



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di Laurea Magistrale in Management Pubblico e dei Sistemi Socio-Sanitari

**ALLEANZE STRATEGICHE NEL TERZO SETTORE
L'ESPERIENZA DELLA COOPERATIVA SOCIALE FROLLA E
DELLA FONDAZIONE SOLETERRE**

Strategic alliances in the third sector

The experience of the Frolla social cooperative and the Soleterre
foundation

Relatore: Chiar.mo

Correlatore

Prof. Maria Carla Alunno

Prof. Marco Perosa

Tesi di Laurea di:

Silvia Spegne

Anno Accademico 2022-2023

A mio figlio Tommaso che senza di lui questa avventura non sarebbe mai iniziata
Agli amici di Frolla, che danno senso al mio percorso
A Riccardo e tutta la mia numerosa famiglia

SOMMARIO

SOMMARIO	3
INTRODUZIONE	6
CAPITOLO 1 STORIA ED EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	9
1.1 Aspetti definitori e cenni normativi sul Terzo Settore	9
1.2 Storia del Terzo Settore	10
1.3 Alcuni dati sul Terzo Settore	15
1.4 Trend qualitativi: tematiche e sfide per gli Enti del Terzo Settore	25
1.4.1 La sostenibilità e gli SDGs	25
1.4.2 Istituzioni non profit e andamento dell'occupazione, un confronto critico.....	28
1.4.3 Il Terzo Settore al tempo della pandemia di COVID-19 e della transazione digitale.....	32
1.4.4 La forza lavoro nel settore non profit.....	34
CAPITOLO 2 LA RACCOLTA FONDI DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT	38
2.1 Finanza e autonomia finanziaria nel Terzo Settore in Italia	38
2.2 I canali di finanziamento delle Istituzioni non profit e attori principali nella raccolta fondi	42
2.3 I principali strumenti di finanziamento nel Terzo Settore	50
2.4 Le fondazioni	52
2.5 Fundraising, la sua evoluzione e cenni di marketing sociale nel settore non profit.....	55
2.5.1 Il Fundraising e la sua evoluzione storica	56
2.5.2 Cenni di Marketing sociale.....	62

2.5.3 Il metodo CIA.....	65
2.5.4 La Piramide dei donatori.....	66
2.6 Il ciclo e la strategia di fundraising.....	68
CAPITOLO 3 ALLEANZE STRATEGICHE PER UN BENE COMUNE	71
3.1 Tipologie di alleanze	71
3.2 Quadro generale: evoluzione storica delle alleanze con il Terzo Settore	74
3.3 Le alleanze strategiche e gli strumenti per aumentare il valore.....	76
3.4 Le alleanze strategiche come strumento per aumentare il valore del non profit.....	80
3.5 Scelta dei partner.....	85
3.5.1 Scelta in base ad un orientamento al marketing	89
3.5.2 La scelta in base alla tipologia di impresa.....	91
3.5.3 La scelta in base all'orientamento dell'accordo e alla relazione ...	92
3.6 Alleanze con la Pubblica Amministrazione.....	94
3.6.1 Appalto e concessioni di servizi	95
3.6.2 Accreditamento e istruttoria pubblica di coprogettazione.....	96
3.6.3 La coprogettazione.....	97
3.6.4 Vantaggi e criticità.....	102
3.7 Alleanze tra imprese for profit e Terzo Settore.....	104
3.7.1 Elementi fondamentali e tipologie delle alleanze non profit – for profit.....	105
3.7.2 Principi per il miglioramento delle alleanze.....	112
3.8 Alleanze tra enti non profit	113
3.8.1 Alleanze tra Fondazioni ed enti non profit.....	115
3.8.2 Le cooperazioni di rete.....	116
3.8.3 Le alleanze globali	116
3.9 La gestione delle alleanze strategiche	117

CAPITOLO 4 ALLEANZE COOPERATIVE NEL SETTORE NON PROFIT: L'ESPERIENZA DELLA COOPERATIVA SOCIALE FROLLA E DELLA FONDAZIONE SOLETERRE	119
4.1 Gli attori dell'alleanza	121
4.2 Gli obiettivi dell'alleanza.....	126
4.3 I requisiti dell'alleanza tattica	127
4.4 Lo sviluppo del progetto	128
4.5 L'attuazione del progetto	131
4.6 La valutazione del progetto e la fase operativa.....	134
CONCLUSIONI	136
BIBLIOGRAFIA	140

INTRODUZIONE

In questo mondo sono la visione e l'esempio che ispirano la carità e la bontà che supportano, la scienza e la ragione che guidano, consentendo di superare le difficoltà e di fornire sostegno e sostentamento alimentando la visione del futuro.

Quando solo uno di questi elementi viene a mancare, o non è in equilibrio, questi concetti rimangono idee perfette e fredde nella loro lontana immobilità.

Questo elaborato intende approfondire le nozioni e i modelli di alleanze che coinvolgono il Terzo Settore, divenute dei veri asset strategici nelle attuali condizioni di mercato, caratterizzato da una forte competizione, con organizzazioni non profit che ricercano sempre più la flessibilità, l'adattamento ai cambiamenti dettati da nuove esigenze e nuovi bisogni delle persone.

Il Terzo Settore da sempre cerca di fornire soluzioni concrete a questa carenza operando su un piano di etica sociale e altruismo, fornendo in certi casi un'alternativa al welfare pubblico.

L'evoluzione di questo settore e della normativa di riferimento è storicamente interconnessa all'andamento sovranazionale della società, delle politiche, del progresso, considerando l'economia e le regole di mercato a cui sia gli Stati che tutti gli enti sono in qualche modo dipendenti e condizionate.

Pertanto, tali organizzazioni, che si raggruppano nella più ampia definizione di Legge di "Enti del Terzo Settore", per poter perseguire i propri intenti e obiettivi sociali, devono dotarsi di strutture proprie delle imprese for profit affinché siano in grado di sopravvivere, emergere nel mercato avviando un welfare etico e una economia circolare positiva. Il processo di crescita

progressiva spinta dalla competitività ambientale deve quindi passare attraverso recupero di dati, analisi statistiche, valutazione dei risultati, progettualità e imprenditorialità. Il presente elaborato intende trattare quanto sopra riportato attraverso quattro capitoli distinti.

Il primo capitolo introduce il significato di Terzo Settore, il quadro normativo vigente con la relativa evoluzione storica, presentando le organizzazioni che ne fanno parte e le loro dinamiche interne. Vengono illustrati e analizzati i dati statistici principali, definendo le variabili che hanno condizionato e condizionano tali enti. Le principali influenze possono essere riassunte nella capacità di adottare, da parte del Terzo Settore, degli strumenti informativi, legali, tecnologici e gestionali che influenzano la crescita e la permanenza nel mercato, distaccandosi dalla visione storica di attività caritatevole a vantaggio di una vera e propria struttura di welfare sociale alternativa.

Nel secondo capitolo viene approfondito l'aspetto del fundraising, strumento principale per il sostentamento delle organizzazioni non profit, elencando le principali modalità utilizzate cercando di creare relazioni con i propri stakeholder idonee e durature. Ciò è possibile attraverso un'analisi delle informazioni, la capacità di elaborarle ed integrarle nella gestione interna degli enti. Questa necessità porta alla ricerca di figure professionali specializzate che riescano con la loro competenza a garantire entrate finanziarie programmate, rispettando i principi di giustizia sociale, equità e trasparenza.

La crescita e il consolidamento della propria posizione in un mercato competitivo non è possibile se gli enti vivono in una condizione di mera sopravvivenza o di autarchia, ma è necessario che essi guardino al di fuori del proprio perimetro di azione affiancandosi a partner che possono fornire nuove prospettive, sostegno, esperienza e resilienza. Pertanto, nel terzo capitolo, verranno approfonditi i temi delle alleanze tattiche e strategiche descrivendo le

diverse collaborazioni e condivisioni che possono instaurarsi con imprese profit, con la pubblica amministrazione e, come nuovo paradigma, tra le stesse organizzazioni non profit. Verranno esaminate le modalità di gestione di tali relazioni, i parametri di scelta dei partner, valutando vantaggi e criticità di ognuna, fino alla possibilità per cui le organizzazioni del Terzo Settore potranno essere partner non solo strategici ma anche programmatici.

Nell'ultimo capitolo verrà descritta l'esperienza della scrivente, un'alleanza tra due enti del Terzo Settore: la Fondazione Soletterre e la Cooperativa Sociale Frolla, da cui questa tesi ha tratto ispirazione, con l'intento di approfondire le dinamiche gestionali sulla programmazione e pianificazione del progetto e infine il risultato raggiunto affinché possano essere di ispirazione e speranza per molti altri.

Capitolo 1

STORIA ED EVOLUZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

1.1 Aspetti definitivi e cenni normativi sul Terzo Settore

Il Terzo Settore è composto da organizzazioni non profit o enti sociali che operano per scopi benefici, solidaristici e di servizio pubblico, senza scopo di lucro.

Questo settore rappresenta una parte importante dell'economia che non rientra né in quello pubblico né privato, ed è composto da organizzazioni come associazioni, fondazioni, organizzazioni di volontariato e organizzazioni non governative.

Il loro scopo principale è quello di contribuire al bene comune, affrontando problematiche sociali, promuovendo e fornendo servizi di diversa natura a gruppi svantaggiati o comunità.

[...]Il concetto di Terzo Settore fa riferimento all'esistenza di un primo settore costituito dal mercato e di un secondo settore costituito dallo Stato. Il concetto si riferisce all'insieme di organizzazioni private che operano, senza scopo di lucro, per finalità di utilità sociale in vari settori. "Terzo Settore" può essere definito come l'area delle iniziative autonome, di aiuto alle situazioni di bisogno¹

¹ (Di Paolo, lavoro@confronto - Rivista on-line della Fondazione Prof. Massimo D'Antona, 2016)

Fino alla redazione del Codice del Terzo Settore non esisteva in Italia una normativa che regolamentasse l'attività delle organizzazioni non profit.

Il Codice del Terzo Settore definisce infatti i cosiddetti “Enti del Terzo Settore, ovvero organizzazioni che rientrano nell'ordinamento giuridico italiano definito dal D.lgs. 117 del 2017.

