



Ricerca  
sul **valore**  
**economico** del  
**Terzo Settore**  
in Italia

2012

Ricerca  
sul **valore**  
economico del  
**Terzo Settore**  
in Italia

2012

---

**Maurizio  
Carrara**

PRESIDENTE DI  
UNICREDIT  
FOUNDATION

**R**afforzare il ruolo del Terzo Settore significa migliorare la nostra società del domani, poiché le realtà non profit costituiscono una risorsa fondamentale per dare risposta ai bisogni emergenti delle comunità. Proprio guardando al futuro, UniCredit Foundation promuove questa ricerca con il fine ultimo di coniugare le esigenze del Mercato con la responsabilità nei confronti della società: conoscere da vicino questo scenario permette non solo di identificare una rete di servizi strutturati, ma anche di intercettare attese e valori dei cittadini a cui garantire una migliore qualità di vita.

Noi di UniCredit Foundation - *corporate foundation* di UniCredit - siamo chiamati a fornire esperienza e professionalità sui temi del non profit per l'intero Gruppo, apportando un contributo proattivo alla crescita delle comunità in cui operiamo in modo innovativo e nel rispetto delle mission e degli obiettivi delle singole società di UniCredit. Tutto ciò si genera dalla consapevolezza che l'auspicato "dopo crisi" non sarà la riproposizione della situazione *ex ante*, ma porterà anche alla ridefinizione quali-quantitativa dei valori per i singoli, per le aziende e per la collettività.

La crisi del welfare state, così come lo abbiamo conosciuto, in Italia e in Europa nei passati decenni, ha costretto gli Stati e le società dei Paesi cosiddetti avanzati a rivedere priorità e modalità di erogazione dei servizi sociali. Avviando così una riflessione sul come favorire l'organizzazione di una rinnovata responsabilità civile, capace di soddisfare domande e bisogni laddove il Pubblico e il Mercato, per ragioni diverse, non sono in grado di dare risposte adeguate.

A fronte dei profondi cambiamenti culturali, sociali ed economici in atto, la fotografia che la ricerca ci restituisce può servire a capire se e dove sia utile ri-orientare l'iniziativa del Terzo Settore, a fronte dell'emergere di nuovi bisogni o dell'ampliarsi di problematiche già in parte presidiate.

L'intero settore, secondo l'Istat conta oltre 235 mila organizzazioni non profit, pari al 5,4% di tutte le unità istituzionali; circa 488 mila lavoratori, pari al 2,5% del totale degli addetti e circa 4 milioni di persone coinvolte in veste di volontari. Dal punto di vista del valore economico, la ricerca quantifica un volume di entrate stimato di 67 miliardi di euro pari al 4,3% del Pil, in deciso aumento rispetto ai dati Istat del 2001 che attestavano tale cifra a 38 miliardi di euro, pari al 3,3% del Pil. Dati ancor più significativi se accompagnati da una quantificazione del risparmio sociale derivante dalle ore di lavoro messe gratuitamente a disposizione dai quattro milioni di volontari e, ancor più, dal benessere materiale e immateriale apportato a chi ha beneficiato delle loro prestazioni, del loro aiuto e della loro solidarietà.

Per lungo tempo, infatti, lo studio delle scienze sociali, in particolare dell'economia, ha fatto riferimento ad un concetto di benessere interamente identificabile con l'aumento della ricchezza individuale. Oggi, invece, è ampiamente riconosciuto che lo 'star bene' delle persone è associato non soltanto al soddisfacimento dei bisogni materiali e immateriali, ma anche a quello dei bisogni relazionali e che tutto ciò concorre a rendere più competitivi i territori che ne hanno introiettato l'importanza.

La ricerca evidenzia squilibri sia nella presenza territoriale delle tipologie con cui sono state sintetizzate le funzioni degli enti (advocacy, produttive e erogative), sia nel diverso peso complessivo delle funzioni stesse. La maggior parte degli enti intervistati opera prevalentemente in regioni del Nord, con una sostanziale omogeneità tra i diversi cluster funzionali individuati. Spicca la presenza delle istituzioni produttive al Sud, con una quota pari al 39% del totale, a fronte di un valore medio del 27,8%.

Da segnalare, infine, che dalle risposte degli intervistati si evidenzia un importante cambiamento nella composizione delle entrate, con un calo significativo dei fondi provenienti dalla Pubblica Amministrazione, in larga

misura risultato delle funzioni di advocacy, sicuramente dovuto alle condizioni in cui versa il bilancio pubblico aggregato. Calo che però non ha significato una diminuzione complessiva delle entrate, anche grazie ad una complessiva miglior capacità di mettere in campo nuove iniziative di fund raising.

La necessità di riorientare le mission all'interno del Terzo Settore, a seguito degli accresciuti bisogni della società, in particolare nel campo socio-sanitario, soprattutto in conseguenza dell'invecchiamento della popolazione e della cronicizzazione invalidante di molte patologie, la crescita delle capacità manageriali di chi ha responsabilità di direzione delle diverse strutture, la necessità di ottimizzare le risorse economiche e finanziarie a disposizione del Terzo Settore, rappresentano la base oggettiva su cui l'universo non profit può e deve ancora crescere, ma sono anche le condizioni su cui l'intero sistema bancario può far leva per rafforzare e ampliare il suo intervento.

Non solo e principalmente sostenendo obiettivi fragilità con interventi filantropici, ma realizzando innovative forme di collaborazione, in cui si dimostri concretamente che profitto e solidarietà non sono in contraddizione ma possono avanzare assieme.

**Maurizio Carrara**

Presidente di  
UniCredit Foundation

# Sommario

## Capitolo 1

**Il Terzo Settore nella  
prospettiva dell'economia civile** pag. 07

---

## Capitolo 2

**L'indagine sul non profit:  
aspetti metodologici** pag. 29

---

## Capitolo 3

**La struttura delle  
istituzioni non profit** pag. 33

---

## Capitolo 4

**Le risorse umane  
impiegate** pag. 48

---

## Capitolo 5

**Reputazione, benessere  
e valore sociale** pag. 67

---

## Capitolo 6

**Le risorse economiche e il  
rapporto con il sistema bancario** pag. 73

---







## **Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile**

|            |                                                                      |           |
|------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1</b> | <b>Identità e ruolo del Terzo Settore</b>                            | <b>08</b> |
| <b>1.2</b> | <b>Tipologie e funzioni-obiettivo dei soggetti del Terzo Settore</b> | <b>10</b> |
| <b>1.3</b> | <b>La dimensione quantitativa del Terzo Settore italiano</b>         | <b>12</b> |
| <b>1.4</b> | <b>Evoluzione e prospettive del Terzo Settore</b>                    | <b>17</b> |
| <b>1.5</b> | <b>Il valore aggiunto dell'economia sociale</b>                      | <b>26</b> |



## Il Terzo Settore nella prospettiva dell'economia civile

di Giuseppe Ambrosio,  
UniCredit Foundation e  
Paolo Venturi, AICCON

### 1.1 IDENTITÀ E RUOLO DEL TERZO SETTORE

Con il termine Terzo Settore si intende quel complesso di enti privati che si pongono all'interno del sistema socio-economico e si collocano tra Stato e Mercato e che sono orientati alla produzione di beni e servizi di **utilità sociale**<sup>1</sup>.

L'espressione Terzo Settore, utilizzata per la prima volta nella metà degli anni Settanta in ambito europeo, definisce il settore in oggetto "per negazione", ovvero qualificandolo come "Terzo" rispetto ai due settori tradizionali, Stato e Mercato<sup>2</sup>.

Tale posizionamento del settore non profit deriva da un'interpretazione - alquanto riduttiva - della sua esistenza, che sostiene da un lato, che il Terzo Settore nasca in risposta all'impossibilità dello Stato di far fronte all'intera domanda di *beni pubblici* espressa dai cittadini<sup>3</sup>, in quanto in grado di cogliere i bisogni delle minoranze insoddisfatte ed organizzare modalità di offerta a loro rivolta; dall'altro, che si origini in risposta all'incapacità delle imprese *for profit* di controllare totalmente i propri produttori attraverso gli ordinari meccanismi di Mercato, ovvero i contratti (problema delle cd. *asimmetrie informative*), in quanto il Terzo Settore è invece in grado di esercitare un controllo attraverso un meccanismo alternativo, ovvero il vincolo di non redistribuzione degli utili<sup>4</sup>.

La principale sfida che il Terzo Settore si trova ad affrontare oggi è quella di rafforzare ed affermare la propria **identità**, in quanto complesso variegato di soggetti in grado di trovare soluzioni ai problemi emergenti in questa nuova fase di sviluppo.

In tal senso, il concetto di Terzo Settore si viene a confrontare con quello di **pubblico non statale**<sup>5</sup>, ovvero quello spazio di operazione non marginale o residuale, bensì complementare rispetto al *pubblico statale*, necessario a garantire sia i diritti fondamentali dei cittadini tramite l'erogazione di prestazioni dirette, che una capacità di indirizzo e regolazione di un nuovo Mercato sociale. Il Terzo Settore pone quale fine ultimo del proprio agire il perseguimento della **pubblica utilità**<sup>6</sup> e il conseguente incremento del livello di benessere collettivo.

Il nuovo mercato sociale presuppone l'applicazione del cd. principio di **reciprocità**<sup>7</sup>, quale norma sociale. Si tratta di uno dei tre principi che devono coesistere per regolare le società contemporanee, insieme a quello di *scambio di equivalenti* (tipico dell'azione del Mercato capitalistico) e di *redistribuzione della ricchezza* (caratterizzante l'agire dello Stato).

Il principio di reciprocità è, inoltre, alla base dell'Economia Civile<sup>8</sup> (Figura

<sup>1</sup> Bruni, L. e Zamagni, S. (a cura di), (2009), *Dizionario di Economia Civile*, Città Nuova, Roma.

<sup>2</sup> A tal proposito lo studioso di management americano Peter Drucker (1989) scriveva: "Non a scopo di lucro, non imprenditoriale, non governativo sono tutte definizioni negative, ed è impossibile definire qualcosa dicendo ciò che non è. Cosa fanno, dunque, tutte queste istituzioni? Innanzitutto, ed è una scoperta recente, hanno in comune l'obiettivo di «cambiare» gli esseri umani. [...] Il nome più giusto sarebbe dunque «istituzioni per il cambiamento umano»." (Drucker, P.F. (1989), *Economia, politica, management*, Etas, Milano).

<sup>3</sup> Si tratta della cd. teoria del fallimento dello Stato di Burton Weisbrod (1977 e 1988).

<sup>4</sup> Si tratta della cd. teoria del fallimento del Mercato di Henry Hansmann (1980).

<sup>5</sup> Rasimelli, G. (a cura di), (2011), "Pubblico non statale" (lemma), in *Agenzia per il Terzo Settore* (a cura di), *Il Terzo Settore dalla A alla Z. Parole e volti del non profit*, Editrice San Raffaele, Milano.

<sup>6</sup> Giusti, M. (a cura di), (2011), "Pubblica utilità" (lemma), in *Agenzia per il Terzo Settore* (a cura di), op. cit., pp. 240-

<sup>7</sup> Zamagni, S., (2011), "Dal liberalismo welfarista al welfare sussidiario", *I Quaderni dell'Economia Civile*, n. 1, AICCON, Forlì.

<sup>8</sup> Cfr. paragrafo 4.1 Zamagni S., op.cit..

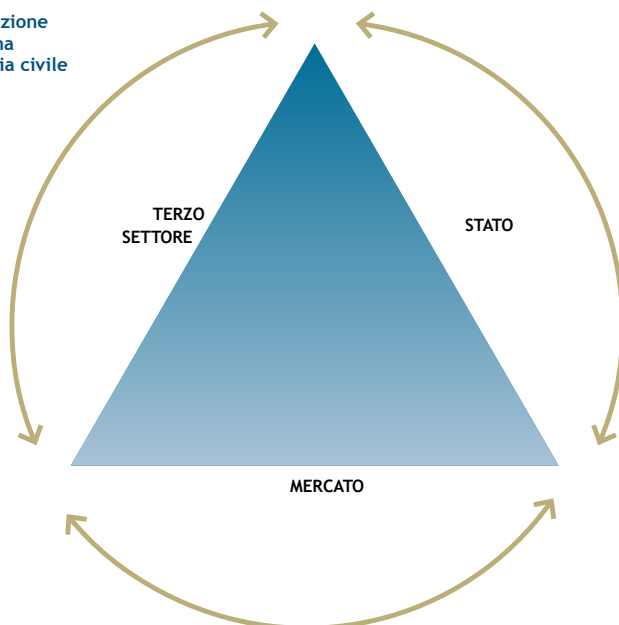
1), intesa come prospettiva culturale di interpretazione dell'intera economia in grado di fornire una teoria economica di Mercato alternativa a quella capitalistica, in cui la dimensione sociale si esplica all'interno della una normale vita economica e non soltanto fuori da essa.

L'adozione del paradigma dell'Economia Civile postula, inoltre, per il corretto funzionamento della società, la necessaria produzione dei cosiddetti **beni relazionali**. La loro peculiarità risiede nel fatto che l'utilità per il soggetto consumatore di un bene relazionale dipende - oltre che dalle sue caratteristiche intrinseche ed oggettive - *dalle modalità di fruizione* con altri soggetti. Poiché la produzione di beni relazionali non segue le regole di produzione dei beni privati, essa non può essere lasciata all'agire del Mercato *for profit*: nel caso dei beni relazionali, infatti, si rende necessario affrontare non solo un problema di efficienza, ma anche di efficacia.

Al contempo, essi non possono essere prodotti nemmeno attraverso le modalità di fornitura dei beni pubblici da parte dello Stato, nonostante l'esistenza di tratti in comune tra le due categorie di beni.

All'interno di questa prospettiva socio-economica, si rende, dunque, necessaria l'azione di soggetti di offerta - le organizzazioni del Terzo Settore - che fanno della **relazionalità** la loro ragione di esistere ed in grado di inventarsi un assetto organizzativo capace di liberare la domanda dal condizionamento dell'offerta, facendo in modo che sia la prima a dirigere quest'ultima.

**FIGURA 1**  
Rappresentazione  
del paradigma  
dell'Economia civile



## 1.2 TIPOLOGIE E FUNZIONI-OBIETTIVO DEI SOGGETTI DEL TERZO SETTORE

### 1.2.1 - Tipologie di soggetti del Terzo Settore

In Italia, le organizzazioni di Terzo Settore, pur avendo diversa natura giuridica, struttura organizzativa e consistenza economica e finanziaria, devono condividere invariabilmente le seguenti **caratteristiche**<sup>9</sup>: a) assenza di scopo di lucro, b) natura giuridica privata, c) presenza di un atto di costituzione formale oggetto di un contratto formalizzato o di un accordo esplicito fra gli aderenti, d) autonomia di governo, e) utilizzo nelle attività di una quota di lavoro volontario, f) presenza di una struttura di *governance* democratica.

È opinione comune che il Terzo Settore non possa essere ricondotto entro modelli pre-costituiti, essendo una realtà sociale, economica e culturale in continua evoluzione<sup>10</sup>.

È tuttavia possibile delineare una **tassonomia** dell'insieme, vasto ed eterogeneo, di aggregazioni collettive che fanno parte oggi del Terzo Settore (Tabella 1).

| TABELLA 1. I SOGGETTI DEL TERZO SETTORE |                                    |                                      |
|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|
| RIFERIMENTO NORMATIVO                   |                                    |                                      |
| Tipologia organizzativa                 | Associazione riconosciuta          | art. 12 e artt. 14-35 c.c.           |
|                                         | Associazione non riconosciuta      | artt. 36-42 c.c.                     |
|                                         | Fondazione                         | art. 12 e artt. 14-35 c.c.           |
|                                         | Comitato                           | artt. 36-42 c.c.                     |
| Tipologia giuridica                     | Cooperativa sociale                | L. n. 381/1991                       |
|                                         | Associazione di promozione sociale | L. n. 383/2000                       |
|                                         | Organizzazione di volontariato     | L. n. 266/1991                       |
|                                         | Organizzazione non governativa     | L. n. 49/1987                        |
|                                         | Società di mutuo soccorso          | L. n. 3818/1886                      |
|                                         | Enti ecclesiastici                 | L. n. 222/1985                       |
| Qualifica civilistica                   | Impresa sociale                    | L. n. 118/2005<br>D.lgs. n. 155/2006 |
| Qualifica fiscale                       | Onlus                              | D.lgs. n. 460/1997                   |

<sup>9</sup> Rossi, E. (a cura di), (2011), "Terzo Settore" (lemma), in Agenzia per il Terzo Settore (a cura di), op. cit., pp. 293-97.

<sup>10</sup> Rago, S. e Villani, R. (a cura di) (2011), Glossario dell'Economia Sociale, Homeless Book, p. 40.

---

## 1.2.2 - Funzioni-obiettivo dei soggetti del Terzo Settore:

### **advocacy, erogativa e produttiva**

Seppure all'interno della condivisione dell'obiettivo ultimo dell'azione da parte di tutte le sue differenti componenti, ovvero la realizzazione di attività aventi *pubblica utilità*, il Terzo Settore comprende realtà aventi diverse **funzioni-obiettivo**.

È possibile, dunque, trovare sia organizzazioni che svolgono prevalentemente una **funzione produttiva** (quali le cooperative sociali e le imprese sociali), che realtà (come le fondazioni) aventi prevalentemente una **funzione erogativa**, finalizzata a sostenere l'attuazione di interventi di welfare a livello locale da parte di altre organizzazioni del Terzo Settore, oppure quella di **advocacy** (come le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale).

In quest'ultimo caso, l'azione dei soggetti di Terzo Settore si articola in due principali obiettivi<sup>11</sup>:

- da un lato, su coloro che sono individuati quali *decision maker*, agendo per modificare la loro percezione o comprensione riguardo alla questione da promuovere e per influenzare il loro comportamento;
- dall'altro, sui cittadini, organizzando, formando, educando, stimolando alla responsabilità sociale i consumatori, i risparmiatori, le imprese.

Il Terzo Settore italiano, con l'andare del tempo, ha tuttavia assunto sempre più una funzione orientata alla produzione e all'erogazione di servizi sociali, che è andata ad affiancare la più tradizionale funzione di *advocacy*. Un significativo rafforzamento della funzione produttiva è stato determinato, da un lato, dall'approvazione di alcune leggi e, dall'altro, da un sempre più diffuso orientamento delle amministrazioni locali a coinvolgere le organizzazioni del Terzo Settore, finanziandone l'attività, nella produzione di servizi sociali<sup>12</sup>.

Non solo: negli ultimi anni, per far fronte ai cambiamenti sociali ed economici intervenuti, il Terzo Settore ha sviluppato e investito sul potenziamento della sua **componente imprenditoriale**.

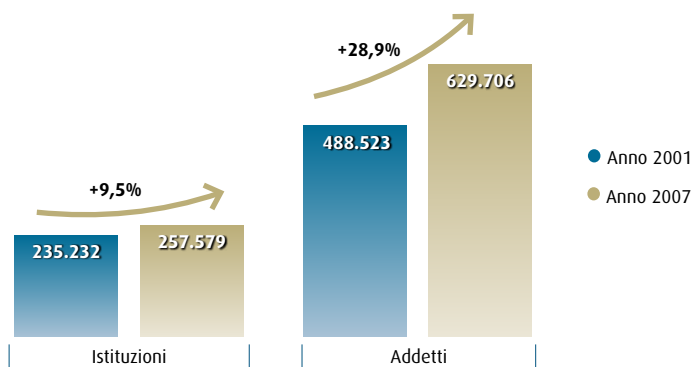
La funzione produttiva, pertanto, ha assunto sempre più una rilevanza centrale all'interno dell'azione di cooperative sociali e imprese sociali senza, tuttavia, alterare i loro tratti originari. La *mission* di questi soggetti, infatti, rimane di matrice "sociale" e la funzione produttiva è prettamente strumentale alla generazione di utilità sociale per gli utenti.

D'altro canto, la crescita di tale funzione richiede una forte attenzione su aspetti e competenze di carattere imprenditoriale, in quanto postula l'imple-

<sup>11</sup> Forum Nazionale del Terzo Settore (a cura di), (2010), *Le sfide dell'Italia che investe sul futuro. Libro Verde del Terzo Settore*, in [www.forumterzosettore.it](http://www.forumterzosettore.it)

<sup>12</sup> Borzaga, C., (1997), "Il Terzo Settore: dimensioni, evoluzione, caratteristiche e potenzialità" in L. Bernardi (a cura di), *La finanza pubblica italiana. Rapporto 1997*, Bologna, Il Mulino, pp. 291-308.

**FIGURA 2**  
Numero di istituzioni  
non profit e addetti



Fonte: <sup>13</sup>Istat, Censimento delle imprese e dei servizi (2001); <sup>14</sup>stime Iris Network (2009)

mentazione di un'organizzazione **efficace** (nel caso del Terzo Settore, orientata al raggiungimento della creazione di benessere sociale) ed **efficiente** (orientata alla minimizzazione delle risorse impiegate per raggiungere gli obiettivi prefissati) e, di conseguenza, la capacità da parte di questi soggetti di garantire una **sostenibilità** economica duratura del proprio operato.

### 1.3 LA DIMENSIONE QUANTITATIVA DEL TERZO SETTORE ITALIANO

I dati quantitativi relativi alle diverse tipologie di soggetti del Terzo Settore, in grado di fornire una fotografia della dimensione del settore nel suo complesso, non sono di recente rilevazione: è previsto per il 2012, infatti, il nuovo “Censimento delle Istituzioni Non Profit” da parte di Istat, dal quale si potranno ottenere aggiornamenti dei dati esistenti.

Per ciò che concerne il *livello macro* (ovvero l'intero Terzo Settore), questi ultimi, infatti, risalgono all'VIII Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi condotto da Istat nel 2001 (Figura 2), indagine leggermente rettificata in sede di rapporto annuale 2003<sup>13</sup>:

- **235 mila e 232 istituzioni non profit**, pari al 5,4% di tutte le unità istituzionali;
- **circa 488 mila lavoratori** dipendenti e indipendenti, pari al 2,5% del totale degli addetti;
- **circa 4 milioni** di persone coinvolte in veste di **volontari**;
- **38 miliardi di euro di entrate** (oltre il 3,3% del Pil); **35 miliardi di uscite**, con un surplus di 3 miliardi reinvestiti nelle attività svolte.

Delle 235 mila e 232 istituzioni non profit censite nel 2001<sup>14</sup>, il 66,4% è rappresentato dalla forma istituzionale “associazioni non riconosciute” (pari a 156 mila e 133 unità), il 26,5% da “associazioni riconosciute” (ovvero a 62 mila e 231 unità), mentre un 2,4% (5 mila e 674 unità) dalla forma istituzionale della “cooperativa sociale” e solo un 1,3% (3 mila e 77 unità) da quella della “fondazione”<sup>15</sup>.

La quasi totalità erano di piccole dimensioni: le grandi istituzioni del non profit (fondazioni bancarie, enti ospedalieri, università e istituzioni scolastiche private, ecc.) non superavano, infatti, le 300 unità.

Il 63,1% delle organizzazioni non profit operava nel settore “Cultura, sport, ricreazione”; seguiva a grande distanza l'assistenza sociale (8,7%).

Poco più di un terzo presentava un orientamento esclusivamente mutualistico; quasi due terzi - per converso - svolgevano funzioni di pubblica utilità,

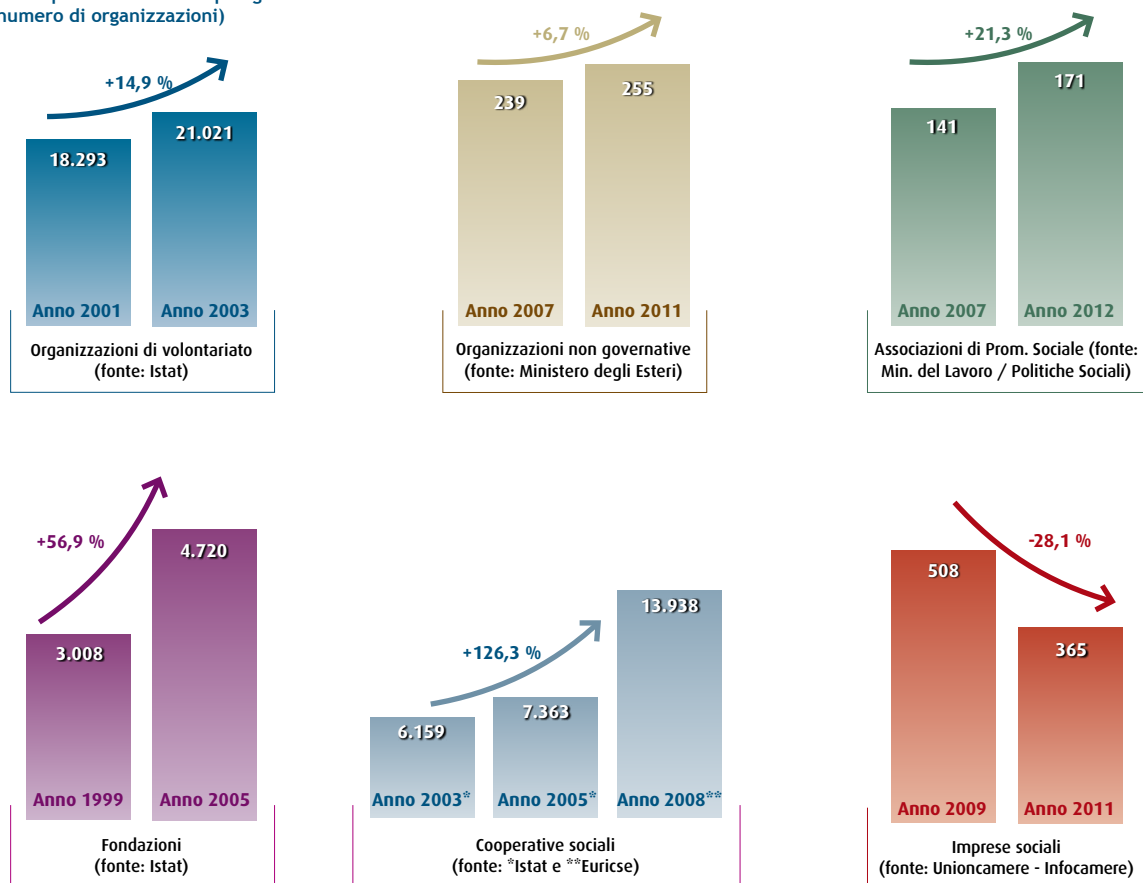
<sup>13</sup> Cnel (a cura di) (2004), L'Economia Sociale. Relazione, in: [www.cnel.it](http://www.cnel.it)

<sup>14</sup> Istat, “VIII Censimento Generale dell'Industria e dei Servizi”, 2001.

<sup>15</sup> Il restante 3,4% (8 mila e 117 unità) viene classificato come “altre istituzioni non profit”.

<sup>16</sup> Tali dati sono emersi da ulteriori rilevazioni condotte da Istat in anni più recenti per ciò che riguarda organizzazioni di volontariato, fondazioni e cooperative sociali. Per queste ultime, viene anche riportato il dato pubblicato da Euricse (a cura di) (2011), La cooperazione in Italia. 1° rapporto EURICSE, [www.euricse.eu](http://www.euricse.eu). Nel giugno 2008 è stato, inoltre, pubblicato il primo Rapporto sull'Economia Sociale a cura di CNEL/Istat. In esso - oltre ai dati sul volontariato, le fondazioni e la cooperazione sociale basati sulle rilevazioni Istat - si trovano dati relativi alle associazioni di promozione sociale (APS). La fonte del dato relativo alle Ong è il sito del Ministero degli Esteri (2011).

**FIGURA 3**  
Trend quantitativi delle tipologie istituzionali  
(numero di organizzazioni)



proiettate all'esterno ovvero destinate anche ai non soci o non iscritti. In merito alla distribuzione territoriale, Nord e Centro si equivalevano in termini di incidenza relativa, mentre il Mezzogiorno era ampiamente sottorappresentato (29 organizzazioni non profit ogni 10 mila abitanti contro le 44 e 42 di Nord e Centro).

Si riportano i dati quantitativi disponibili per ciascuna categoria di soggetti che compone il Terzo Settore<sup>16</sup> (Figura 3).

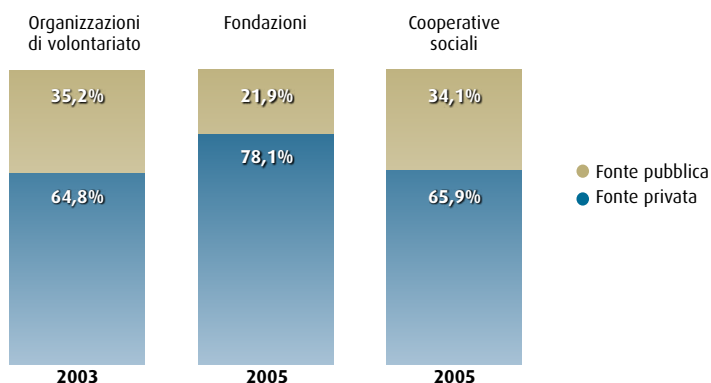
Per l'anno 2003, si evidenziava un incremento rispetto alla rilevazione precedente (2001) del 13% nel numero di *organizzazioni di volontariato*, le quali si collocavano geograficamente per lo più nel Nord-est (31,5%) e operavano per il 37,3% nel settore dell'assistenza sociale.

Il totale delle entrate delle organizzazioni di volontariato è aumentato del 36% (importo medio per unità pari a 78 mila euro), mentre le uscite hanno avuto un incremento pari al 32% (importo medio per unità pari a 72 mila euro).

Nello stesso anno, le organizzazioni di volontariato si sono caratterizzate per un elevato finanziamento attraverso entrate di origine prevalentemente privata ed un aumento del numero di utenti (Figura 4 e 5).

**FIGURA 5**  
Risorse economiche  
per tipologia  
istituzionale

Fonte: Istat (2003 e 2005)



La rilevazione effettuata nel 2005 rispetto alle *fondazioni* italiane ha evidenziato una loro crescita numerica ed una loro concentrazione geografica nell'Italia settentrionale.

Dal punto di vista economico, le fondazioni registravano un ammontare delle entrate complessivamente pari a 15,6 miliardi di euro, mentre le uscite si assestavano su una cifra inferiore, 11,5 miliardi di euro.

La tipologia di finanziamento prevalente veniva da fonti private (in particolare, da redditi patrimoniali e quote soci e/o iscritti e contributi del fondatore) (Figura 5).

Le ultime due rilevazioni Istat sulle *cooperative sociali* (anni di riferimento 2003 e 2005) hanno evidenziato una crescita nel loro numero pari al 16,3%, di cui il 59% di tipo "A" (erogazione di servizi socio-sanitari) e il 32,8% di tipo "B" (inserimento lavorativo).

Nel 2005, le cooperative sociali italiane hanno fatto registrare un incremento dei ricavi (per il 64,7% raccolti da parte delle cooperative di tipo "A") pari al 32,2%, mentre quello dei costi era pari al 33,6%. Circa il 72% del valore delle entrate delle cooperative sociali derivavano, sia nel 2003 che nel 2005, da fonte pubblica, in particolare per le cooperative di tipo "A" (73%) rispetto a quelle di tipo "B" (53%).

Nel corso del 2005, il bacino di utenza delle cooperative sociali è cresciuto, rispetto ai dati rilevati nel 2003, del 37,4% per le realtà di tipo "A" e del 27,8% per quelle di tipo "B" (Figura 4).

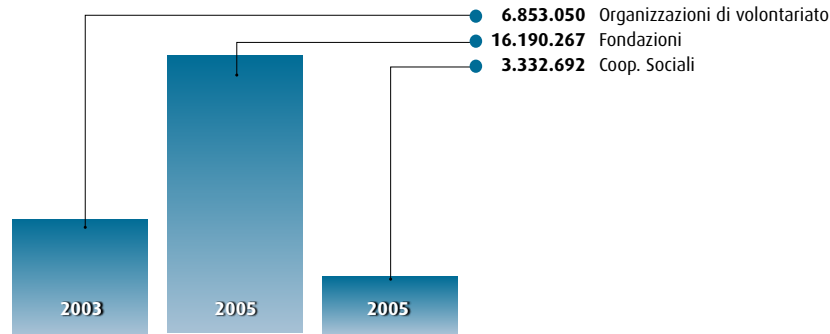
L'*Osservatorio sulle Imprese Cooperative e Sociali in Italia* di Euricse ha recentemente condotto una ricerca sulla **cooperazione sociale** in Italia<sup>17</sup>, da cui sono emersi i dati illustrati in Tabella 2 (riferiti al 31.12.2008).

<sup>17</sup> Euricse (a cura di) (2011), op. cit..



