terzo Settore con le richieste e le caratteristiche tipiche del mondo profit, come organizzazioni più complesse e strumenti specifici di governance e rendicontazione. Le strutture decisionali e di governance, che spesso includono meccanismi di coinvolgimento degli stakeholder, sono cruciali per garantire la legittimità e l'efficacia delle attività svolte. In questo contesto, la capacità di

attrarre e gestire risorse umane qualificate, inclusi volontari, è un elemento determinante per il successo. Le organizzazioni devono continuare a investire nella formazione e nella valorizzazione del capitale umano, promuovendo al contempo una cultura organizzativa inclusiva e orientata ai risultati.

Tutte le precedenti situazioni, tuttavia, non possono verificarsi in assenza di un'adeguata e accurata pianificazione della sostenibilità finanziaria. L'analisi delle diverse fonti di reddito ha evidenziato l'importanza sia delle forme di entrata più tradizionali, come le donazioni e i ricavi provenienti da entrate commerciali, ma anche la necessità di utilizzare la diversificazione come strategia chiave per mitigare i rischi finanziari e assicurare la stabilità in una prospettiva di lungo periodo. Una di queste strategie, sempre più diffusa negli ultimi anni, risulta essere la creazione di partnership strategiche sia con altre organizzazioni del Terzo Settore, al fine di creare una rete di appoggio e sostegno reciproco, sia con enti del settore privato, con l'obiettivo di sviluppare significative opportunità di crescita nell'erogazione di progetti e servizi. Nonostante i numerosi benefici che queste strategie possono apportare, è importante tenere conto anche dei rischi che si possono correre, motivo per cui sono necessarie pianificazioni accurate di tutte le risorse disponibili e una conseguente gestione efficiente ed efficace, al fine di evitare compromessi sulla missione e sui valori guida e fondanti delle organizzazioni non profit.

È fondamentale, inoltre, tenere conto del contesto in cui il Terzo Settore svolge il proprio operato: un mondo in continua evoluzione, caratterizzato da rapidi cambiamenti tecnologici, economici e sociali. Per fronteggiare questo ambiente complesso e dinamico, l'innovazione tecnologica e digitale può rappresentare un importante strumento per migliorare non solo la propria efficienza operativa, ma anche incrementare l'impatto sociale ottenuto. La richiesta di investimenti significativi in termini di risorse economiche, competenze ed infrastrutture, tuttavia, potrebbe diventare un ostacolo al cambiamento e all'innovazione. In questo contesto diventa ancora più strategica la creazione di collaborazioni ed alleanze con altri attori, provenienti non solo dal mondo no profit ma anche dal settore privato, con lo scopo di fronteggiare queste sfide con l'aiuto e il sostegno di reti, per poter continuare a giocare un ruolo determinante per lo sviluppo sostenibile e nel tessuto sociale dei territori.

Reti associative e partnership diventano, così, elemento costitutivo per l'applicazione del concetto di co-produzione: i numerosi vantaggi che la sua diffusione può apportare devono infatti essere approfonditi dalle organizzazioni del Terzo Settore per poter ampliare la propria offerta e qualità nell'erogazione di servizi di pubblica utilità.

Il Terzo Settore, nel suo complesso, ha dimostrato nel corso dei decenni grandi capacità di adattamento e flessibilità, nonostante i numerosi cambiamenti sia sul piano normativo sia all'interno dei diversi contesti in cui opera. Queste capacità lo rendono, ad oggi, un pilastro fondamentale all'interno della società, in cui gioca un ruolo fondamentale nel rispondere alle richieste di un mondo in continua evoluzione. Garantire un futuro sostenibile a queste organizzazioni è una sfida importante che il Terzo Settore può portare avanti anche grazie all'aiuto non solo delle organizzazioni che lo compongono, ma anche grazie alle pubbliche amministrazioni e al settore privato, attraverso la creazione di sinergie che consentano a questa cruciale dimensione dell'apparato economico e sociale di un Paese di continuare a svolgere attività di interesse generale con radicati valori di fondo. Partecipazione, democraticità, un sistema valoriale radicato sui principi di trasparenza e assistenza: sono questi i principi guida di questo settore e tali devono essere mantenuti per garantire una crescita ed un futuro sostenibile a tutta la società.