Il Terzo Settore, nella riorganizzazione dello stesso stabilita dal legislatore, è considerato uno strumento che attraverso spinte esterne può contribuire ad una modernizzazione del welfare mediante un contributo al ruolo dello Stato.

Infatti, è considerato un motore di cambiamento che sopperisce con il proprio operato al ruolo del soggetto pubblico ove questo risulti insufficiente per necessità o per scelta. Gli studiosi per giustificare questo fenomeno fanno riferimento ad un approccio cosiddetto “Sector failure”, ovvero i fallimenti di settore (Bryson, Crosby, & Middleton Stone, 2006). In base a questa teoria, il settore pubblico ed il Terzo Settore possono contribuire alla realizzazione delle politiche di welfare compensando i reciproci punti di debolezza consegnando alle organizzazioni non profit il compito strategico di innovare e orientare l'innovazione nonché creare reti di democrazia e cittadinanza proprio per mezzo della capacità intrinseca di tali enti.

1.2 Storia del Terzo Settore

Nel mondo il termine “Terzo Settore” si è diffuso dai tardi anni 80 in America con un consenso bipartisan e aveva la caratteristica distintiva, rispetto alle altre economie alternative, di includere collegamenti con governi, mercati e comunità impiegando le interrelazioni tra essi come punto di forza².

² (Salamon L. , The Rise of the Nonprofit Sector, 1994)

A livello Comunitario, una prima definizione di Terzo Settore si ritrova in Europa a partire dalla metà degli anni Settanta e fu usata per la prima volta nel rapporto “Un progetto per l'Europa” nel 1978, assegnando al Terzo Settore una posizione identitaria che lo separa concettualmente dallo Stato e dal Mercato, ma equiparando i tre settori a livello di contributo alla società.

In Italia il termine si è diffuso verso la fine degli anni Ottanta e, seppur non tipico del nostro contesto culturale, ha convogliato su di sé l'interesse degli studiosi ed economisti, volti a individuare classificazioni di questo fenomeno, a conferirgli una piena dignità nell'analisi di mercato, a studiarne il ruolo all'interno del sistema di Welfare. Nello stesso periodo, lo storico approccio sociologico fu integrato con quello economico contestualmente alla nascita di soggetti organizzativi di natura privata volti alla produzione di beni e servizi a valenza pubblica o collettiva, evidenziando l'orientamento altruistico delle relazioni caratterizzate da un coinvolgimento personale degli attori.

Sono infatti presenti gli aspetti di natura motivazionale, culturale, valoriale ed etica dell'agire volontario nelle organizzazioni non profit.

La storia del Terzo Settore in Italia è caratterizzata in estrema sintesi da due momenti fondamentali, la cui linea netta di separazione è costituita dall'entrata in vigore del d.lgs. 3 luglio 2017, n. 117³, cosiddetta “Riforma del Terzo Settore”.

Il grande riordino della normativa che interessa il Terzo Settore nasce dall'esigenza di riconoscimento di una parte delle organizzazioni non profit italiane impegnate nella tutela del bene comune e a sostegno della comunità. Le

³ (Repubblica Italiana (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43), 2017)

richieste sono quelle di regole precise e del superamento della frammentazione legislativa che ha caratterizzato per decenni le tante organizzazioni impegnate nel sociale.

Questo processo nasce in un periodo di crescita importante del non profit in Italia, sia in termini numerici che economici, una fase caratterizzata da grande fiducia e aspettative nei confronti del Terzo Settore.

Nell'anno 2014 il Legislatore, individuando tale necessità di fornire un quadro generale di riferimento, promosse la pubblicazione delle “Linee guida per una Riforma del Terzo Settore”⁴ e una consultazione online rivolta agli operatori del settore, agli stakeholder, ai cittadini sostenitori e agli utenti finali del non profit^{5 6 7}.

Di fatto, in tale scenario legislativo, caratterizzato da diversi atti legislativi successivi, il nucleo fondamentale della riforma è costituito dal codice del Terzo Settore, ovvero il decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 entrato in vigore il 3 agosto dello stesso anno.

Il testo di legge è composto da 104 articoli che sanciscono il perimetro, i soggetti coinvolti, le regole di funzionamento, il regime fiscale, gli spazi di coordinamento normativo e decisionale di questo sistema sociale ed economico.

La Riforma del Terzo Settore prevede oltre 40 decreti attuativi per renderla pienamente funzionante e mette mano a tutti gli aspetti che definiscono il Terzo Settore: dalle regole della vita associativa a quelle amministrative, dagli obblighi di trasparenza e rendicontazione alle agevolazioni fiscali, dal ruolo del volontariato al rapporto tra Terzo Settore e pubblica amministrazione, ma anche

⁴ (Presidenza del Consiglio dei Ministri, 2015)

⁵ Consultazione dal 13 maggio al 13 giugno 2014 promossa dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri

⁶ <https://www.camera.it/temiap/t/news/post-OCD15-10680>

⁷ (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2014)

le opportunità di finanziamento, la nuova impresa sociale, il servizio civile universale e i centri di servizio per il volontariato.

Inoltre norma in un solo testo di legge tutte le tipologie di organizzazioni denominate “Enti del Terzo Settore (Ets)” fornendo una definizione comune ad una galassia di soggetti diversi, dalle piccole organizzazioni alle reti nazionali, dalle cooperative sociali agli enti filantropici, ovvero di associazioni, fondazioni o altri enti di carattere privato diverso dalla società, che svolgono una o più attività di interesse generale in forma di azione volontaria o di erogazione gratuita di denaro, beni o servizi, mutualità di produzione o di scambio di beni o servizi, tutte accomunate dall’iscrizione al cosiddetto “*registro unico nazionale del Terzo Settore (Runts)*”⁸ e dal perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale senza scopo di lucro.

Il Decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 117 definisce quindi un elenco di 26 aree di intervento centrali per la vita delle comunità, a cui afferiscono gli enti del Terzo Settore.

Nella definizione di tali soggetti, sono stati intenzionalmente lasciati fuori le amministrazioni pubbliche, i partiti, i sindacati, le associazioni professionali, di categoria e di datori di lavoro.

Per quanto riguarda gli enti religiosi che storicamente, prima della riforma, costituivano la base del Terzo Settore, furono definite precise limitazioni sull’applicazione del Codice limitatamente ad alcune attività di interesse generale e con regole ad hoc.

⁸ (Runts - Registro unico nazionale del terzo settore, s.d.)

Il centro del Terzo Settore è quindi lo svolgimento di attività di interesse generale di cui al precedente elenco che mette ordine nelle attività consuete del non profit (dalla sanità all'assistenza, dall'istruzione all'ambiente) aggiungendone alcune emerse negli ultimi anni (housing, agricoltura sociale, legalità, commercio equo ecc.).

Il volontariato diventò elemento caratterizzante di tutto il sistema, disciplinato da un intero capitolo del Codice potenziando il ruolo del Centri di servizio per il volontariato (Csv).

Le organizzazioni operanti dovettero strutturarsi per rispettare una serie di obblighi legislativi su democrazia interna, trasparenza, rapporti di lavoro, assicurazione dei volontari, destinazione di eventuali utili, a fronte di esenzioni e vantaggi economici e fiscali, anche sotto forma di incentivi.

Fu normato anche il rapporto tra pubblica amministrazione ed enti del Terzo Settore, coinvolgendo attivamente quest'ultimi nella programmazione e nella gestione di servizi. Beni mobili e immobili in dote agli Enti Pubblici da allora possono quindi essere ceduti senza oneri alle associazioni per manifestazioni o in comodato d'uso gratuito come sedi o a canone agevolato per la riqualificazione.

La riforma rilanciò il ruolo strategico delle imprese sociali, ribadendo l'importanza del Terzo Settore quale motore strategico di una nuova economia, responsabile e solidale.

In merito al 5 per mille, storico strumento di sostegno del non profit, questo fu esteso a tutti gli enti del Terzo Settore iscritti al registro unico nazionale, semplificandone le modalità di accesso e distribuzione, mentre il Servizio civile

diventò universale e, con un apposito decreto, fu riorganizzato in nuovi sistemi di governance, rappresentanza, finanziamento e organizzazione.

Nacque inoltre *Fondazione Italia Sociale*⁹, come fondazione di partecipazione senza scopo di lucro, per il finanziamento delle attività degli enti del Terzo Settore utilizzando risorse private.

Da qui in avanti il Terzo Settore viene inteso anche come un fenomeno economico, non un insieme di forme organizzative extra-economiche, come invece avveniva in precedenza ove tali organizzazioni, non strutturate, facevano riferimento principalmente ad enti caritatevoli.

Da studi economici¹⁰ è emerso il contributo dato dal Terzo Settore all'economia del Paese, soprattutto ma non soltanto, in termini di servizi di cura e accudimento delle fasce deboli della popolazione.

1.3 Alcuni dati sul Terzo Settore

Il Terzo Settore, pur essendo di grande rilevanza, non può essere definito in modo univoco e quantitativo. Le misure economiche tradizionali potrebbero non essere la migliore metrica. Infatti, una parte significativa del contributo del Terzo Settore all'economia e alla società avviene a prezzi inferiori al mercato o addirittura gratuitamente, grazie al lavoro volontario non retribuito.

Nel sistema non profit, l'individuazione delle risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati deve essere coerente con la missione e i valori

⁹ <https://fondazioneitaliasociale.org/>

¹⁰ (UniCredit Foundation, 2012)

dell'organizzazione. Inoltre, quantificare il settore basandosi solo sul numero di organizzazioni può essere fuorviante a causa delle grandi differenze nelle dimensioni di tali entità. Un settore con poche organizzazioni di grandi o medie dimensioni può avere un peso maggiore rispetto a uno con molte organizzazioni molto piccole.

Ricerche precedenti (Salamon et al., 2004) hanno identificato sei fattori significativi nella ponderazione delle istituzioni del Terzo Settore in Europa:

1. Dimensione della forza lavoro, sia retribuita che volontaria.¹¹.
2. Composizione della forza lavoro.
3. Quote della forza lavoro nei diversi settori di attività.
4. Fonte di reddito del Terzo Settore ¹².
5. Forma legale delle imprese.
6. Crescita media annua della forza lavoro attiva nel Terzo Settore.