FIGURA 4  
Utenti per tipologia  
istituzionale

Fonte: Istat (2003 e 2005)



| TABELLA 2. DIMENSIONI E DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA DELLE COOPERATIVE SOCIALI IN ITALIA |                |             |                                      |             |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|--------------------------------------|-------------|-------------------|
| Cooperative sociali                                                                  |                |             | Dipendenti delle cooperative sociali |             |                   |
| Area geografica Regione                                                              | Numero cooper. | %           | Numero dip.                          | %           | Media per cooper. |
| <b>Nord-ovest</b>                                                                    | <b>3.092</b>   | <b>22,2</b> | <b>107.402</b>                       | <b>33,8</b> | <b>35</b>         |
| Liguria                                                                              | 373            | 2,7         | 10.294                               | 3,2         | 28                |
| Lombardia                                                                            | 1.955          | 14          | 59.047                               | 18,6        | 30                |
| Piemonte                                                                             | 721            | 5,2         | 37.113                               | 11,7        | 51                |
| Valle d’Aosta                                                                        | 43             | 0,3         | 948                                  | 0,3         | 22                |
| <b>Nord-est</b>                                                                      | <b>1.901</b>   | <b>13,6</b> | <b>80.698</b>                        | <b>25,4</b> | <b>42</b>         |
| Emilia-Romagna                                                                       | 747            | 5,4         | 40.998                               | 12,9        | 55                |
| Friuli V.G.                                                                          | 211            | 1,5         | 9.448                                | 3           | 45                |
| Veneto                                                                               | 749            | 5,4         | 24.975                               | 7,9         | 33                |
| Trentino A.A.                                                                        | 194            | 1,4         | 5.277                                | 1,7         | 27                |
| <b>Centro</b>                                                                        | <b>2.920</b>   | <b>20,9</b> | <b>63.556</b>                        | <b>20</b>   | <b>22</b>         |
| Lazio                                                                                | 1.766          | 12,7        | 25.992                               | 8,2         | 15                |
| Marche                                                                               | 291            | 2,1         | 9.722                                | 3,1         | 33                |
| Toscana                                                                              | 649            | 4,7         | 21.387                               | 6,7         | 33                |
| Umbria                                                                               | 214            | 1,5         | 6.455                                | 2           | 30                |
| <b>Sud</b>                                                                           | <b>3.856</b>   | <b>27,7</b> | <b>37.644</b>                        | <b>11,9</b> | <b>10</b>         |
| Abruzzo                                                                              | 359            | 2,6         | 5.102                                | 1,6         | 14                |
| Basilicata                                                                           | 196            | 1,4         | 3.152                                | 1           | 16                |
| Calabria                                                                             | 584            | 4,2         | 4.884                                | 1,5         | 8                 |
| Campania                                                                             | 1.441          | 10,3        | 11.157                               | 3,5         | 8                 |
| Molise                                                                               | 112            | 0,8         | 1.149                                | 0,4         | 10                |
| Puglia                                                                               | 1.164          | 8,4         | 12.200                               | 3,8         | 10                |
| <b>Isole</b>                                                                         | <b>2.169</b>   | <b>15,6</b> | <b>28.039</b>                        | <b>8,8</b>  | <b>13</b>         |
| Sardegna                                                                             | 677            | 4,9         | 10.435                               | 3,3         | 15                |
| Sicilia                                                                              | 1.492          | 10,7        | 17.604                               | 5,5         | 12                |
| <b>Italia</b>                                                                        | <b>13.938</b>  | <b>100</b>  | <b>317.339</b>                       | <b>100</b>  | <b>23</b>         |

Fonte: Osservatorio sulle Imprese Cooperative e Sociali in Italia, Euricse (2011)

Dal rapporto emerge che il **valore della produzione** complessivo delle cooperative sociali nel 2008 era pari a 8,97 miliardi di euro a fronte di un valore della produzione complessivo del settore cooperativo pari a 97,57 miliardi di euro, per larga parte (65%) investito al Nord (rispettivamente 27% Nord-Est e 38% Nord-Ovest) e nel settore dei servizi (88%).

Il **capitale investito** complessivamente dalle cooperative sociali italiane nel 2008 ammontava a 7,2 miliardi di euro, di cui per la maggior parte (64%) investito al Nord (rispettivamente 27% Nord-Est e 36% Nord-Ovest) e nel settore dei servizi (84%).

Il settore delle cooperative sociali italiane ha inoltre generato nel 2008 un **valore aggiunto** complessivo pari a 5,31 miliardi di euro a fronte di un valore aggiunto complessivo del settore cooperativo di 67,33 miliardi di euro. Rispetto a quanto emerso dall'analisi del valore della produzione si osserva come il valore aggiunto si distribuisce in maniera più uniforme a livello regionale, anche se il Nord svolge ancora un ruolo determinante (Nord-est 14%; Nord-ovest 22%); la Lombardia da sola contribuisce al 14% del valore aggiunto complessivo. Il Sud e le Isole contribuiscono al 43% del valore aggiunto complessivo (rispettivamente 28% al Sud di cui il 10% solo in Campania; 16% nelle Isole di cui 11% la Sicilia).

Si evidenziano, infine, i dati relativi ai soggetti considerati quali **imprese sociali** (Tabella 3)<sup>18</sup>, dividendole in due categorie:

- a. imprese sociali formalmente riconosciute;
- b. potenziale di imprenditorialità sociale.

Nel primo gruppo sono comprese le imprese sociali cd. *ex lege*, ovvero che si sono adeguate alla più recente normativa in materia (l. n. 118/05 e successivi decreti).

L'altra tipologia è rappresentata dalla *cooperativa sociale*, ovvero dal modello giuridico-organizzativo di impresa sociale più diffuso e consolidato in Italia introdotto grazie all'approvazione, ormai vent'anni fa, della legge n. 381/91. Il secondo gruppo di soggetti, che rientrano nel potenziale di imprenditorialità sociale, è dato dalle organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali e dalle imprese sociali che hanno assunto la qualifica di legge. La misura del potenziale di imprenditorialità sociale non riguarda comunque il solo ambito non profit. La legge, infatti, riconosce la possibilità di assumere la qualifica di impresa sociale anche da parte di imprese con forme giuridiche di origine commerciale (*for profit*) a patto che queste ultime assumano

<sup>18</sup> Borzaga, C. (2012), "I contenuti del Rapporto: una geografia dell'impresa sociale", in P. Venturi e F. Zandonai, Il Rapporto Iris Network sull'impresa sociale in Italia, Altra-economia Edizioni, Milano.

caratteristiche ben precise a livello di *mission*, settore di attività, assetto di *governance* e sistemi di *accountability*.

Rispetto a questa suddivisione è possibile calcolare come la percentuale di quelle classificate come imprese sociali (12 mila e 577 unità) rispetto al totale delle imprese attive in Italia (836 mila e 349 unità) sia pari all'1,5%; tale percentuale raggiunge il 14,4% considerando nel calcolo, oltre alle imprese sociali, anche il potenziale di imprenditorialità sociale (120 mila e 490 unità).

| TABELLA 3. L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA  |                                                                                     |        |      |                                                          |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|------|----------------------------------------------------------|
|                                         | Tipologia                                                                           | Numero | Anno | Fonte                                                    |
| Imprese sociali                         | Costituite ai sensi della legge n. 118/05 e iscritte alla sezione "L"               | 365    | 2011 | Unioncamere - Infocamere                                 |
|                                         | Altre imprese con dicitura "impresa sociale" nella ragione sociale                  | 404    | 2011 | Registro delle imprese - Infocamere                      |
|                                         | Cooperative sociali costituite ai sensi della legge n. 381/91                       | 11.808 | 2011 | Unioncamere - Infocamere                                 |
| Potenziale di imprenditorialità sociale | Organizzazioni non profit diverse dalle cooperative sociali                         | 22.468 | 2011 | Repertorio Economico e Amministrativo (REA) - Infocamere |
|                                         | Imprese for profit operative nei settori di attività previsti dalla legge n. 118/05 | 85.445 | 2009 | Archivio Statistico Imprese Attive (ASIA) - Istat        |

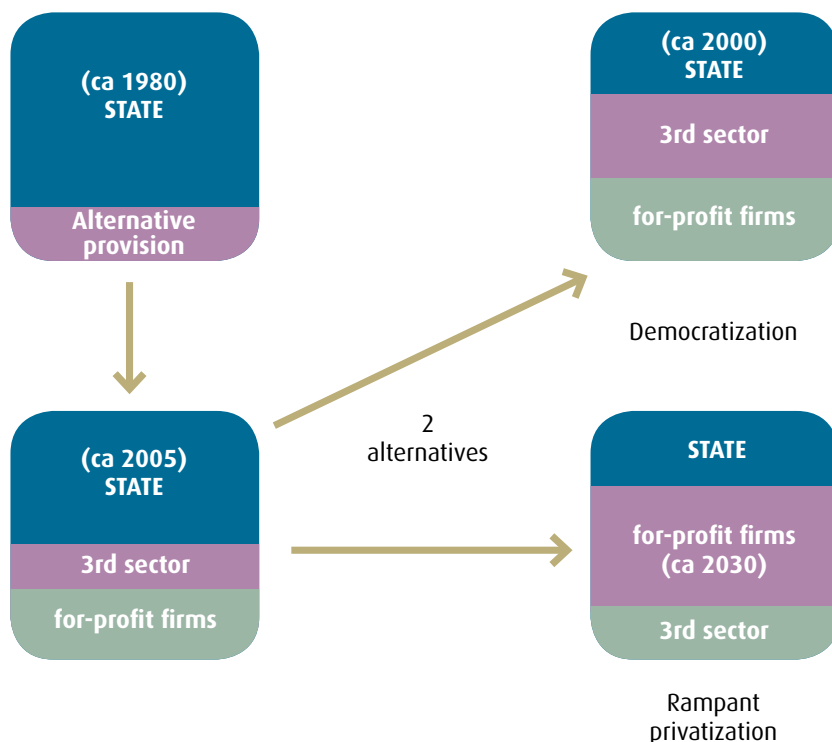
Fonte: elaborazioni Iris Network su fonti indicate (2012)

### 1.4 EVOLUZIONE E PROSPETTIVE DEL TERZO SETTORE

La crisi degli ultimi anni ha inasprito la situazione socio-economica italiana, mettendo in luce, da un lato, l'insostenibilità del tradizionale modello di welfare e, dall'altro, l'inappropriatezza del paradigma economico di tipo capitalistico nel far fronte a nuove sfide sociali ed economiche, tra le quali, ad esempio, il *problema occupazionale*.

In Italia, il *welfare state*, così come delineato e conosciuto dal secondo dopoguerra ad oggi, ha incominciato già da diversi anni a dimostrare le proprie

FIGURA 6  
Possibili modalità di sviluppo  
del welfare state



debolezze, in quanto nato in risposta ad un sistema economico di Mercato di matrice “capitalistica”, orientato dapprima alla produzione di ricchezza e, solo secondariamente, alla sua redistribuzione.

Inoltre, il settore *capitalistico dell'economia* notoriamente è in grado di offrire occupazione a non più del 70-75% della forza-lavoro del Paese, in quanto esso, per poter competere sul Mercato globale, deve sottostare principalmente a regole di efficienza. Pertanto, compito di un sistema di *welfare state* è stato principalmente - fintanto che le risorse pubbliche sono state sufficienti - quello di includere le persone che necessitano di un ulteriore intervento redistributivo, perché fuori dal processo produttivo (il rimanente 25% della forza-lavoro).

A fronte di tale contesto, a cui si aggiunge la crescente e sempre più differenziata domanda di servizi di pubblica utilità che si scontra sia con la minore capacità di risposta delle amministrazioni locali, sia con lo scarso interesse da parte delle imprese for profit alla produzione di beni e servizi sociali, forte è l'esigenza di un'apertura, sia da un punto di vista sociale che economico, a forme alternative di risposta ai bisogni emergenti del Paese.

Le opzioni di scelta possibili possono essere rappresentate dagli scenari indicati in Figura 6, che mostra i percorsi evolutivi del sistema di welfare svedese<sup>19</sup>:

- un *pluralismo societario*, caratterizzato da un alto livello di democrazia economica, in cui i soggetti del Terzo Settore acquisiscono un ruolo più importante in alternativa al pubblico o al privato *for profit*;
- una *privatizzazione estrema*, in cui la sfera *for profit* sostituirà la funzione finora assunta dallo Stato, senza modificare il ruolo complementare assunto dal Terzo Settore.

<sup>19</sup> Pestoff, V. (2005), *Beyond the Market and State. Civil Democracy and Social Enterprises in a Welfare Society*, Aldershot, UK and Brookfield, NJ.

#### 1.4.1 - Il ruolo economico del Terzo Settore

A seguito delle problematiche emerse nell'ultimo decennio e accentuate da una scorretta applicazione della globalizzazione a più livelli (economico, culturale, sociale), oggi risulta sempre più necessario applicare un modello economico alternativo, sostenibile, consapevole delle interdipendenze, in grado di operare per il ben-essere e l'autorealizzazione delle persone, caratteristiche che è possibile riscontrare nel paradigma economico di Mercato dell'Economia Civile<sup>20</sup>.

Le componenti del Terzo Settore, in quanto soggetti che operano all'interno di questa visione socio-economica, si sono progressivamente caratterizzate, anche dal punto di vista delle scelte organizzative e dei vincoli formali, come organizzazioni impegnate prevalentemente nella produzione di servizi sociali in grado di stabilire particolari **relazioni di fiducia** con i propri consumatori e lavoratori<sup>21</sup>.

Attraverso il vincolo (totale o parziale) alla distribuzione di utili, spesso assunto volontariamente, e ammettendo nella base sociale e negli organi di gestione agenti (quali i volontari e gli stessi consumatori) che hanno il proprio interesse primario nella **qualità del servizio offerto**, tali organizzazioni riescono a limitare i comportamenti opportunistici<sup>22</sup> che più facilmente si verificano nei soggetti *for profit*.

Inoltre, attraverso il coinvolgimento diretto anche dei lavoratori nella *governance* dell'organizzazione, le realtà appartenenti al Terzo Settore sono in grado di limitare i costi di controllo e i comportamenti opportunistici degli occupati, con un conseguente **maggiore** livello di **efficienza** del **processo produttivo/erogativo**.

L'obiettivo principale di un'organizzazione di Terzo Settore è, dunque, la produzione *intenzionale* di un ammontare più elevato possibile di *esternalità sociali*. Queste ultime rappresentano uno dei principali fattori di accumulo di **capitale sociale**, inteso come "reti di relazioni interpersonali, norme sociali e fiducia che permettono alle persone di agire collettivamente per perseguire in modo più efficace degli obiettivi comuni" (Putnam, 1995)<sup>23</sup>.

È dimostrato che la *performance* delle istituzioni amministrative e delle economie regionali sia fortemente influenzata dalla partecipazione civica dei cittadini e dalla presenza sul territorio di soggetti del Terzo Settore<sup>24</sup>.

L'evidenza empirica mostra come in Italia la qualità dello sviluppo sia significativamente e positivamente correlata alla presenza di reti di relazioni

<sup>20</sup> Paradigma, peraltro, già presente e dominante nel periodo storico che va sotto il nome di Umanesimo Civile, corrispondente al Quattrocento italiano. Per approfondimenti, cfr. Bruni, L. e Zamagni, S., (2004), *Economia Civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Il Mulino, Bologna, pp. 49-69.

<sup>21</sup> Borzaga, C., op. cit.

<sup>22</sup> Cd. problema di *moral hazard*.

<sup>23</sup> Putnam, R.D., (1995), "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", *Journal of Democracy*, 6 (1).

<sup>24</sup> Putnam, R., Leonardi R., e Nanetti, R. Y. (1993), *La tradizione civica nelle regioni italiane*, Mondadori, Milano.

---

<sup>25</sup> Sabatini, F. (2007), Capitale sociale, imprese sociali, spesa pubblica e benessere sociale in Italia, MPRA Paper n.2365.

<sup>26</sup> Paldam e Svendsen, 2000, Annen, 2001, Routledge e von Amsberg, 2003, Torsvik, 2000, Whiteley, 2000, Guiso, Sapienza e Zingales, 2004.

<sup>27</sup> Coleman, J., (1988), op. cit., p. 98.

<sup>28</sup> Sabatini, F. (2007), op. cit.

<sup>29</sup> Patriarca, E. (2011), "Approfondimento 3.1 - Impresa sociale e occupazione", in Cnel (a cura di), Rapporto sul Mercato del lavoro 2010-2011, in: [http://www.cnel.it/Cnel/view\\_groups/download?file\\_path=/shadow\\_documento\\_attachment/file\\_allegatos/000/000/160/Rapporto\\_20Mercato\\_20deL\\_20lavoro\\_202010-11.pdf](http://www.cnel.it/Cnel/view_groups/download?file_path=/shadow_documento_attachment/file_allegatos/000/000/160/Rapporto_20Mercato_20deL_20lavoro_202010-11.pdf)

informali, di organizzazioni volontarie e di imprese sociali (*bridging/linking social capital*), mentre la correlazione con le reti di legami forti tra familiari è significativamente negativa (*bonding social capital*)<sup>25</sup>.

Nella letteratura economica<sup>26</sup>, pertanto, il capitale sociale viene trattato come *input* nei processi di produzione e modellizzato alla stregua di qualsiasi altro fattore in grado di ridurre i costi di transazione e determinare una riduzione dell'incertezza.

Come le altre forme di capitale, anche il capitale sociale è dunque *produttivo*, in quanto permette di conseguire obiettivi altrimenti irraggiungibili. Tuttavia, diversamente dalle altre forme di capitale, esso risiede nella struttura delle relazioni tra gli agenti e, di conseguenza, non può essere rinvenuto né negli agenti stessi, né nei mezzi fisici di produzione<sup>27</sup>.

È oggi dimostrato come la diffusione di fiducia, derivante dalla ripetizione di interazioni sociali di tipo cooperativo, agendo positivamente sul fattore reputazionale delle persone coinvolte, sia in grado di migliorare le condizioni in cui si verificano le transazioni, stimolando così l'attività economica, con effetti positivi sui processi di sviluppo<sup>28</sup>.

Inoltre, l'esistenza di una fitta rete di interazioni sociali, che consentono alle persone di incontrarsi spesso e creano ponti per la diffusione della fiducia e delle informazioni, costituisce una pre-condizione per la **creazione di imprese sociali**, realtà in grado di rafforzare la *coesione sociale*, sia attraverso la creazione a loro volta di nuove reti sia fornendo un esempio dell'efficacia dell'azione collettiva nel perseguimento di interessi comuni.

In altri termini, capitale sociale e imprese sociali possono interagire nell'ambito di un circolo virtuoso con benefici per la coesione sociale, la crescita economica e lo sviluppo e il ben-essere delle persone.

L'analisi sul **fabbisogno occupazionale** espresso dalle imprese sociali (sia *ex lege* che cooperative sociali), condotta dal Cnel (2011)<sup>29</sup> sulla base dei dati ottenuti attraverso il Sistema Informativo Excelsior-Unioncamere, ha fatto emergere come le imprese sociali siano costituite in larga maggioranza da piccole e medie realtà imprenditoriali (fino a 49 dipendenti), ma comprendono al loro interno 1.250 imprese che hanno tra i 50 e i 249 dipendenti e 160 grandi enti che superano tale soglia. Queste ultime due classi, pari all'11,7% delle imprese, occupano il 67,9% dei dipendenti (anno di riferimento 2009) (Tabella 4).

**TABELLA 4 . LA STRUTTURA DELL'OCCUPAZIONE DIPENDENTE  
NELLE IMPRESE SOCIALI (2009)**

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 1-9 dipendenti      | 6,7%  |
| 10-49 dipendenti    | 25,4% |
| oltre 50 dipendenti | 67,9% |

Fonte: Unioncamere  
Sistema Informativo Excelsior (2010)

Sotto l'aspetto occupazionale si stima che nelle imprese sociali siano impiegati, a fine 2009, circa 357 mila dipendenti, di cui una quota preponderante (il 96% del totale) in imprese operanti nel campo dei servizi.

Il fabbisogno occupazionale di *personale femminile* per le imprese sociali per il 2011 ammontava al 29,5% del totale rispetto ad una media nazionale pari al 18%. Da sottolineare, tuttavia, la forte disparità geografica: il 59% del fabbisogno di personale femminile si trovava al Nord, mentre solo il 18% al Sud e il restante 29% al Centro.

Rispetto al *personale immigrato*, invece, le imprese sociali hanno fatto registrare per il 2011 un fabbisogno occupazionale pari al 23,3%, a fronte di una media italiana del 13,9%.

Inoltre, le assunzioni giovanili (fino ai 29 anni di età) per l'anno considerato ammontavano al 19,2%. Tale dato è inferiore alla media nazionale (pari al 35%): tuttavia, se si esclude il settore della sanità - in cui per poter lavorare è richiesta esperienza - la percentuale sale a circa il 25% del totale.

In conclusione, è possibile affermare che il Terzo Settore in Italia esprime complessivamente il **3,5% dell'occupazione totale**, con tendenza in crescita e con un 36% costituito da organismi e imprese a prevalente orientamento di Mercato.

#### **1.4.2 - Il ruolo sociale del Terzo Settore**

La piena comprensione dell'azione dei soggetti del Terzo Settore necessita dell'integrazione del loro ruolo economico con quello sociale, attività che si colloca all'interno dell'attività di *welfare* nazionale.

Il tradizionale *welfare state* ha legittimato un modello di azione dualistica, in cui, da un lato, la ricchezza veniva prodotta dal Mercato e, dall'altro, la si ridistribuiva secondo criteri di equità attraverso l'azione dello Stato. Tale legittimazione ha pertanto riconosciuto e condiviso la separazione tra sfera economica e sfera sociale.

<sup>30</sup> Nel 2001, la legge costituzionale n. 3 di riforma del Titolo V della Costituzione Italiana ha introdotto all'art. 118, comma 4, il principio di sussidiarietà orizzontale: "Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni riconoscono e favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà. Essi riconoscono e favoriscono altresì l'autonomia iniziativa degli enti di autonomia funzionale per la medesima attività e sulla base del medesimo principio".

<sup>31</sup> La gratuità è essenzialmente una virtù che postula una precisa posizione interiore. Il gesto gratuito non è quantificabile in termini assoluti, bensì ha valore in quanto mezzo per costruire una relazione tra persone, che porti all'interesse superiore di costruire la fraternità. In sintesi, la gratuità è la dimensione dell'agire che porta ad avvicinarsi agli altri mai in modo puramente strumentale e che postula la libertà dell'individuo.

<sup>32</sup> Istat (2011), "Cap. 11 - Famiglie e aspetti sociali vari", Annuario statistico italiano, in: [http://www3.istat.it/dati/catalogo/20111216\\_00/](http://www3.istat.it/dati/catalogo/20111216_00/)

In anni più recenti, in Italia è stato introdotto un passaggio intermedio, il cd. *welfare mix*, in cui l'ente pubblico mantiene la titolarità dei servizi, avvalendosi però della collaborazione di altri soggetti (tramite strumenti quali le convenzioni, le gare d'appalto, ecc.), in particolare di quelli di Terzo Settore. Questi ultimi, dunque, rappresentano una risorsa complementare, supplementare o eventuale rispetto alla funzione ricoperta dall'ente pubblico in tale modello, intervenendo laddove non è in grado o non ritiene di dover intervenire.

Differente è invece il concetto di *welfare community* o *civile*, in cui si esplica il principio di *sussidiarietà orizzontale*, contenuto peraltro anche nel dettato costituzionale<sup>30</sup>. In questo modello, viene riconosciuta alle organizzazioni del Terzo Settore la capacità di programmare gli interventi e le scelte strategiche finalizzati al perseguimento dell'interesse generale, di concerto con l'ente pubblico, titolare di una funzione di garanzia. Assumendo tale prospettiva di interpretazione del concetto di *welfare*, è dunque possibile applicare concretamente non solo il principio di sussidiarietà, ma anche quello di reciprocità, così come descritto in precedenza (cfr. paragrafo 1).

Così come introdotto all'art. 118, comma 4, della Costituzione della Repubblica Italiana, il principio di sussidiarietà, legittima in particolar modo il ruolo delle **organizzazioni di volontariato**. La loro azione, infatti, concorre a modificare le relazioni già esistenti tra le altre sfere della società, in quanto in grado di restituire il principio del  *dono*  come **gratuità**<sup>31</sup> alla sfera pubblica. Gli ultimi dati disponibili sulle attività di volontariato in Italia<sup>32</sup> evidenziano come nel 2011 la partecipazione in termini di impegno dei cittadini alle attività sociali e di volontariato sia stata sostanzialmente stabile rispetto al 2010 (Tabella 5).

| TABELLA 5. LA DIMENSIONE DELLA GRATUITÀ IN ITALIA                  |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| Persone di 14 anni e oltre che:                                    |       |
| hanno svolto attività gratuite in associazioni non di volontariato | 3,7%  |
| hanno svolto attività gratuite in associazioni di volontariato     | 10%   |
| hanno fatto una donazione ad un'associazione                       | 16,8% |



I fenomeni dell'associazionismo e del volontariato, inoltre, coinvolgono maggiormente i residenti al Nord rispetto a quelli delle altre ripartizioni (13,5% rispetto all'8% del Centro e al 6,4% del Sud).

Da una recente ricerca condotta da Istat e Cnel (2011)<sup>33</sup> è inoltre emerso come il **valore economico delle attività volontarie** svolte all'interno del Terzo Settore sia pari a quasi 8 miliardi di euro. Trasformando il numero delle ore donate in unità di lavoro equivalente e, successivamente, in numero di occupati a tempo pieno, è stato quantificato che il lavoro volontario in Italia è pari a 700 milioni di ore, corrispondenti a 385 mila unità occupate a tempo pieno.

Particolarmente significativo è poi il numero degli **affidamenti diretti** dei servizi sociali alle organizzazioni di volontariato da parte dei Comuni italiani. Per il 2010, i dati<sup>34</sup> indicano una percentuale di affidamenti diretti pari al 78% del totale delle procedure di affidamento, di cui ben il 72% rivolti alle organizzazioni di volontariato<sup>35</sup> per la gestione di servizi sociali alla persona cd. "integrativi" di supporto agli interventi "complessi", ovvero in particolare: laboratori di animazione sociale, interventi di sollievo e supporto psicologico, trasporti sociali, accompagnamento e servizi agli immigrati.

Rilevanza crescente assume, dunque, il contributo apportato dalle organizzazioni del Terzo Settore, in generale, e di volontariato, in particolare, nella costruzione di una società e di un'economia cd. del **ben-essere**.

Per lungo tempo, lo studio delle scienze sociali (in particolare dell'economia) ha fatto riferimento ad un concetto di benessere interamente identificabile con l'aumento della ricchezza individuale. Oggi, invece, è ampiamente riconosciuto che lo "star bene" delle persone è associato non soltanto al soddisfacimento dei bisogni materiali e immateriali, ma anche a quello dei bisogni relazionali<sup>36</sup>, che richiedono necessariamente la produzione di beni relazionali.

In Italia, è attualmente in corso un progetto per misurare il "Benessere Equo e Sostenibile" - nato da un'iniziativa congiunta di Cnel ed Istat - che si inquadra nel dibattito internazionale sul cosiddetto "superamento del Pil", stimolato dalla diffusa convinzione che i parametri sui quali valutare il progresso di una società non debbano essere solo di carattere economico, ma anche sociale e ambientale, corredati da misure di disegualianza e sostenibilità. Attualmente sono stati individuati dodici domini per la misurazione del benessere in Italia che comprendono una pluralità di ambiti della vita della persona (Tabella 6).

<sup>33</sup> Cnel e Istat (2011), La valorizzazione economica del lavoro volontario nel settore non profit, in: [http://www.portalecnel.it/Portale/documentiAltriOrganismi.nsf/0/A85D6B373BA9E2BFC12578DC0023B3E6/\\$FILE/Ricer%20Valoriz%20Lav%20Volont.pdf](http://www.portalecnel.it/Portale/documentiAltriOrganismi.nsf/0/A85D6B373BA9E2BFC12578DC0023B3E6/$FILE/Ricer%20Valoriz%20Lav%20Volont.pdf)

<sup>34</sup> Montemurro, F. (a cura di), (2011), IV Rapporto su Enti Locali e Terzo Settore, Auser Nazionale.

<sup>35</sup> Le organizzazioni di volontariato risultano affidatarie dei servizi sociali principalmente al Sud (28%) e nelle Isole (26%).

<sup>36</sup> Zamagni, S. (2011), "Introduzione: slegare il Terzo Settore", in S. Zamagni (a cura di), op. cit.

<sup>37</sup> Montinari, N. e Rago, S. (2011), "Introduzione", in P. Venturi e S. Rago, Verso l'Economia del Ben-Essere, Atti de "Le Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile 2010 - X ed.", AICCON, Forlì.

L'allargamento della prospettiva delle analisi economiche pone la necessità di elaborare dei sistemi di **misurazione del valore economico e sociale** in grado di includere dimensioni intangibili - oggettive e soggettive - legate al ben-essere e alla felicità degli individui.

Le organizzazioni del Terzo Settore possono contribuire più di ogni altra forma organizzativa esistente al dibattito sull'arricchimento degli indicatori non economici per misurare il ben-essere nelle sue molteplici dimensioni<sup>37</sup>, in quanto sono tenute a rispondere all'esigenza di valutare la propria *performance* con indicatori diversi dal profitto e non necessariamente economici. In tale contesto, il ruolo rivestito in particolare dalle organizzazioni di volontariato è quello di generare fiducia e rafforzare le relazioni interpersonali, al fine di contribuire all'accrescimento del ben-essere individuale e del capitale sociale di una comunità. La forza dell'azione volontaria, infatti, risiede proprio nella sua capacità di costruire relazioni sociali tra persone, attivando rapporti di reciprocità che sanciscono il primato della relazione sul dono.

| TABELLA 6. GLI AMBITI DI MISURAZIONE DEL "BENESSERE EQUO E SOSTENIBILE" |
|-------------------------------------------------------------------------|
| a) ambiente                                                             |
| b) salute                                                               |
| c) benessere economico                                                  |
| d) istruzione e formazione                                              |
| e) lavoro e conciliazione tempi di vita                                 |
| f) relazioni sociali                                                    |
| g) sicurezza                                                            |
| h) benessere soggettivo                                                 |
| i) paesaggio e patrimonio culturale                                     |
| l) ricerca e innovazione                                                |
| m) qualità dei servizi                                                  |
| n) politica e istituzioni                                               |

### 1.4.3 - Il ruolo della Finanza per il Terzo Settore

Le prospettive evolutive di sviluppo del Terzo Settore, i cui soggetti si muovono non solo in ambito sociale ma anche economico, richiedono sempre più una particolare attenzione da parte del mondo della finanza per poter dare sostegno continuativo e strategico alla loro azione.

La domanda di credito da parte delle organizzazioni del Terzo Settore, infatti, si confronta con un panorama di per sé problematico<sup>38</sup>, sebbene in evoluzione. Le difficoltà si rilevano, innanzitutto, rispetto all'eterogeneità delle forme organizzative di tali istituzioni, la quale ovviamente porta con sé differenti esigenze da un punto di vista finanziario e che rende difficile operare una tipizzazione omogenea della domanda di strumenti finanziari.

Un ulteriore problema riscontrato, da un punto di vista di merito creditizio, riguarda la valutazione delle organizzazioni del Terzo Settore: la maggior parte degli intermediari finanziari, infatti, si basa ancora su criteri di merito definiti per le imprese *for profit*, in cui il profitto è al contempo indicatore di efficienza e di efficacia dell'azione di tali realtà. Ciò nonostante si ritiene opportuno segnalare l'emergere, in particolar modo nell'ultimo biennio, di diversi tentativi da parte del mondo della finanza di ovviare tali problemi, come quello realizzato di UniCredit, intermediario finanziario non specializzato, che ha implementato all'interno della sua gamma di offerta "Universo non profit", una linea di prodotti dedicata ai soggetti del Terzo Settore.

Da una ricerca di Banca d'Italia (2010)<sup>39</sup> è emerso che i prestiti alle organizzazioni del Terzo Settore rappresentano una quota più piccola dell'1% del credito erogato dagli intermediari al settore non finanziario dell'economia, che comprende loro insieme a imprese, famiglie e pubblica amministrazione (Figura 7).

La **distribuzione del credito** tra i soggetti del Terzo Settore evidenzia come due terzi dei finanziamenti affluiscono alle istituzioni senza scopo di lucro non religiose. La parte rimanente si suddivide in parti simili tra istituzioni senza scopo di lucro religiose e cooperative sociali (Figura 8).

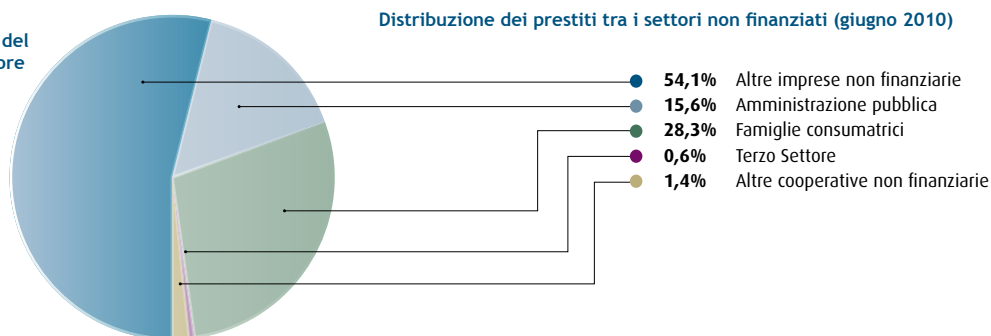
Tra il 2001 e il 2009, il **credito bancario** in Italia ha conosciuto una stagione di rapida espansione, della quale hanno beneficiato anche i soggetti del Terzo Settore: i finanziamenti erogati in loro favore sono più che raddoppiati nel periodo considerato. Inoltre, considerando le forme tecniche del credito, è sorprendente la similarità della **composizione dei prestiti** agli operatori del Terzo Settore con quella delle altre imprese. L'unica differenza sostanziale è la maggiore incidenza per gli enti non profit degli affidamenti in conto corrente, dovuta verosimilmente alla composizione dei clienti (i soggetti del Terzo Settore hanno fornito, fino ad oggi, prevalentemente servizi pagati dalle pubbliche amministrazioni).