Bibliografia

Alexander, C., (2010), '*Third Sector, in The Human Economy, a citizens' guide*', (eds.) Keith Hart, Jean-Louis Laville and Antonio David Cattani, Cambridge: Polity Press.

Antoldi, F., (2004) '*La corporate governance nelle aziende non profit*', in *Corporate governance e sistemi di controllo della gestione aziendale*. Milano: Franco Angeli, pp. 185–232.

Arnett, D. B., German, S. D., & Hunt, S. D. (2003). '*The identity salience model of relationship marketing success: The case of nonprofit marketing*'. *Journal of Marketing*, pag. 89-105.

Barbetta, G.P., (1999) in '*Private funds, public purpose*'. New York: Springer Science Business Media, pp. 199–217.

Benvenuti, S., Martini, S., (2017) in '*La crisi del welfare pubblico e il “nuovo” Terzo settore: la via tracciata dalla legge delega n. 106/2016*', op.cit. pag. 2.

Bobba, L., Fici, A. and Gagliardi, C., (2022) '*Le nuove imprese sociali: Tendenze e prospettive dopo La Riforma del Terzo Settore*'. Napoli: Editoriale scientifica.

Boccacin, L., (2009) in '*Terzo settore e partnership sociali: buone pratiche di welfare sussidiario*'. Milano: Vita e Pensiero.

Boccacin, L., (2023) in *'Terzo settore e processi di coproduzione: il contributo del dibattito sociologico'*, in Rivista Trimestrale di Scienze dell'Amministrazione.

Boris, E.T. and Steuerle, C.E., (2006) *'Scope and dimensions of the nonprofit sector'*, in *The nonprofit sector: a research handbook*, a cura di Powell, W. e Steinberg, R. New Haven.

Bowman, W., (2007) *'Investment income'*, in *Financing nonprofits: putting theory into practice*, AltaMira Press. Pag. 157-181.

Brandsen, T. and Pestoff, V., (2006) *'Co-production, the third sector and the delivery of Public Services'*, Public Management Review, 8(4), pp. 493–501.

Cahn, E., (2000) in *'No More Throwaway People: The Co-Production Imperative'*, Essential.

Carrera, D., (2011) *"Economia e Gestione delle Aziende nonprofit"*. Roma: Aracne.

Carroll, D.A., e Stater, K.J., (2009) *'Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability?'*, Journal of Public Administration Research and Theory, 19(4), pp. 947–966.

Cerulli, G., (2006) *'Una matrice di contabilità sociale per il welfare mix: l'integrazione del settore non-profit. Prime verifiche empiriche ed effetti occupazionali per l'Italia'*, Rivista di politica economica.

Chang, C.F., e Tuckman, H.P., (1994) *'Revenue diversification among nonprofits'*, Voluntas, 5(3), pp. 273–290.

Dal Negro, L., e Bramante, F., (2022) *'Partnership tra profit e non profit: Punti di Forza E criticità a partire da un' Esperienza Sul Campo'*, Secondo Welfare.

Evers, A. (2005) in *'Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services'*, International Journal of Public Administration, 28: 9-10, pp. 737-48.

- Fazzi, L., (2021) in *‘Coprogettare e coprogrammare: i vecchi dilemmi di una nuova stagione del welfare locale’*. Rivista Impresa Sociale, 3: 30.
- Fazzi, L., (2023) in *‘Aspettando Godot? Il grande cantiere dell’Amministrazione condivisa’*. Labsus. Laboratorio per la sussidiarietà.
- Fici, A., (2017) *‘Nozione e qualifica di impresa sociale’*, in *La nuova disciplina dell’impresa sociale. Una prima lettura sistematica*. Rivista Impresa Sociale
- Gennari, N., (2017) *‘Diritto degli enti non profit’*, formazione CSV Lombardia, pag. 13, November.
- Hansmann, H., (1980) *‘The role of nonprofit enterprise’*, in *The Yale law journal*, 1980, pp. 835-901.
- Hansmann, H., (1987) *‘Economic Theories of Nonprofit Organization, in The Nonprofit Sector’*. A Research Handbook, edited by Walter W. Powell, Yale University Press.
- Handy, F., & Srinivasan, N., (2004). *‘Improving quality while reducing costs? An economic evaluation of the net benefits of hospital volunteers’*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly.
- Hung, C., e Hager, M.A., (2019) *‘The impact of Revenue Diversification on Nonprofit Financial Health: A meta-analysis’*, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 48(1), pp. 5–27.
- Laville, J.L., e Evers, A., (1999) in *‘Third system: A European definition’*.
- Lippi Bruni, M., Rago, S., e Ugolini, C., (2012) in *‘Il ruolo delle mutue sanitarie integrative. Le società di mutuo soccorso nella costruzione del nuovo welfare di comunità’*. Bologna, Il Mulino.
- Lunetta, L., (2024) *‘Gli adeguati Assetti organizzativi negli enti del Terzo Settore’*, Revilaw Consulting.
- Money, K., Money, A., Downing, S., & Hillenbrand, C., (2008). *‘Relationship marketing and the not-for-profit sector: An extension and application of the*