Dal 2016 il settore non profit fa parte della strategia dei censimenti permanenti attivata dall'ISTAT¹³, ovvero un metodo di raccolta dati statistici che prevede la realizzazione di rilevazioni campionarie e continue, a cadenza annuale e triennale, per fornire un quadro dettagliato delle principali caratteristiche strutturali e socioeconomiche del Paese. Questo metodo si basa sull'integrazione di fonti amministrative con rilevazioni campionarie, che

¹¹ Poiché i volontari e alcuni lavoratori retribuiti lavorano part-time o in modo episodico, tutti i dati sull'occupazione sono stati convertiti in lavoratori a tempo pieno dividendo il totale delle ore di lavoro retribuito o volontario in un dato anno di riferimento per il numero di ore considerate come "lavoro a tempo pieno", assunto essere in media 1760 ore. Questo numero varia da paese a paese ed è generalmente più basso nei paesi ad alto reddito dell'Europa occidentale rispetto ai paesi a medio reddito dell'Europa orientale.

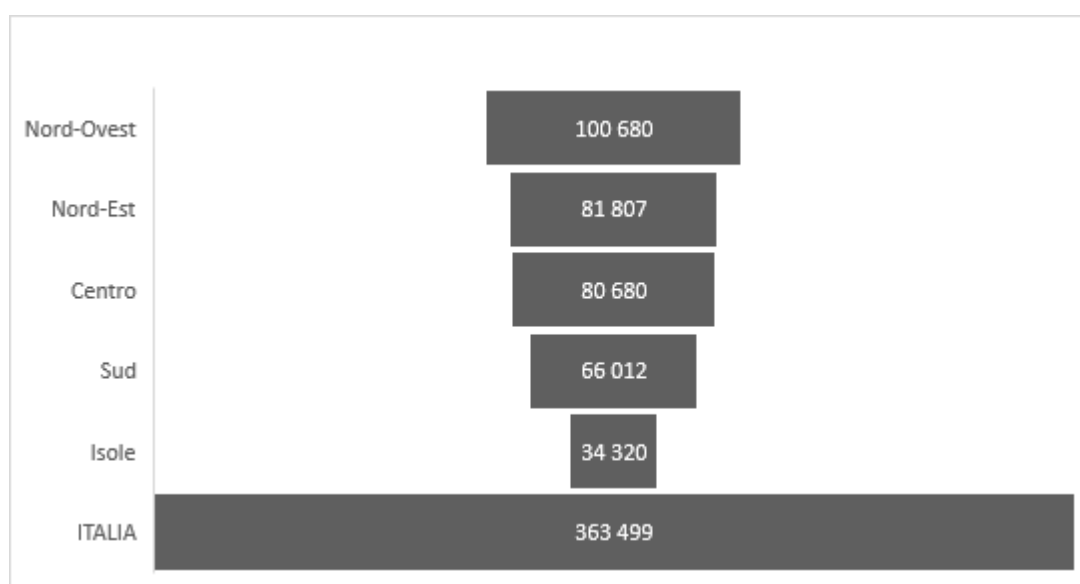
¹² (Salamon & Sokolowsky, Società civile globale: dimensioni del settore non profit)

¹³ <https://censimentigiornodopogiorno.it/non-profit/>

consente di garantire l'esaustività, l'aumento della quantità e qualità dell'offerta informativa.¹⁴

Il più recente censimento è stato pubblicato il 14 ottobre 2022 ed elabora come ultimo periodo di riferimento l'anno 2020. Sulla base degli ultimi dati disponibili¹⁵ risulta che in Italia operano 363.499 istituzioni non profit che danno lavoro ad oltre 870.000 lavoratori.

Figura 1 - Numero di istituzioni non profit per ripartizione geografica, Anno 2020

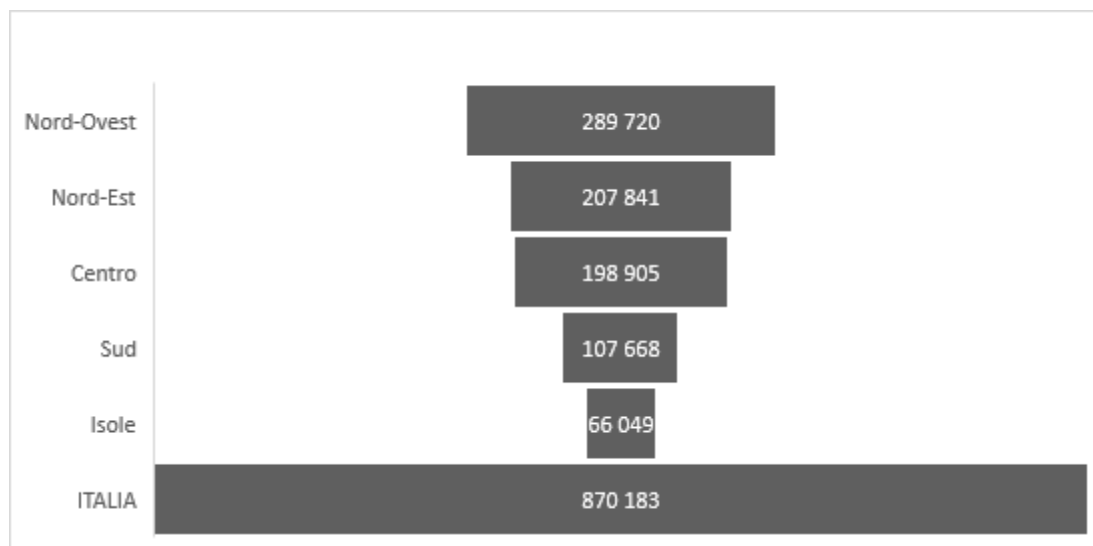


(Istat, 2021)

¹⁴ <https://www.istat.it/it/censimenti>

¹⁵ Istat, pubblicazione del censimento del 14 ottobre 2022

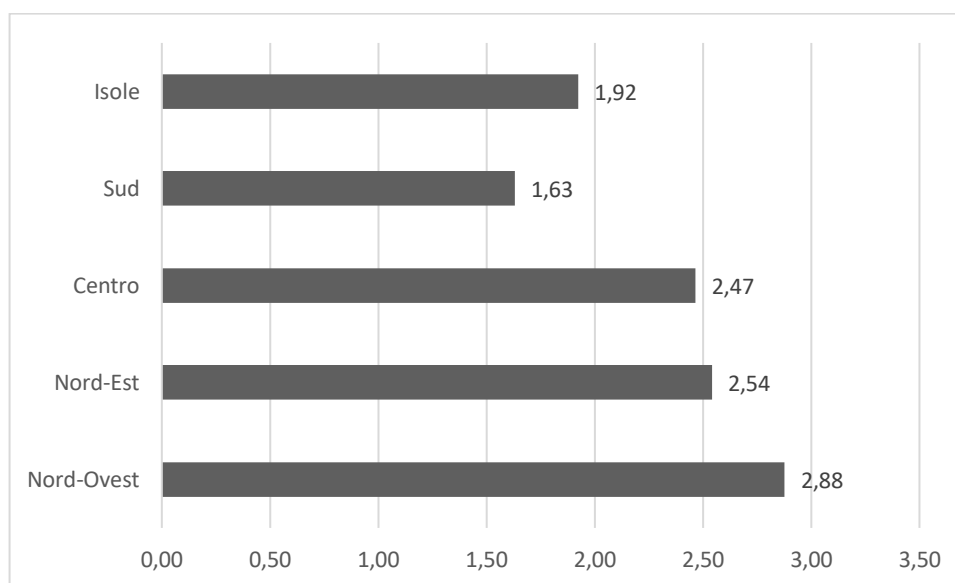
Figura 2 - Numero di lavoratori nelle istituzioni non profit per ripartizione geografica, Anno 2020



(Istat, 2021)

Analizzando i dati sopra riportati, è possibile calcolare il numero medio di lavoratori per ciascuna istituzione non profit. Mentre nell'area centro – nord l'occupazione media appare pressoché del medesimo ordine di grandezza, al sud si rileva una significativa riduzione, mentre nelle isole la dimensione media delle organizzazioni torna ad aumentare.

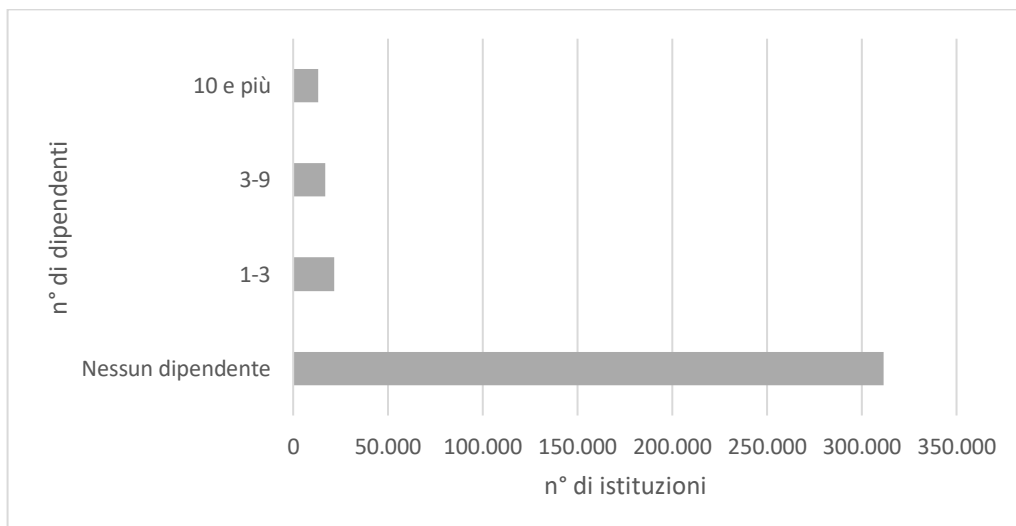
Figura 3 - numero medio di lavoratori nelle istituzioni non profit per area geografica



(Istat, 2021)

Tuttavia, analizzando nel dettaglio i dati, la dimensione degli enti non profit risulta fortemente sbilanciata, con la maggior parte delle istituzioni che non presenta alcun dipendente.