Con riferimento ai **tassi di interesse**, quelli corrisposti dalle organizzazioni del Terzo Settore sono mediamente più bassi di quelli pagati dalle altre im-

<sup>38</sup> Secondo il World Bank Report del 2008, tra le economie avanzate, le organizzazioni del Terzo Settore italiano hanno conosciuto il più alto tasso di esclusione finanziaria (pari a circa il 25%), che nel 2009 si conferma il più elevato assieme alla Spagna.

<sup>39</sup> La ricerca è stata condotta, nello specifico, da Giorgio Gobbi (Titolare della Divisione Struttura e Intermediari Finanziari, Banca d'Italia), Roberto Felici e Raffaella Pico.

**FIGURA 7**  
Dimensione del Mercato del  
credito per il Terzo Settore



Fonte: Centrale di  
Rischi e Segnalazioni di  
Vigilanza

prese. Inoltre, i prestiti agli enti non profit presentano un'incidenza delle insolvenze appena superiore a quella dei finanziamenti concessi alle famiglie e nettamente inferiore a quella dei finanziamenti alle imprese, incluse le imprese cooperative.

### 1.5 IL VALORE AGGIUNTO DELL'ECONOMIA SOCIALE

Nella trattazione fin qui esposta, attraverso l'evidenza dei tratti peculiari dei soggetti del Terzo Settore, si è cercato di fornire un quadro sintetico ma, al contempo, quanto più completo possibile delle caratteristiche che rendono l'azione del Terzo Settore diversa nel raffronto con quella realizzata dai soggetti appartenenti alle altre sfere sociali ed economiche (Stato e Mercato *for profit*).

Ciò a dire che la distintività del Terzo Settore non risiede tanto in ciò che fa (produzione/erogazione di beni e servizi - ovvero nel "*cosa*"), quanto nella *modalità* attraverso cui i soggetti non profit agiscono (ovvero il "*come*").

A dimostrazione di questo carattere distintivo del Terzo Settore, il presente Rapporto è orientato all'analisi di una pluralità di dimensioni necessarie a misurare il **valore aggiunto** dell'Economia Sociale.

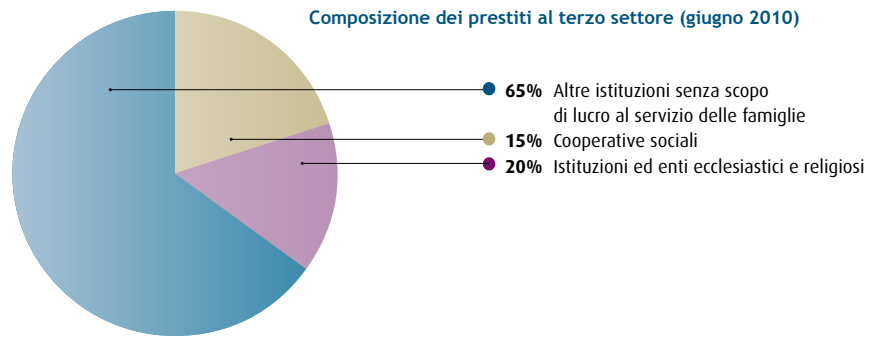
In tal senso, la *visione olistica* dell'azione del Terzo Settore rispetto al contesto socio-economico di riferimento, assunta nel Rapporto, è composta dalle seguenti parti<sup>40</sup> (Figura 9):

- a. **valore aggiunto economico**, ovvero l'apporto in termini di aumento (o non consumo) di ricchezza materiale, economica e finanziaria (investimento, risparmio), che un'organizzazione produce attraverso la sua attività specifica;
- b. **valore aggiunto sociale**, cioè il contributo specifico in termini di produzione di beni relazionali (dimensione relazionale interna) e creazione di capitale sociale (dimensione relazionale esterna);
- c. **valore aggiunto culturale**, inteso come apporto specifico in termini di diffusione di valori (equità, tolleranza, solidarietà, mutualità), coerenti con la propria *mission*, nella comunità circostante.

In particolare, per l'anno 2012 il Rapporto intende approfondire gli aspetti di natura economica, mentre negli anni a seguire saranno realizzati *focus* sulla dimensione di valore aggiunto sociale e culturale.

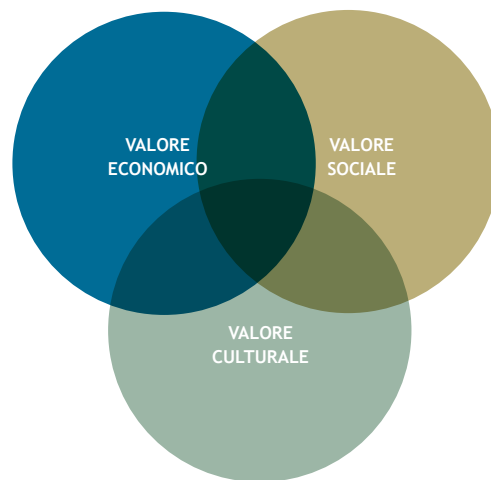
<sup>40</sup> Venturi, P. e Villani, R. (2011), Nuovo welfare e valore aggiunto dell'economia sociale, AICCON ricerca, Forlì in: [http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo\\_welfare.pdf](http://www.aiccon.it/File/2011/nuovo_welfare.pdf)

**FIGURA 8**  
Distribuzione dei debitori per  
tipologia di organizzazioni  
non profit



Fonte: Centrale di  
Rischi e Segnalazioni di  
Vigilanza

**FIGURA 9**  
Il valore aggiunto  
dell'Economia  
Sociale



### 1.5.1 - Il valore aggiunto economico

La significatività del valore economico del Terzo Settore e il suo contributo all'attività economica nella determinazione del Prodotto Interno Lordo, infatti, rende sempre più necessaria una loro chiara e univoca rendicontazione nei conti statistici nazionali.

Per misurare la componente economica del valore aggiunto, dunque, è possibile fare riferimento al concetto di **efficienza**<sup>41</sup>. Nel caso delle organizzazioni del Terzo Settore, essa non può essere riferita alla massimizzazione del profitto, non essendo il loro principale fine, bensì all'uso corretto e appropriato dei *mezzi utilizzati* (risorse finanziarie, umane ed organizzative).

<sup>41</sup> L'impostazione di analisi del concetto di valore aggiunto economico, così come - a seguire - di quello sociale e culturale, è mutuata dal lavoro di Colozzi, I., (2011), in Zamagni, S. (a cura di), op. cit., pp. 245-81.

### 1.5.2 - Il valore aggiunto sociale

La seconda componente del valore aggiunto è quella di tipo sociale. In particolare, rispetto a tale dimensione, l'analisi viene effettuata misurando la capacità di **relazionalità** (produzione di *beni relazionali* - "dimensione relazionale interna" - e capitale sociale - "dimensione relazionale esterna") dei soggetti del Terzo Settore.

È possibile realizzare una misurazione della relazionalità interna attraverso un'analisi del clima aziendale in grado di fornire un quadro analitico dell'esi-

---

<sup>42</sup> Ad esempio la frequenza degli incontri promossi dall'organizzazione con gli utenti e/o i loro familiari o la cittadinanza oppure l'appartenenza a reti o la collaborazione con altre organizzazioni (enti pubblici, organizzazioni non profit, imprese, ecc.).

<sup>43</sup> Tali aspetti si misurano attraverso l'indagine nei confronti delle realtà con cui l'organizzazione instaura rapporti stabili e duraturi in merito alla loro opinione su: prodotti e servizi, visione e leadership, ambiente di lavoro, responsabilità sociale ed ambientale, aspetti finanziari, attività di comunicazione.

stenza di relazioni tra la *leadership* e gli operatori (dipendenti e volontari) basate su fiducia, cooperazione e lealtà e della robustezza di tali rapporti. Opportuno è, inoltre, misurare la collaborazione e la fiducia tra gli operatori, attraverso elementi quali il loro senso di appartenenza all'organizzazione, lo spirito di squadra e la disponibilità all'aiuto reciproco.

Se, da un lato, la misurazione della relazionalità interna può essere abbastanza facilmente definita, dall'altro la stima della relazionalità esterna pone problemi più complessi. La principale difficoltà deriva dalla volontà di misurazione non tanto degli aspetti quantitativi delle relazioni con gli *stakeholder*<sup>42</sup>, quanto degli aspetti di tipo qualitativo in grado di indicare la capacità dell'organizzazione di produrre beni relazionali e di alimentare la propria *reputazione*<sup>43</sup>.

### 1.5.3 - Il valore aggiunto culturale

Infine, ultima componente del valore aggiunto del Terzo Settore considerata è quella di matrice culturale, intesa come capacità dell'organizzazione di farsi effettivamente condurre dai **principi** che la originano (quali ad esempio solidarietà, inclusione, coesione sociale) e la sua abilità di comunicarlo verso l'esterno.

Una caratteristica distintiva dei soggetti del Terzo Settore è certamente quella di essere realtà basate su valori, contenuti nei loro statuti, che offrono le linee guida per il loro agire. Tuttavia, la sola dichiarazione da parte delle organizzazioni di Terzo Settore di tali principi nei propri documenti fondativi non è sufficiente. Essi devono essere tradotti in azioni concrete, in cui gli utenti possano chiaramente riconoscere questi elementi distintivi.

La misurazione di tale dimensione richiede innanzitutto che le organizzazioni del Terzo Settore presentino una lista dei loro valori di riferimento, per poi indagare lo scostamento tra valori dichiarati e valori percepiti (ad esempio, valori etici di fondo/di base, valori-obiettivo - *outcome values*, valori strumentali) dagli utenti/beneficiari o dalle loro famiglie.



## **L'indagine sul non profit: aspetti metodologici**

**2.1 Metodologia e campione**

30

**2.2 I cluster di analisi**

31

# Capitolo 2



L'indagine  
sul non profit:  
gli aspetti  
metodologici

Come evidenziato nel primo capitolo, negli ultimi anni il Terzo Settore ha aumentato notevolmente il proprio peso nella società e nell'economia italiana. Oltre alla crescita del numero di soggetti, questo settore è diventato responsabile di molte attività che hanno una valenza economica tutt'altro che trascurabile per il Paese, motivo per cui in questa prima indagine sul non profit abbiamo posto particolare enfasi sulla misurazione delle risorse umane ed economiche.

2.1 METODOLOGIA E CAMPIONE

Nel periodo luglio-novembre 2011 sono state intervistate 2104 organizzazioni operanti nel settore non profit. Le percentuali di partecipazione tra le diverse tipologie sono state le seguenti (Tabella 1): più di tre quarti degli enti intervistati fanno parte del mondo associativo - il 39% sono organizzazioni di volontariato (ODV) e il 16% associazioni di promozione sociale (APS). Il 19% rappresenta la realtà delle cooperative e imprese sociali. Fondazioni, comitati, enti ecclesiastici e organizzazioni non governative (ONG) pesano all'incirca l'1% ciascuno.

| TABELLA 1. LA COMPOSIZIONE DEL CAMPIONE  |      |                 |
|------------------------------------------|------|-----------------|
|                                          | %    | Valore assoluto |
| Organizzazione di Volontariato (ODV)     | 39,1 | 823             |
| Associazione di promozione sociale (APS) | 16,4 | 346             |
| Altra associazione                       | 20,6 | 434             |
| Cooperativa/Impresa sociale              | 19,0 | 400             |
| Fondazione                               | 1,3  | 28              |
| Comitato                                 | 1,3  | 28              |
| Ente ecclesiastico                       | 1,0  | 21              |
| Organizzazione non governativa (ONG)     | 1,0  | 20              |
| Società di Mutuo Soccorso                | 0,0  | 1               |
| Altra forma                              | 0,1  | 3               |
| Totale                                   | 100  | 2.104           |

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: dati non ponderati

Al fine di rispecchiare la distribuzione nazionale delle istituzioni non profit per tipologia di organizzazione, il campione è stato ponderato in base ai dati di fonte ISTAT relativi all'VIII Censimento dell'Industria e dei Servizi del 2001, aggiornati in base alle successive rilevazioni *ad hoc* realizzate su ODV (2003),



---

fondazioni (2005) e cooperative sociali (2005). Le percentuali riportate, dove non è esplicitamente indicato, fanno dunque riferimento ai valori ponderati. I totali rispondenti indicati nelle note alle tabelle e grafici si riferiscono invece alle numerosità effettive.

Sono stati intervistate prevalentemente figure dirigenziali (77%), ovvero i responsabili delle stesse organizzazioni (presidenti, amministratori delegati, direttori, segretari generali) o loro stretti collaboratori (vice o membri del Consiglio di Amministrazione). In misura minore sono stati coinvolti i responsabili amministrativi, finanziari o di altre aree, purché informati sulle risorse umane e finanziarie impiegate dall'istituzione di cui si sono fatti portavoce. Solo nel 5% dei casi a compilare il questionario è stata una figura con un ruolo non amministrativo o dirigenziale all'interno dell'organizzazione.

La gran parte degli intervistati opera nell'istituzione di riferimento da lungo tempo: il 57% dei rispondenti da oltre 10 anni e un altro 22% da 6 a 10 anni. Il 19% degli intervistati dichiara di svolgere attività presso l'istituzione da 1 a 5 anni, mentre solo 2 intervistati su 100 sono entrati a far parte dell'organizzazione da meno di un anno. Il profilo dei rispondenti attesta, dunque, la loro competenza in merito all'oggetto dell'indagine e soprattutto la profonda conoscenza delle istituzioni che rappresentano.

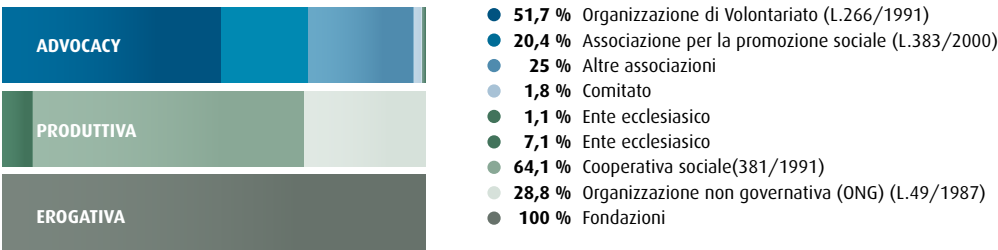
## **2.2 I CLUSTER DI ANALISI**

Come già sottolineato nel primo capitolo, le diverse forme giuridiche di organizzazione del Terzo Settore possono essere ricondotte a tre cluster, sulla base della funzione obiettivo, ovvero delle diverse modalità con cui esse realizzano la propria funzione di pubblica utilità:

- **FUNZIONE DI ADVOCACY:** rientrano in questa categoria tutte le associazioni, le APS, le ODV e i comitati; sono considerate organizzazioni di *advocacy* anche la maggior parte degli enti ecclesiastici, per un totale di 1.647 istituzioni.
- **FUNZIONE PRODUTTIVA:** rientrano in questa categoria le cooperative e le imprese sociali, le ONG e gli enti ecclesiastici che vendono servizi (istituti scolastici, case di accoglienza, ecc.), per un totale di 425 istituzioni.
- **FUNZIONE EROGATIVA:** rientrano in questa categoria le fondazioni, per un totale di 29 istituzioni.

I risultati dell'indagine vengono pertanto analizzati sulla base di questa ripar-

**FIGURA 1**  
Distribuzione delle istituzioni non profit  
all'interno dei cluster funzionali individuati



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29.

tizione. Data la distribuzione delle organizzazioni per tipologia giuridica così come rilevata dalla statistica ufficiale, non sorprende che nella funzione di *advocacy* rientri poco più del 90% del campione. Dall'analisi della distribuzione campionaria delle diverse tipologie di enti all'interno di ciascuna funzione (Figura 1) emerge che le ODV rappresentano il 52% del totale della funzione di *advocacy*, valore collegato alla maggiore reperibilità delle informazioni, mentre le cooperative sociali sono la principale espressione della funzione produttiva (64%). Per definizione, la funzione erogativa è rappresentata esclusivamente dalle fondazioni.

Una volta applicati i pesi campionari, la composizione del campione rispecchia l'universo di riferimento: in base ai dati ISTAT, il Terzo Settore è composto al 91% dalle associazioni (soprattutto APS e ODV), siano esse riconosciute o meno, mentre le fondazioni rappresentano una parte molto esigua delle istituzioni non profit. Anche considerando i dati ISTAT più aggiornati, che vedono questi enti raddoppiare di numero in pochi anni (1999-2005), le fondazioni pesano solo l'1,8% sul totale delle istituzioni non profit. La costruzione di un campione che rispecchi la distribuzione nazionale delle istituzioni del non profit ha pertanto condotto al raggiungimento di un numero di interviste non sufficiente a garantire l'attendibilità statistica dell'analisi della funzione erogativa, permettendo unicamente valutazioni qualitative (ovvero, quale indicazione di una "tendenza"). Tuttavia, al fine di dare completezza all'analisi, i dati relativi alla funzione erogativa vengono comunque riportati all'interno della presente pubblicazione.

È importante sottolineare anche che le cooperative sociali, rappresentative solo del 2,9% del settore non profit, nella realizzazione di questa indagine sono state sovra-campionate, con una base non ponderata di 400 organizzazioni (vedi tabella 1), in modo da raggiungere una numerosità tale da rendere statisticamente significativa la lettura dei dati per questa tipologia.



### **La struttura delle istituzioni non profit**

- |            |                                                  |    |
|------------|--------------------------------------------------|----|
| <b>3.1</b> | Una panoramica sulle istituzioni non profit      | 34 |
| <b>3.2</b> | Gli organi sociali                               | 37 |
| <b>3.3</b> | Le attività                                      | 38 |
| <b>3.4</b> | Focus di approfondimento: le cooperative sociali | 45 |

La struttura  
delle istituzioni  
non profit

Il Terzo Settore è composto da una molteplicità di istituzioni, aventi differenti funzioni obiettivo (produttiva, di advocacy o erogativa), operanti in diversi ambiti di attività con differenti modelli di *governance*.

Il presente capitolo si propone, pertanto, di fornire una fotografia del Terzo Settore (a partire dai dati sull'anno di costituzione e sulla localizzazione geografica), descrizione che vuole mostrare le specificità dei soggetti che compongono il mondo non profit.

Oggetto di approfondimento del capitolo saranno, inoltre, le *cooperative sociali*, soggetti non profit con una funzione principalmente produttiva ma, al contempo, attori in ambiti di attività strettamente collegati ai servizi di *welfare*.

3.1 UNA PANORAMICA SULLE ISTITUZIONI NON PROFIT

Tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90, la legislazione ha avuto un potere generativo sulle istituzioni non profit, grazie alle leggi sulle ONG del 1987, e sulle cooperative sociali e sulle ODV del 1991. Il periodo in cui si riscontra la maggiore costituzione di nuove organizzazioni è quello compreso tra il 1991 e il 2000 (Tabella 1): circa un terzo delle istituzioni sono state costituite in questo periodo. Non ultimo, la spinta propulsiva data dalla legislazione fiscale, che nel 1997 ha istituito la figura della ONLUS (Organizzazioni Non Lucrative di Utilità Sociale).

Fonte: Indagine sul non profit,

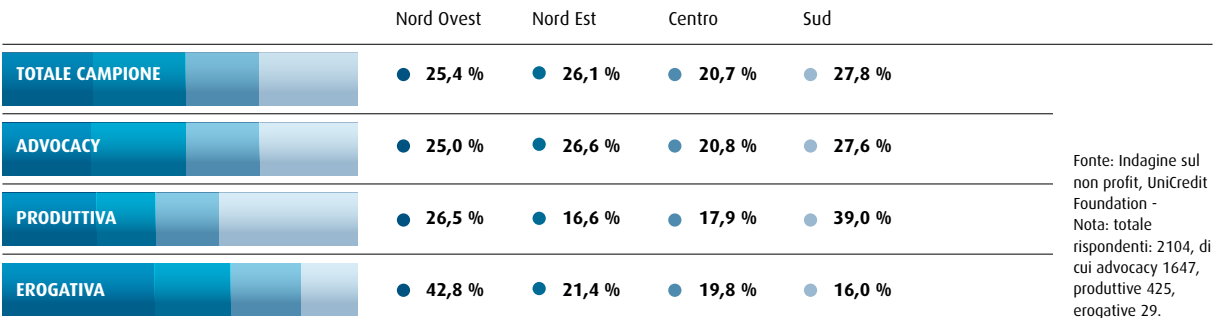
UniCredit Foundation

Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29. A causa dell'esiguità dei casi i valori riferiti alla funzione erogativa sono stati accorpati.

| TABELLA 1. LE ISTITUZIONI INTERVISTATE PER ANNO DI FONDAZIONE |                 |          |            |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|
|                                                               | Totale campione | Advocacy | Produttiva | Erogativa |
| Nata prima del 1971                                           | 12,4            | 12,7     | 3,0        | 42,5      |
| Nata tra il 1971 e il 1980                                    | 10,3            | 10,3     | 8,6        |           |
| Nata tra il 1981 e il 1990                                    | 19,3            | 18,7     | 34,6       | 57,5      |
| Nata tra il 1991 e il 2000                                    | 31,9            | 31,5     | 37,3       |           |
| Nata dopo il 2000                                             | 26,1            | 26,8     | 16,5       |           |

In media, il 33% delle istituzioni intervistate ha personalità giuridica, con valori estremamente differenziati a seconda del cluster funzionale individuato. Come atteso, le organizzazioni di *advocacy* risultano essere ente giuridicamente riconosciuto nel 29,3% dei casi; tale percentuale sale in maniera significativa nel caso delle organizzazioni produttive (83%), dato legato all'obbligo

**FIGURA 1**  
Distribuzione geografica per macroarea

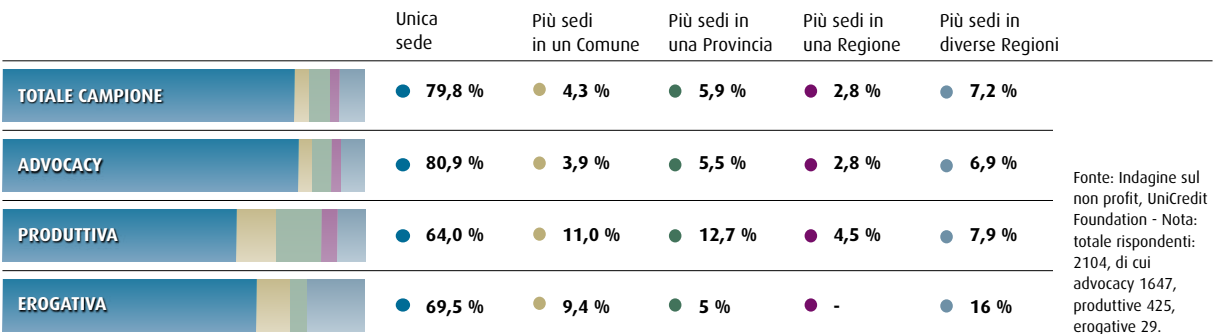


di iscrizione alla Camera di commercio delle cooperative sociali. D’altro canto, gli enti erogativi (rappresentati, come ricordiamo, esclusivamente dalle fondazioni), per poter agire devono necessariamente ottenere riconoscimento prefettizio, e dunque hanno personalità giuridica nella totalità dei casi.

Come mostra la Figura 1, la maggior parte degli enti intervistati dichiara di operare prevalentemente in regioni del Nord, con una sostanziale omogeneità tra i diversi cluster funzionali individuati. Spicca la presenza delle istituzioni produttive al Sud, con una quota pari al 39% del totale, a fronte di un valore medio del 27,8%.

Il dettaglio regionale (Tabella 2) mostra come la Lombardia sia indicata da un quinto delle istituzioni produttive, seguita dalla Campania (14,9%). Per quanto riguarda l’advocacy, spiccano Toscana (15,2%), Piemonte (12,3%) e Emilia Romagna (11,9%).

FIGURA 2  
Collocazione territoriale

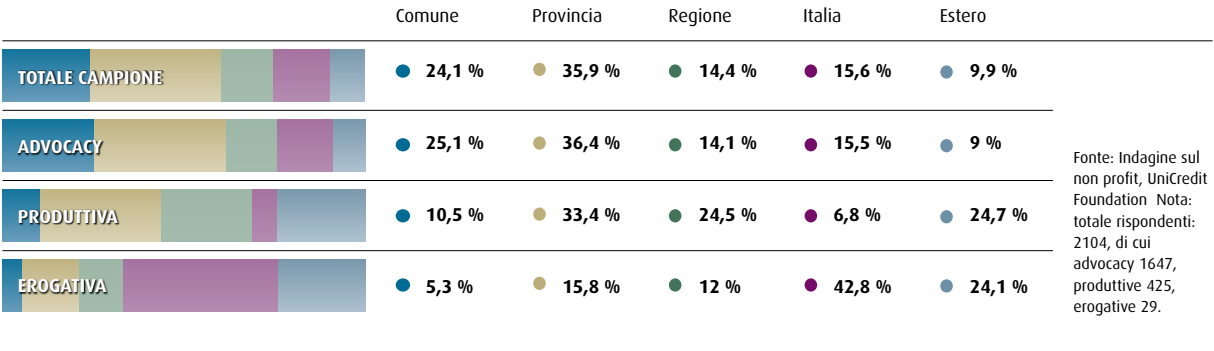


Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29. A causa dell'esiguità dei casi, per i valori riferiti alla funzione erogativa viene indicata esclusivamente l'intensità della presenza regionale (+++ >30%; ++ 10-30%; + <10%; - voce non presente)

| TABELLA 2. DISTRIBUZIONE GEOGRAFICA PER REGIONE (%) |                 |             |             |             |
|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                     | Totale campione | Advocacy    | Produttiva  | *Erogativa  |
| <b>Nord Ovest</b>                                   | <b>25,4</b>     | <b>25</b>   | <b>26,4</b> | <b>42,8</b> |
| Piemonte                                            | 11,8            | 12,3        | 5,2         | +           |
| Lombardia                                           | 10,4            | 9,4         | 20,3        | +++         |
| Liguria                                             | 3,0             | 3,1         | 0,8         | -           |
| Valle d'Aosta                                       | 0,2             | 0,3         | 0,1         | -           |
| <b>Nord Est</b>                                     | <b>26,1</b>     | <b>26,6</b> | <b>16,6</b> | <b>21,4</b> |
| Emilia Romagna                                      | 11,6            | 11,9        | 8,4         | ++          |
| Veneto                                              | 5,7             | 5,8         | 3,1         | +           |
| Trentino Alto Adige                                 | 5,4             | 5,5         | 3,5         | -           |
| Friuli Venezia Giulia                               | 3,4             | 3,4         | 1,6         | +           |
| <b>Centro</b>                                       | <b>20,7</b>     | <b>20,8</b> | <b>17,9</b> | <b>19,8</b> |
| Toscana                                             | 14,8            | 15,2        | 6,9         | ++          |
| Lazio                                               | 3,4             | 3,2         | 7,2         | +           |
| Marche                                              | 2,2             | 2,3         | 1,6         | +           |
| Umbria                                              | 0,3             | 0,2         | 2,2         | -           |
| <b>Meridione</b>                                    | <b>27,8</b>     | <b>27,6</b> | <b>39,0</b> | <b>16,0</b> |
| Campania                                            | 9,1             | 9,0         | 14,9        | -           |
| Sicilia                                             | 7,2             | 7,4         | 7,5         | -           |
| Sardegna                                            | 5,3             | 5,3         | 6,8         | -           |
| Puglia                                              | 2,3             | 2,1         | 4,7         | +           |
| Abruzzo                                             | 1,7             | 1,6         | 0,9         | +           |
| Basilicata                                          | 1,1             | 1,0         | 1,9         | +           |
| Calabria                                            | 0,9             | 0,9         | 2,4         | -           |
| Molise                                              | 0,2             | 0,2         | -           | -           |
| Base: Tot organizzazioni                            | 2104            | 1647        | 425         | 29          |

Come mostra la Figura 2, il 79,8% delle istituzioni del campione opera in un'unica sede, percentuale che si abbassa considerevolmente nel caso delle organizzazioni produttive (64%). Nel caso di più sedi, domina la componente locale, sia essa comunale o provinciale (rispettivamente, 4,3% e 5,9% sul totale campione, con picchi dell'11% e 12,7% per le produttive), mentre è ancora

FIGURA 3  
Raggio di azione



limitata (con quote inferiori al 10%) la presenza di più sedi in diverse regioni. Fanno eccezione le organizzazioni erogative, che nel 16% dei casi dichiarano presenza in più regioni; ricordiamo tuttavia che per le erogative le percentuali hanno valore puramente indicativo, data l'esigua base campionaria. Trascurabile la presenza di sedi estere, riscontrabile unicamente nel 1,8% delle organizzazioni di *advocacy* e nell'1,4% delle produttive.

I risultati appena commentati non devono sorprendere: le istituzioni non profit sono per definizione istituzioni territoriali a forte vocazione locale, che nascono a supporto della comunità e all'interno della comunità svolgono al meglio la propria funzione. Ciò emerge ancora più chiaramente se si considerano i dati relativi al raggio di azione (Figura 3): il 74,4% del campione opera all'interno dei confini regionali, specie a livello comunale (24,1%) e provinciale (35,9%); 15,6% la quota di istituzioni attive a livello nazionale, mentre appena il 9,9% dichiara un'estensione del proprio raggio d'azione all'estero. Mentre l'*advocacy* replica quasi esattamente il profilo del totale campione, alcune differenze emergono per quanto riguarda la produttiva sul fronte regionale (24,5%) e internazionale (24,7%), dato quest'ultimo molto probabilmente legato alla presenza delle ONG nel cluster della funzione produttiva.

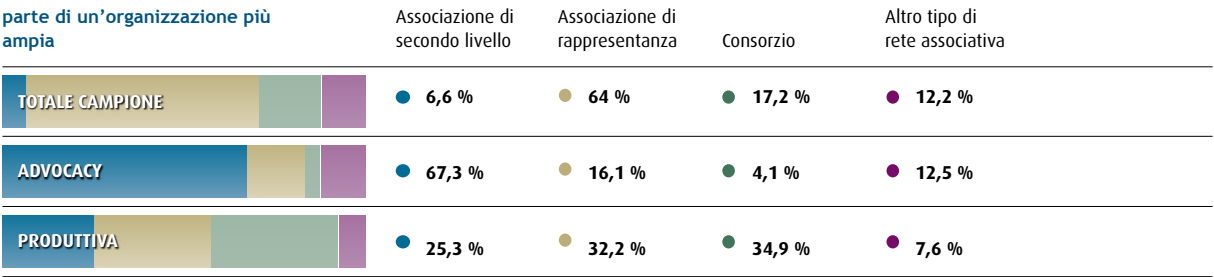
Il 51,5% delle istituzioni intervistate è legata (gerarchicamente o funzionalmente) ad una organizzazione più ampia; nello specifico, il 50,7% nel caso dell'*advocacy*, percentuale che sale al 78% per la produttiva. Come mostra la Figura 4, le organizzazioni di *advocacy* appartengono soprattutto ad associazioni di secondo livello (67,3%), mentre più omogenea risulta la distribuzione per quanto riguarda le produttive, aderenti a consorzi (34,9%), associazioni di rappresentanza (32,2%) e associazioni di secondo livello (25,3%).

### 3.2 GLI ORGANI SOCIALI

La presenza di organi sociali nelle istituzioni non profit è regolamentata negli statuti degli enti stessi. Il consiglio direttivo/d'amministrazione presenta una dimensione media di 5,5 unità (6 nel caso dell'*advocacy*, 3,5 per le istituzioni produttive, vedi Tabella 3), mentre la composizione media dell'assemblea è particolarmente elevata, con 110 membri a livello totale di campione e 111 se si considerano le istituzioni di *advocacy*; sostanzialmente inferiore il dato relativo alle istituzioni produttive, caratterizzate da un numero medio di componenti l'assemblea pari a 41. Il 52,5% delle istituzioni intervistate dichiara la presenza di un collegio sindacale e/o di un collegio dei revisori, organi di



FIGURA 4 Tipologia di organizzazione cui aderiscono le istituzioni facenti parte di un'organizzazione più ampia



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1215, di cui advocacy 858 e produttive 347; i dati della funzione erogativa non vengono riportati a causa dell'esigua base di riferimento.

controllo e garanzia (numero medio di componenti pari a 2,5; 2 nel caso delle istituzioni produttive). Altro organismo di garanzia sono i probiviri, riferiti da circa il 3% delle organizzazioni. Questi ultimi due dati sono particolarmente importanti, dato che la presenza di organi di controllo costituiti da soggetti terzi è sintomo di una governance più strutturata. Vi sono poi, in misura residuale, altri organi sociali (siano essi di natura tecnica o amministrativa) che variano sensibilmente a seconda delle tipologie di organizzazioni considerate.

| TABELLA 3. NUMERO MEDIO COMPONENTI ORGANI SOCIALI |                 |          |            |
|---------------------------------------------------|-----------------|----------|------------|
|                                                   | Totale campione | Advocacy | Produttiva |
| Assemblea                                         | 110             | 111      | 41         |
| Consiglio di amministrazione / direttivo          | 5,5             | 6        | 3,5        |
| Collegio sindacale / collegio dei revisori        | 2,5             | 2,5      | 2          |
| Altri organi (probiviri, altro)                   | 3,5             | 4        | -          |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: media calcolata sulla base delle istituzioni dichiaranti la presenza dello specifico organo sociale. I dati della funzione erogativa non vengono riportati a causa dell'esigua base di riferimento.