commitment trust theory' in A. Sargeant & W. Wymer (Eds.), *The Routledge Companion to Nonprofit Marketing*, pag. 28-48.

Orlandini, M., Rago, S. and Venturi, P. (2014) '*Co-produzione. Ridisegnare i servizi di welfare*', AICCON.

Osborne, S., and McLaughlin, K., (2004) in '*The Cross cutting review of the voluntary sector: where next for local government voluntary Sector relationship?*', *Regional Studies*, pag.573 – 582.

Ostrom, E., (1978) in '*Public Service Provision and Co-production: A Behavioral Approach to Development Policy*'.

Pedercini, C., (2015) in '*Un'esperienza di co-produzione: il caso del progetto Dire famiglia*', articolo di *Rivista Impresa Sociale*.

Perrone, A., (2018) '*Il finanziamento degli enti del Terzo Settore*', dalla relazione svolta al Convegno, *La nuova disciplina dell'impresa del Terzo Settore*.

Pestoff, V., (2004) in '*Co-Production and Personal Social Services: Childcare in Eight European Countries*', Ljubljana, Slovenia: EGPA conference paper.

Pestoff, V. (2012) '*What is co-production? Conceptual and theoretical perspectives*', in *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Routledge, pp. 57–58.

Pozzoli, M., (2020) '*Gli schemi di bilancio per gli ETS non piccoli*', in *Il bilancio degli enti del Terzo Settore*. Fondazione nazionale dei commercialisti, pp. 43–87.

Rooney, P., (2007) '*Individual Giving*', in *Financing Nonprofits: putting theory into practice*'. Altamira Press, pp. 23–44.

Rossi, E., e Zamagni, S., (2011) ‘*Capitolo III, Il Terzo settore nella disciplina normativa italiana dall’Unità ad oggi*’, in *Il Terzo Settore nell’Italia Unita*. Bologna: Il Mulino, pp. 174–181.

Sacco, P.L., and Zarri, L., (2006) ‘*Perchè esiste il settore non profit?*’, Maggio.

Salamon., L.M., (1996) ‘*Defining the Nonprofit Sector: The United States: Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*’, no. 18, edited by L.M. Salamon and H.K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.

Tuckman, H.P., (1993) ‘*How and why nonprofit organizations obtain capital*’, in *Nonprofit Organizations in a market economy*. San Francisco, pp. 203–232.

Venturi, P., e Villani, R. (2011) in ‘*Nuovo welfare e valore aggiunto dell’economia sociale*’ in AICCON.

Weisbrod, B., (1974) ‘*Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy, in Altruism, Morality and Economic Theory*’, edited by Edmund S. Phelps, Russell Sage.

Young, D.R., (2007) ‘*Financing nonprofits: Putting theory into practice*’. Lanham, MD: National Center on Nonprofit Enterprise and AltaMira Press.

Zamagni, S., (2010) in ‘*Nuovo welfare, sussidiarietà, Terzo Settore*’, Aretè, pag. 5-9.

Sitografia

www.aiccon.it

www.borsaitaliana.it

www.cantiereterzosettore.it

www.forumterzosettore.it

www.gazzettaufficiale.it

www.glossariomarketing.it

www.governo.it

www.istat.it

www.labsus.org

www.mementopiù.it

www.nonprofitmegaphone.com

www.normattiva.it

www.revilawconsulting.it

www.secondowelfare.it

www.treccani.it

www.univol.it

www.welforum.it