Figura 4 - numero di dipendenti in relazione al numero di istituzioni

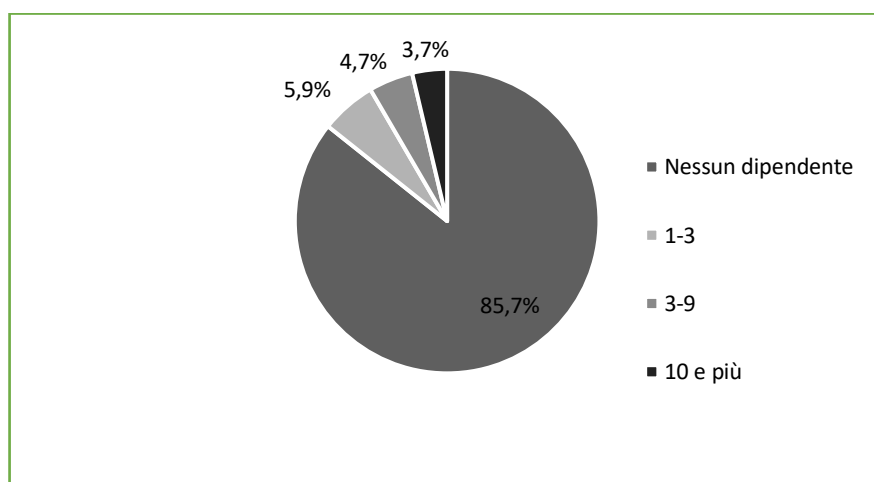


(Istat, 2021)

Nel dettaglio solo il 3,7 % delle organizzazioni dà lavoro ad oltre 10 dipendenti, mentre il 10,6% ha dimensione media tra 1 e 10 dipendenti.

Di fatto, l'85,7 % delle istituzioni non presenta alcun lavoratore.

Figura 5 - Distribuzione del numero di dipendenti nel settore non profit



(Istat, 2021)

Sulla base dei rilevamenti Istat¹⁶, le forme giuridiche principali nel Terzo Settore in Italia sono costituite, nell'oltre l'80% dei casi, da associazioni riconosciute e non riconosciute, a seguire cooperative sociali per circa il 4% e fondazioni per circa il 2% dei casi. Le altre forme giuridiche, quali comitati, organizzazioni di volontariato e promozione sociale, si attestano a circa l'8%.

Tabella 1 – Forme giuridiche principali in Italia

Forme giuridiche	Istituzioni				Dipendenti			
	v.a.	%	Var.	%	v.a.	%	Var.	%
	2020/2019				2020/2019			
Associazione riconosciuta e non riconosciuta	309.723	85,2	0,5		170.129	19,6	4,3	
Cooperativa sociale	14.984	4,1	-3,3		461.468	52,9	1,0	
Fondazione	8.295	2,3	2,9		105.856	12,2	2,9	
Altra forma giuridica	30.497	8,4	-1,6		132.730	15,3	-4,5	
TOTALE	363.499	100,0	0,2		870.183	100,0	1,0	

(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021)

Mentre per la distribuzione delle attività in funzione alla forma organizzativa risulta quanto riportato nella tabella seguente:

¹⁶ (ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021)

Tabella 2 - Principali forme organizzative delle istituzioni non profit per settore di attività

Settori di attività prevalente	Organizzazione di volontariato	Associazione di promozione sociale	Impresa sociale	Onlus	Altre istituzioni non profit	Totale
Attività culturali e artistiche	8,5	32,4	2,6	12,3	16,6	15,9
Attività sportive	1,5	7,8	0,5	2,0	42,4	33,1
Attività ricreative e di socializzazione	9,8	40,1	1,4	3,7	14,2	14,3
Istruzione e ricerca	1,0	2,6	9,8	5,6	3,9	3,8
Sanità	24,3	1,1	3,6	4,2	0,7	3,5
Assistenza sociale e protezione civile	40,6	8,3	48,4	43,8	1,8	9,9
Ambiente	6,9	2,4	0,1	4,8	0,9	1,7
Sviluppo economico e coesione sociale	0,3	0,9	31,4	0,1	0,4	1,7
Tutela dei diritti e attività politica	2,3	2,7	0,1	1,1	1,8	1,8
Cooperazione e solidarietà internazionale	3,8	0,7	0,1	17,4	0,3	1,3
Altri settori^(a)	1,0	1,0	2,0	5,0	17,0	13,0

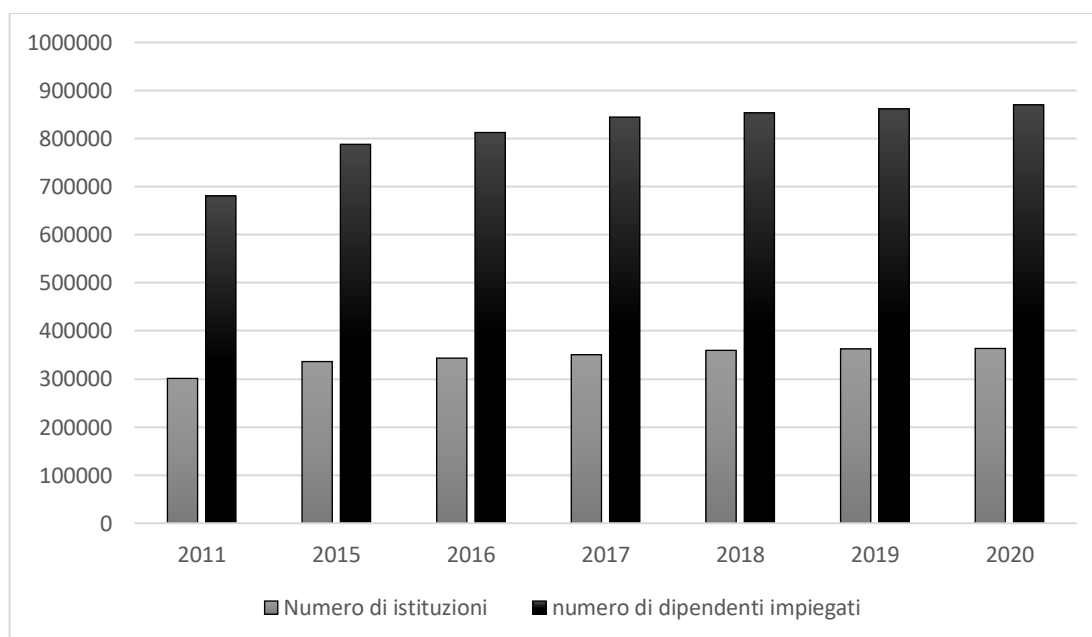
(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021)

Tabella 3 - Istituzioni non profit e dipendenti in Italia. 2011, 2015-2020, valori assoluti

	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Istituzioni non profit	301191	336275	343432	350492	359574	362634	363499
Dipendenti delle istituzioni non profit	680811	788126	812706	844775	853476	861919	870183

(ISTAT, Tavole Report 2020, 2021)

Figura 6 - Numero di istituzioni non profit e dipendenti delle stesse in Italia



(ISTAT, Tavole Report 2020, 2021), rielaborazione

Sulla base dei dati ISTAT analizzati (ISTAT, 2023) che illustrano le dinamiche evolutive delle istituzioni non profit nel decennio 2011 – 2021, risulta interessante considerare alcune variabili come la demografia delle stesse, il focus sull’andamento del volontariato, le organizzazioni ad elevata crescita e le registrazioni nel Registro Istat e Runts per coorti anagrafiche.

Nel decennio il settore cresce numericamente (oltre il 20%) sia in termini di istituzioni non profit che di dipendenti, ma non in termini di volontari (-2,0%). Circa il 35% delle organizzazioni presenti oggi sono state istituite dopo il 2011 e circa il 40% di quelle censite in quell'anno non sono più attive (cessate, temporaneamente inattive, ecc.).

Relativamente al ricambio delle istituzioni operanti, è necessario individuare alcuni fattori significativi.

Secondo le principali teorie organizzative¹⁷ le imprese che hanno minore probabilità di sopravvivere sono: le più giovani (liability of newness), le più piccole di dimensioni (liability of smallness), quelle che operano in ambienti dove è più elevata la competizione o minore la disponibilità di risorse, quelle che dipendono da una singola fonte di entrata infine quelle che non godono di grande consenso e legittimazione sociale.

Pertanto, molte nuove organizzazioni non profit dal 2011 ad oggi hanno adottato modelli ibridi, combinando elementi delle imprese profit con l'obiettivo di generare entrate sostenibili per finanziare le loro missioni sociali. Complessivamente, le pressioni del mercato hanno spinto le nuove organizzazioni ad essere più agili, orientate all'impatto e collaborative nel cercare soluzioni innovative.

Dalla ricerca Istat¹⁸ risulta che le organizzazioni del Terzo Settore ad elevata crescita (superiore al 10% nel periodo 2011-2021) utilizzando come parametri il numero di dipendenti e del fatturato, sono l'8,1% rispetto al 91,9% di quelle con basso tasso di crescita. Gli organismi che hanno avuto maggiore crescita sono quelli con forma giuridica di cooperativa sociale, fondazioni ed enti ecclesiastici, al secondo posto ci sono quelle convenzionate con istituzioni pubbliche ed infine

¹⁷ (Stinchcombe, 1965)

¹⁸ (Lori, Dinamiche e trasformazione del settore non profit (Anni 2011, 2021), 2023)

chi lavora nel settore dello sviluppo economico e coesione sociale, istruzione e ricerca, assistenza sociale e sanità.

1.4 Trend qualitativi: tematiche e sfide per gli Enti del Terzo Settore

1.4.1 La sostenibilità e gli SDGs

Le azioni nel Terzo Settore in Italia sono anche guidate nei valori, nelle pratiche organizzative o nell’atteggiamento verso il pubblico da questioni come la sostenibilità, l’inclusione e la diversità.

Questi fattori “intangibili” sono considerati elementi difficili da misurare ma in grado, comunque, di influenzare profondamente le decisioni e le azioni degli Enti e della società nel suo complesso.

Per comprendere come la sostenibilità sia un valore ormai imprescindibile per una qualsiasi attività, è necessario fornire una definizione di “ambiente” in ambito socioeconomico. Questo può essere definito come l’insieme di fattori fisici, biologici e sociali che influenzano la vita umana e le attività economiche.