Nello specifico, per quanto riguarda il collegio sindacale, è importante distinguere la natura dei componenti, se interni o esterni. La Figura 5 evidenzia come le istituzioni del produttivo si caratterizzino per una maggiore presenza di collegio sindacale / dei revisori formato unicamente da membri interni (5,4%). In generale comunque, le elevate percentuali associate alla presenza di soli membri esterni (94,3% nel caso dell'*advocacy*, 93% per le produttive) confermano la natura e la validità di tale organo di controllo, terzo rispetto all'istituzione.

3.3 LE ATTIVITÀ

L'insieme dei settori in cui le istituzioni non profit operano è piuttosto variegato. In media, ciascuna organizzazione è attiva in almeno due settori. Tra gli ambiti di attività prevalenti, figurano il culturale-ricreativo (45,2%), l'assistenza sociale (41,7%) e la sanità (28,9%). Data la loro natura specifica, le istituzioni aventi in prevalenza funzione produttiva si caratterizzano per un profilo di attività maggiormente orientato agli aspetti sociali, quali l'assistenza sociale in senso stretto (49,9%), lo sviluppo economico e la coesione sociale (34,4%), e la cooperazione e solidarietà internazionale (39,7%, dato legato alla presenza nel cluster delle ONG).



FIGURA 5 Presenza di membri interni ed esterni nel collegio sindacale/dei revisori

|                 | Solo membri<br>esterni | Solo membri<br>interni | Entrambe le<br>tipologie |
|-----------------|------------------------|------------------------|--------------------------|
| TOTALE CAMPIONE | ● 94,1 %               | ● 3,1 %                | ● 2,8 %                  |
| ADVOCACY        | ● 94,3 %               | ● 2,9 %                | ● 2,8 %                  |
| PRODUTTIVA      | ● 93 %                 | ● 5,4 %                | ● 1,6 %                  |

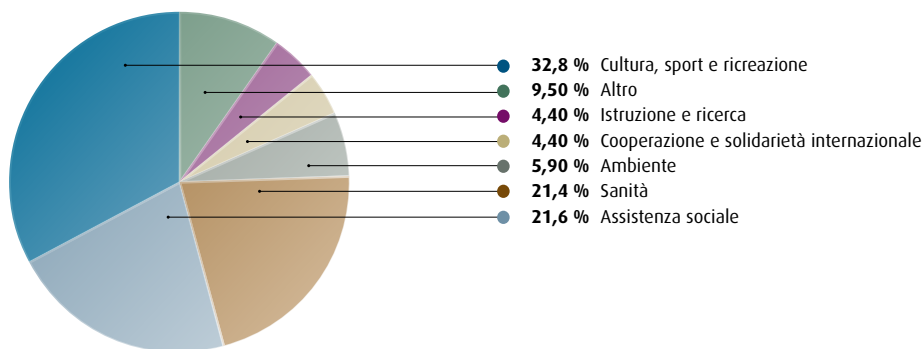
Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1068, di cui advocacy 885 e produttive 162; i dati della funzione erogativa non vengono riportati a causa dell'esigua base di riferimento.

| TABELLA 4. SETTORI IN CUI L'ISTITUZIONE SVOLGE LA PROPRIA ATTIVITÀ    |                    |          |            |           |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------|------------|-----------|
|                                                                       | Totale<br>campione | Advocacy | Produttiva | Erogativa |
| Cultura, sport e ricreazione                                          | 45,2               | 46,4     | 27,9       | ++        |
| Assistenza sociale a persone bisognose e servizi di protezione civile | 41,7               | 41,7     | 49,9       | ++        |
| Sanità, servizi ospedalieri e non ospedalieri                         | 28,9               | 29,2     | 26,1       | ++        |
| Ambiente, protezione dell'ambiente e degli animali                    | 16,1               | 16,7     | 8,7        | +         |
| Istruzione e ricerca                                                  | 15,7               | 14,5     | 25,7       | +++       |
| Cooperazione e solidarietà internazionale                             | 12,4               | 11,6     | 29,7       | +         |
| Sviluppo economico e coesione sociale                                 | 10,8               | 9,4      | 34,4       | ++        |
| Filantropia e promozione del volontariato                             | 9,2                | 9,5      | 3,7        | +         |
| Tutela dei diritti e attività politica                                | 7,6                | 7,6      | 5,6        | +         |
| Religione                                                             | 5,1                | 5,1      | 5,3        | +         |
| Relazioni sindacali e rappresentanza di interessi                     | 3,3                | 3,5      | 0,3        | +         |
| Servizi operativi alle imprese e alle persone                         | 1,6                | 1,2      | 9,8        | +         |
| Trasporti e attività postali                                          | 1,5                | 1,3      | 5,2        | -         |
| Informatica e telecomunicazioni                                       | 1,5                | 1,3      | 3,5        | +         |
| Commercio e ristorazione                                              | 1                  | 0,8      | 6,2        | -         |
| Industrie e Costruzioni                                               | 0,6                | 0,4      | 4,1        | -         |
| Altre attività                                                        | 2,9                | 2,9      | 1,6        | +         |
| Numero medio di settori coinvolti                                     | 2,1                | 2,0      | 2,5        | 2,0       |
| Base: totale organizzazioni                                           | 2104               | 1647     | 425        | 29        |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte multiple; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29. A causa dell'esiguità dei casi, per i valori riferiti alla funzione erogativa viene data esclusivamente una indicazione qualitativa di l'intensità (+++ >30%; ++ 10-30%; + <10%; - voce non presente)

**FIGURA 6**  
Settori in cui le istituzioni di advocacy svolgono l'attività in via principale

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: risposte multiple; totale rispondenti: 1647



Consideriamo in dettaglio le attività che maggiormente identificano i due cluster *advocacy* e produttivo (Figura 6 e Figura 7, rispettivamente). Come del resto già indicato dai dati relativi alla generica composizione settoriale delle attività, la funzione di *advocacy* viene svolta in via prioritaria nel settore della cultura, sport e ricreazione (32,8%), dell'assistenza sociale (21,6%) e nel settore sanitario (21,4%). Il resto delle organizzazioni si occupa principalmente di ambiente (5,9%), cooperazione internazionale e istruzione (entrambi, 4,4%). All'interno della funzione produttiva il 26,4% eroga i propri servizi nell'ambito dell'assistenza sociale, il 23,8% nella cooperazione e solidarietà internazionale, il 16,6% nell'ambito della sanità. Una peculiarità della funzione produttiva è il coinvolgimento in attività mirate allo sviluppo economico e coesione sociale (9,1%) e in settori tipici delle imprese for profit (industria, commercio e altri servizi, cui si dedica un ulteriore 9% degli enti<sup>44</sup>).

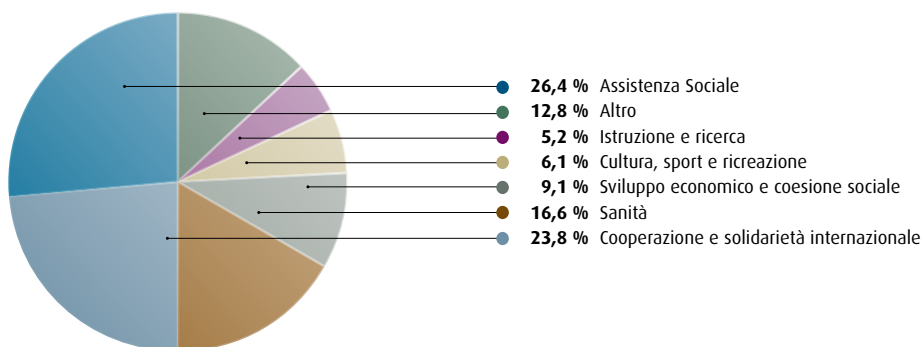
<sup>44</sup> Il 9% citato si ottiene come somma di diversi settori di attività riconducibili alle imprese for profit (servizi alle imprese e alle persone; trasporti e attività postali, informatica e telecomunicazioni, industria e costruzioni, commercio e ristorazione), inserite in figura all'interno della voce "altro".

Dai dati della Tabella 5 emerge come solo una parte modesta delle organizzazioni (20% circa) sia rivolta esclusivamente a persone in condizioni di svantaggio sociale. Mentre il produttivo lavora prevalentemente per l'inclusione sociale (78,6% gli enti che operano a favore di almeno una delle categorie in condizioni di svantaggio sociale, in particolare per le vittime di tratta e abusi, con il 15,4% delle istituzioni interessate a fronte di un 5,2% registrato sul totale campione), *advocacy* ed erogativo si rivolgono alla comunità nella sua interezza (poco oltre il 50% delle istituzioni dedicate a tali persone). In generale, le categorie in svantaggio sociale a cui maggiormente si rivolgono tutte le organizzazioni del non profit sono i disabili (25,3%), i malati (19%) e gli extracomunitari (18,8%). Una buona parte delle attività è destinata anche a tipologie di soggetti con devianze (14,8%) e a disoccupati (11,2%).

Più omogenee le quote di coloro che si dedicano in generale a categorie non in svantaggio (78,5% su *advocacy*, 75,3% per il cluster produttivo, 70,9% per l'erogativo); tuttavia, il dettaglio delle risposte presenta alcune sfumature tra classi funzionali: un quarto delle organizzazioni di *advocacy* si rivolge a tutti indistintamente, mentre le attività di quelle produttive sono più mirate (giovani e/o bambini, donne).

**FIGURA 7**  
Settori in cui le istituzioni produttive svolgono l'attività in via principale

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: risposte multiple; totale rispondenti: 425



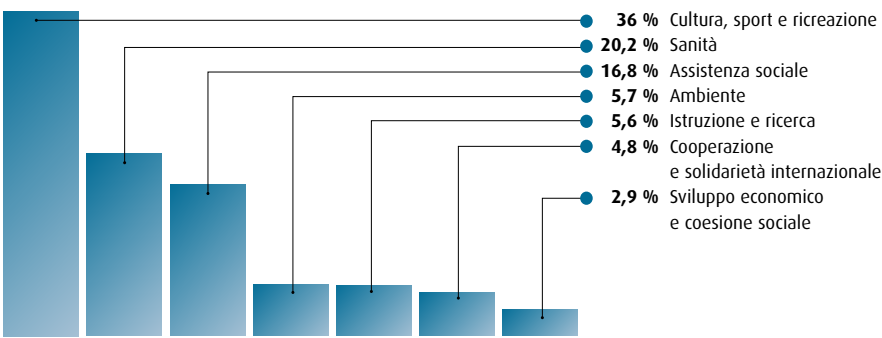
**TABELLA 5. I DESTINATARI DELLE ATTIVITÀ**

|                                                                  | Totale campione | Advocacy    | Produttiva  | Erogativa   |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Categorie non in condizioni di svantaggio sociale (Net)**</b> | <b>78,2</b>     | <b>78,5</b> | <b>75,3</b> | <b>70,9</b> |
| Adulti in genere                                                 | 29,5            | 29,1        | 34,6        | +++         |
| Giovani                                                          | 27,2            | 27          | 33          | ++          |
| Bambini                                                          | 26,2            | 25,8        | 38,7        | ++          |
| Donne                                                            | 16,1            | 15,7        | 26,6        | ++          |
| Anziani                                                          | 14,4            | 14,2        | 16,9        | ++          |
| Altre categorie specifiche non in svantaggio sociale             | 0,8             | 0,8         | 0,2         | -           |
| Tutti (non c'è un destinatario identificato)                     | 24,5            | 25,4        | 8,8         | ++          |
| <b>Categorie in condizioni di svantaggio sociale (Net)**</b>     | <b>53,1</b>     | <b>51,8</b> | <b>78,6</b> | <b>50,5</b> |
| <i>Svantaggio relazionale/economico (sub-net)**</i>              | 25,7            | 24,7        | 46,8        | 18,7        |
| Extracomunitari e minoranze etniche                              | 18,8            | 18,3        | 32          | +           |
| Disoccupati                                                      | 11,2            | 10,7        | 23,4        | +           |
| Nuclei monogenitoriali                                           | 6,5             | 6,3         | 8,9         | +           |
| Vittime di tratta e abusi                                        | 5,2             | 4,7         | 15,4        | +           |
| Giovani/ minori in svantaggio sociale                            | 1               | 0,9         | 2,8         | -           |
| Altre categorie in svantaggio                                    | 1,4             | 1,4         | 1,6         | -           |
| <i>Disabilità (sub-net)**</i>                                    | 25,3            | 24,3        | 47,6        | 19,8        |
| Adulti con disabilità (compresi anziani non autosufficienti)     | 19,6            | 18,8        | 37,6        | ++          |
| Minori con disabilità                                            | 17              | 16,4        | 28,2        | ++          |
| Disabilità psico-fisica                                          | 0,7             | 0,7         | 1,3         | -           |
| <i>Malattia (sub-net)**</i>                                      | 19              | 18,6        | 20,4        | 30,5        |
| Malati in generale                                               | 13,3            | 13,3        | 14          | +           |
| Malati con malattie croniche, terminali                          | 11,5            | 11          | 15,1        | +++         |
| <i>Devianze (sub-net)**</i>                                      | 14,8            | 13,9        | 36,7        | 5,3         |
| (Ex) detenuti e/o condannati a misure alternative                | 7,2             | 6,8         | 16,4        | -           |
| Senzatetto e soggetti marginali dal punto di vista economico     | 7,8             | 7,5         | 15,6        | +           |
| Soggetti con devianze (alcol, droga, ecc.)                       | 8               | 7,5         | 22,7        | +           |
| Base: totale organizzazioni                                      | 2104            | 1647        | 425         | 29          |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation, risposte multiple; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29. A causa dell'esiguità dei casi, per i valori riferiti alla funzione erogativa viene data esclusivamente una indicazione qualitativa di l'intensità (+++ >30%; ++ 10-30%; + <10%; - voce non presente). \*\* Con il termine "Net" si intende la percentuale di organizzazioni che hanno indicato almeno una voce del gruppo corrispondente.

**FIGURA 8**  
**Istituzioni che ritengono la presenza di altre organizzazioni che svolgono un'attività affine alla propria sufficiente o superiore alle esigenze del territorio per settore di attività prevalente**

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; Nota: totale rispondenti: 955 (pari al numero di coloro che dichiarano una presenza di istituzioni sufficiente o superiore rispetto alle esigenze del territorio); sono stati selezionati solo i settori con una quota rispondenti pari o superiore al 2%.



Interrogati sulla presenza di altre istituzioni che sul territorio svolgono un’attività affine (Tabella 6), circa un quarto degli intervistati dichiara che non esistono altre organizzazioni che si occupano dei medesimi ambiti (18,2% nel caso del produttivo), il che segnala implicitamente che in mancanza dell’ente il servizio probabilmente non sarebbe fornito. D’altro canto, vi può essere anche un problema di percezione soggettiva: si ritiene che l’attività svolta sia esclusiva, e che quindi vi sia bassa concorrenza. Un altro 25% delle istituzioni reputa inoltre che, pur in presenza di altre organizzazioni che svolgono un’attività comparabile alla propria, il numero dei soggetti dedicati a tali ambiti non sia sufficiente a soddisfare le esigenze del territorio, mentre appena il 5,8% ritiene che vi sia eccesso di offerta su attività affini alla propria. Di nuovo, si distingue la funzione produttiva, cluster per il quale quest’ultimo dato quasi raddoppia (11,4%).

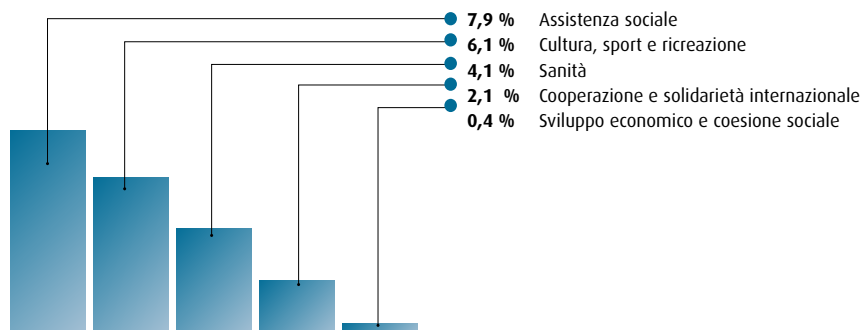
| TABELLA 6. PRESENZA SUL TERRITORIO DI ASSOCIAZIONI CHE SVOLGONO UN’ATTIVITÀ AFFINE |                 |          |            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|
|                                                                                    | Totale campione | Advocacy | Produttiva | Erogativa |
| In numero superiore alle esigenze del territorio                                   | 5,8             | 5,3      | 11,4       | 12,0      |
| In numero sufficiente per le esigenze del territorio                               | 39,6            | 39,3     | 43,3       | 38,5      |
| In numero insufficiente per le esigenze del territorio                             | 25,0            | 24,9     | 27,1       | 28,1      |
| Siamo l’unica organizzazione che si occupa di questi ambiti                        | 25,1            | 25,5     | 18,2       | 20,1      |
| Non indica                                                                         | 5,2             | 5,4      | -          | 1,3       |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation, risposte multiple; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29.

È interessante notare come esista una dicotomia tra chi reputa una presenza di organizzazioni analoghe superiore o comunque adeguata alle esigenze del territorio, e chi invece ritiene che vi sia scarsità di offerta. Andando ad esaminare nel dettaglio quali sono le attività in cui le istituzioni ritengono che la domanda presente sul territorio sia soddisfatta (dato un numero di istituzioni

**FIGURA 9**  
**Istituzioni che ritengono la presenza di altre organizzazioni che svolgono un'attività affine alla propria insufficiente alle esigenze del territorio per settore di attività prevalente**

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; Note: totale rispondenti: 528, produttivo 24 (pari al numero di coloro che dichiarano una presenza di istituzioni insufficiente rispetto alle esigenze del territorio); sono stati selezionati solo i settori con una quota rispondenti pari o superiore al 2%.



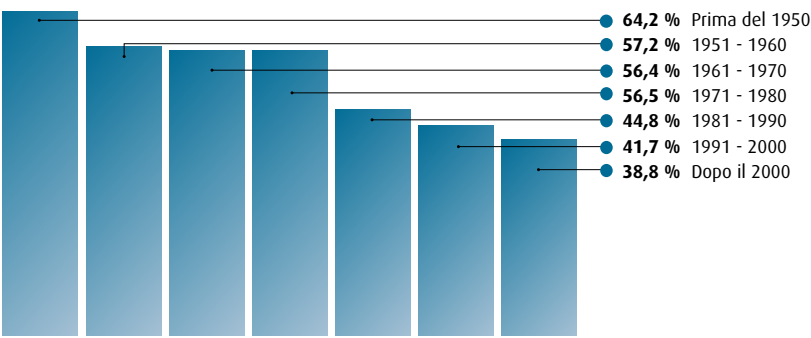
sufficiente o superiore, vedi Figura 8), si osserva come cultura, sanità e assistenza sociale siano i settori meglio presidiati (rispettivamente, secondo il parere del 36%, 20,2% e 16,8% degli intervistati).

Anche per quanto riguarda gli ambiti in cui l'offerta è ritenuta non sufficiente rispetto alle esigenze del territorio (Figura 9), emergono i medesimi settori, anche se con ordini di grandezza e priorità differenti (assistenza sociale, 7,9%, cultura, 6,1% e sanità, 4,1%).

Una delle variabili che meglio segmenta il campione dal punto di vista della presenza di organizzazioni con attività affini è il periodo di nascita. Come evidenziato dalla Figura 10, le organizzazioni di recente costituzione riscontrano una minore presenza di soggetti che svolgono attività analoghe sul territorio; a far da spartiacque, il 1980, anno dopo il quale la percentuale di coloro che reputano l'offerta sufficiente o superiore alle esigenze locali scende al di sotto del 50%. Da un lato, la loro nascita può essere vista come espressamente volta a supplire ad una specifica carenza. Dall'altro lato, vi potrebbe essere una differente percezione (e conseguente timore) della concorrenza tra enti di nuova costituzione e enti di più lunga esperienza: le organizzazioni presenti da lungo tempo sul territorio (che nel 64,2% dei casi considerano almeno sufficiente il numero di istituti che svolgono attività affini) sono state testimoni del "boom" del non profit e probabilmente confrontano la situazione attuale con un passato in cui erano sicuramente in meno a svolgere tali attività.

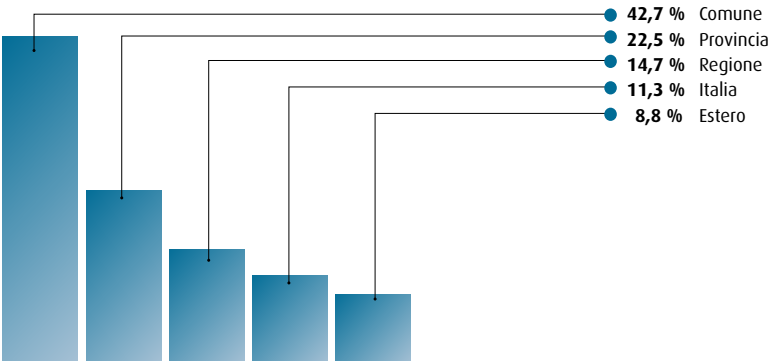
**FIGURA 10**  
Istituzioni che ritengono la presenza di altre organizzazioni che svolgono un'attività affine alla propria sufficiente o superiore alle esigenze del territorio per anno di fondazione

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 955 (pari al numero di coloro che dichiarano una presenza di istituzioni sufficiente o superiore alle esigenze del territorio)



**FIGURA 11**  
Istituzioni che ritengono la presenza di altre organizzazioni che svolgono un'attività affine alla propria sufficiente o superiore alle esigenze del territorio per raggio di azione

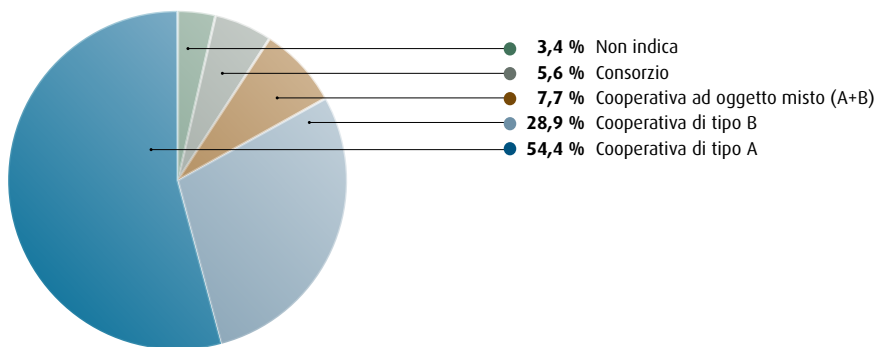
Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 955 (pari al numero di coloro che dichiarano una presenza di istituzioni sufficiente o superiore alle esigenze del territorio)



Una seconda variabile che segmenta il campione dal punto di vista della presenza di organizzazioni con attività affini è il raggio di azione (Figura 11). In questo caso, i dati mostrano chiaramente come la dimensione territoriale impatti sulla percezione della concorrenza: tanto più limitato è il raggio di azione, più diffusa è la percezione che l'offerta sia sufficiente o superiore alle esigenze del territorio (42,7% dei rispondenti attivi nell'area comunale, contro l'11,3% registrato tra coloro che operano a livello nazionale). D'altro canto, è anche vero che quanto più ristretto è l'ambito di attività, tanto maggiore è la conoscenza dello stesso, e dunque la capacità di valutare le reali esigenze espresse dal territorio.

**FIGURA 12**  
**Tipologie di**  
**cooperative sociali**

Fonte: Fonte: Indagine sul  
Non profit, Ipsos-UniCredit  
Nota: totale rispondenti: 400.



### **3.4 FOCUS DI APPROFONDIMENTO:** **LE COOPERATIVE SOCIALI**

Nell'ambito del settore non profit le collaborazioni tra diversi enti, pubblici e privati, profit o non profit, sono fondamentali per la massimizzazione dell'utilità sociale. Questa logica di rete è particolarmente accentuata tra le organizzazioni della funzione produttiva, e in special modo tra le cooperative sociali.

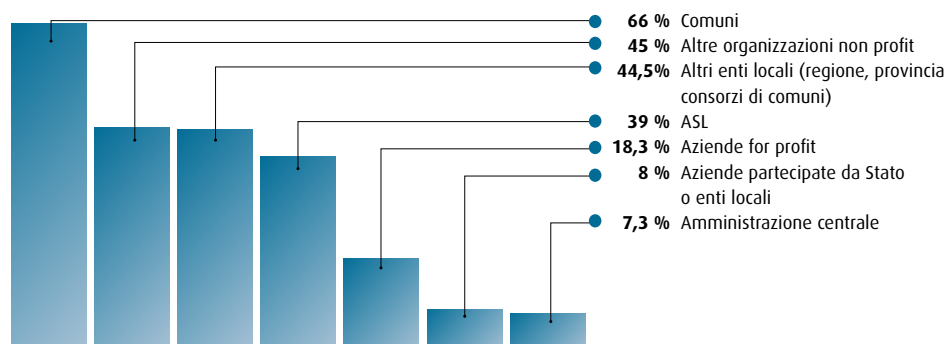
In base al tipo di attività che svolgono, le cooperative sociali possono essere classificate come segue (Figura 12):

- **Tipologia A:**  
gestione di servizi socio-sanitari ed educativi (54%).
- **Tipologia B:**  
svolgimento di varie attività (agricole, industriali, commerciali o di servizi) con il fine di offrire posti di lavoro a persone svantaggiate (29%).
- **Tipologia mista:**  
attività di tipo A sia di tipo B (8%).
- **Consorzi di cooperative sociali** (6%).

Il 93,3% delle cooperative, nello svolgimento della propria attività di produzione ed erogazione di beni e servizi, ha partner economici o organizzativi. Come mostra la Figura 13, si tratta soprattutto di comuni (indicati dal 66% dei rispondenti) e di altre organizzazioni del non profit (45%). Molto importanti sono anche gli enti locali quali la regione, la provincia o i consorzi di comuni (indicati dal 45% dei rispondenti); le relazioni con le amministrazioni locali sono infatti fondamentali per coloro che offrono un servizio tradizionalmente erogato dal settore pubblico. Allo stesso tempo la maggior parte delle cooperative sociali compete direttamente all'interno del Terzo Settore (Figura 14): per il 70% dei rispondenti sono proprio altre organizzazioni non profit i maggiori concorrenti. Inoltre più di un terzo delle cooperative sociali opera in concorrenza diretta con aziende for profit, mentre solo residui appaiono i restanti soggetti presi in esame. Tali risultati non sorprendono: il partner delle istituzioni non profit è tipicamente pubblico, mentre il concorrente - di particolare rilievo per questo tipo di istituzioni, dato che le cooperative sociali, per il principio della sussidiarietà, operano in un "quasi mercato" - è tipicamente un ente affine o il privato.

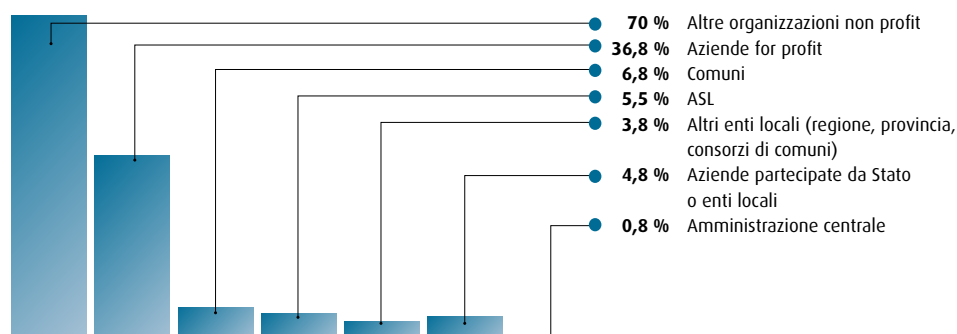
**FIGURA 13**  
I partner economici  
e organizzativi delle  
cooperative sociali

Fonte: Indagine sul Non profit,  
Ipsos-UniCredit  
Nota: risposte multiple; totale  
rispondenti: 400 (base non  
ponderata).



**FIGURA 14**  
I concorrenti diretti delle  
cooperative sociali

Fonte: Indagine sul Non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: risposte multiple; totale  
rispondenti: 400 (base non  
ponderata).



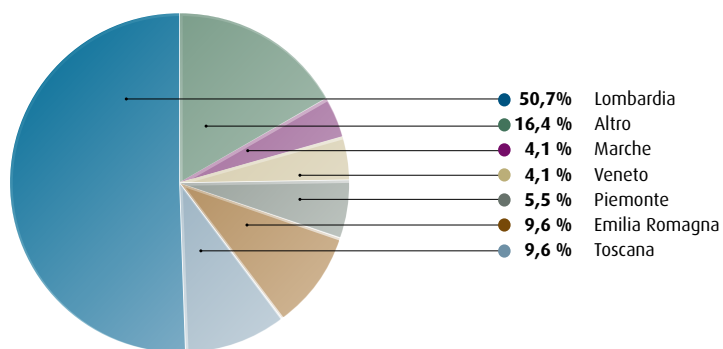
Può essere interessante andare ad analizzare dove sono collocate le aziende for profit con cui le cooperative collaborano (Figura 15) o competono (Figura 16). In entrambi i casi, le regioni maggiormente interessate sono quelle del Nord e, in misura minore, del Centro, caratterizzate da un'elevata presenza di distretti, ovvero Lombardia, Emilia Romagna, Toscana, Piemonte, Veneto.

I risultati dell'indagine ora commentati confermano una tendenza in atto già da qualche tempo, messa peraltro in evidenza anche dalla VI edizione dell'Osservatorio Isnet sulle imprese sociali: a seguito della crisi economico-finanziaria, le imprese sociali sempre di più hanno fatto ricorso a forme consortili, partnership con altre organizzazioni o associazioni temporanee di scopo, per un complessivo 48,9% del campione considerato che ha messo in atto forme di aggregazione formalizzate, ed un ulteriore 37,8% che dichiara modalità sia formali che informali; solo il 13,3% non risulta ancora inserito in alcuna forma di aggregazione. Malgrado ancora poche in termini numerici, rilevano in quest'ottica anche alcune eccellenze del settore che hanno sperimentato la formula del contratto di rete, strumento giuridico previsto dalla legge 33/2009 e successivamente disciplinato dalla legge n. 122/10, che consente alle piccole e medie imprese di perseguire obiettivi comuni di sviluppo e competitività, mantenendo la propria autonomia. Sempre secondo l'indagine Isnet, sono principalmente motivazioni contingenti a spingere le imprese a ricercare sinergie: la partecipazione a bandi di gara riguarda due imprese su tre, mentre circa la metà del campione ha come obiettivo attività comuni di comunicazione o la condivisione delle conoscenze; manca insomma



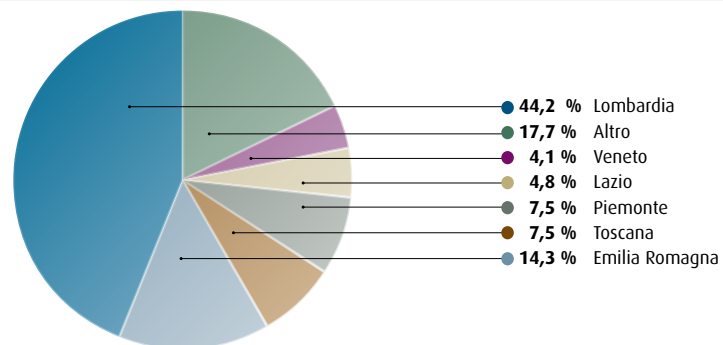
**FIGURA 15**  
Localizzazione delle  
aziende for profit con cui  
le imprese sociali hanno  
rapporto di collaborazione

Fonte: Indagine sul Non profit, UniCredit  
Foundation  
Nota: totale rispondenti: 73 (base non  
ponderata).



**Figura 16 Localizzazione  
delle aziende for profit con  
cui le imprese sociali sono in  
concorrenza**

Fonte: Indagine sul Non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 147 (base  
non ponderata).



ancora una visione strategica, una progettualità di medio-lungo periodo. In quest'ottica il contratto di rete potrebbe assumere un'importanza cruciale per il rilancio delle imprese del settore, permettendo loro di mettere in piedi servizi comuni nei diversi ambiti di attività, quali ad esempio l'educazione o l'assistenza, senza dover ricorrere a strutture complesse che rischiano talvolta di ingessare i rapporti, se non addirittura di impedirne la nascita.







## **Le risorse umane impiegate**

|            |                                                   |    |
|------------|---------------------------------------------------|----|
| <b>4.1</b> | Una panoramica sulle risorse umane nel non profit | 50 |
| <b>4.2</b> | Gli associati                                     | 51 |
| <b>4.3</b> | Il personale retribuito                           | 52 |
| <b>4.4</b> | Il personale non retribuito                       | 61 |
| <b>4.5</b> | La soddisfazione del personale                    | 64 |
| <b>4.6</b> | I consulenti esterni e il fund raising            | 65 |

## Le risorse umane impiegate

Il capitale umano è uno degli elementi peculiari e distintivi del non profit, in quanto le “motivazioni intrinseche” presenti negli individui che ne fanno parte rivestono una particolare importanza nella modalità e nella qualità dei servizi erogati.