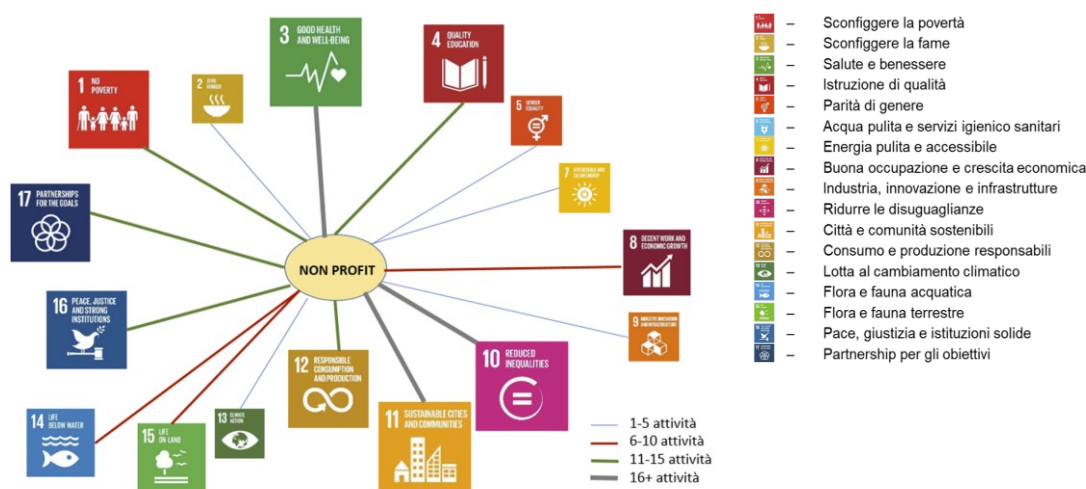
La sostenibilità è il principio guida che riguarda, in maniera interconnessa, l’ambito ambientale, economico e sociale, contribuendo insieme alla definizione di benessere e progresso.

Nel 2015 l’Assemblea generale delle Nazioni Unite adotta l’Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile, sottoscritta da 196 Paesi; un piano di azione universale per le Persone, il Pianeta, la Pace, la Prosperità, la Partnership, articolato in 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs) da raggiungere entro il 2030.

A partire dai dati censuari (2011 e 2015)¹⁹ le attività delle istituzioni non profit sono state analizzate alla luce degli SDGs e classificate in relazione ai vari Goal e, ove possibile, ai singoli target, per meglio specificarne legami e interconnessioni. In Italia, le istituzioni non profit svolgono attività riconducibili a tutti i Goal dell'Agenda 2030 (ad eccezione del 6 –Acqua). Gli obiettivi in cui si concentra il maggior numero di attività sono:

- 3 – Salute e benessere
- 10 - Ridurre le disuguaglianze
- 11 - Città e comunità sostenibili.

Figura 7 - numero delle attività rilevate riconducibili allo specifico goal SDG



(Blangiardo, 2021)

Nel grafico lo spessore del tratto indica il numero delle attività rilevate riconducibili allo specifico goal.

¹⁹ (Istat, 2021)

Su tali premesse, le organizzazioni del Terzo Settore adattano o innovano le loro strategie per raggiungere i SDGs, perseguendo un positivo impatto sulle comunità, un bilancio solido con entrate preventivabili e affidabili, una sufficiente liquidità a disposizione per coprire le attività di base e finanziare i nuovi progetti.

Il maggiore organismo di rappresentanza italiana del Terzo Settore, ovvero il “Forum Nazionale del Terzo Settore” nel 2021 ha svolto una rielaborazione dei dati Istat ampliando l’analisi ai due terzi degli enti iscritti all’organismo stesso. Ne è risultato che:

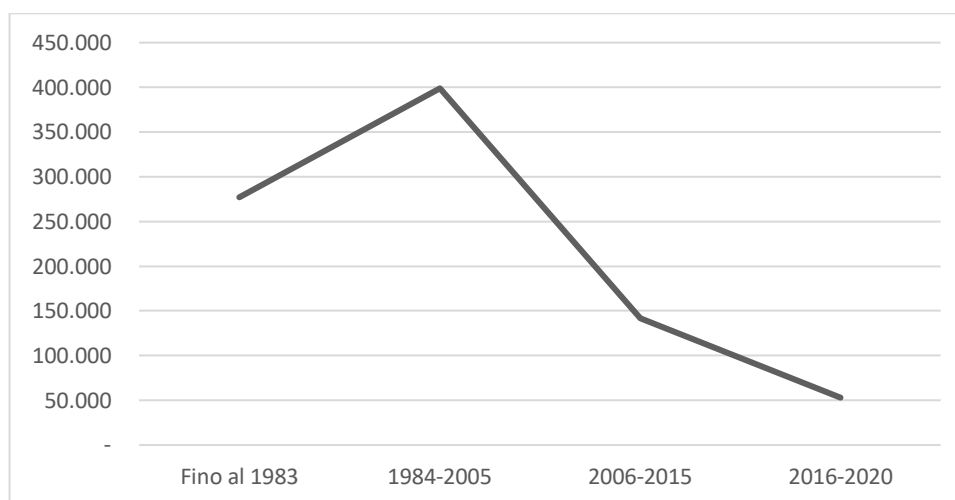
- buona parte degli enti e delle reti, sia in base ai dati dell’ISTAT che a quelli emersi dalla survey del Forum, prediligono impegnarsi in alcuni Goal (3, 4, 10, 11, 16) piuttosto che in altri;
- i partenariati costruiti non coinvolgono, nella maggior parte dei casi, una sola tipologia di ente, ma una gran varietà di essi;
- oltre la metà delle reti è impegnata nell’erogazione di servizi riconducibili ad almeno 10 SDGs, mentre solo il 3% dedica la propria azione ad un unico obiettivo;
- emerge un maggior impegno a favore delle attività di cui ai Goal 10 (Ridurre le Diseguaglianze) con il 19% delle scelte, a seguire il Goal 3 (Salute e Benessere) con il 18%, i Goals 4 (Istruzione di Qualità) e 11 (Città e Comunità Sostenibili) con il 14% e il Goal 16 (Pace, Giustizia e Istituzioni Solide) con il 10%, che si staccano rispetto a tutti gli altri obiettivi.

1.4.2 Istituzioni non profit e andamento dell'occupazione, un confronto critico

I documenti analizzati^{20 21}, forniscono un interessante punto di vista in merito all'andamento delle organizzazioni non profit e dell'occupazione nel decennio 2011 – 2021.

Il grafico seguente è desunto, per l'appunto dai dati ISTAT suddetti.

Figura 8 - Andamento del numero di dipendenti in Italia, per periodo di costituzione delle Organizzazioni non profit



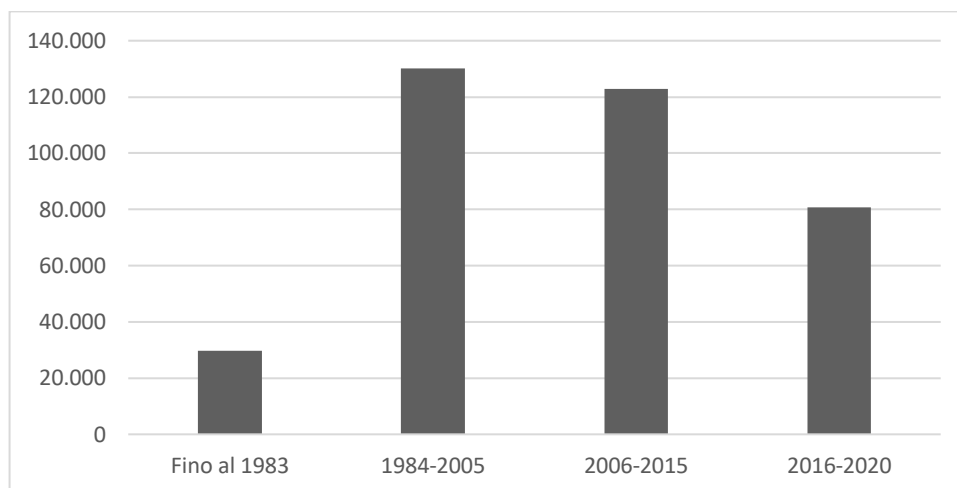
(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021), rielaborazione

Allo stesso modo, è possibile graficizzare il numero di istituzioni fondate per periodo di costituzione.

²⁰ (Lori, 2011, 2021)

²¹ (ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021)

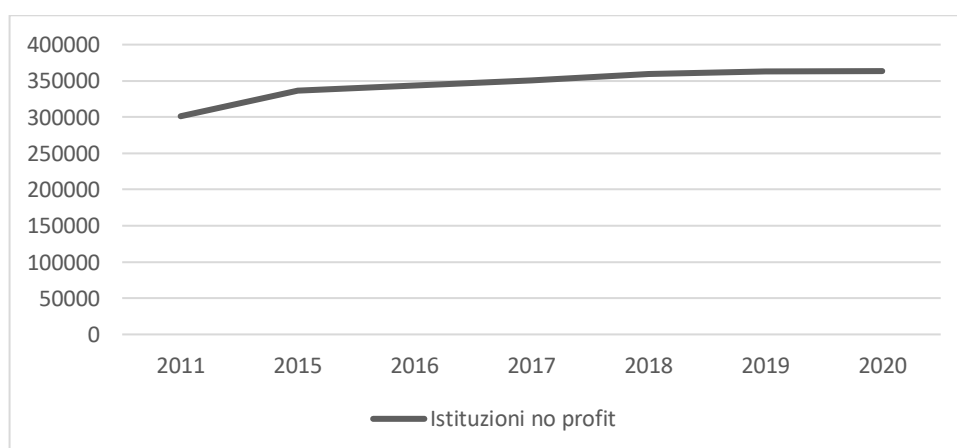
Figura 9 - Numero di Organizzazioni non profit per periodo di costituzione



(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021), rielaborazione

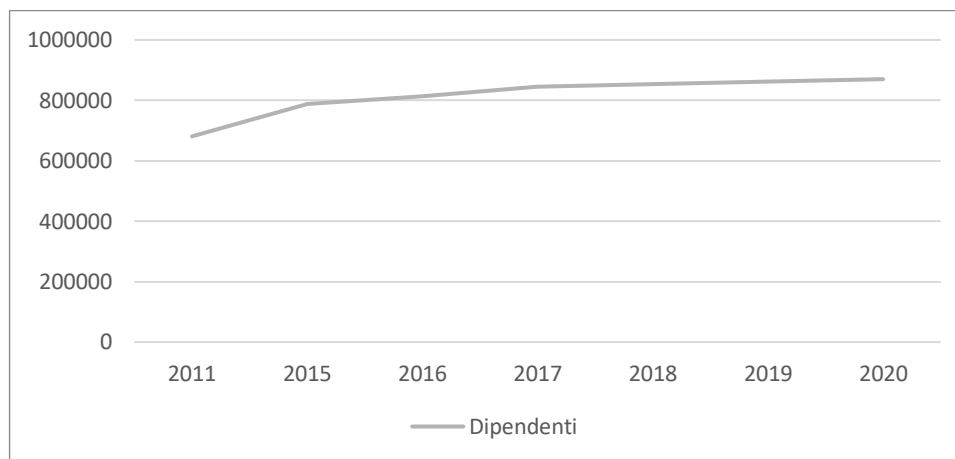
Una possibile interpretazione dei dati sopra riportati mostra che a fronte di un bilancio netto pressoché stabile del numero delle organizzazioni presenti (Cantiere Terzo Settore, 2021) il numero di dipendenti immessi non aumenta proporzionalmente all'incremento delle stesse, ma piuttosto rimane stabile, presentando una lenta crescita cumulata.

Figura 10 - Andamento del numero di Istituzioni non profit



(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021), rielaborazione

Figura 11 - Andamento del numero di dipendenti nelle Istituzioni non profit



(ISTAT, Tavole Report 2020 , 2021), rielaborazione

Ciò appare in linea con i dati acquisiti, da cui risulta che le organizzazioni attive presentano una dimensione caratteristica di microimprese con un numero limitatissimo di dipendenti e che, alla luce dei risultati della rilevazione campionaria, il 72,1% delle istituzioni non profit attive nel 2021 si avvale dell'attività gratuita di 4,661 milioni di volontari, anche se in calo rispetto agli ultimi dati disponibili riferiti al 2015 (-15,7%), confermando che i volontari italiani rappresentano uno dei pilastri portanti del settore.

Personale dipendente e volontari rivestono un ruolo fondamentale nel settore non profit; ciò richiede grande capacità gestionale da parte dei responsabili delle organizzazioni nel coinvolgere e motivare figure così diverse nel perseguire gli obiettivi comuni.

Con il termine “gestione” si fa riferimento alle dinamiche che si sviluppano nelle fasi del rapporto, dal reclutamento/assunzione, al continuo creare

motivazione e riconoscimento tra e dei membri, fortificando il legame e il senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione.

La prima fase, ovvero il reclutamento di nuovo personale, nasce dalla ricerca di soggetti qualificati che condividano la medesima visione, o missione, dell'ente.

Il recruiting avviene attraverso diverse metodologie, tra cui interviste e colloqui, ricercando nell'individuo candidato la presenza di qualità utili, punti di forza, possibilità di inserimento in determinate posizioni, carattere e capacità individuali, orientamento e preferenze personali, nonché le necessarie competenze.

A valle del recruiting, l'inserimento di nuovo personale necessita l'erogazione di formazione generale e specifica. Tale fondamentale fase richiede in ogni caso capacità di investimento da parte dell'organizzazione in quanto, a seconda della realtà imprenditoriale, necessita di un tempo, di un approntamento finanziario e di risorse umane già strutturate più o meno ingente. Inoltre, tanto maggiore è il valore e la specializzazione del prodotto o servizio offerto, tanto maggiore deve essere l'investimento sul personale.

La fase successiva, che vede il personale ormai inserito e in grado di offrire un contributo e un valore positivo all'organizzazione, deve essere accompagnata da valutazioni periodiche del personale nonché del raggiungimento degli obiettivi prefissati, pianificando così il progresso professionale, creando e applicando politiche efficaci nel risolvere eventuali conflitti e rafforzando relazioni interpersonali, garantendo un ambiente di lavoro positivo e sicuro.

1.4.3 Il Terzo Settore al tempo della pandemia di COVID-19 e della transazione digitale

Con la crisi globale legata alla pandemia di COVID-19 e all'instabilità politica, sociale ed economica globale che ha colpito gli Stati nazionali, le organizzazioni del Terzo Settore si devono confrontare con nuove sfide, tra cui:

- la riduzione delle donazioni e delle risorse;
- aumento della domanda di servizi quali assistenza alimentare e di salute mentale;
- supporto agli individui colpiti dalla crisi.²²

Tale congiuntura ha reso difficile la pianificazione a lungo termine e la previsione delle esigenze future, portando ad una reinvenzione delle strategie di raccolta fondi per rispondere ai cambiamenti delle priorità dei donatori e dell'accesso a eventi di raccolta fondi in persona.

Ad oggi sono sempre più frequenti iniziative²³, fiere, forum, festival²⁴, volti all'incontro di un ampio ventaglio di attori che operano nel settore. In tali iniziative è di fatto all'ordine del giorno la discussione delle strategie per la transazione digitale nelle istituzioni non profit e delle difficoltà che hanno incontrato per attuarle.

La pandemia ha spinto le imprese profit e non profit ad adottare tali dinamiche attraverso lo smart working, il rinforzo dell'e-commerce per la vendita di prodotti, mentre nel settore sanitario la telemedicina e l'adozione del Fascicolo Sanitario Elettronico hanno cercato di garantire un'erogazione dei servizi

²² (Echu, Caress, & Elder, 2023)

²³Giornata di Bertinoro per l'Economia Civile" XXIII edizione 13-14 Ottobre 2023

²⁴ (Festival del fundraising, s.d.)

sanitari digitali ed una valorizzazione dei dati clinici su tutto il territorio nazionale.

L'applicazione di tali scelte strategiche necessita un'opportuna analisi dell'ambiente di riferimento.

Da una prima valutazione del campione risulta^{25 26} che nel 2021 nel nord circa l'80% delle organizzazioni non profit utilizzavano almeno una tecnologia digitale, mentre il 20% era completamente non digitalizzata, nel centro i valori salgono leggermente con un 81,2% contro il 18,8%, infine nel sud e nelle isole i numeri scendono fino ad un 76,5% circa contro il 23,5%. Riassumendo il 79,5% delle organizzazioni non profit in Italia utilizzano strumenti digitali mentre il 20,5% rimane completamente senza tecnologia.

Nonostante una adozione abbastanza diffusa di tecnologia digitale si registra generalmente una bassa qualità della tecnologia impiegata e in particolare una limitatissima adozione di tecnologie avanzate che permea non più del 2,2% del totale delle istituzioni del Terzo Settore.

Gli enti non profit non digitalizzate sono in gran parte associazioni (86%) concentrate principalmente in settori come attività sportive (41,2%), attività ricreative e di socializzazione (20,1%), attività culturali e artistiche. La maggior parte di queste non prevede di utilizzare tecnologie digitali nel triennio 2022-2024, mostrando poco interesse per la connessione internet (71,5%), piattaforme digitali (83,5%), o applicazioni mobile (81,9%).

Tra le principali ragioni che ostacolano la digitalizzazione del settore non profit sono; la scarsa cultura digitale (15,7%) e la presenza di altre sfide e/o problematiche più urgenti (13,8%).

²⁵ (Maccaferri, Sostenibilità Terzo settore, 2023)

²⁶ (Stoppiello, 2021)

In letteratura appare consolidato come le organizzazioni non profit debbano attuare rapidamente l'adozione di tecnologie digitali avanzate per migliorare le proprie operazioni, raggiungere gli obiettivi prefissati per mantenere rilevanza e competitività^{27 28}.

Tali tecnologie, se utilizzate con competenza, costituiscono un asset vincente nell'affrontare sfide sociali e ambientali, creando impatto positivo; infatti, l'analisi e la gestione dei big data provenienti da fonti diverse, internet e social media, consente di indirizzare l'operatività delle istituzioni, premiandole sul mercato²⁹.

In Italia appare evidente che l'unica tecnologia ampiamente e trasversalmente diffusa è quella dell'accesso ad internet, che a parere della scrivente, nel mondo contemporaneo, dovrebbe essere considerata al più come strumento tecnologico alla base di diverse forme di digitalizzazione.

L'assenza o il basso numero di personale formato nel settore, inserito in un processo efficiente di gestione, l'affidamento dei compiti a volontari, frenano il processo di adozione di tecnologie avanzate e limitano l'espressione delle potenzialità delle organizzazioni e dei rispettivi progetti.

1.4.4 La forza lavoro nel settore non profit

Secondo l'ultimo aggiornamento del Censimento permanente³⁰ delle istituzioni non profit in Italia si evidenzia un incremento del 0,2% (nel 2019 l'incremento è stato dello 0,9%), accompagnato da un aumento anche dei dipendenti del comparto registrandone oltre 870 mila nel 2020. Analizzando

²⁷ (Bhatnagar & Kim)

²⁸ (Jong & Ganzaroli, 2023)

²⁹ (Bason & Brandt, 2019)

³⁰ (Istat, 2020)

nello specifico le istituzioni del Terzo Settore, le associazioni rappresentano la percentuale più alta, oltre 309 mila unità, rappresentando l'85,2% del totale. Tuttavia, da un punto di vista occupazionale questi coprono solo il 19,6% dei lavoratori complessivi.

Le cooperative sotto questo punto di vista pur rappresentando il 4,1% del numero di enti complessivi, offrono lavoro a circa 461 mila persone, il 52,9% del totale.

Infine, si contano oltre 8200 Fondazioni con oltre 105 mila addetti retribuiti con il restante 30 mila di altre forme giuridiche che danno lavoro a circa 132 mila persone.

Da una prospettiva generale, in Italia la parte Nord della penisola rappresenta il traino del comparto, con all'attivo oltre 182 mila enti dove si concentrano la maggior parte dei lavoratori stimabili in circa 500 mila persone.