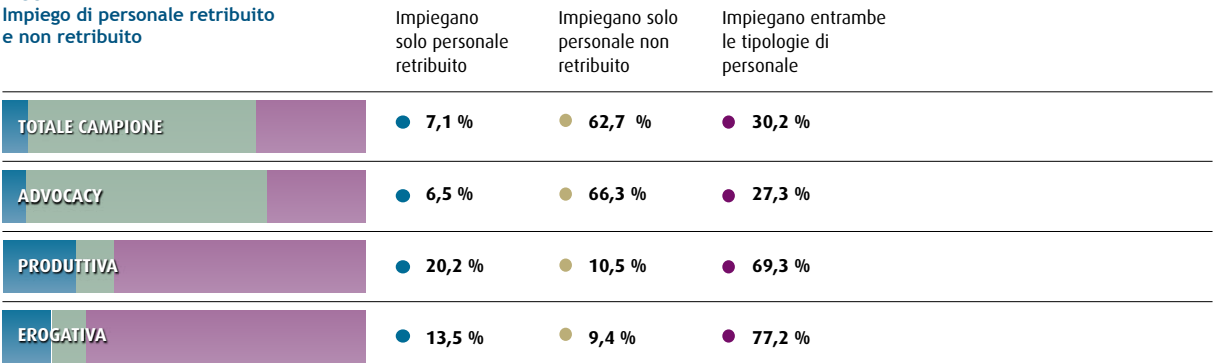
Il capitolo 4 intende dunque analizzare le diverse tipologie di risorse umane (soci, personale retribuito, personale non retribuito - tra cui i volontari), per un’approfondita comprensione delle modalità con cui il Terzo Settore affronta il tema dell’occupazione e del lavoro volontario, cercando di analizzare nel dettaglio le differenti categorie di appartenenza.

### 4.1 UNA PANORAMICA SULLE RISORSE UMANE NEL NON PROFIT

Come vedremo meglio nel corso del capitolo, la vera ricchezza del settore non profit è costituita dalla forza lavoro volontaria, vero motore di crescita e sviluppo delle attività. Non stupisce dunque come la quasi totalità delle istituzioni intervistate (92,9%) dichiarino di avvalersi di personale non retribuito nelle sue varie forme (volontari; Servizio Civile Volontario; etc.), a fronte di un 37,3% che impiega lavoratori retribuiti. Fanno parziale eccezione, data la tipologia delle organizzazioni coinvolte e la natura stessa delle attività svolte, le funzioni produttiva ed erogativa, dove la quota di coloro che dichiarano personale retribuito sale a circa il 90% (pur mantenendosi elevate le percentuali associate all’impiego di personale non retribuito, 80% circa per le produttive, 87% per le erogative). Questa specificità emerge in maniera ancora più netta andando a distinguere per impiego congiunto o esclusivo (Figura 1): ad esempio, ben il 20,2% delle organizzazioni produttive opera unicamente con personale retribuito, a fronte di un 7,1% registrato in media sul totale campione. Crolla parallelamente l’impiego esclusivo di volontari o altro personale non retribuito: 10,5% vs. 62,7%.

Quale ulteriore elemento distintivo tra istituzioni produttive e totale campione, abbiamo che in media le prime impiegano complessivamente (retribuito e non) un minor numero di persone (52 vs. 90), specie di sesso femminile (in media, 17 uomini contro 31 donne, a fronte di una sostanziale omogeneità nei valori registrati a livello nazionale). Le istituzioni con funzione di *advocacy* replicano sostanzialmente la distribuzione complessiva, con un impiego quasi esclusivo di personale non retribuito, senza particolari differenze in merito al sesso delle risorse, e un numero medio di personale pari a 90.

FIGURA 1  
Impiego di personale retribuito  
e non retribuito



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation. Nota: totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29.

In generale infine, tra il personale impiegato si trovano soprattutto individui tra i 30 e i 55 anni, anche se la composizione riscontrata è piuttosto omogenea: 23 il numero medio di persone nella fascia centrale di età, contro 14 aventi meno di 30 anni e 19 più di 55. Anche in questo caso, le istituzioni produttive si distinguono per una maggiore polarizzazione: in media, queste istituzioni impiegano 26 risorse tra i 30 e i 55 anni, e solo 8 nella classe inferiore o superiore<sup>45</sup>.

4.2 GLI ASSOCIATI <sup>46</sup>

Quasi tutte le istituzioni interpellate - nello specifico, il 98% - si caratterizzano per la presenza di associati che dedicano il loro tempo per il perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione, il cui valore aggiunto sta nella qualità del lavoro prestato. In particolare, le organizzazioni con funzione di *advocacy* fanno molto affidamento sul contributo degli associati, sia in termini lavorativi, sia come supporto economico<sup>47</sup>: il 99% dichiara presenza di associati, con un numero medio di 982 soci presenti e una dicotomia tra piccole (con meno di 60 soci) e grandi associazioni, e quote in ogni caso rilevanti sulle grandissime dimensioni (l'8,6% dichiara oltre 1.500 soci), il che evidenzia la polverizzazione di alcune realtà a fronte del gigantismo di altre. La maggior parte delle produttive ha invece un massimo di 30 soci (38,8%), mentre solo il 7% ne dichiara più di 150, per un numero medio pari a 90.

<sup>45</sup> L'eventuale discrepanza sui valori medi totali è dovuta alla presenza di "non risposte" nel dettaglio per sesso o per età.

<sup>46</sup> Data l'esiguità della base campionaria, in questa sezione i dati relativi alle istituzioni aventi funzione erogativa non verranno commentati.

<sup>47</sup> Come vedremo meglio nel capitolo successivo, oltre l'80% delle istituzioni con funzione di *advocacy* ricorre all'autofinanziamento per coprire le spese necessarie a garantire le attività dell'organizzazione.

| TABELLA 1. NUMEROSITÀ DEI SOCI |      |            |              |
|--------------------------------|------|------------|--------------|
|                                | %    | Advocacy % | Produttiva % |
| Fino a 10 soci                 | 5    | 4,4        | 15,5         |
| 11-30 soci                     | 22,5 | 21,7       | 38,8         |
| 31-60 soci                     | 20,4 | 20,5       | 21,8         |
| 61-150 soci                    | 22,3 | 22,8       | 16,9         |
| 151-500 soci                   | 15,6 | 16,1       | 3,1          |
| 500-1.500 soci                 | 5,8  | 5,9        | 3,8          |
| Oltre 1.500 soci               | 8,4  | 8,6        | 0,1          |
| Totale                         | 100  | 100        | 100          |
| Numero medio                   | 966  | 982        | 90           |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 2071, di cui advocacy 1637, produttive 420.

FIGURA 2  
Composizione del personale  
retribuito per genere

|                 | Maschi | Femmine | Non indica |
|-----------------|--------|---------|------------|
| TOTALE CAMPIONE | 35,6 % | 62,3 %  | 2,1 %      |
| ADVOCACY        | 37 %   | 61,6 %  | 1,4 %      |
| PRODUTTIVA      | 30 %   | 65,6 %  | 4,4 %      |

Fonte: Indagine sul non profit, Ipsos- UniCredit. Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

<sup>48</sup> Data l'esiguità della base campionaria, in questa sezione i dati relativi alle istituzioni aventi funzione erogativa non verranno commentati.

4.3 IL PERSONALE RETRIBUITO <sup>48</sup>

Come evidenziato nel paragrafo 4.1, le risorse umane operanti abitualmente e continuativamente nelle istituzioni del Terzo Settore (si escludono dunque da questa analisi i consulenti esterni) possono essere distinte in personale retribuito (presente nel 37,3% delle organizzazioni) e personale non retribuito (presente in oltre il 92,9% di esse). Nello specifico, il 30% delle istituzioni intervistate indica la presenza di dipendenti; e il 20,3% impiega (anche) altre tipologie di personale retribuito. Mediamente, le istituzioni che indicano la presenza di personale retribuito impiegano 14 persone, oltre la metà delle quali assunte con contratti di lavoro dipendente.

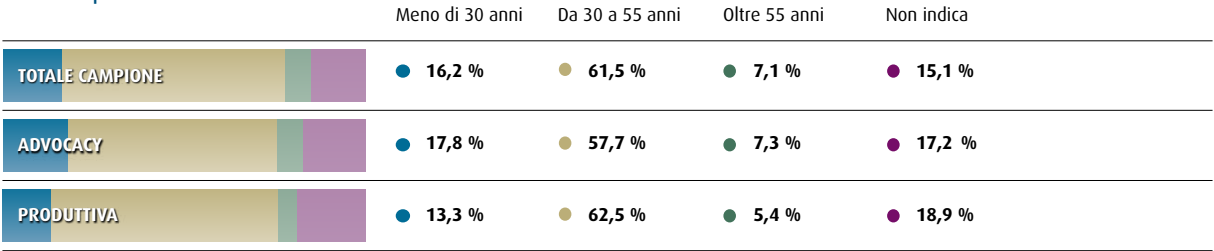
Il personale retribuito è presente soprattutto nelle istituzioni di natura produttiva (98,5%; 77,4% la percentuale di coloro che dichiarano dipendenti, 51,4% altro personale retribuito), mentre solo il 33,7% delle organizzazioni dell'advocacy impiega personale dipendente (26,6%) o altro personale retribuito (18,1%). Inoltre, laddove è presente, il numero dei lavoratori retribuiti nelle organizzazioni di advocacy è nettamente inferiore rispetto alle altre istituzioni: come mostra la Tabella 2, oltre un terzo ha al proprio interno solo 1 o 2 lavoratori, con una media di 9 persone retribuite. Netamente superiori i valori registrati presso le produttive: tra esse, un terzo ha tra 16 e 50 lavoratori retribuiti, e addirittura il 22% ne impiega oltre 50, per un valore medio di 36.

| TABELLA 2. NUMEROSITÀ DEL PERSONALE RETRIBUITO |      |            |              |
|------------------------------------------------|------|------------|--------------|
|                                                | %    | Advocacy % | Produttiva % |
| 1-2 retribuiti                                 | 32,4 | 36,5       | 8,5          |
| 3-6 retribuiti                                 | 26,5 | 27,9       | 16,5         |
| 7-15 retribuiti                                | 22,3 | 22,6       | 23,2         |
| 16-50 retribuiti                               | 13,4 | 10,7       | 29,8         |
| Oltre 50 retribuiti                            | 5,1  | 2,4        | 22           |
| Totale                                         | 100  | 100        | 100          |
| Numero medio personale retribuito presente     | 14   | 9          | 36           |

Fonte: Indagine sul non profit UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

Per quanto riguarda il genere, la Figura 3 mostra come la composizione media del personale retribuito appaia omogenea tra le funzioni, con una prevalenza

FIGURA 3  
Composizione del personale  
retribuito per fascia di età



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation. Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

dunque della forza lavoro femminile specie nelle istituzioni produttive, che per loro natura sono quelle caratterizzate da dinamiche più simili alle aziende for profit (62,3% il dato complessivo, 65,6% il valore registrato presso le produttive). Questo risultato è particolarmente interessante, in un Paese dove il 60% dei lavoratori è un uomo<sup>49</sup>, e può essere considerato una proxy delle “politiche di sviluppo” portate avanti da alcune istituzioni del Terzo Settore: al di là della loro funzione produttiva, le cooperative sociali favoriscono infatti l’impiego stabile della forza lavoro femminile.

<sup>49</sup> ISTAT, 2011

Analogamente a quanto riscontrato a livello generale, anche per quanto riguarda il personale retribuito prevale la fascia di età tra 30 e 55 anni (61,5%, vedi Figura 3). Buona comunque la partecipazione giovanile (16,2%).

La composizione per titolo di studio riportata in Figura 4 evidenzia la presenza di un ampio numero di lavoratori laureati: il 43,4% nell’advocacy e poco più di un terzo nelle produttive (dato medio campionario, 45,2%). I lavoratori diplomati corrispondono a circa un terzo del personale, con percentuali pari al 36,9% per l’advocacy e al 29,1% per la produttiva, mentre la restante parte si divide più o meno equamente tra lavoratori con qualifiche professionali e lavoratori con titoli inferiori. Sono soprattutto gli enti produttivi a dare impiego ai lavoratori con titoli di studio bassi, per una quota pari a oltre il 35% del personale retribuito. Ciò non stupisce, data la presenza delle cooperative sociali di tipo B che dedicano la propria attività all’impiego di lavoratori appartenenti a categorie protette e in situazioni di svantaggio sociale (per maggiori dettagli, si veda la Figura 10 e relativo commento). Oltretutto, le cooperative sociali nascono spesso per iniziativa di ex imprenditori for profit o ex cooperatori con il ruolo di educatori (entrambi probabilmente caratterizzati da scolarità non elevata). I tre fenomeni congiuntamente determinano, dunque, una composizione della forza lavoro maggiormente orientata su titoli di studio medio/bassi.

In generale, comunque, nonostante il non profit venga spesso derubricato come settore che non necessita di *expertise* specifiche, in cui contano di più le motivazioni che non le competenze, i dati evidenziano l’elevata qualità del capitale umano presente.



**FIGURA 4**  
Composizione del personale retribuito  
per titolo di studio

|                 | Titolo universitario | Diploma di scuola superiore | Qualifica professionale | Licenza media o inferiore | Non indica |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|-------------------------|---------------------------|------------|
| TOTALE CAMPIONE | 45,2 %               | 32,5 %                      | 9,5 %                   | 11,4 %                    | 1,4 %      |
| ADVOCACY        | 43,4 %               | 36,9 %                      | 8,7 %                   | 9,2 %                     | 1,8 %      |
| PRODUTTIVA      | 33,8 %               | 29,1 %                      | 14,9 %                  | 20,8 %                    | 1,4 %      |

Fonte: Indagine sul non profit, Ipsos-UniCredit  
Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

**FIGURA 5**  
Andamento del personale retribuito  
rispetto al 2008

|                 | Aumentato | Rimasto stabile | Diminuito | Non indica |
|-----------------|-----------|-----------------|-----------|------------|
| TOTALE CAMPIONE | 7,4 %     | 88,6 %          | 3,4 %     | 0,6 %      |
| ADVOCACY        | 7,4 %     | 88,7 %          | 3,2 %     | 0,7 %      |
| PRODUTTIVA      | 6,7 %     | 86,5 %          | 6,7 %     | 0,1 %      |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

Prima di passare ad esaminare nel dettaglio le due tipologie di personale retribuito (dipendente e altro personale retribuito), consideriamo le tendenze dell'occupazione nel settore secondo il punto di vista delle istituzioni intervistate. La Figura 5 mostra come il personale retribuito sia cresciuto, seppur moderatamente, rispetto al 2008: il 7,4% delle organizzazioni riporta un aumento delle risorse umane retribuite; a fronte di un 3,4% che ne dichiara una riduzione; lievemente peggiore la situazione nel cluster produttivo, dove aumento e diminuzione esattamente si compensano, in quota percentuale.

Rileva in ogni caso la sostanziale stabilità del settore, nota positiva ulteriormente rafforzata nelle previsioni per il 2012 (Figura 6).

In definitiva, i dati mostrano come, nonostante la crisi economico-finanziaria, il settore abbia vissuto negli ultimi anni una fase anticiclica caratterizzata da un aumento del personale retribuito, con aspettative di tenuta per il futuro.

Considerando la numerosità totale di personale retribuito dichiarato dalle istituzioni intervistate (Figura 7), abbiamo che più della metà è composta da personale dipendente (56,7%), mentre nella restante parte rientrano tutte le diverse forme di collaborazione purchè a occupazione prevalente, a prescindere dalla tipologia contrattuale. Differenze notevoli si riscontrano tra funzione produttiva e *advocacy*: mentre le seconde anche in questo caso non si discostano troppo dalla composizione riscontrata sul totale campione, le prime utilizzano altre forme di collaborazione solo per una quota pari al 20,1% dei lavoratori retribuiti.



**FIGURA 6**  
Andamento del personale retribuito:  
previsioni per il 2012

|                        | Aumenterà | Rimarrà stabile | Diminuirà | Non indica |
|------------------------|-----------|-----------------|-----------|------------|
| <b>TOTALE CAMPIONE</b> | ● 3,3 %   | ● 92,9 %        | ● 3,2 %   | ● 0,6 %    |
| <b>ADVOCACY</b>        | ● 3,9 %   | ● 91,7 %        | ● 3,8 %   | ● 0,7 %    |
| <b>PRODUTTIVA</b>      | ● 0,2 %   | ● 99,5 %        | ● 0,2 %   | ● 0,1 %    |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

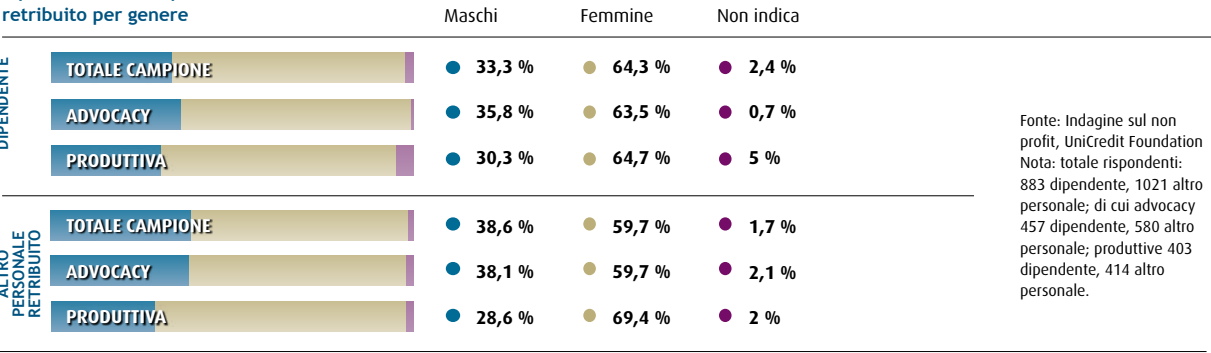
**FIGURA 7**  
Composizione del personale retribuito  
per tipologia

|                        | Aumenterà | Rimarrà stabile |
|------------------------|-----------|-----------------|
| <b>TOTALE CAMPIONE</b> | ● 56,7 %  | ● 43,3 %        |
| <b>ADVOCACY</b>        | ● 49,4 %  | ● 50,6 %        |
| <b>PRODUTTIVA</b>      | ● 79,9 %  | ● 20,1 %        |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

Distinguiamo quindi tra personale retribuito dipendente e altre forme di personale retribuito. All'interno delle istituzioni che ne segnalano la presenza, vengono impiegati mediamente 10 dipendenti; il corrispettivo valore medio tra le istituzioni con collaboratori retribuiti è 11 (Tabella 3). Quasi la metà (46,9%) delle organizzazioni produttive con personale dipendente impiega più di 15 persone, con un numero medio di 33 dipendenti (13 il numero medio riferito agli altri lavoratori retribuiti). Questi risultati non sorprendono: il lavoro è il motore principale di queste organizzazioni, e la stabilità dell'occupazione (favorita anche dalla loro maggior dimensione rispetto ad altre istituzioni non profit) è un valore perché stimola l'aumento della qualità e professionalità del lavoro prestato, mentre la precarietà rappresenta un costo in termini di minor efficienza - ricordiamo che per le istituzioni produttive l'ambito di attività prevalente è quello dei servizi alle persone, in particolare, assistenza sociale. Contrariamente alle produttive, la maggior parte delle istituzioni di *advocacy* ha 1 o 2 dipendenti (in media 6) e 1 o 2 collaboratori retribuiti (in media 9).

**FIGURA 8**  
**Composizione del personale**  
**dipendente e altro personale**  
**retribuito per genere**



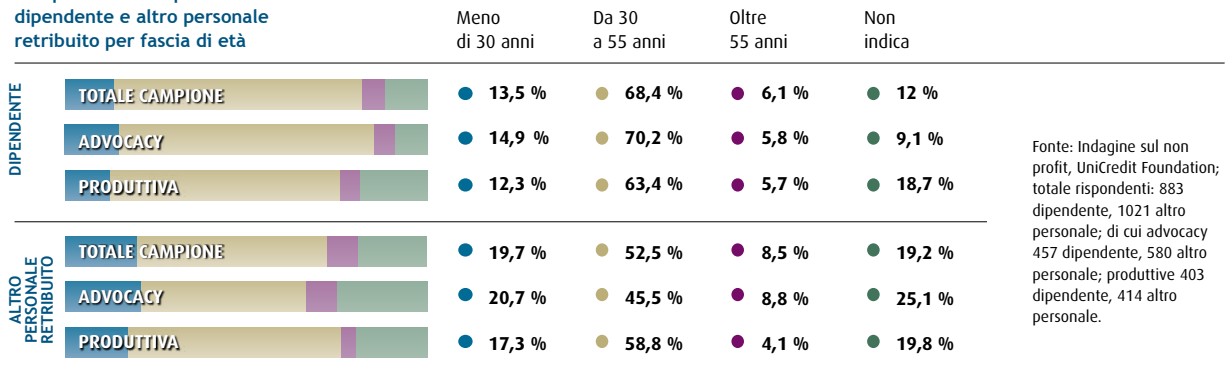
| TABELLA 3. NUMEROSITÀ DEL PERSONALE DIPENDENTE E ALTRO PERSONALE RETRIBUITO |                                 |                          |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------------|
|                                                                             | Totale Campione<br>dipendenti % | Advocacy<br>dipendenti % | Produttiva<br>dipendenti % |
| <b>Personale dipendente</b>                                                 |                                 |                          |                            |
| 1-2 dipendenti                                                              | 44,2                            | 50,8                     | 10,6                       |
| 3-6 dipendenti                                                              | 25,2                            | 26,3                     | 18,3                       |
| 7-15 dipendenti                                                             | 17,2                            | 16,2                     | 24,2                       |
| 16-50 dipendenti                                                            | 9,7                             | 6,0                      | 27,0                       |
| Oltre 50 dipendenti                                                         | 3,7                             | 0,8                      | 19,9                       |
| <i>Numero medio</i>                                                         | 10                              | 6                        | 33                         |
| <b>Altro personale retribuito</b>                                           | %                               | %                        | %                          |
| 1-2 retribuiti (non dipendenti)                                             | 36,5                            | 38,8                     | 22,4                       |
| 3-6 retribuiti (non dipendenti)                                             | 29,6                            | 28,8                     | 38,1                       |
| 7-15 retribuiti (non dipendenti)                                            | 21,2                            | 21,1                     | 22                         |
| 16-50 retribuiti (non dipendenti)                                           | 10,3                            | 10                       | 13,4                       |
| Oltre 50 retribuiti (non dipendenti)                                        | 2,5                             | 1,1                      | 4,1                        |
| <i>Numero medio</i>                                                         | 11                              | 9                        | 13                         |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
 Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 883 dipendente, 1021 altro personale; di cui advocacy 457 dipendente, 580 altro personale; produttive 403 dipendente, 414 altro personale.

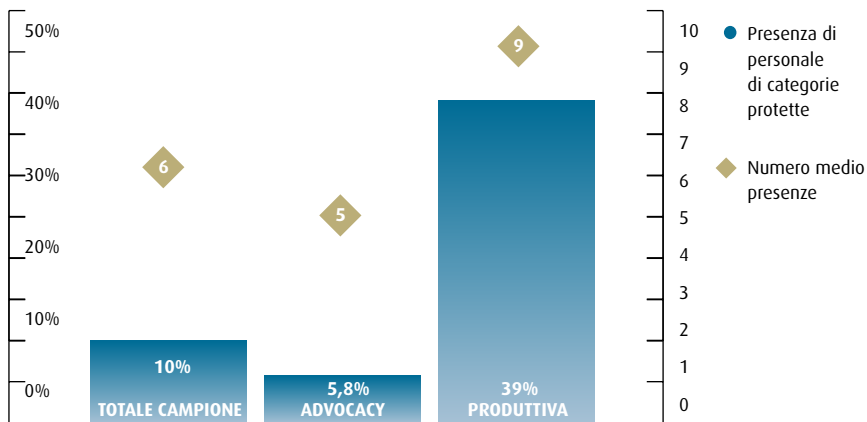
La rilevanza della componente femminile emerge anche in questo caso, al punto che nel cluster produttivo la quota di donne occupate come collaboratrici sale a sfiorare quasi il 70% (Figura 8). Rispetto all’età, emerge una più ampia presenza di giovani tra i collaboratori a occupazione prevalente, specie nella funzione *advocacy* (20,7%; Figura 9).

Consideriamo infine una particolare categoria di personale retribuito all’interno delle istituzioni non profit: le categorie protette. Tra le organizzazioni con personale retribuito il 10% indica la presenza di lavoratori appartenenti a categorie protette, presenti in media in un numero pari a 6 (Figura 10). Il fenomeno si presenta con maggiore intensità all’interno delle organizzazioni produttive: ben il 39% dichiara l’impiego di categorie protette, per un numero medio pari a 9. Questi risultati sono coerenti con la presenza delle cooperative

**FIGURA 9**  
Composizione del personale  
dipendente e altro personale  
retribuito per fascia di età



**FIGURA 10**  
Presenza di personale appartenente a categorie protette



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

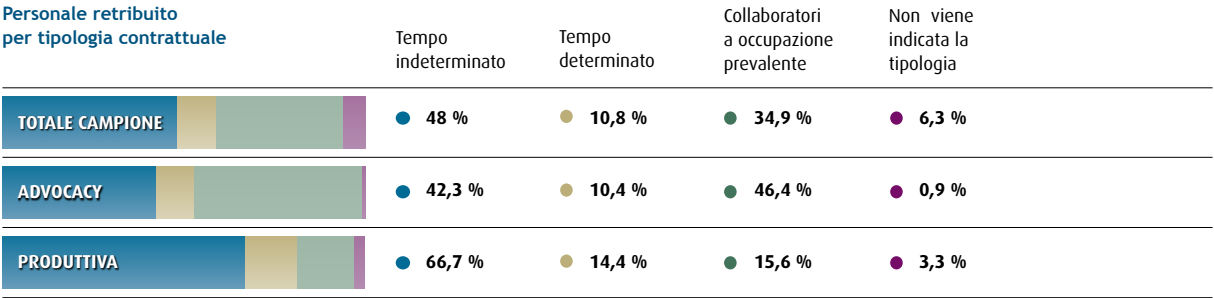
sociali, tra le quali, quelle di tipo B impiegano per loro natura tali tipologie di lavoratori, tanto che per esse il numero medio sale a 14.

Tra le istituzioni di maggiori dimensioni (più di 15 lavoratori retribuiti), il numero medio degli occupati appartenente a categorie protette si allinea tra le funzioni *advocacy* e produttiva (11), pur persistendo un'ampia differenza nella numerosità di coloro che dichiarano la presenza di tale tipologia di personale.

#### 4.3.1 - Le tipologie contrattuali

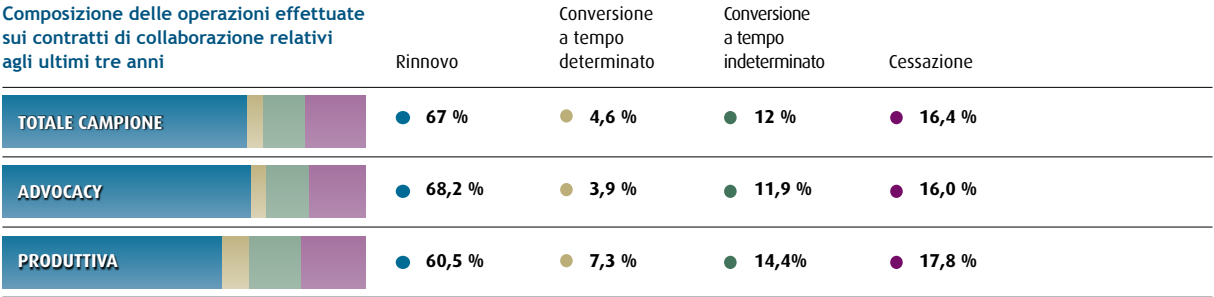
Come evidenziato nella Figura 11, la maggior parte dei lavoratori retribuiti impiegati nel Terzo Settore è assunta con contratti a tempo indeterminato (48%); molti sono anche coloro che sono impiegati come collaboratori a occupazione prevalente (34,9%), mentre solo residuale è la componente a tempo determinato (10,8%). I dati mostrano chiaramente una distinzione tra istituzioni con funzione di *advocacy* e quelle del cluster produttivo: nelle prime prevalgono in termini assoluti i collaboratori (46,4%); mentre nelle seconde il tempo indeterminato riguarda il 66,7% dei lavoratori, a conferma dell'importante ruolo svolto da queste istituzioni per la stabilità dell'occupazione.

**FIGURA 11**  
**Personale retribuito**  
**per tipologia contrattuale**



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

**FIGURA 12**  
**Composizione delle operazioni effettuate**  
**sui contratti di collaborazione relativi**  
**agli ultimi tre anni**

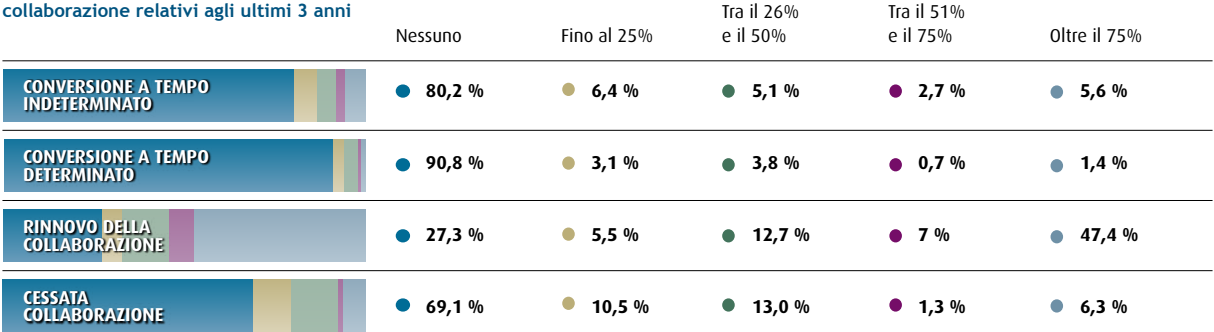


Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; totale rispondenti: 554, di cui advocacy 329, produttive 207.

Analizzando l’evoluzione dei contratti di collaborazione attivati negli ultimi tre anni, riscontriamo che, in media, il 67% è stato rinnovato, il 16,4% è cessato mentre un altro 16,6% è stato convertito in un contratto di lavoro dipendente, di cui il 4,6% a tempo determinato e l’12% a tempo indeterminato (Figura 12). Le percentuali non si differenziano molto tra i cluster funzionali, fatta eccezione per le organizzazioni produttive, che si caratterizzano per un maggior tasso di cessazione (17,8%), ma allo stesso tempo per un maggior tasso di conversione in contratti di lavoro dipendente (21,7%), segnale di un processo di selezione a monte più intenso: data la necessità di sviluppare professionalità e competenza, l’obiettivo è in generale di assumere. Il contratto di collaborazione si qualifica dunque quale vero e proprio contratto di prova.

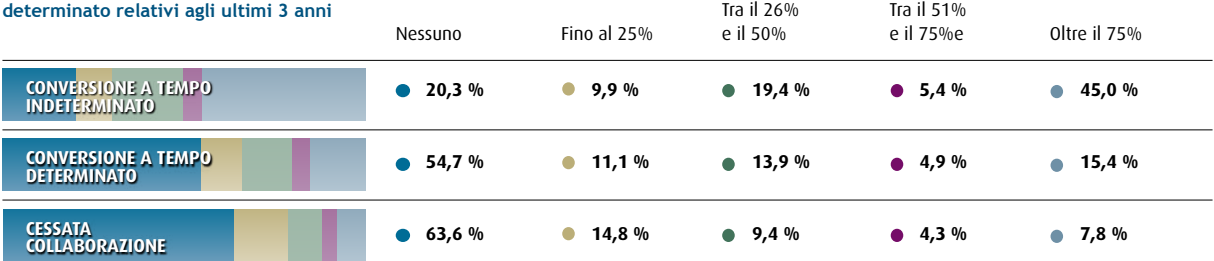
Nello specifico, la maggior parte delle istituzioni non profit ne ha rinnovati oltre la metà (Figura 13): il 54,4% delle organizzazioni dichiara di aver rinnovato più del 50% dei contratti. Per quanto riguarda la conversione a tempo indeterminato, solo il 19,8% delle organizzazioni ne ha attuata qualcuna; mentre la conversione a tempo determinato è stata effettuata da meno di 10 organizzazioni su cento. Si riscontrano anche casi di cessata collaborazione: il 31,1% delle organizzazioni ha concluso la collaborazione con almeno uno dei lavoratori assunti negli ultimi tre anni; appena il 7,6% con più della metà. I dati confermano dunque la relativa stabilità dell’occupazione garantita dalle istituzioni non profit. Nello specifico, al contrario di quanto accade solitamente nel mondo for profit, il contratto di collaborazione si rivela essere una forma efficace di ingresso, dato il basso tasso di cessazione e l’alto tasso di rinnovo.