Il centro Italia annovera oltre 80 mila enti e 189 mila addetti retribuiti, il Sud assomma 66 mila organizzazioni e 107 mila dipendenti mentre nelle isole sono presenti 34 mila istituzioni e quasi 66 mila impiegati.

Il trend occupazionale e di settore sono comunque in aumento nel Mezzogiorno: nel 2020, analogamente all'anno precedente, le istituzioni crescono di più al Sud (+1,7%), nelle Isole (+0,6%), rimanendo stabile il Centro ed il Nord-Ovest.

I risultati della rilevazione campionaria effettuate dall'Istat nei riguardi della figura del volontario riferiscono una forte incidenza nelle aree del Nord Italia con il 29,3% di organizzazioni non profit con volontari, il 30,2% di volontari nel Nord-Ovest, il 25% di enti con volontari al centro e il 26,2% di volontari nel Nord-Est. Considerando la forma giuridica degli enti del Terzo Settore, le unità

che maggiormente si avvalgono di volontari sono le associazioni, circa l'89,1%, seguite dalle istituzioni con altra forma giuridica come; comitati, enti ecclesiastici, società di mutuo soccorso che impiegano l'8,4% dei volontari nel settore, le fondazioni circa 1,8% e le cooperative sociali il 2,6%. Questo ruolo considerato così importante nel Terzo Settore evidenzia oggi una decrescita, da 4.758.622 di volontari censiti nel 2011 si passa a 4.661.270 nel 2021, un calo del 2,0%.

Questa diminuzione può essere attribuita a diversi fattori:

- l'evoluzione delle dinamiche sociali influenza la volontà delle persone di impegnarsi come volontari;
- i cambiamenti demografici, stili di vita frenetici e nuove priorità possono ridurre il tempo disponibile;
- l'instabilità economica può portare a una diminuzione del volontariato, poiché le persone potrebbero concentrarsi maggiormente sul mantenimento dei propri impieghi e delle proprie famiglie;
- le nuove generazioni possono avere aspettative diverse rispetto alla figura del volontario così come tradizionalmente presentata, cercando opportunità più flessibili, esperienze che si allineino ai loro interessi e competenze;
- problemi interni alle organizzazioni, ovvero capacità di gestione del personale volontario e incapacità nel fidelizzarlo, nel coinvolgerlo e trattenerlo nell'ente.

Le esperienze registrate in letteratura, confermate anche dall'esperienza diretta della scrivente, evidenziano come il rapporto con i volontari, proprio per il fatto che questi operano nelle organizzazioni per sola scelta personale, senza gli obblighi reciproci di un rapporto di lavoro codificato, dovrebbe essere gestito

in modo accurato e personalizzato, pianificando il tempo e l'assegnazione delle attività, garantendo l'efficienza e l'efficacia del lavoro, fornendo risorse e supporto adeguato, nonché l'istituzione di un supervisore di riferimento o di un contatto dedicato in grado di costituire un tramite operativo tra l'azione del volontario e la missione dell'ente.

Capitolo 2

LA RACCOLTA FONDI DELLE ORGANIZZAZIONI NON PROFIT

2.1 Finanza e autonomia finanziaria nel Terzo Settore in Italia

Altra sfida che gli enti del Terzo Settore si trovano ad affrontare giornalmente è quella di ricercare fonti di finanziamento con l'obiettivo di passare da una dipendenza economica a varie forme di sussidio diretto, raggiungendo una indipendenza economica.

Come già presentato nel capitolo precedente nel 2015 le Nazioni Unite adottano il programma d'azione Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile³¹, sottoscritto dai governi dei 193 Paesi membri.

Da questo punto di partenza si evolve una programmazione generale nel settore economico includendo quello non profit, con il fine di sensibilizzare la comunità nell'aumentare il valore sociale e quello di responsabilizzare gli altri settori nella partecipazione e creazione del bene comune.

Il raggiungimento della sostenibilità finanziaria nel Terzo Settore deve affrontare diverse sfide che includono diverse variabili:

³¹ Tale programma è frutto di un “processo preparatorio complesso”, così come definito dal Ministero dell'Ambiente e della Sicurezza Energetica, specificando che “Il documento è il risultato di un processo preparatorio complesso, durato quasi tre anni, che ha preso avvio in occasione della Conferenza mondiale sullo sviluppo sostenibile “Rio+20” e si è inserito sul solco del dibattito su quale seguito dare agli Obiettivi del Millennio (Millennium Development Goals - MDGs), il cui termine era stato fissato al 2015” (Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica, 2017)

- dipendenza da una sola fonte di finanziamento, molte volte legata a sovvenzioni governative o donazioni da parte di un unico grande donatore. Tale situazione costituisce un punto di fragilità e di rischio per l'organizzazione, poiché una diminuzione di finanziamenti o una perdita del principale donatore / finanziatore possono incidere gravemente nell'operatività dell'attività;
- crisi economiche e instabilità finanziaria, come quella causata dalla pandemia e dalle successive guerre, creando incertezza nell'ottenere un impatto significativo sulla capacità di raccolta fondi delle organizzazioni del Terzo Settore;
- cambiamenti nelle priorità dei donatori influenzati dal periodo e dalla disponibilità finanziaria. Ad esempio, in un contesto come quello attuale fortemente polarizzato e influenzabile dai messaggi veicolati dai media tradizionali o dai social media, in questo caso con dinamiche di profilazione particolarmente efficaci e aggressive, i donatori e gli investitori potrebbero essere spinti a rivolgere le proprie risorse verso competitor e mission diverse;
- concorrenza tra organizzazioni in un mercato affollato, se non saturo, per ottenere risorse finanziarie, attirando donatori e finanziamenti. In questo caso è necessaria una gestione strategica e un impegno costante per emergere, mantenere alta visibilità, rilevanza e sostenibilità, bilanciando concorrenza e collaborazione, innovazione e differenziazione, per raggiungere i propri obiettivi finanziari e di missione;
- costi operativi in aumento, tra cui i salari dei dipendenti e le spese generali che incidono sulla sostenibilità dei progetti;
- donazioni vincolate o finalizzate a progetti specifici possono limitare la flessibilità delle organizzazioni nell'allocazione delle risorse, rendendo

difficile la copertura di spese operative contingenti o essenziali, non previste nel progetto originario.

La gestione delle diverse fonti di finanziamento può essere un'attività complessa, richiede competenze specifiche, pianificazione finanziaria attenta e risorse dedicate. Le organizzazioni devono essere flessibili, capaci di adattarsi ai cambiamenti e mantenere una prospettiva a lungo termine per garantire la sostenibilità, oltre che riuscire ad individuare i partner più competenti, idonei e tecnicamente capaci per la raccolta e la gestione dei fondi, nel rispetto delle normative e regolamentazioni finanziarie di settore.

La conformità alle normative è cruciale per mantenere l'integrità e la legalità delle istituzioni; l'assenza può comportare sanzioni finanziarie e danneggiare la reputazione dell'ente. Pertanto, le organizzazioni non profit devono operare a stretto contatto con consulenti legali ed esperti in compliance. Se da un lato questo garantisce una necessità ormai irrinunciabile, dall'altro costituisce un aumento del grado di complessità gestionale nonché delle spese per l'attività.

I canali di pagamento elettronico e le piattaforme digitali che consentono con estrema semplicità l'invio immediato di denaro, favoriscono l'attuazione di campagne di donazioni online e digitali veicolate attraverso media tradizionali e social media. Tale pratica, anch'essa irrinunciabile e ormai comune, comporta costi di commissione, così come elaborazione e gestione dei dati anche nel rispetto delle normative vigenti e sulla privacy. Inoltre, richiede agli enti l'adozione rapida di nuove tecnologie e di personale formato in grado di operarle correttamente.

Appare superfluo ricordare che il mantenimento di un'adeguata autonomia finanziaria è essenziale per la sostenibilità a lungo termine delle organizzazioni e quindi, per affrontare queste sfide, il Terzo Settore cerca di diversificare le

fonti di finanziamento, migliorarne la gestione, rafforzare le relazioni con i donatori e adottare strategie di fundraising innovative.

Queste strategie richiedono personale qualificato sotto il profilo digitale operando in maniera adeguata su alcuni canali come il crowdfunding, l'accesso a bandi diretti europei, contributi statali, collaborazioni con aziende profit etc...

Da non sottovalutare è anche l'aspetto fiscale a cui gli enti del Terzo Settore sono soggetti. A tal proposito, la Commissione europea ha dato il via libera alle tre disposizioni contenute nel Codice del Terzo Settore (Dlgs 117/2017) e nel decreto delle imprese sociali (Dlgs 112/2017). La prima riguarda le attività di interesse generale svolte in modalità commerciale, con la possibilità di non essere soggetta a Ires se il profitto non supera il 6% per tre anni consecutivi.

Le altre due sono disposizioni che interessano il calcolo dell'imposta che potrebbe essere valutata in modo forfettario con regimi differenti, uno per gli enti del Terzo Settore in generale, e un altro per le organizzazioni di volontariato e le associazioni di promozione sociale. Se l'autorizzazione sarà comunicata entro il 2023, andrà in vigore il 1° gennaio 2024 mentre, se non dovesse avvenire, slitterebbe addirittura nel 2025. L'interesse per questo risultato è molto sentito, perché darebbe possibilità di programmare definendo i costi futuri e tra questi i costi fiscali³².

Altro aspetto importante riguarda l'Irap, cioè l'imposta regionale sulle attività produttive istituita con il Dlgs 446/1997, che disciplina la determinazione della base imponibile, fissando il valore in percentuale dell'imposta. Negli anni il decreto fu modificato con l'introduzione di norme finalizzate ad alleggerire l'imposta diversificando le regole di calcolo sulla base imponibile, applicando successivamente la percentuale e garantendo importanti agevolazioni alle

³² (Il Sole 24 Ore, 2023)

imprese ma non agli enti del Terzo Settore. Negli anni alcune Regioni, avendo la facoltà di intervenire sulla percentuale da applicare alla base imponibile, hanno cercato di agevolare con riduzione o esenzione alcune organizzazioni non profit, ma con l'entrata in vigore del Codice del Terzo Settore e l'attivazione del Registro Unico nel novembre del 2021 il quadro normativo cambiò, portando gli iscritti a perdere il diritto alle agevolazioni. Solo alcune Regioni sono intervenute inserendo anche gli enti del Terzo Settore fra i soggetti beneficiari. Con questa premessa ci si augura che a livello Nazionale si intervenga ad estendere anche agli enti non commerciali le agevolazioni previste per le imprese³³.