**FIGURA 13**  
Conversione dei contratti di collaborazione relativi agli ultimi 3 anni



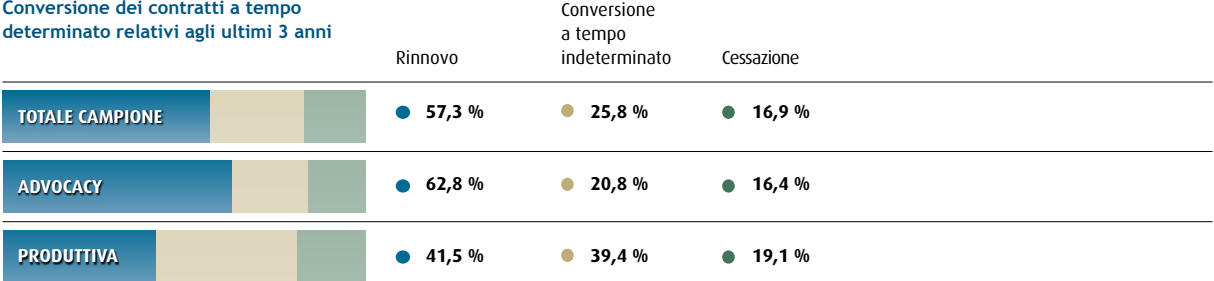
Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation Nota: totale rispondenti: 554

**FIGURA 14**  
Conversione dei contratti a tempo determinato relativi agli ultimi 3 anni



Fonte: Indagine sul non profit, Ipsos-UniCredit; totale rispondenti: 449

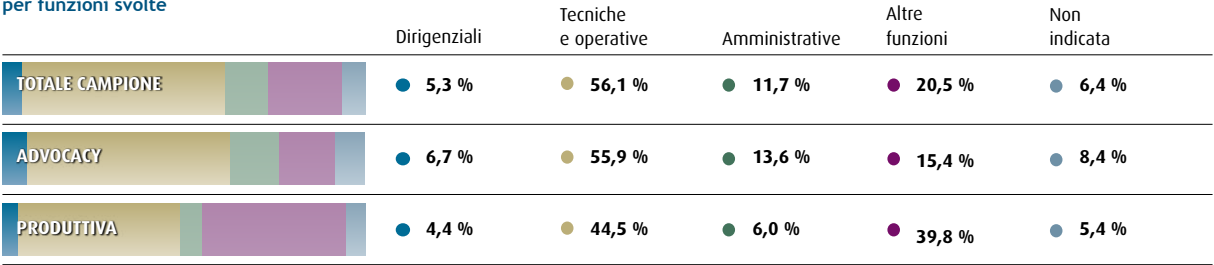
**FIGURA 15**  
Conversione dei contratti a tempo determinato relativi agli ultimi 3 anni



Fonte: Indagine sul non profit, Ipsos-UniCredit; totale rispondenti 449, di cui advocacy 175, produttive 265.

Considerazioni analoghe possono esser fatte per quanto riguarda i contratti a tempo determinato relativi agli ultimi tre anni: il 45% delle organizzazioni del non profit ha rinnovato oltre il 75% dei contratti determinati, mentre il 15% li ha convertiti, nella stessa proporzione, in contratti a tempo indeterminato, e in ogni caso, il 45% ne ha convertito almeno uno (Figura 14). Anche in questo caso, come mostra la Figura 15, le istituzioni produttive si caratterizzano per un maggior tasso di cessazione rispetto al totale campione (19,1% vs. 16,9%), ma soprattutto per un decisamente più elevato tasso di conversione in forme contrattuali più stabili (39,4% vs. 25,8%). Per quanto riguarda le istituzioni con funzione di *advocacy*, spiccano i rinnovi (nel 62,8% dei casi), a fronte di un minor passaggio al tempo indeterminato. Complessivamente, i dati mostrano come, qualunque sia la forma contrattuale “precaria” di ingresso, vi sono elevate possibilità di assunzione nonostante una congiuntura economica sfavorevole, risultato che rafforza quanto già osservato a inizio paragrafo sulla tenuta, presente, passata e futura dell’occupazione nel non profit.

FIGURA 16  
Personale retribuito  
per funzioni svolte



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation; totale rispondenti: 1021, di cui advocacy 580, produttive 414.

4.3.2 - Le funzioni svolte

Il personale retribuito svolge per lo più funzioni tecniche-operative (56,1%), mentre si occupa dell’amministrazione l’11,7% e ha un ruolo dirigenziale il 5,3%. Il 20,5% infine svolge funzioni ausiliarie - rientrano in questa categoria ad esempio gli operai, i portantini, gli autisti, gli addetti alle pulizie, etc.. Nelle organizzazioni produttive questa tipologia di lavoratori costituisce il *core* dell’attività, e infatti il loro contributo rispetto al totale Del personale retribuito raggiunge una quota del 39,8%, a fronte di un minor peso delle funzioni tecnico-operative (44,5%) e amministrative (6%). Nel dettaglio, la Tabella 4 e la Tabella 5 mostrano come oltre la metà degli enti (58,8%) non impieghi lavoratori con ruoli dirigenziali, e un altro quarto (24,4%) ne ha solo 1. Il personale con funzioni amministrative, pur essendo presente in quasi il 70% delle organizzazioni, nel 40,6% dei casi è composto da una sola persona. Tra organizzazioni di *advocacy* e quelle produttive esistono alcune differenze: il 63,4% delle prime non ha personale retribuito con ruoli dirigenziali, mentre tra le seconde questa percentuale si dimezza (31,8%). Sempre nelle produttive, meno presente in termini assoluti, ma se presente, più numeroso, il personale amministrativo: il 26,4% dichiara 2/3 lavoratori in questo ambito, il 12,9% addirittura più di 3.

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti:  
1021, di cui advocacy 580, produttive 414

| TABELLA 4. NUMEROSITÀ DEL PERSONALE CON FUNZIONI DIRIGENZIALI |                 |            |              |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------|--------------|
|                                                               | Tot. Campione % | Advocacy % | Produttiva % |
| Nessuno                                                       | 58,8            | 63,4       | 31,8         |
| 1 lavoratore                                                  | 24,4            | 22,0       | 33,9         |
| 2-3 lavoratori                                                | 8,5             | 7,1        | 19,9         |
| Oltre 3 lavoratori                                            | 4,5             | 3,3        | 12,6         |
| Non indica                                                    | 3,8             | 4,2        | 1,8          |

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti:  
1021, di cui advocacy 580, produttive 414

| TABELLA 5. NUMEROSITÀ DEL PERSONALE CON FUNZIONI AMMINISTRATIVE |                 |            |              |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------------|--------------|
|                                                                 | Tot. Campione % | Advocacy % | Produttiva % |
| Nessuno                                                         | 34,2            | 36,8       | 19,8         |
| 1 lavoratore                                                    | 40,6            | 41,2       | 40,2         |
| 2-3 lavoratori                                                  | 17,4            | 15,7       | 26,4         |
| Oltre 3 lavoratori                                              | 7,0             | 5,4        | 12,9         |
| Non indica                                                      | 0,8             | 0,8        | 0,8          |

4.4 IL PERSONALE NON RETRIBUITO <sup>50</sup>

L’impiego di personale non retribuito è il fulcro dell’attività del Terzo Settore, e infatti la quasi totalità delle istituzioni esaminate usufruisce del loro lavoro, in circa il 25% dei casi in numero superiore a 50 addetti per una media di 91 (Tabella 6). Fanno parziale eccezione le istituzioni di natura produttiva (il 20,2% non ne fa alcun uso) che, come prima argomentato, sono maggiormente orientate rispetto ad altre organizzazioni verso forme di lavoro retribuito ad elevata professionalità specifica, e dunque sono quelle che ricorrono meno al personale non retribuito. Qualora presente, il numero medio di personale non retribuito in queste istituzioni è pari a 25; nel 47% dei casi si registrano al massimo 6 persone, mentre appena il 9,1% dei rispondenti dichiara di avere nel proprio organico oltre 50 soggetti non retribuiti. Elevata la presenza di personale non retribuito nelle erogative: l’87% di queste istituzioni ne dichiarano la presenza, per un numero medio pari a 141.

| TABELLA 6. NUMEROSITÀ DEL PERSONALE NON RETRIBUITO |                         |               |                 |                |
|----------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|----------------|
|                                                    | Totale<br>campione<br>% | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% | Erogativa<br>% |
| 1-2 non retribuiti                                 | 3,6                     | 2,9           | 15              | 17             |
| 3-6 non retribuiti                                 | 10                      | 9             | 32              | 18,5           |
| 7-15 non retribuiti                                | 24,1                    | 24,3          | 23,7            | 18,5           |
| 16-50 non retribuiti                               | 37,6                    | 38,4          | 20,2            | 23,2           |
| Oltre 50 non retribuiti                            | 24,8                    | 25,5          | 9,1             | 22,8           |
| Numero medio                                       | 91                      | 93            | 25              | 141            |

Il personale non retribuito si suddivide in volontari, giovani del Servizio Civile Volontario (SCV) e altro personale non retribuito direttamente (stagisti o altri collaboratori con compensi non riconducibili ad uno stipendio). Nello specifico, i volontari sono presenti nel 90,4% delle istituzioni ma, ancora, con ampie differenze a seconda della funzione: se per l’advocacy sono presenti nel 91,8% degli enti, per la produttiva non si raggiunge il 70%. I giovani del SCV sono impiegati soprattutto dalle istituzioni produttive, seppure in una percentuale esigua di organizzazioni (16,7%; a fronte di una media del settore del 9,1%). Il 35,2% delle istituzioni produttive ricorre anche ad altre tipologie di lavoratori non retribuiti (16% il dato riferito al totale campione). Per quanto riguarda le istituzioni erogative,

<sup>50</sup> Data l’importanza della componente non retribuita, in questa sezione i dati relativi alle istituzioni aventi funzione erogativa verranno commentati, nonostante l’esiguità della base campionaria.

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 1905, di cui advocacy 1546, produttive 332, erogative 24



FIGURA 17  
Composizione del personale  
non retribuito per tipologia

|                 | Volontari<br>(soci e non soci) | Giovani<br>del SCV | Altri non<br>retribuiti |
|-----------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------|
| TOTALE CAMPIONE | 96,1 %                         | 1,6 %              | 2,2 %                   |
| ADVOCACY        | 96,2 %                         | 1,6 %              | 2,2 %                   |
| PRODUTTIVA      | 88,1 %                         | 5,3 %              | 6,6 %                   |
| EROGATIVA       | 97,8 %                         | 0,2 %              | 2,0 %                   |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
- Nota: totale rispondenti: 1905, di cui advocacy 1546, produttive 332, erogative 24

appena il 4% dichiara presenza di giovani del SCV, mentre più elevata è la quota di istituzioni in cui compaiono altri soggetti non retribuiti direttamente (47%). Fatto 100 il numero degli addetti non retribuiti, si conferma la predominanza della componente volontaria: 96,1% nel totale campione, 96,2% nelle istituzioni con funzioni di *advocacy*, 88,1% nelle istituzioni produttive, 97,8% nelle erogative. Le produttive si caratterizzano per una maggiore presenza di giovani del SCV (il 5,3% dei lavoratori non retribuiti) e di altri collaboratori non retribuiti direttamente (6,6%). Per quanto riguarda il genere, prevale la presenza delle donne (fenomeno riscontrato anche nelle erogative), che invece nel totale campione e nelle istituzioni di *advocacy* sono in quota pari alla componente maschile. Sulle fasce di età, infine, si riscontrano analoghi profili indipendentemente dalla tipologia di istituzioni considerata. Buona la presenza di giovani sotto i 30 anni (15,2% in termini generali), quote più elevate sulle fasce 30-55 (23,9%) e 22,2% (oltre 55) . Fanno parziale eccezione le istituzioni erogative, che si caratterizzano per il netto prevalere dei soggetti più anziani (sul totale personale non retribuito, 60% circa).

51 Data l'importanza della componente non retribuita, in questa sezione i dati relativi alle istituzioni avente funzione erogativa verranno commentati, nonostante l'esiguità della base campionaria.

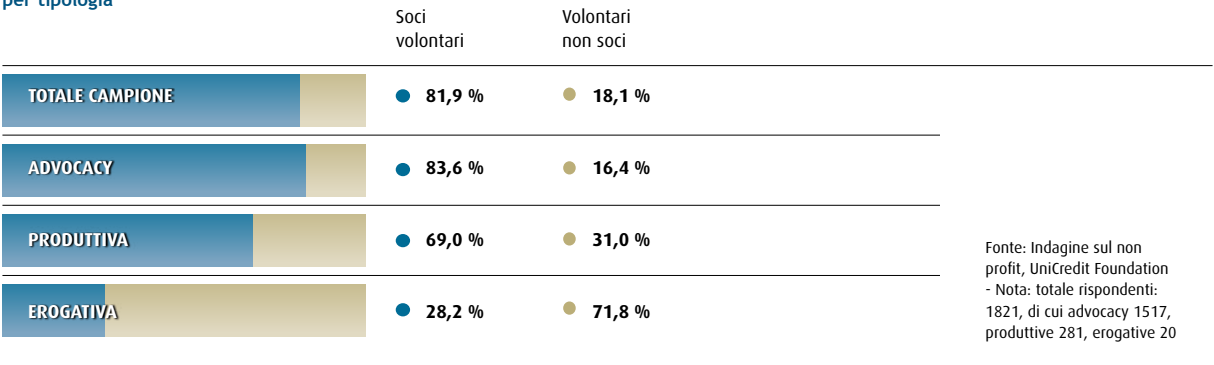
4.4.1 - I volontari 51

Considerando nello specifico i volontari la tabella 7 mostra come, in media, ogni istituzione impiega 90 volontari, con un picco di 161 nelle erogative (che nel 7,2% dei casi dichiarano oltre 1000 volontari) e un minimo di 26 per le produttive - come già osservato, il coinvolgimento di volontari per questa tipologia di istituzioni riguarda numeri comunque modesti; circa il 50% ne ha in organico al massimo 6, e appena il 6,3% ne dichiara più di 50.

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 1821, di cui advocacy 1517, produttive 281, erogative 20

| TABELLA 7. NUMEROSITÀ DEI VOLONTARI |                         |               |                 |                |
|-------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|----------------|
|                                     | Totale<br>campione<br>% | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% | Erogativa<br>% |
| 1-2 volontari                       | 3,1                     | 2,5           | 15,4            | 12,8           |
| 3-6 volontari                       | 10,4                    | 9,5           | 32,6            | 20,2           |
| 7-15 volontari                      | 25,1                    | 25,3          | 22,1            | 21,8           |
| 16-50 volontari                     | 37,4                    | 38,1          | 23,6            | 18,4           |
| 51-100 volontari                    | 12,9                    | 13,3          | 3,5             | 7,2            |
| 101-1.000 volontari                 | 10                      | 10,2          | 2,8             | 12,4           |
| Oltre 1.000 volontari               | 1,1                     | 1,1           | -               | 7,2            |
| Numero medio                        | 90                      | 91            | 26              | 161            |

FIGURA 18  
Composizione dei volontari  
per tipologia



I volontari possono essere soci dell'organizzazione in cui lavorano o figure esterne. I soci occupano una posizione predominante, all'interno della categoria dei volontari: in particolare, l'87% delle organizzazioni di *advocacy* impiega soci volontari, che pesano per l'83,6% sul totale dei volontari dichiarati dalle istituzioni di questa categoria (Figura 18). Valori sostanzialmente simili si riscontrano nel totale campione, mentre nelle produttive la quota di soci volontari scende al 69%. Per gli enti erogativi le proporzioni si invertono, non essendo per loro natura obbligati ad avere associati: il 24% dichiara la presenza di soci volontari, che pesano in quota appena il 28,2%; 58% gli enti in cui compaiono invece volontari non soci, per una quota del 71,8% sul totale volontari.

4.4.2 - Il valore del lavoro volontario

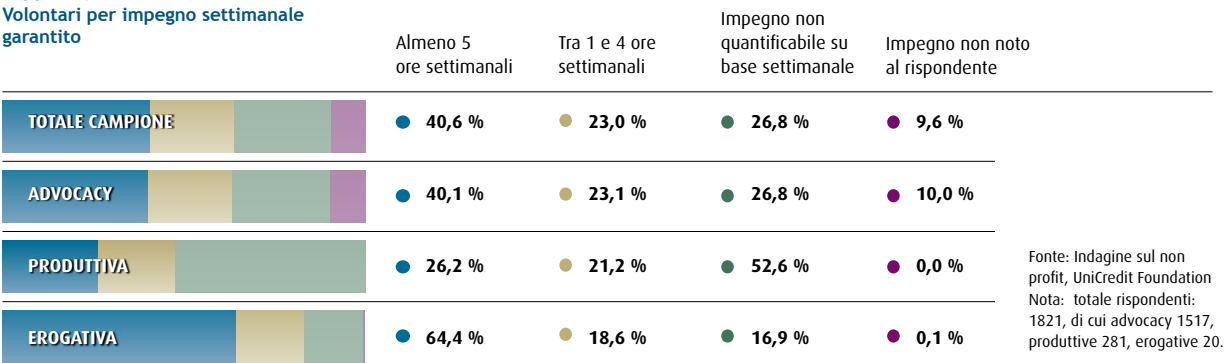
Dato che il personale volontario costituisce oltre il 90% del totale delle risorse umane impiegate nel settore non profit, sono di cruciale rilevanza la comprensione e la quantificazione del tempo dedicato al volontariato e dell'impatto economico che esso ha sul settore.

Sono molti (40,6%) i volontari che dedicano all'organizzazione almeno 5 ore settimanali, e un ulteriore 23% garantisce fino a 4 ore, per una quota complessiva del 63,6% di soggetti che prestano un servizio garantito. Sotto questo punto di vista, il volontariato può essere letto non come semplice impiego del tempo libero, ma come attività strutturata che richiede a monte una organizzazione puntuale del lavoro. Nel 26,8% dei casi non è stato possibile quantificare l'impegno su base settimanale o perché questi soggetti garantiscono un impegno inferiore ad un'ora a settimana, o perché - più probabilmente - l'impegno è concentrato in determinati periodi dell'anno per cui è difficile fare una stima su base settimanale.

Le organizzazioni produttive, oltre ad impiegare un basso numero di volontari, sono quelle in cui l'attività di volontariato è meno costante: solo il 47,4% dei volontari dedica un impegno da 1 a 5 ore a settimana, mentre la maggior parte offre un impegno saltuario non quantificabile su base settimanale.

Per quantificare l'impatto economico del volontariato, è stato chiesto agli intervistati di indicare il numero di persone retribuite da inserire stabilmente nell'organizzazione (full-time: 40 ore alla settimana) per ricoprire le attività attualmente svolte dai volontari presenti, ipotizzando che abbiano a disposizione sufficienti risorse economiche per realizzare la sostituzione proposta. Calcolando il rapporto tra numero di volontari e personale full-time necessario per sostituirli è possibile quindi ricavare una prima stima del "valore economico" del lavoro che i volontari prestano nel Terzo Settore (Tabella 8). Come atteso, le organizzazioni

FIGURA 19  
Volontari per impegno settimanale  
garantito



di *advocacy* fanno molto più affidamento sul personale volontario: se in questa funzione è mediamente necessario un lavoratore full-time per eseguire il lavoro di 5 volontari, nelle istituzioni produttive un lavoratore full-time mediamente potrebbe sostituire 7 volontari. Simili considerazioni valgono per il rapporto tra il personale full-time necessario a sostituire i volontari e il personale retribuito presente (calcolato come personale full-time equivalente). Il lavoro volontario è fondamentale per il Terzo Settore: in media i volontari svolgono sei volte il lavoro del personale retribuito presente. Questo dato è estremamente rilevante: il costo medio ombra del lavoro volontario è pari al costo associato a sei lavoratori retribuiti full-time. Stesso valore si riscontra nel cluster *advocacy*, a conferma di come il contributo dei volontari sia fondamentale per queste organizzazioni. Le produttive invece mediamente necessitano “solo” di un sesto del personale già presente per sostituire i volontari.

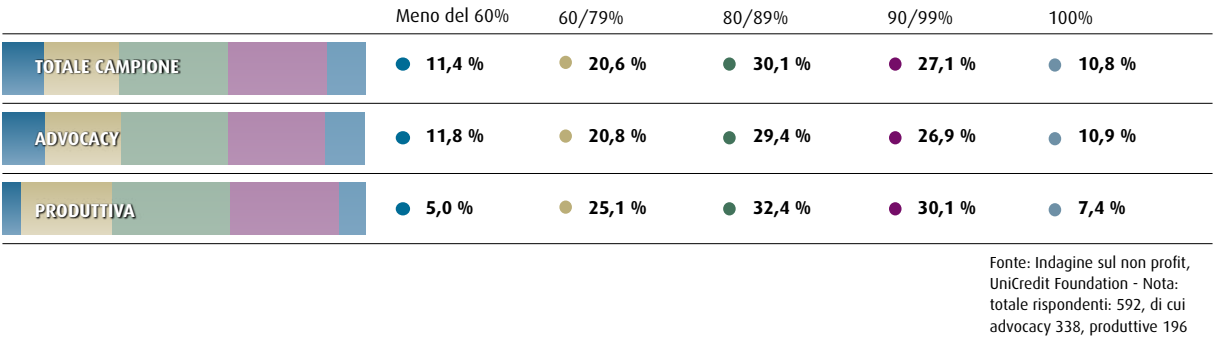
| TABELLA 8. STIMA DELL’IMPATTO ECONOMICO DEL VOLONTARIATO          |                         |               |                 |                |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|-----------------|----------------|
|                                                                   | Totale<br>campione<br>% | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% | Erogativa<br>% |
| Personale full-time necessario per sostituzione<br>(numero medio) | 18                      | 18            | 4               | 16             |
| Volontari presenti<br>(numero medio)                              | 90                      | 91            | 26              | 161            |
| Rapporto full-time necessario/volontari presenti                  | 1/5                     | 1/5           | 1/7             | 1/10           |
| Personale full-time retribuito presente** (numero medio)          | 3                       | 3             | 22              | 37             |
| Rapporto full-time necessario/presente                            | 6                       | 6             | 1/6             | 3/7            |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 1821, di cui advocacy 1517, produttive 281, erogative 20; il personale retribuito presente è stato riportato a full-time dividendo per due il personale part-time.

4.5 LA SODDISFAZIONE DEL PERSONALE

Pur impiegando una grande quantità di risorse umane che a vario titolo contribuiscono a raggiungere gli obiettivi per cui le varie istituzioni sono nate, sono poche le organizzazioni che svolgono indagini interne per rilevarne la soddisfazione. Tra le organizzazioni che impiegano al proprio interno personale retribuito o volontari, solo il 24,8% effettua indagini conoscitive di questo tipo, percentuale che sale al 31% nelle istituzioni con funzione erogativa e al 39,2% nelle produttive; anche in questo caso il cluster *advocacy* replica sostanzialmente i valori riportati sul totale campione (24%, nello specifico). Tuttavia, analizzare la soddisfazione del personale retribuito o volontario è di sicuro interesse, data la caratteristica “vocazionale” di questi tipi di impegno. E infatti, poco meno

FIGURA 20  
Dichiarano che è soddisfatta una  
percentuale del personale pari a...



del 90% delle organizzazioni che svolge tali indagini, riferisce che più del 60% del personale si dichiara soddisfatto, dipingendo un quadro decisamente positivo delle istituzioni non profit come luogo di lavoro. Nel produttivo sono addirittura il 95% le organizzazioni che registrano un’elevata soddisfazione del personale, il che sottolinea come in queste istituzioni, caratterizzate da una forma di impresa con contratti mediamente più bassi rispetto a quelli nazionali del for profit, esista un combinato disposto tra remunerazione salariale e altre forme di incentivo intangibili e motivazionali.

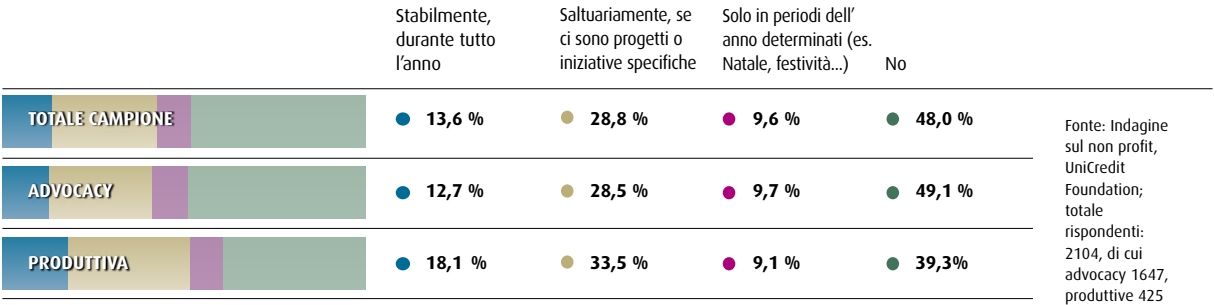
4.6 I CONSULENTI ESTERNI E IL FUND RAISING

Il 77,8% delle istituzioni intervistate dichiara di essersi avvalsa nel corso del 2010 della collaborazione di consulenti esterni; tale percentuale sale al 97% nelle organizzazioni attive nell’ambito produttivo e al 95% per quanto riguarda le erogative. Tra le professionalità maggiormente ricercate, vi sono quelle in ambito legale e fiscale (soprattutto per le organizzazioni produttive che svolgono di fatto un’attività imprenditoriale), seguono gli esperti in formazione, in progettazione e in promozione e comunicazione. Marginale il ricorso a consulenti esterni per il fundraising, registrato in appena l’8,5% dei casi; fanno eccezione le produttive, dove le collaborazioni esterne riguardano il 20,9% delle organizzazioni - tale contributo è fondamentalmente legato alla presenza delle ONG nel cluster.

| TABELLA 9. ISTITUZIONI CHE HANNO ATTIVATO UNA COLLABORAZIONE CON CONSULENTI ESTERNI |                   |            |              |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------|--------------|-------------|
|                                                                                     | Totale campione % | Advocacy % | Produttiva % | Erogativa % |
| In ambito legale/fiscale                                                            | 59,3              | 57,4       | 87,2         | 86,6        |
| Per la formazione                                                                   | 45,2              | 44,1       | 66,5         | 46,8        |
| Di sostegno alla progettazione delle attività/ esperti del settore                  | 32,1              | 30,6       | 46,6         | 67,9        |
| Per la promozione/ comunicazione                                                    | 26,4              | 25,7       | 35,7         | 33,1        |
| Per le attività di fund raising                                                     | 8,5               | 7,7        | 20,9         | 22,7        |
| Nessuna collaborazione con consulenti esterni                                       | 22,2              | 23,4       | 3            | 5,3         |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte multiple; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29.

FIGURA 21  
Svolgimento attività di fund raising



Consideriamo più nel dettaglio l'attività di fund raising. Il 17,4% delle istituzioni intervistate dichiara la presenza di una struttura interna specificamente dedicata. In generale, si tratta di organizzazioni di grande dimensione: 261 il numero medio del personale (retribuito e non), a fronte di un valore generale di 89. Le organizzazioni di *advocacy* dedicano in generale meno risorse a questa attività, che è relativamente marginale; essa viene svolta dal 50,9% delle organizzazioni, e appena il 15,9% dichiara di avvalersi di una struttura interna. Le produttive al contrario svolgono attività di fundraising nel 60,7% dei casi, con struttura specificamente dedicata nel 26,8% dei casi. Qualora presente, per entrambi i cluster funzionali il fundraising appare un'attività non ancora del tutto strutturata, per lo più viene svolta in maniera saltuaria, legata a determinati periodi dell'anno o a specifiche iniziative, anche se comunque rileva un 18,1% delle produttive che dichiara stabilità durante tutto l'anno (Figura 21).

Anche quando organizzata all'interno delle istituzioni stesse, l'attività di fund raising coinvolge un numero esiguo di risorse, per lo più part-time. Rileva in particolare che, a fronte di un numero medio di dipendenti particolarmente elevato (261), solo 5,8 si occupano di fund raising.

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, totale rispondenti: 189

| TABELLA 10. NUMEROSITÀ E COMPOSIZIONE DEL PERSONALE DEDICATO AL FUND RAISING |                |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------------|-------------|
|                                                                              | Totale risorse | di cui      |             |
|                                                                              |                | Full time % | Part time % |
| Nessuno                                                                      |                | 59,7        | 12          |
| 1 persona                                                                    | 26,2           | 15,2        | 28,8        |
| 2-3 persone                                                                  | 29,3           | 16,2        | 29,3        |
| Più di 3 persone                                                             | 44,5           | 8,9         | 29,9        |
| Numero medio                                                                 | 5,8            | 2           | 4           |

Complessivamente questi risultati, per quanto non eccellenti, non costituiscono necessariamente un segnale negativo: l'attività di fund raising è indubbiamente strategica per il non profit, tuttavia, la vera ricchezza per il settore è costituita dai volontari.





## **Reputazione, benessere e valore sociale**

**5.1** La reputazione del settore  
sul territorio

68

**5.2** L'utenza servita

70

**5.3** Le innovazioni introdotte  
a servizio dell'utenza

71

## Reputazione, benessere, valore sociale

Tutte le attività svolte dal Terzo Settore si compongono di azioni collocate all'interno di una relazione duratura nel tempo e basata sulla fiducia esistente tra i soggetti che vi prendono parte. Si può, pertanto, affermare che i soggetti del Terzo Settore formano, insieme ai loro *stakeholder*, reti di relazioni sul territorio e negli ambiti in cui operano. All'interno di tali relazioni, il fattore "reputazione" permette di comprendere le opinioni e le percezioni che si formano in capo agli stakeholder in merito ai soggetti non profit e, di conseguenza, qual è il livello di valore sociale generato dall'attività svolta. Per tale ragione, il capitolo 5 si pone l'obiettivo di comprendere il giudizio in termini di reputazione delle componenti del Terzo Settore, con particolare riferimento ai rapporti con altri soggetti di offerta (*partnership*) e all'utenza servita.

Sarà, inoltre, approfondito il tema dell'innovazione sociale, intesa come "esternalità positiva" generata dalla capacità delle organizzazioni non profit di promuovere, attraverso il coinvolgimento della comunità, trasformazioni sociali.

### 5.1 LA REPUTAZIONE DEL SETTORE SUL TERRITORIO

Tutti gli esponenti degli enti non profit coinvolti nell'indagine intravedono nell'attività svolta dalla propria organizzazione una forte utilità per la collettività, specie per il coinvolgimento diretto in ambiti in cui la presenza della P.A. negli anni è venuta meno, in particolare in quello assistenziale e sanitario. Negli anni la reputazione del settore è indubbiamente aumentata (Figura 1), e gli ambiti di maggior soddisfazione riferiti riguardano la qualità del servizio svolto (percentuale netta pari al 93%<sup>52</sup>), l'utilità (92,9%) e la conoscenza presso i soggetti a cui rivolgono la propria attività (87,3%), anche se forse l'opinione degli intervistati tende a sovrastimare la conoscenza che la popolazione in generale (57%) e le istituzioni e gli *stakeholder* (63,5%) in particolare hanno di realtà come le loro.

Emerge l'importanza del ruolo di sussidiarietà coperto: in percentuale netta, il 71,4% sottolinea l'importanza di intervenire in ambiti in cui la P.A. è meno presente, mentre il 56,2% fa riferimento specifico ad ambiti in cui essa ha ridotto la propria erogazione di servizi. Occorre comunque sottolineare come non ci possa essere simbiosi tra attività del non profit e attività della P.A. Infatti, in merito ad aspetti di mutua collaborazione, prevale lo scontento (percentuale netta pari al -37,8). Se da un lato è cruciale per il non profit in-

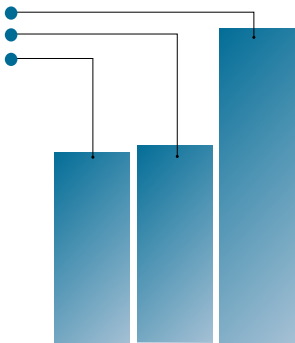
<sup>52</sup> Percentuale netta ottenuta come differenza tra i giudizi "molto + abbastanza" e "poco + per niente". Un valore negativo indica che la quota di coloro che si ritengono poco o per nulla soddisfatti supera coloro che riportano un giudizio positivo.

**FIGURA 1**  
Profilo di  
immagine  
del settore  
non profit



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
- Nota: percentuali nette ottenute come differenza tra le risposte "molto + abbastanza" e "poco + per niente", totale rispondenti 2104

68,9 % Produttiva  
43,3 % Totale campione  
41,7 % Advocacy



**FIGURA 2**  
Partnership con istituzioni  
locali o di altri territori per la  
costruzione di servizi di welfare

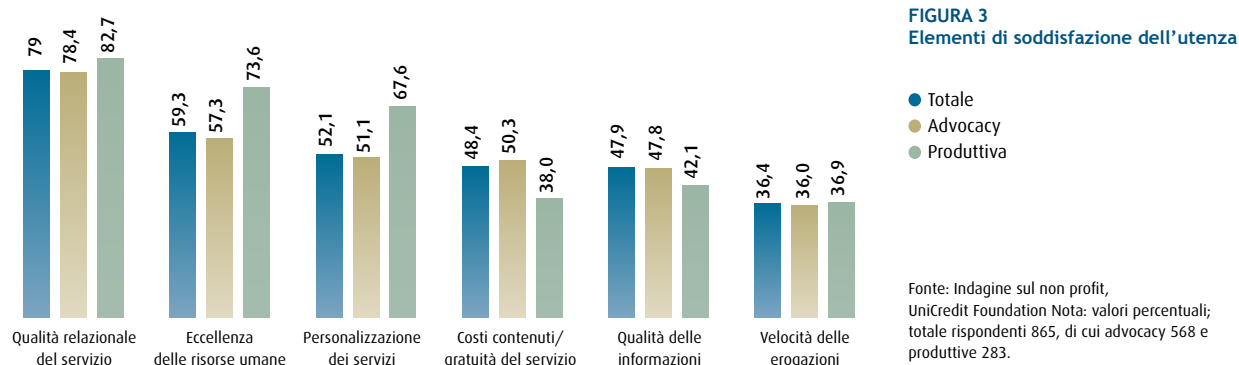
Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti: 2104, di cui advocacy  
1647, produttive 425.

teragire e creare reti di collaborazione anche con la P.A., con la quale si ravvisano casi di successo, dall'altro lato vi è un tema di ritardo nei pagamenti che influenza la percezione degli intervistati; basti pensare che su una stima prudenziale di 70 miliardi di euro complessivi nei pagamenti della P.A., una parte significativa vede il settore non profit come creditore.

La collaborazione merita un ulteriore approfondimento. In generale, la dimensione della rete è una dimensione di attività abituale per le istituzioni del settore, che si qualificano come soggetti multi-stakeholder con nodi di collegamento eterogenei all'interno della comunità, coinvolgenti a vario titolo e a varia intensità altre istituzioni del settore, imprese for profit e la stessa P.A. Ciononostante, la percentuale di soddisfazione relativa alla collaborazione è pari ad appena il 17%, indice forse di una certa autoreferenzialità nelle risposte fornite. In questo quadro di analisi si inseriscono anche le relazioni di partnership con istituzioni locali o di altri territori per la costruzione di servizi di welfare, messa in atto dal 43,3% degli enti non profit, e dal 68,9% di quelli della funzione produttiva (Figura 2).

Consideriamo infine gli aspetti di innovazione sociale, sottolineati in positivo dal 65,5% dei rispondenti. Il non profit offre servizi che la P.A. non può, non vuole o non sa finanziare; in termini generali, l'operatore pubblico offre infatti un servizio standardizzato, mentre il non profit va oltre lo standard, perchè mosso da convinzioni che vanno al di là del valore economico, e grazie a una maggiore vicinanza al territorio e alla domanda di cui è espressione. In tempi di risorse scarse, queste istituzioni hanno dunque un ruolo strategico di





sperimentazione che nasce da motivazioni intrinseche a prescindere dalla copertura economica, diviene realtà e può portare in un secondo momento alla definizione di specifiche politiche pubbliche - andando quindi a copertura.

## 5.2 L'UTENZA SERVITA

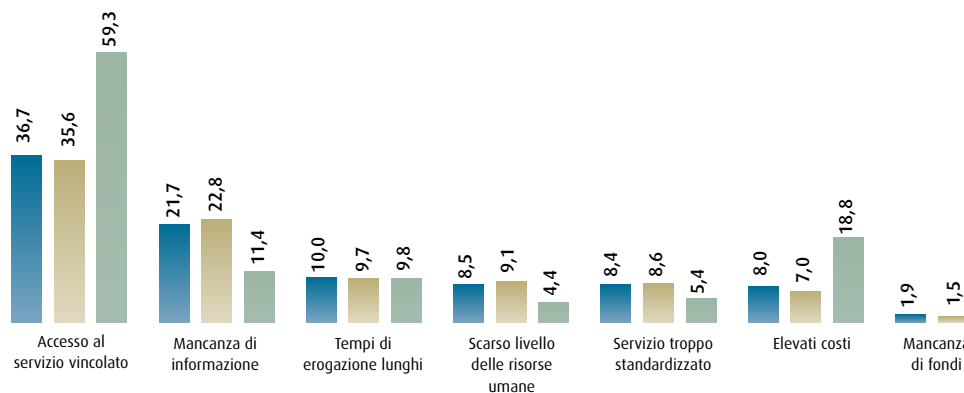
Nello svolgimento della propria attività, mediamente un ente del Terzo Settore soddisfa più di 3000 beneficiari (di norma 1900 nel produttivo, dato probabilmente legato alla piccola dimensione delle cooperative sociali, vedi Tabella 1).

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti 925, di cui advocacy 599 e produttive 313.

**TABELLA 1. BENEFICIARI DELLE ATTIVITÀ DELLE ISTITUZIONI NON PROFIT CHE EROGANO BENI O SERVIZI A PRIVATI E/O SOCI**

|                     | Totale campione<br>% | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% |
|---------------------|----------------------|---------------|-----------------|
| Meno di 50          | 17,5                 | 14,9          | 39,1            |
| 51-150              | 17,3                 | 17,6          | 19,2            |
| 151- 500            | 24,7                 | 25,8          | 18,3            |
| 501 -1.500          | 17,1                 | 17,8          | 8,7             |
| 1.501 - 5000        | 10,5                 | 11,1          | 4,7             |
| più di 5000         | 12,3                 | 12,5          | 5,3             |
| Non indica          | 0,7                  | 0,4           | 4,7             |
| <i>Numero medio</i> | <i>3121</i>          | <i>3213</i>   | <i>1901</i>     |

Nei confronti dell'utenza viene mantenuto un atteggiamento di grande responsabilità, soprattutto tra gli enti della funzione produttiva, che hanno come obiettivo l'offerta di un servizio che è di fatto concorrenziale rispetto al mercato. Ecco quindi che nel 62,6% di queste organizzazioni vengono individuati ed attuati dei sistemi di indagine che si pongono come fine la valutazione del livello di soddisfazione della domanda, contro un 36,5% nel totale campione e un 34,9% nell'*advocacy*. Se le istituzioni di *advocacy*, per la tipologia degli enti e dei servizi forniti, si caratterizzano per soddisfare un parco utenti più ampio, è la funzione produttiva che, per la sua natura "imprenditoriale" e per la concorrenza che arriva anche dal settore profit, è maggiormente incline al monitoraggio della soddisfazione dei propri utenti. Dalle indagini di soddisfazione realizzate emerge, in generale, un settore non



**FIGURA 4**  
Elementi di insoddisfazione dell'utenza

● Totale  
● Advocacy  
● Produttiva

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation - Nota: valori percentuali; totale rispondenti 865, di cui advocacy 568 e produttiva 283.

profit attento alle esigenze dei beneficiari e con un'offerta qualitativamente rilevante (Figura 3). Viene sottolineata soprattutto la grande capacità relazionale, l'elevata professionalità delle risorse umane impiegate, e la personalizzazione del servizio offerto, vero valore aggiunto del non profit rispetto a risposte più standardizzate offerte dall'operatore pubblico. Gli enti che attengono alla funzione produttiva sembrano dimostrare un approccio più "customizzato", confezionando un'offerta di servizi che si adegua alle esigenze dell'utenza, in un'ottica quasi "commerciale"; il riconoscimento del valore aggiunto del proprio servizio è un aspetto ancora più importante, dato il loro contesto competitivo composto anche da aziende for profit, con il quale si deve interfacciare, collaborare o concorrere. Questa categoria di organizzazioni ha tuttavia ampi margini di miglioramento sull'accesso al servizio che a molti appare troppo ristretto o vincolato; d'altro canto, se l'offerta è insufficiente vuol dire che il Terzo Settore ha effettivamente un mercato (Figura 4). Un *modus operandi* che sia invece trasversale a tutte le esigenze, cercando di includere nell'offerta tutti gli aspetti che possono avere una valenza per l'utenza, è l'approccio scelto dagli enti della funzione *advocacy* che, come abbiamo visto, soddisfa il numero più grande di utenti e probabilmente più diversificato. Questa differenza tra i due cluster funzionali non stupisce: l'*advocacy* parte dai servizi, mentre le istituzioni produttive sono guidate dalla domanda.

### 5.3 LE INNOVAZIONI INTRODOTTE A SERVIZIO DELL'UTENZA

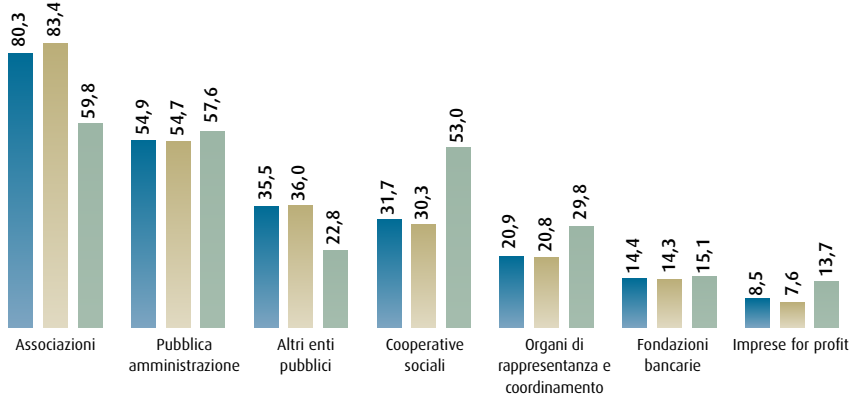
In conclusione, il settore non profit appare caratterizzato da due elementi fondamentali:

- la *particolare cura all'utenza e ai suoi bisogni*
- la *consapevolezza di essere inserito in un contesto sociale ampio e di valore*, in cui è doveroso incentivare le relazioni con altri enti ed organizzazioni, al fine di una massimizzazione del beneficio per l'utenza.

Questi due elementi trovano la loro corretta espressione nell'introduzione di innovazioni sociali attuate dal settore non profit nello svolgimento della propria attività. Nel corso degli ultimi tre anni, il 66,9% delle istituzioni con funzione produttiva e il 39,7% di quelle con funzione di *advocacy* hanno introdotto degli elementi di innovazione che, come mostra la Tabella 2, hanno riguardato soprattutto l'offerta di nuovi prodotti e servizi (66,1% e 75,4%, rispettivamente), e il miglioramento dei processi e dell'organizzazione interna (68,9% e 61,1%, rispettivamente).

**FIGURA 5**  
Soggetti coinvolti  
nell'attività di  
innovazione

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte  
multiple; totale rispondenti 635, di  
cui advocacy 430 e produttive 194



**TABELLA 2. INNOVAZIONI SOCIALI INTRODOTTE**

|                                               | Totale campione | Advocacy | Produttiva |
|-----------------------------------------------|-----------------|----------|------------|
| Miglioramento processi/organizzazione interna | 68,5            | 68,9     | 61,1       |
| Nuovi prodotti/servizi                        | 67,2            | 66,1     | 75,4       |
| Nuove categorie di clienti/utenti             | 33,2            | 31,6     | 47,4       |
| Nuove aree geografiche                        | 24,1            | 23,7     | 30,8       |

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte multiple;  
totale rispondenti 932, di cui advocacy 649 e  
produttive 268.

La caratteristica di relazionalità emerge anche nell’ambito dell’innovazione sociale: l’attività è stata sviluppata congiuntamente con altri soggetti per circa il 70% degli enti coinvolti nell’innovazione, e la scelta è ricaduta principalmente sulle associazioni (80,3%, vedi Figura 5), sulla pubblica amministrazione (54,9%) o altri enti pubblici (35,5%), e sulle cooperative sociali, specie per quanto riguarda le istituzioni dell’area produttiva (53%).

In sintesi, l’innovazione sociale viene svolta principalmente con chi assolve la stessa funzione, o con la P.A. (a conferma del modello relazionale con il settore pubblico emerso in precedenza). Emerge peraltro la dicotomia tra soggetti simili (altre associazioni, appunto) e imprese for profit, con le quali appena il 8,5% del campione attua collaborazioni in questo ambito (13,7% se consideriamo le istituzioni produttive, più vicine al mondo imprenditoriale “standard”).

●●● UNIVERSO NON PROFIT

23<sup>B</sup>

## **Le risorse economiche e il rapporto con il sistema bancario**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 6.1 Il bilancio economico 2010 | 75 |
| 6.2 Le entrate                 | 75 |
| 6.3 Le uscite                  | 82 |
| 6.4 Il rapporto con la banca   | 86 |

## **Le risorse economiche e il rapporto con il sistema bancario**

---

Il settore non profit italiano sta acquisendo sempre più una valenza economica per il Paese; le istituzioni evolvono verso forme più complesse di partecipazione dei soggetti coinvolti, con un parallelo aumento del volume di attività svolte. In particolare, per quanto riguarda le imprese sociali, nonostante esse abbiano indubbiamente risentito della crisi, i dati di indagine presentati in questa sezione ci confermano che esse sono state in grado di mantenere un buon equilibrio economico e patrimoniale, che va a sommarsi alla già vista buona propensione all'innovazione sociale e alla sostanziale capacità di creare e salvaguardare l'occupazione, specie se femminile.

È dunque di fondamentale importanza analizzare questo mondo anche dal punto di vista delle risorse economico-finanziarie mobilitate, per capire il peso del settore sul totale dell'economia e l'importanza che esso può avere per il sistema bancario, in termini di risorse intermedie, servizi forniti e/o da sviluppare, e aspetti reputazionali collegati al supporto del territorio.

A questa crescente importanza della dimensione economica nel non profit, si affianca un ruolo sempre più significativo delle banche come soggetti capaci di supportare percorsi di imprenditorialità sociale e di migliorare l'efficienza gestionale delle organizzazioni. A tal fine la parte conclusiva del capitolo è dedicata alla presentazione di dati di natura quantitativa e qualitativa che fanno emergere una fotografia sintetica ma esaustiva delle relazioni che intercorrono fra istituti di credito e organizzazioni non profit.

### 6.1 IL BILANCIO ECONOMICO 2010

La redazione di un bilancio coinvolge quasi tutto il Terzo Settore (Tabella 1): l'89,3% della funzione produttiva redige il bilancio ai sensi della IV direttiva CEE (ricordiamo che all'interno del cluster produttivo sono presenti le cooperative sociali, obbligate per legge alla stesura del bilancio usando tale modello), mentre per la funzione *advocacy* rilevano in ugual misura anche altre forme di rendicontazione più semplici (rispettivamente, 45,3% e 48,4%).

| TABELLA 1. REDAZIONE DI BILANCIO                     |                   |            |              |             |
|------------------------------------------------------|-------------------|------------|--------------|-------------|
|                                                      | Totale campione % | Advocacy % | Produttiva % | Erogativa % |
| Redigono il bilancio ai sensi della IV direttiva CEE | 48                | 45,3       | 89,3         | 79,9        |
| Redigono altre forme di rendicontazione              | 46,1              | 48,4       | 8,2          | 19,1        |
| Non redigono alcuna forma di rendicontazione         | 5,9               | 6,3        | 2,5          | 1,0         |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti: 2104, di cui *advocacy* 1647, produttive 425, erogative 29

### 6.2 LE ENTRATE

Dal punto di vista delle entrate, i dati evidenziano la polverizzazione del settore rispetto all'attività economica (Tabella 2). Le istituzioni appartenenti al cluster *advocacy* dichiarano nel 62,9% dei casi un valore delle entrate che non supera i 50.000 euro (59,2% la quota riferita al totale campione), e in appena il 3% dei casi si registrano entrate oltre il milione di euro, per un valore medio complessivo di 158.000 euro. Fanno eccezione le produttive, che dichiarano nell'81% dei casi delle entrate superiori ai 150.000 euro, con addirittura un 27% con entrate superiore al milione di euro, per un valore medio di poco meno di 1,3 milioni di euro. La funzione produttiva ha infatti un'anima imprenditoriale: natura e finalità dell'attività impongono che siano enti più strutturati e con una organizzazione più complessa.

In termini generali, considerando un valore medio di entrate pari a 286.000 euro e un numero di istituzioni non profit pari a 235.232, possiamo dunque stimare l'impatto economico del settore in termini di entrate pari a 67,276 miliardi di euro, pari al 4,3% del PIL<sup>53</sup>. Giusto per avere un termine di paragone: nel censimento Istat 2001 sulle istituzioni non profit (dati 1999) le entrate rilevate erano pari a 37,762 miliardi di euro pari al 3,3% del PIL<sup>54</sup>.

<sup>53</sup> Il Pil (a prezzi di mercato e valori correnti) nel 2010 è stato pari a 1.553.982 milioni di euro.

<sup>54</sup> Il Pil (a prezzi di mercato e valori correnti) nel 1999 è stato pari a 1.133.998 milioni di euro.

Fonte: Indagine sul non profit,  
 UniCredit Foundation  
 Nota: valori percentuali; totale rispondenti:  
 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425,  
 erogative 29

**TABELLA 2. ENTRATE DERIVANTI DALLA GESTIONE 2010 PER FASCE DI VALORE**

|                                           | Totale<br>campione<br>% | Advocacy<br>%  | Produttiva<br>%  | Erogativa<br>%   |
|-------------------------------------------|-------------------------|----------------|------------------|------------------|
| Fino a 5.000 Euro                         | 22,4                    | 23,7           | 3,2              | -                |
| Da 5.000 a 50.000 Euro                    | 36,8                    | 39,2           | 3,9              | 2,7              |
| Da 50.000 a 150.000 Euro                  | 18,3                    | 18,4           | 12,1             | 29,4             |
| Da 150.000 a 500.000 Euro                 | 13,9                    | 12,8           | 33,5             | 21,4             |
| Da 500.000<br>a 1.000.000 Euro            | 3,8                     | 2,9            | 20,3             | 6,7              |
| Oltre 1.000.000 Euro                      | 5                       | 3              | 27               | 39,8             |
| <i>Valore medio delle<br/>entrate (€)</i> | <i>286.000</i>          | <i>158.000</i> | <i>1.268.000</i> | <i>4.170.000</i> |

Il prospetto dettagliato del bilancio rispecchia in maniera molto precisa la natura e le peculiarità dei diversi enti che afferiscono al mondo del non profit. Volendo tracciare una panoramica generale, occorre distinguere per fonti di finanziamento, loro diffusione e loro peso all'interno dei bilanci.

Per quanto riguarda la diffusione delle singole voci di entrata tra gli enti (Tabella 3), quella presente nella maggior parte delle istituzioni (seppur con forti discrepanze a seconda della funzione) è l'autofinanziamento, citato nel 76,3% dei casi. Seguono le donazioni: il 72% ne riceve una qualche forma, in particolare il 5 per mille e le donazioni/legati da parte di privati, ciascuna diffusa in oltre il 45% delle organizzazioni. Il legame con il settore pubblico è per molti attori del Terzo Settore (59,6%) una risorsa fondamentale per portare avanti le proprie iniziative, di cui il 39% stipula convenzioni con le amministrazioni centrale e/o locali.



**TABELLA 3. BILANCIO ECONOMICO 2010: ENTRATE (ISTITUZIONI CHE RIPORTANO CIASCUNA VOCE IN ENTRATA E VALORE MEDIO)**

|                                                                     | Totale campione | Advocacy    | Produttiva  | Erogativa   |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Autofinanziamento (quote versate dagli associati/iscritti %)</b> | <b>76,3</b>     | <b>79,2</b> | <b>38,9</b> | <b>21,1</b> |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 40.447          | 23.741      | 64.000      | 3.081.431   |
| <b>DONAZIONI (%)</b>                                                | <b>72</b>       | <b>71,7</b> | <b>70,3</b> | <b>87,9</b> |
| <b>Donazioni/legati di individui (non soci) (%)</b>                 | 46,5            | 46,5        | 41,6        | 51,8        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 107.352         | 31.172      | 220.350     | 3.308.766   |
| <b>Donazioni da fondazioni bancarie (%)</b>                         | 20,7            | 20,6        | 18,2        | 32,1        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 30.858          | 27.031      | 53.949      | 121.835     |
| <b>Donazioni di imprese for profit e fondazioni di impresa (%)</b>  | 10,5            | 10,1        | 11,3        | 30,7        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 69.065          | 29.513      | 98.308      | 697.029     |
| <b>5 per mille (%)</b>                                              | 46,4            | 45,7        | 57,8        | 54,8        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 20.265          | 12.144      | 18.175      | 363.931     |
| <b>8 per mille (%)</b>                                              | 0,3             | 0,2         | 1,8         | -           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 269.952         | 350.448     | 100.000     |             |
| <b>Altre attività di raccolta fondi (%)</b>                         | 4,3             | 4,4         | 4,5         | -           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 50.571          | 32.678      | 411.850     |             |
| <b>Altre sovvenzioni dal settore non profit (%)</b>                 | 2,1             | 2           | 6,2         | -           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 87.816          | 44.338      | 377.997     |             |
| Altri contributi/donazioni (%)                                      | 2,2             | 2,3         | 1           | 4           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 283.354         | 27.050      | 29.944      | 7.622.730   |
| <b>ENTRATE DAL SETTORE PUBBLICO (%)</b>                             | <b>59,6</b>     | <b>59,2</b> | <b>73,7</b> | <b>43,8</b> |
| <b>Convenzioni</b>                                                  | 39              | 38,2        | 54          | 34,4        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 199.226         | 129.553     | 868.023     | 1.455.741   |
| <b>Finanziamenti a fondo perduto</b>                                | 31,4            | 31,7        | 31,5        | 20,1        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 72.300          | 46.633      | 606.133     | 67.408      |
| <b>EROGAZIONE SERVIZI (%)</b>                                       | <b>38,8</b>     | <b>37,7</b> | <b>57,3</b> | <b>46,7</b> |
| <b>Entrate per beni, servizi erogati a privati (%)</b>              | 27,7            | 26          | 53,7        | 41,4        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 134.525         | 88.729      | 547.933     | 277.804     |
| <b>Sponsorizzazioni (%)</b>                                         | 1               | 1,1         | -           | -           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 40.510          | 40.510      |             |             |
| <b>Entrate per beni, servizi erogati a soci (%)</b>                 | 15,8            | 16,6        | 6,8         | 4           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 68.721          | 53.748      | 831.331     | 300         |
| <b>Entrate per beni, servizi erogati (gen.) (%)</b>                 | 3,2             | 3,1         | 3           | 5,3         |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 121.495         | 70.908      | 457.726     | 1.090.700   |
| <b>ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>                                 |                 |             |             |             |
| <b>Proventi da capitale (%)</b>                                     | 10,8            | 9,3         | 16,4        | 78,8        |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 80.571          | 31.770      | 101.792     | 355.378     |
| <b>Operazioni di bilancio (%)</b>                                   | 0,9             | 0,9         | 0,3         | 8           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 166.046         | 26.649      | 30.614      | 859.167     |
| <b>Altre fonti di finanziamento (%)</b>                             | 2,7             | 2,7         | 2,9         | 8           |
| <i>Valore medio</i>                                                 | 39.998          | 30.981      | 110.976     | 130.903     |
| <i>Non indica</i>                                                   | 2,7             | 2,8         | 2,3         | -           |

---

Guardando la composizione percentuale delle entrate (Tabella 4), si evidenzia l'importanza del finanziamento pubblico tra gli enti del Terzo Settore, che pesa il 36% sul totale. Tra gli enti della funzione *advocacy* e produttiva esso appare ancora più importante, con quote pari rispettivamente al 41,8% e 53,4%. Rilevano in particolare le convenzioni (27,8% sul totale campione, 32,2% nell'*advocacy*, 37,9% nel produttivo), e, per quanto riguarda le produttive, i finanziamenti a fondo perduto (impatto sul totale entrate pari al 15,4%, contro l'8,2% registrato sul totale campione). Solo gli enti erogativi sono prevalentemente finanziati dal settore privato, con un peso delle donazioni sul totale pari al 59,3%, per lo più attuate da privati non soci (41,4%). In generale, l'insieme delle donazioni ricevute permette alle istituzioni non profit di sopperire ad un ulteriore 30,2% del fabbisogno finanziario, quota che si abbassa al 20,9% per l'*advocacy* e al 13,5% per le produttive.

Il rimanente 33,9% deriva da ricavi generati dall'erogazione di beni e servizi (18,7%), dalle quote pagate dai soci (11,1%) e solo in maniera marginale da proventi patrimoniali e altre fonti (4,1%). Anche in questi casi esistono notevoli differenze a seconda della tipologia di istituzioni considerata. Come ragionevole attendersi, per le organizzazioni produttive le entrate derivanti da erogazione di beni e servizi hanno un peso maggiore (29,5%), specie se destinati a privati (23,8%), mentre è trascurabile il peso dell'autofinanziamento (2%).

Le istituzioni di *advocacy* presentano in generale un profilo molto simile a quello del totale campione, anche se, come abbiamo sottolineato poc'anzi, risulta più elevato l'impatto dei finanziamenti al settore pubblico, e in particolare quello delle convenzioni. Pur se non con differenze elevate come nel caso delle produttive, maggiore è inoltre il peso dell'erogazione di beni e servizi (22,5%); il che evidenzia l'importanza che ha anche questa funzione nel soddisfare una domanda frequentemente non del tutto evasa dal settore pubblico. Basso peraltro il peso delle donazioni (20,9%). Qui, più che motivazioni legate alla specifica natura degli enti, come nel caso delle produttive, pesano ragioni strutturali: per poter fare affidamento su una raccolta di donazioni consistente è necessario lo svolgimento di un'attività di sensibilizzazione della collettività strutturata, che mal si combina con la diffusa micro-struttura del mondo associazionistico. Come abbiamo visto nel quarto capitolo, l'approccio sistematico al fund raising non è frequente - solo il 13% dichiara di svolgere stabilmente nel corso dell'anno questa attività.

| TABELLA 4. COMPOSIZIONE DELLE ENTRATE                             |                      |               |                 |                |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|-----------------|----------------|
|                                                                   | Totale<br>campione % | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% | Erogativa<br>% |
| <b>ENTRATE DAL SETTORE PUBBLICO</b>                               | <b>36</b>            | <b>41,8</b>   | <b>53,4</b>     | <b>12,3</b>    |
| Convenzioni                                                       | 27,8                 | 32,2          | 37,9            | 12             |
| Finanziamenti a fondo perduto                                     | 8,2                  | 9,6           | 15,4            | 0,3            |
| <b>DONAZIONI</b>                                                  | <b>30,2</b>          | <b>20,9</b>   | <b>13,5</b>     | <b>59,3</b>    |
| Donazioni/legati di individui (non soci)                          | 17,9                 | 9,4           | 7,4             | 41,1           |
| Donazioni da fondazioni bancarie                                  | 2,3                  | 3,6           | 0,8             | 0,9            |
| Donazioni da imprese e altre fondazioni                           | 2,6                  | 1,9           | 0,9             | 5,1            |
| 5 per mille                                                       | 3,4                  | 3,6           | 0,8             | 4,8            |
| 8 per mille                                                       | 0,2                  | 0,4           | 0,1             | 0              |
| Altre attività di raccolta fondi                                  | 0,8                  | 0,9           | 1,5             | 0              |
| Altre sovvenzioni dal settore non profit                          | 0,7                  | 0,6           | 1,9             | 0              |
| Altri contributi/donazioni                                        | 2,3                  | 0,4           | -               | 7,3            |
| <b>EROGAZIONE BENI E SERVIZI</b>                                  | <b>18,7</b>          | <b>22,5</b>   | <b>29,5</b>     | <b>4,2</b>     |
| Entrate per beni, servizi erogati a privati                       | 13,3                 | 15            | 23,8            | 2,8            |
| Sponsorizzazioni                                                  | 0,1                  | 0,3           | -               | -              |
| Entrate per beni, servizi erogati a soci                          | 3,9                  | 5,8           | 4,6             | 0              |
| Entrate per beni, servizi erogati (gen.)                          | 1,3                  | 1,4           | 1,1             | 1,4            |
| <b>Autofinanziamento</b> (quote versate dagli associati/iscritti) | <b>11,1</b>          | <b>12,2</b>   | <b>2</b>        | <b>15,6</b>    |
| <b>ALTRE FONTI DI FINANZIAMENTO</b>                               | <b>4,1</b>           | <b>2,6</b>    | <b>1,6</b>      | <b>8,6</b>     |
| Proventi da capitale                                              | 3,1                  | 1,9           | 1,4             | 6,7            |
| Operazioni di bilancio                                            | 0,5                  | 0,1           | -               | 1,7            |
| Altre fonti di finanziamento                                      | 0,4                  | 0,5           | 0,3             | 0,3            |

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti:  
2104, di cui advocacy 1647,  
produttive 425, erogative 29

---

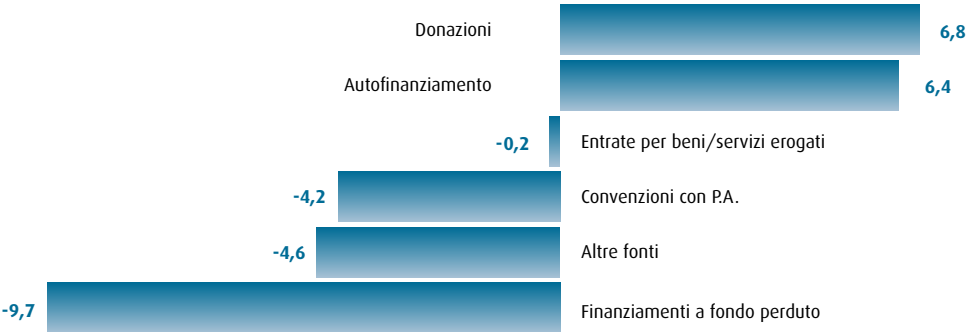
Per quanto riguarda le produttive, ricordiamo come la principale tipologia di istituzioni appartenente a questo cluster siano le cooperative sociali, vere e proprie imprese che assolvono funzioni di educazione, inserimento lavorativo e cura della persona in via sussidiaria rispetto al settore pubblico. Non stupisce dunque che la componente principale delle entrate di bilancio siano costituite dalle convenzioni con le istituzioni amministrative centrali e locali (37,9%, per un valore medio di 868.023 euro), seguite dalle entrate associate ai beni e servizi erogati a privati (23,8%, per un valore medio di 547.933 euro). Come già sottolineato, all'interno dei contributi pubblici si rilevano i finanziamenti a fondo perduto, che pesano per il 15,4% (8,2% il valore corrispondente sul totale campione), per un contributo medio di 606.133 euro. Le donazioni infine, malgrado siano piuttosto diffuse, raggiungendo il 70% delle organizzazioni, sono caratterizzate da importi più contenuti (220.350 euro, ad esempio, il valore medio delle donazioni di privati non soci), con un peso sul totale entrate pari a solo il 13,5%.

La funzione erogativa è rappresentata dalle Fondazioni, enti con una grande importanza economica e una grande capacità relazionale, che li porta a raccogliere ingenti somme di denaro da svariate fonti grazie ad un'intensa attività di fund raising: tre quarti delle loro entrate provengono da donazioni (59,3%) e dall'autofinanziamento (15,6%). La diffusa competenza e grande struttura organizzativa, unita ad una elevata notorietà, fa sì che riescano a raccogliere cospicue donazioni non solo dai singoli individui ma anche dalle aziende (5,1%) e tramite il 5 per mille (4,8%), con valori molto più importanti e significativi rispetto alle altre due funzioni. Per questi enti l'elemento discriminante è il patrimonio: per assolvere alla propria funzione erogativa il 79% di essi, nello svolgimento delle attività, utilizza i proventi derivanti dal proprio patrimonio, che da soli costituiscono il 6,7% delle entrate (3,1% il peso di questa voce sul totale campione, 1,9% nell'*advocacy*, 1,6% nelle produttive).

Consideriamo ora l'evoluzione delle entrate nel 2010 rispetto al 2008 (Figura 1). In generale, le variazioni osservate sono legate ai contestuali momenti di recessione economica vissuti dal Paese. Il Terzo Settore accusa in particolar modo i tagli al bilancio pubblico che si traducono in minori convenzioni con le amministrazioni locali e centrali, e minori sovvenzioni a fondo perduto. In termini netti (ovvero, considerando la differenza tra coloro che dichiarano un aumento nella singola voce e coloro che registrano una diminuzione), le prime hanno subito una variazione in negativo del 4,2%, mentre le seconde addirittura

**FIGURA 1**  
**Andamento netto**  
**delle entrate per voce**  
**di finanziamento,**  
**variazione 2008-2010**

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: percentuali nette calcolate come differenza tra coloro che dichiarano un aumento e coloro che dichiarano una diminuzione; totale rispondenti: 2104



del 9,7%. Spiccano invece in positivo le donazioni (+6,8%) e l'autofinanziamento (+6,4%). Per quanto riguarda le entrate derivanti dall'erogazione di beni e servizi, occorre sottolineare che, nonostante il contributo netto sia negativo (-0,2%), il valore prossimo allo zero indica una sostanziale compensazione tra coloro che rilevano un aumento e coloro che registrano invece una diminuzione, segnale che, nonostante la crisi, chi è riuscito a restare sul mercato ha retto.

Per quanto riguarda le singole tipologie (Tabella 5), l'*advocacy*, fatta di realtà piccole ma dinamiche e di recente sviluppo, ha compensato la perdita di fondi pubblici ricorrendo maggiormente alle fonti private: le organizzazioni che hanno aumentato le entrate da autofinanziamento e donazioni sono, per ciascuna voce, il 7% in più di quelle che le hanno diminuite.

Gli enti con funzione produttiva sono riusciti a supplire alla carenza di finanziamenti a fondo perduto incrementando tutte le altre voci di entrata, soprattutto i ricavi generati dall'erogazione dei beni e servizi prodotti. I dati evidenziano come esista una elevatissima quota di domanda pagante che non proviene dalla P.A. e, parallelamente, lo spostamento di funzione di questi enti, che implica a sua volta una evoluzione in termini di imprenditorialità: dall'essere assistiti dal settore pubblico a assistenti del settore privato.

Soffrono maggiormente, invece, le istituzioni erogative che, raccogliendo già elevate cifre attraverso donazioni e autofinanziamento e non erogando beni/servizi in senso stretto, non hanno una fonte alternativa ai contributi pubblici. Per di più questo cluster ha scontato gli effetti della crisi finanziaria che ha portato ad una diminuzione netta dei proventi derivanti da investimenti finanziari e patrimoniali (che costituiscono il fulcro delle altre fonti).

| TABELLA 5. ANDAMENTO NETTO DELLE ENTRATE PER VOCE DI FINANZIAMENTO, VARIAZIONE 2008-2010, DETTAGLIO SINGOLE TIPOLOGIE |               |                 |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------------|
|                                                                                                                       | Advocacy<br>% | Produttiva<br>% | Erogativa<br>% |
| Donazioni                                                                                                             | +7            | +7,8            | -1,6           |
| Autofinanziamento                                                                                                     | +6,8          | +3              | -0,3           |
| Entrate per beni/servizi erogati                                                                                      | -0,8          | +17             | 0              |
| Convenzioni con P.A.                                                                                                  | -4,3          | +3,5            | -13,1          |
| Finanziamenti a fondo perduto                                                                                         | -9,1          | -15,5           | -24,1          |
| Altre fonti                                                                                                           | -4,6          | +1,9            | -18,7          |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: percentuali nette calcolate come differenza tra coloro che dichiarano un aumento e coloro che dichiarano una diminuzione; totale rispondenti: advocacy 1647, produttive 425, erogative 29

---

### 6.3 LE USCITE

Anche per quanto riguarda la dimensione dei costi, i dati evidenziano differenze legate alla diversa natura e finalità degli enti considerati (Tabella 6). Complessivamente, a ciascuna istituzione è associato un valore medio di uscite pari a 267.000 euro; dal confronto con le entrate medie (286.000 euro, vedi Tabella 2), emerge un saldo positivo di 19.000 euro, valore non piccolo, tenuto conto della diversa tipologie e dimensione dei soggetti coinvolti. Lo scarto tra entrate e uscite è infatti molto maggiore per le organizzazioni erogative (170.000 euro, in media), tipicamente molto grandi, e per le organizzazioni produttive (59.000 euro), che come già ricordato più volte, sono maggiormente assimilabili alle imprese for profit.

In termini generali, la principale voce di costo riguarda il personale e le collaborazioni, per un costo medio pari a 162.755 euro, a conferma della rilevanza delle risorse umane nel settore; la voce è citata solo nel 51,9% dei casi, ma il dato risente della minor presenza di personale retribuito tra le istituzioni di *advocacy*. Seguono a brevissima distanza gli oneri associati all'operatività delle organizzazioni (voce citata dal 93,4% del campione, per un valore medio pari a 159.744 euro). Per quanto riguarda gli oneri promozionali e di raccolta fondi (presenti nel 32,8% delle istituzioni), è interessante notare che il costo medio (16.449 euro) sia in generale più che compensato dalle entrate derivanti da questa attività (importo medio, 91.344 euro<sup>55</sup>).

<sup>55</sup> Valore calcolato come media delle entrate derivanti da: donazioni degli individui (non soci); donazioni da fondazione bancarie; donazioni di imprese for profit e fondazioni di impresa; 5 per mille; 8 per mille; altre attività di raccolta fondi.

Per la funzione *advocacy*, l'ammontare delle spese, come quello delle entrate, è nettamente inferiore a quello del resto del non profit: mediamente esse spendono poco più di un decimo delle organizzazioni produttive e poco più di un trentesimo di quelle erogative. In particolare, come già osservato, molto ridotta è la voce di costo associata alla remunerazione di personale e collaboratori: il personale retribuito direttamente è infatti presente solo nel 33,7% delle organizzazioni, per una media di 9 persone contro le 36 della funzione produttiva (vedi Tabella 2, paragrafo 4.3); sono invece quasi un quinto del totale dell'*advocacy* le organizzazioni che non hanno collaborato con alcun consulente esterno (per la funzione produttiva la percentuale è di 3 su 100, vedi Tabella 9, paragrafo 4.6).

La funzione produttiva, avendo proprio come obiettivo fornire servizi per l'educazione e la cura della persona e inserire nella vita sociale e lavorativa individui appartenenti a categorie svantaggiate, ha nella voce del "perso-

nale e collaborazioni” una delle sue uscite più importanti: è presente nel 93,6% dei casi ed ha un impatto economico prossimo a quello degli altri oneri per l’attività tipica.

La funzione erogativa presenta delle peculiarità: elevatissimo è il costo medio associato all’attività tipica (poco meno di 2,7 milioni di euro) valore legato alla natura della funzione svolta nella comunità. Il 44,1% degli enti riferiscono anche considerevoli uscite medie per oneri promozionali e fundraising (oltre il milione di euro), attività che viene spesso sviluppata al proprio interno in maniera organizzata e continuativa (complessivamente, all’interno del Terzo settore, è il 32,8% che si fa carico di tali costi, con un impatto economico decisamente inferiore, pari in media a 42.740 euro). Questo considerevole sforzo economico è in grado di generare, tramite le donazioni e autofinanziamento, un volume di entrate che copre oltre il 75% del totale dei proventi (vedi Tabella 4), a fronte di un peso complessivo sul totale uscite del 12% (Tabella 7).

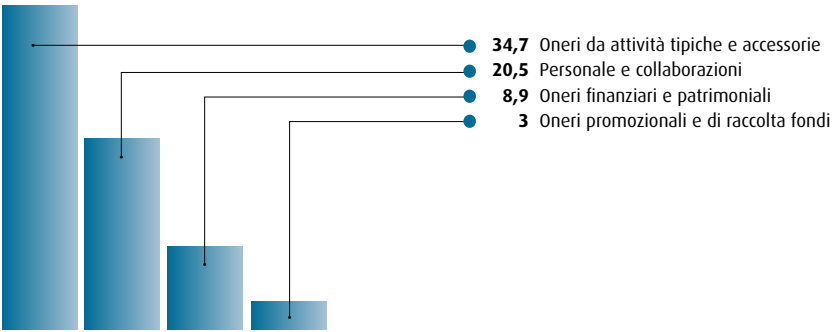
| TABELLA 6. BILANCIO ECONOMICO 2010: USCITE<br>(ISTITUZIONI CHE RIPORTANO CIASCUNA VOCE IN USCITA E VALORE MEDIO) |                         |                |                  |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|------------------|------------------|
|                                                                                                                  | Totale<br>campione<br>% | Advocacy<br>%  | Produttiva<br>%  | Erogativa<br>%   |
| <b>Oneri da attività tipiche e accessorie</b>                                                                    | 93,4                    | 93,3           | 93,6             | 100              |
| <i>Valore medio</i>                                                                                              | 159.744                 | 85.405         | 644.544          | 2.687.321        |
| <b>Personale e collaborazioni</b>                                                                                | 51,9                    | 49,1           | 93,6             | 93,3             |
| <i>Valore medio</i>                                                                                              | 162.755                 | 100.740        | 596.435          | 820.692          |
| <b>Oneri promozionali e di raccolta fondi</b>                                                                    | 32,8                    | 32,4           | 34,6             | 44,1             |
| <i>Valore medio</i>                                                                                              | 42.750                  | 16.719         | 91.028           | 1.085.331        |
| <b>Oneri finanziari e patrimoniali</b>                                                                           | 36,5                    | 34,2           | 63,9             | 87,9             |
| <i>Valore medio</i>                                                                                              | 14.576                  | 11.189         | 22.321           | 78.567           |
| <b>Uscite medie del Terzo Settore</b>                                                                            | <b>267.000</b>          | <b>146.000</b> | <b>1.209.000</b> | <b>4.000.000</b> |
| Non indica                                                                                                       | 4,2                     | 4,5            | -                | -                |

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
 Nota: valori percentuali e valori medi; per le singole voci, media calcolata sulla base degli effettivi rispondenti la singola voce; totale rispondenti: 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425, erogative 29



**FIGURA 2**  
**Andamento netto delle**  
**uscite per voce di costo,**  
**variazione 2008-2010**

Fonte: Indagine sul non profit,  
 UniCredit Foundation  
 Nota: percentuali nette calcolate  
 come differenza tra coloro che  
 dichiarano un aumento e coloro che  
 dichiarano una diminuzione; totale  
 rispondenti: 2104



Fonte: Indagine sul non profit,  
 UniCredit Foundation  
 Nota: valori percentuali; totale rispondenti:  
 2104, di cui advocacy 1647, produttive 425,  
 erogative 29

| TABELLA 7. COMPOSIZIONE DELLE USCITE   |                   |            |              |             |
|----------------------------------------|-------------------|------------|--------------|-------------|
|                                        | Totale campione % | Advocacy % | Produttiva % | Erogativa % |
| Oneri da attività tipiche e accessorie | 58,4              | 57,1       | 49,9         | 67,2        |
| Personale e collaborazioni             | 33,1              | 35,4       | 46,2         | 19,1        |
| Oneri promozionali e di raccolta fondi | 6,2               | 4,4        | 2,7          | 12,0        |
| Oneri finanziari e patrimoniali        | 2,3               | 3,1        | 1,2          | 1,7         |

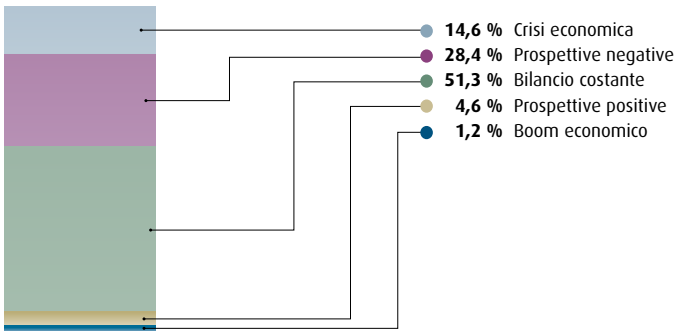
Consideriamo dunque la composizione delle uscite come da bilancio 2010. Come atteso, complessivamente il 58,4% del budget a disposizione viene speso per operazioni di gestione ordinaria necessarie per portare avanti le attività tipiche; tale quota sale al 67,2% per le organizzazioni erogative, data la già menzionata funzione svolta sul territorio, mentre diminuisce al 49,9% per le produttive. Circa un terzo delle uscite del settore è imputabile al pagamento di personale e collaboratori (non sorprendentemente, 46,2% nel produttivo). Residuali le voci legate ad oneri promozionali e raccolta fondi (6,2%) e ad oneri finanziari e patrimoniali (2,3%).

Rispetto ai dati del 2008, i costi sono in generale aumentati (Figura 2 e Tabella 8), specie per quanto riguarda gli oneri associati all’attività tipica (+34,7% la percentuale netta di istituzioni che rileva un aumento su questa voce) e quelli relativi alle risorse umane (+20,5%): dal confronto tra entrate e uscite (Figura 1 e Figura 2) emerge come il risultato economico non sia tanto eroso dalla diminuzione delle entrate quanto dall’aumento dei costi su tutti i livelli.

L’aumento delle uscite legato allo svolgimento delle attività tipiche è trasversale a tutte le organizzazioni, il che evidenzia un generale maggior impegno per la comunità proprio negli anni della crisi. Per la funzione erogativa e produttiva si evidenziano anche i maggiori investimenti in risorse umane e fund raising. Tuttavia, mentre per le organizzazioni produttive l’incremento dei costi è avvenuto congiuntamente ad un aumento delle voci di entrata (fatta eccezione per i finanziamenti a fondo perduto), per il cluster erogativo l’au-

FIGURA 3  
Prospettive per il 2012

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: totale rispondenti 2104



mento delle uscite non è stato accompagnato da quello delle entrate. Interessante è il dato relativo all’aumento netto degli oneri finanziari e patrimoniali, significativo nel complesso ma rilevante soprattutto per quanto riguarda le istituzioni produttive. Per queste ultime rileva inoltre come i benefici legati alla dimensione imprenditoriale siano spiazzati da un aumento in misura superiore al 30% dei costi di gestione.

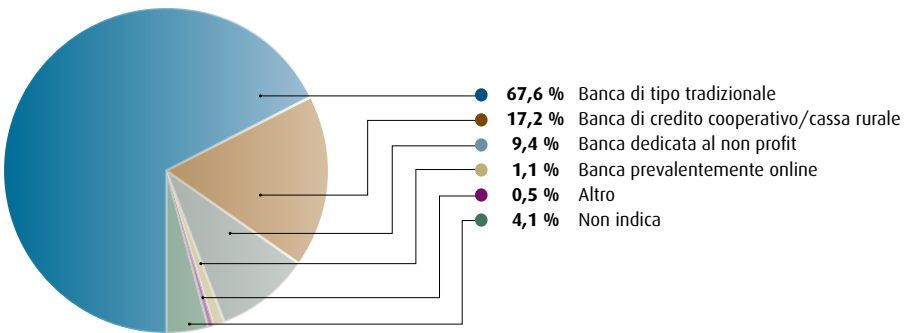
TABELLA 8. ANDAMENTO NETTO DELLE USCITE PER VOCE DI COSTO, VARIAZIONE 2008-2010, DETTAGLIO SINGOLE TIPOLOGIE

|                                        | Totale campione % | Advocacy % | Produttiva % | Erogativa % |
|----------------------------------------|-------------------|------------|--------------|-------------|
| Oneri da attività tipiche e accessorie | +34,7             | +35        | +36,9        | +15,8       |
| Personale e collaborazioni             | +20,5             | +18,6      | +38,8        | +66,6       |
| Oneri finanziari e patrimoniali        | +8,9              | +8,5       | +12,1        | +13,4       |
| Oneri promozionali e di raccolta fondi | +3                | +2,4       | +10,6        | +23,1       |

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: percentuali nette calcolate come differenza tra coloro che dichiarano un aumento e coloro che dichiarano una diminuzione; totale rispondenti: advocacy 1647, produttive 425, erogative 29

Mentre la situazione economica derivante dal bilancio 2010 è positiva, come evidenziato in precedenza confrontando entrate ed uscite medie, non altrettanto si può concludere per il futuro (Figura 3). Nonostante solo il 5,8% delle organizzazioni si aspetti dal biennio 2010-2012 un miglioramento della propria situazione finanziaria, con andamento delle entrate al 2012 migliore di quello delle uscite, il 51,3% prevede una situazione in cui costi e ricavi si muoveranno all’unisono lasciando più o meno costanti i risultati di bilancio. Tuttavia, la crisi che sta investendo il mercato italiano e internazionale sta condizionando anche il Terzo Settore: il 28,4% delle istituzioni ha in prospettiva entrate in calo, non accompagnate dalla diminuzione dei costi o costi in aumento non coperti da maggiori entrate; una vera e propria crisi, con costi in aumento ed entrate in calo, è lo scenario che si prefigura il 14,6% del campione. La dimensione tuttavia conta. Le organizzazioni più grandi (oltre 130 lavoratori, retribuiti e non) hanno prospettive meno critiche, con solo il 35,6% di esse che vede un deterioramento della situazione economico-finanziaria nei prossimi due anni. Sono invece le organizzazioni di media grandezza ad avvertire maggiormente la crisi (50,6% la quota che ha prospettive negative),

FIGURA 4  
Tipologia di istituti bancari di riferimento



Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation totale rispondenti 2024

mentre le piccole (< 50 lavoratori), che spesso operano al di fuori delle logiche di mercato, ne avvertono meno il peso.

6.4 IL RAPPORTO CON LA BANCA

La quasi totalità degli enti non profit ha in attivo un rapporto con almeno un istituto bancario (Tabella 9); meno del 5% la percentuale di coloro che non ha ancora maturato questo bisogno. Ciò riguarda nello specifico le istituzioni di *advocacy*, organizzazioni che, sia per la recente nascita, sia per la loro minor forza all’interno del tessuto sociale, probabilmente sono ancora piccole e hanno una gestione di cassa molto limitata. Non bisogna tuttavia dimenticare che esiste la possibilità che il partner finanziario di riferimento di queste istituzioni sia non bancario (per esempio Poste Italiane). Nel rapporto con la banca le funzioni produttiva ed erogativa rivelano la loro maggior complessità, dichiarando per più di due terzi degli enti l’esistenza di relazioni con più di un istituto (rispettivamente, 70,6% e 77,3% a fronte di un 30,4% del campione totale).

Fonte: Indagine sul non profit, UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale rispondenti 2104, di cui *advocacy* 1647, produttive 425, erogative 29.

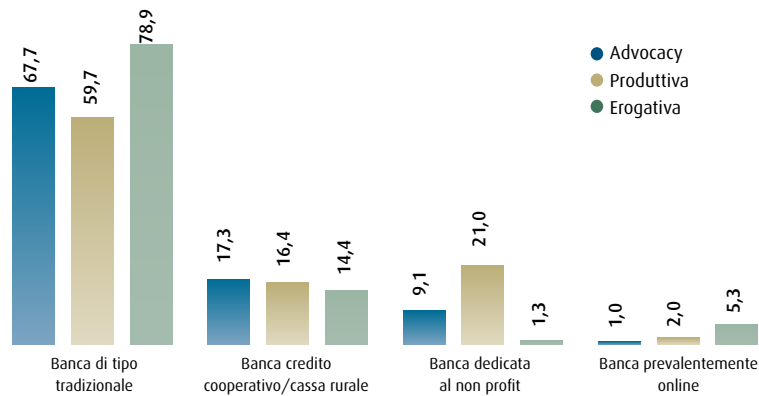
| TABELLA 9. BANCHE DI RIFERIMENTO |                 |          |            |           |
|----------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|
|                                  | Totale campione | Advocacy | Produttiva | Erogativa |
| Una banca                        | 64,9            | 67,4     | 29,4       | 22,7      |
| Più banche                       | 30,4            | 27,7     | 70,6       | 77,3      |
| Nessuna                          | 4,7             | 4,9      | -          | -         |

Le banche con le quali viene instaurata una relazione sono principalmente quelle di tipo tradizionale (67,6% dei rispondenti); probabilmente, come di fatto succede per i singoli utenti, la maggior capillarità e prossimità ne condizionano la scelta (Figura 4). Si evidenzia la presenza trasversale in tutte e tre le funzioni delle banche di credito cooperativo (Figura 5). Ancora poco diffuso il rapporto con istituti creditizi specificamente dedicati al mondo non profit (9,4%), valore che tuttavia supera il 20% per la funzione produttiva. Le cooperative sociali infatti preferiscono rapportarsi con chi le conosce meglio e/o offre loro servizi dedicati. Trascurabile l’utilizzo della banca on-line (1,1%).

Tra i prodotti finanziari posseduti da coloro che hanno in essere un rapporto con la banca (Figura 6 e Figura 7), compare innanzitutto il conto corrente standard (94,7%), al quale si affianca, nell’8,4% dei casi, un conto corrente

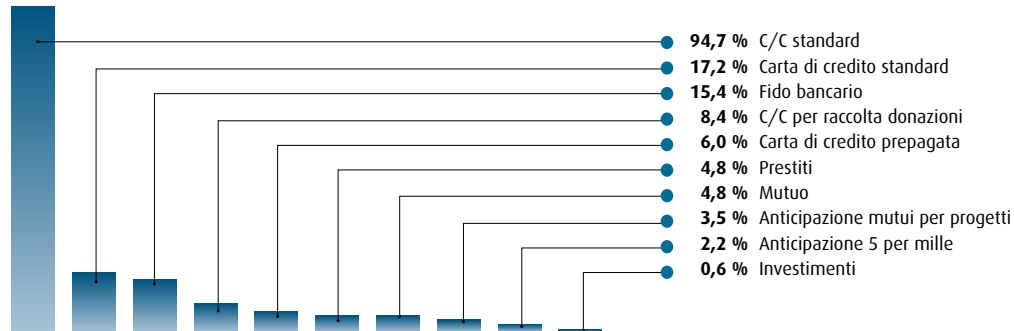
**FIGURA 5**  
Tipologia di istituti  
bancari di riferimento  
per cluster funzionale

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali; totale  
rispondenti: advocacy 1567,  
produttive 425, erogative 29.



**FIGURA 6**  
Prodotti finanziari  
posseduti

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: risposte multiple;  
totale rispondenti 2024



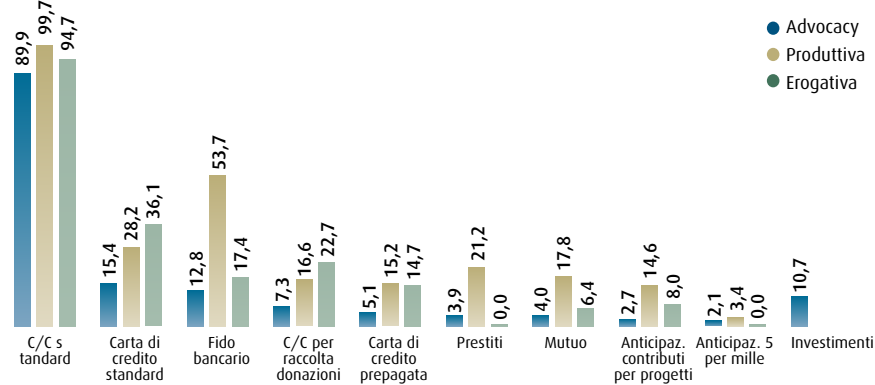
specifico per la raccolta delle donazioni, strumento diffuso soprattutto tra gli enti produttivi (16,6%) ed erogativi (22,7%), ossia dove abbiamo visto essere maggiormente strutturata l'attività di fund raising. La quota alquanto ridotta di istituzioni non profit che non possiedono conti correnti finalizzati esclusivamente alla raccolta di donazioni segnala che la banca non è percepita come un partner nell'attività di fund raising o, in alternativa, che è considerata soprattutto per i servizi che tradizionalmente offre alla clientela for profit<sup>56</sup>. Complessivamente meno diffuse altre tipologie di prodotti finanziari tradizionali, come la carta di credito standard (17,2%) e prepagata (6%) e il fido bancario (15,4%). Si distingue nuovamente la funzione produttiva anche in termini di maggior richiesta di servizi bancari di tipo tradizionale, soprattutto per quanto riguarda i finanziamenti, che coinvolgono il 53,7% degli enti di questo cluster. Le organizzazioni produttive quindi dimostrano ancora una volta la necessità di ricevere servizi articolati che possano supportarla nell'offerta di beni sul mercato: svolgendo un'attività imprenditoriale, necessitano degli stessi strumenti finanziari utilizzati dalle aziende for profit, avendo anch'esse forti esigenze di fondi e liquidità. Anche la funzione erogativa si caratterizza per un maggior uso dei prodotti bancari standard, tra cui spiccano quelli di investimento (10,7%), risultato non sorprendente, dato che proprio i proventi da capitale costituiscono una voce importante delle entrate utilizzate per lo svolgimento della attività di queste istituzioni.

Si avverte comunque un forte bisogno di prodotti e servizi dedicati al Terzo Settore (Figura 6): quasi la metà degli enti accoglierebbe con favore una

<sup>56</sup> Il dato non sorprende eccessivamente. Anche all'estero il sistema bancario non affianca le imprese del Terzo Settore nell'attività di fund raising, ma sono soggetti appositamente costituiti a svolgere questa funzione.

FIGURA 7  
Prodotti finanziari  
posseduti per tipologia  
di istituzione

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte  
multiple; totale rispondenti:  
advocacy 1567, produttive 425,  
erogative 29.



simile offerta da parte della propria banca, mentre solo il 28,3% delle organizzazioni dichiara di ricevere già servizi specifici dedicati al non profit. Nel caso della funzione produttiva, è significativamente più alta la quota di coloro che già hanno servizi dedicati (47,7%), risultato probabilmente dovuto anche alla maggiore “somiglianza” con le imprese for profit. Le istituzioni erogative invece, avendo una situazione economica decisamente importante, avvertono un minor bisogno di servizi dedicati (34,5% non li riceve e dichiara di non averne necessità).

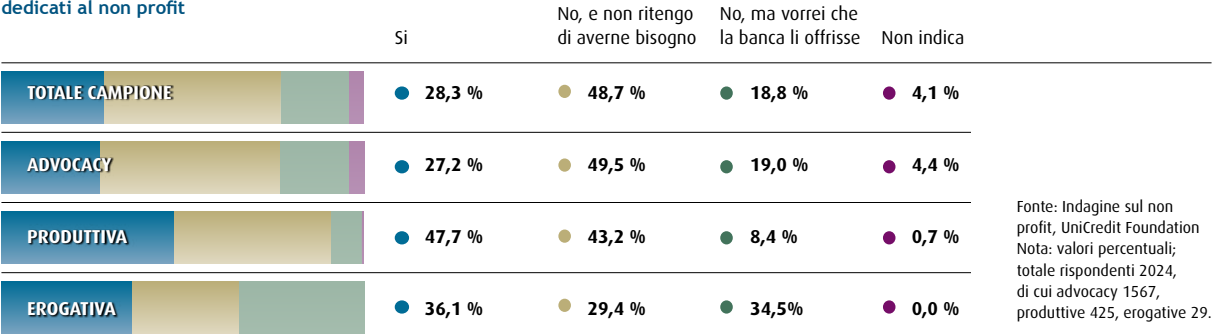
Oltre il 70% delle istituzioni del non profit non è interessato ad usufruire di ulteriori prodotti finanziari, se non di quelli relativi alla raccolta anticipata dei contributi pubblici, sia legati a specifici progetti, sia derivanti dalla distribuzione del 5 per mille (Tabella 10). Questa tipologia di servizi risponderebbe all’esigenza di una maggiore liquidità e di minori tempi di incasso del sostegno pubblico.

Fonte: Indagine sul non profit,  
UniCredit Foundation  
Nota: valori percentuali, risposte multiple;  
totale rispondenti 2104, di cui advocacy 1647,  
produttive 425, erogative 29.

| TABELLA 10. PRODOTTI FINANZIARI DESIDERATI |                 |          |            |           |
|--------------------------------------------|-----------------|----------|------------|-----------|
|                                            | Totale campione | Advocacy | Produttiva | Erogativa |
| Anticipazione contributi per progetti      | 22,5            | 22,5     | 26,3       | 9,4       |
| Anticipazione 5 per mille                  | 12,5            | 12,9     | 6,8        | 6,7       |
| Carta di credito prepagata                 | 4               | 4,1      | 2,3        | -         |
| C/C per raccolta donazioni                 | 0,2             | 0,2      | -          | -         |
| Nessuno di questi                          | 70,1            | 69,8     | 70,8       | 84        |

Al di là delle informazioni fornite dai dati di indagine, quali sono gli elementi distintivi del rapporto banche e istituzioni non profit? Fino ad oggi, per quanto riguarda l’incontro tra domanda e offerta, ha prevalso una impostazione non lineare e in un certo senso “casuale”: da parte delle banche, la percezione di avere a che fare con un soggetto ibrido, né famiglia, né impresa, e la conseguente mancanza di un modello di servizio specifico; da parte delle organizzazioni, il fare affidamento unicamente su servizi tradizionali, forse anche a causa dell’assenza di specifiche competenze finanziarie che permettessero loro di richiedere prodotti più sofisticati o comunque di valorizzare la propria progettualità.

FIGURA 8  
Presenza di servizi specifici dedicati al non profit



Come evidenziato nel corso del paragrafo, il settore non profit movimentato oltre 67 miliardi di euro in termini di entrate. Affinché il sistema bancario possa intermediare al meglio queste risorse, occorre una conoscenza reciproca e non occasionale, e già ora qualcosa si sta muovendo. Durante la crisi economico-finanziaria gli istituti di credito hanno toccato con mano la funzione anticiclica delle organizzazioni non profit, imprese sociali in testa. Organizzazioni forse piccole ma indubbiamente numerose e, soprattutto, caratterizzate da performance creditizie e capacità di ripagare il debito sostanzialmente migliori rispetto a quelle delle imprese profit. Secondo gli ultimi dati di Banca d'Italia disponibili, a settembre 2011 il tasso di decadimento annualizzato dei finanziamenti per cassa (calcolato prendendo a riferimento il numero dei rapporti in essere) delle istituzioni senza scopo di lucro era pari allo 0,6% contro il 2,6% registrato presso le società non finanziarie e il 2,1% delle famiglie produttrici<sup>57</sup>.

L'impressione è però che ancora non si comprenda il valore del capitale sociale di cui il mondo non profit è portatore, e che quindi non si sia in grado tanto di elaborare quanto di richiedere prodotti finanziari specifici. Incentivare un buon rapporto con le banche sarà indispensabile con Basilea 3: le banche dovranno rafforzare la capitalizzazione e osservare criteri più rigorosi nell'erogazione dei prestiti, e purtroppo uno dei problemi che affligge la piccola impresa italiana è la scarsa patrimonializzazione e capitalizzazione, e le imprese non profit in questo senso non fanno eccezione.

<sup>57</sup> Il tasso di decadimento trimestrale misura il rapporto tra nuove sofferenze (ovvero, i rapporti per cassa in stato di insolvenza) e impieghi alla fine del trimestre precedente, e può essere calcolato sulla base del numero di finanziamenti in essere o dei relativi importi.







**Stefano  
Zamagni**

PRESIDENTE  
AGENZIA PER IL  
TERZO SETTORE

**S**i deve essere grati a UniCredit Foundation per aver voluto progettare e realizzare la ricerca sul valore economico del Terzo Settore che ora viene portata al giudizio del lettore. Parecchi sono i meriti che gli autori di questo lavoro hanno saputo guadagnarsi. In primo luogo, per il rigore analitico con cui hanno condotto l'indagine empirica e per la capacità di lettura di una realtà così complessa e variegata quale quella del non profit italiano. La scelta dell'economia civile quale prospettiva di sguardo sul Terzo Settore è già di per sé un elemento di originalità e di notevole progresso teorico rispetto alle chiavi di lettura di provenienza anglosassone.

In secondo luogo, aver focalizzato l'attenzione sulla valenza economica del Terzo Settore contribuisce a fare chiarezza su questo mondo vitale. Troppo spesso, infatti, si tende a "mischiare" tra loro valore economico, valore sociale, valore culturale del Terzo Settore. Il che non solamente non giova a definire l'identità specifica dei vari segmenti del non profit, ma soprattutto non aiuta di certo il legislatore a varare leggi espressive sul settore. (Sono tali le leggi che sono confezionate in modo da tener conto delle esigenze specifiche e delle peculiarità dei soggetti che devono poi rispettarle. Come è noto, la *compliance* è direttamente proporzionale al grado di espressività delle leggi).

I risultati che la ricerca ci restituisce dicono, a tutto tondo, che il Terzo Settore italiano è nelle condizioni di poter contribuire ad accrescere le *productive capabilities* del nostro sistema produttivo. È risaputo - o così dovrebbe essere - che è soprattutto il capitale di connessione (*connective capital*), molto più del capitale umano, ad allargare lo spettro delle capacità produttive di una economia, determinando in tal modo significativi aumenti di produttività e perciò di competitività. Ebbene, il Terzo Settore non è secondo a nessun altro ente nella generazione di capitale di connessione.

È in ciò il cuore del suo valore economico, un valore che, purtroppo, non viene ancora adeguatamente valorizzato, proprio perché non riconosciuto. C'è poi un altro importante risultato che la ricerca ci consegna: il nostro Terzo Settore ha raggiunto livelli e modalità di azione tali da permettere l'attuazione del modello di sussidiarietà circolare che rappresenta, nelle condizioni odierne, la via pervia, anzi unica, per dare ali al nuovo *welfare*. Invero, se si vuole conservare l'impianto universalista del *welfare* e, al tempo stesso, si vuole farla finita con il modello assistenzialistico-paternalistico che abbiamo ereditato dal recente passato, non c'è altra via che quella di prendere sul serio il principio di sussidiarietà circolare, che va oltre la mera sussidiarietà orizzontale.

È degno di nota che già Alexis de Tocqueville, in un saggio poco noto, ma di notevole spessore (*Il Pauperismo*, 1835), avesse compreso che “esistono due tipi di beneficenza: la prima induce ogni individuo ad alleviare, a misura delle sue possibilità, il male che trova alla sua portata. Essa è antica come il mondo... La seconda, meno istintiva, più ragionata, contraddistinta da minor passione ma spesso più efficace, induce la società civile stessa ad occuparsi delle avversità dei suoi membri e a provvedere in modo sistematico all'attenuazione delle loro sofferenze” (p. 115). Come si comprende, è qui anticipato l'argomento secondo cui la sussidiarietà postula una società civile bene organizzata se si vogliono “attenuare le sofferenze” dei cittadini.

Grazie dunque a UniCredit Foundation per aver saputo radunare attorno ad un progetto di ricerca, importante ed innovativo, studiosi e ricercatori cui va il merito di averci mostrato come sia fattualmente possibile accorciare quel “sentiero” di cui parla il “pessimista” Martin Heidegger quando scrive: “Come è lungo ogni sentiero che passa per la prossimità”.

**Hanno collaborato alla  
stesura del presente Rapporto:**

Giuseppe Ambrosio (UniCredit Foundation)  
Francesca Bartoli (UniCredit)  
Serena Frazzoni (UniCredit)  
Monica Mantovani (Ipsos)  
Lucia Spadaccini (Ipsos)  
Paolo Venturi (Aiccon)

*Prefazione di Maurizio Carrara  
Postfazione di Stefano Zamagni*

**Coordinatore del Rapporto:**  
Francesca Bartoli

**Comitato Scientifico**

Giorgio Fiorentini (Università Bocconi)  
Maurizio Carrara (UniCredit Foundation)  
Zeno Rotondi (UniCredit)  
Stefano Zamagni (Università di Bologna)

*Le interviste sono state condotte  
da Ipsos nel periodo luglio-novembre 2011*

*Finito di stampare  
nel mese di aprile 2012*







**UniCredit Foundation** è la fondazione d'impresa costituita nel 2003 al fine di contribuire allo sviluppo della solidarietà e della filantropia nelle comunità e nei territori in cui opera, prioritariamente nelle aree geografiche in cui è presente UniCredit (22 paesi, tra Europa e centro Asia).

Attraverso il trasferimento di risorse economiche e di competenze gestionali tipiche dell'impresa,

**UniCredit Foundation** sostiene progetti significativi per impatto sociale e innovazione, realizzati da organizzazioni non profit locali.

Progetto grafico e impaginazione  
IN.studio+partners srl  
Torre Boldone Bergamo

Stampa  
Tipografia Camuna spa  
Brescia

160635