2.2 I canali di finanziamento delle Istituzioni non profit e attori principali nella raccolta fondi

I paragrafi precedenti hanno fornito informazioni di base sul quadro ambientale in cui operano le istituzioni del Terzo Settore, specie per quanto riguarda caratteristiche intrinseche a livello internazionale, la normativa nazionale a cui sono assoggettate, le statistiche e le performance, le tendenze qualitative che attraversano il settore. Dall'analisi di quanto riportato, è immediato riconoscere che gli enti del Terzo Settore, al netto di alcuni aspetti speciali, di fatto sono chiamati ad operare nel mercato e competere tra loro, come qualsiasi altra impresa, se non con un ulteriore gradino di difficoltà che allo stesso tempo può costituire il loro punto di forza: mantenere in ogni contesto lo spirito di utilità sociale e la mission alla base della loro formazione.

Inoltre, per essere efficaci, l'azione di una organizzazione che opera nel sociale senza scopo di lucro, deve essere sostenibile, riconoscibile, identitaria, efficace, continuativa, affidabile e positiva.

³³ (Cantiere Terzo Settore, 2023)

Tutto ciò premesso, è impossibile intraprendere progetti durabili e sostenibili, ovvero percorsi di crescita sociale e positiva senza individuare forme di finanziamento solide, strutturate, adeguate, ma necessariamente etiche e sostenibili.

I paragrafi seguenti andranno ad analizzare le opportunità e le sfide in campo finanziario con cui le organizzazioni non profit devono confrontarsi.

Gli attori principali che rappresentano e che sostengono le organizzazioni sono: i soci, i lavoratori che operano all'interno delle stesse tra cui manager e dipendenti retribuiti, volontari che supportano gratuitamente l'attività, i donatori che rappresentano i finanziatori ed infine i beneficiari nonché i destinatari dei servizi.

Nello specifico, i soci sono quei soggetti che hanno una partecipazione attiva nell'organizzazione, in una serie di azioni, tra cui manifestazioni, campagne di fundraising, gestione, ecc. contribuendo con il proprio tempo, contributi e competenze alla crescita dell'ente sia che essi siano fondatori o acquisiti nel tempo.

Il volontario, di cui abbiamo già parlato, si identifica nel soggetto che supporta gratuitamente l'attività dell'organizzazione non profit. Gli obiettivi ad un'azione di volontariato sono riconducibili ad una concretizzazione dei valori in cui crede, alla ricerca di soddisfazione morale, ad una gratificazione personale o ad uno sviluppo di rapporti umani.

Il finanziatore e il donatore sono entità completamente diverse per peso specifico, obiettivi e profilo economico ma convergono entrambi nel sistema di sostentamento dell'organizzazione non profit: entrambi hanno importanza fondamentale intrinseca poiché in forme diverse finanziano le attività ed i progetti dell'ente, condividendone gli intenti. Queste figure possono essere di

diversa natura; soci stessi, sponsor, singoli individui ed imprese. In base al tipo di donazione è possibile distinguere donatori una tantum, oppure donatori abituali che seguono da tempo l'ente e ripetono la loro elargizione in varie occasioni.

Tra i finanziatori possono essere annoverate anche imprese profit che, oltre a condividere i valori e gli obiettivi dell'ente non profit a cui si affianca, persegue fini commerciali e di comunicazione. Molte aziende profit considerano necessario essere parte attiva nel territorio di appartenenza, migliorando la propria immagine mediante una responsabilità sociale d'impresa che scaturisce proprio dall'affiancamento a realtà con valore sociale.

Come già indicato nei capitoli precedenti, è necessaria una particolare attenzione da parte delle organizzazioni non profit nella scelta dei partner commerciali a cui affiancarsi.

Tra le varie modalità di sostentamento, le più diffuse sono costituite da:

- donazioni
- raccolta fondi
- contributi governativi
- entrate da vendita di beni o servizi
- entrate da investimenti
- volontariato.

La normativa per le donazioni a istituzioni del Terzo Settore in Italia è regolata dal Codice del Terzo Settore (d.lgs. 117/2017), dal decreto sull'impresa sociale (d.lgs. 112/2017), sul 5 per mille (d.lgs. 111/2017) e sul servizio civile universale (d.lgs. 40/2017).

Le donazioni possono essere in denaro o in natura. Il quadro normativo consente erogazioni liberali in denaro o in natura a favore degli enti del Terzo Settore non commerciali con condizioni di vantaggio in quanto danno diritto alla detrazione Irpef del 30%, elevata al 35% nel caso di donazioni a organizzazioni di volontariato. Inoltre, le erogazioni liberali in denaro o in natura sono deducibili dal reddito complessivo dell'erogatore, nel limite del 10% del reddito complessivo dichiarato da persone fisiche, enti e società.

Per le donazioni in natura, il valore della donazione è determinato in base al criterio del valore normale dell'articolo 9 Tuir. Nel caso di erogazione liberale avente ad oggetto un bene strumentale, l'ammontare della detrazione o della deduzione deve essere determinato con riferimento al residuo valore fiscale all'atto del trasferimento.

Nel caso di donazioni di beni fuori dall'ambito dell'impresa è sempre necessaria una perizia giurata che attesti il valore dei beni donati, nel caso in cui il valore della singola cessione sia superiore a 30.000 euro o non sia possibile desumerne il valore sulla base di criteri oggettivi.

È importante sottolineare che le risorse raccolte devono essere destinate al fine esclusivo di sostenere finanziariamente le attività di interesse generale ed è fatto obbligo di utilizzare i beni ricevuti per lo svolgimento dell'attività statutaria, ai fini dell'esclusivo perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Donazioni e raccolta fondi sono spesso volontarie da parte di individui, aziende e istituzioni. Gli enti possono organizzare campagne di raccolta fondi, eventi benefici o ricevere donazioni dirette.

La realizzazione di attività di raccolta fondi può essere rappresentata in varie modalità: tra cui in forma organizzata e continuativa, o mediante sollecitazione

al pubblico, attraverso la cessione o erogazione di beni o servizi di modico valore, impiegando risorse proprie e di terzi, inclusi volontari e dipendenti. Queste attività devono essere svolte nel rispetto dei principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico.

I mezzi più utilizzati dalle organizzazioni non profit che permettono di ricevere donazioni da parte di enti o privati offline o online sono l'utilizzo di piattaforme specifiche sempre più strutturate (es, GoFundMe) facilitando la gestione e programmazione di una raccolta annuale/ordinaria o straordinaria. La raccolta ordinaria è utilizzata per coprire i costi di produzione come l'acquisto di beni/servizi che esauriscono la loro nel corso dell'anno finanziario, mentre quella straordinaria o pluriennale è intesa per coprire i costi di investimento, relativi all'acquisto di beni che serviranno per un periodo più lungo (oltre l'anno finanziario)

A livello internazionale i governi offrono frequentemente finanziamenti o sovvenzioni a enti del Terzo Settore che svolgono attività di interesse pubblico, come organizzazioni di beneficenza, culturali o sociali.

In Italia, gli enti del Terzo Settore possono ricevere contributi pubblici per lo svolgimento di attività di interesse generale, erogati attraverso convenzioni con le pubbliche amministrazioni. Le linee guida per l'affidamento di servizi a enti del Terzo Settore e alle cooperative sociali di Anac n. 32 del 20 gennaio 2016 definiscono le convenzioni come “lo strumento giuridico mediante il quale il soggetto pubblico riconosce in capo all'organizzazione i requisiti necessari per il perseguimento di tali obiettivi, mettendo a disposizione le risorse necessarie all'attuazione di progetti predefiniti, controllando, verificando e valutandone l'operato.

Inoltre, il Ministero del Lavoro con la Circolare n 6 del 25 giugno 2021 fornisce chiarimenti in merito agli obblighi informativi sulle erogazioni pubbliche previsti dai commi da 125 a 129 dell'articolo 1 della legge n. 124/2017 (come modificati dall'articolo 35 del Dl 34/2019).

È necessario sottolineare come il controllo pubblico sui fondi erogati sia, oggi più che mai, necessario e doveroso nei confronti dei cittadini per evitare distorsioni di mercato, concorrenza sleale e prevenire o reprimere comportamenti illeciti. Non a caso negli ultimi anni, in letteratura giuridica e nella cronaca, esistono situazioni dove l'utilizzo deviato e illecito di fondi pubblici per milioni di euro da parte di organizzazioni non idonee^{34 35 36}, oltre a costituire un odioso crimine per i motivi sopra esposti, risulta un grave danno di immagine, economico e di fiducia che coinvolge l'intero settore.

Tale controllo segue alcuni principi chiave:

- principi di verità, trasparenza e correttezza: gli enti del Terzo Settore devono rispettare i principi di verità, trasparenza e correttezza nei rapporti con i sostenitori e il pubblico. Questo include la diffusione delle informazioni e l'accessibilità della documentazione predisposta per la raccolta fondi;
- monitoraggio e controlli: il Ministero può procedere, sulla base della documentazione pervenuta, ad effettuare il monitoraggio in ordine alla corretta realizzazione delle attività progettuali previste, riservandosi la possibilità di disporre controlli, anche in itinere, avvalendosi del personale degli Ispettorati territoriali del lavoro;

³⁴ (Palermo Today, 2020)

³⁵ (Il Messaggero, 2016)

³⁶ (La Repubblica, 2021)

- pubblicazione dei contributi pubblici: gli enti di diritto privato con bilancio superiore a 500.000 euro di entrate annuali, la cui attività sia stata finanziata in modo maggioritario per almeno due esercizi finanziari consecutivi nell'ultimo triennio da pubbliche amministrazioni, devono pubblicare i contributi pubblici sul proprio sito web rispettando il principio di trasparenza;
- uso dei fondi: il patrimonio degli enti del Terzo Settore, comprensivo di eventuali ricavi, rendite, proventi, entrate comunque denominate, deve essere utilizzato per lo svolgimento dell'attività statutaria.

Per entrate da servizio si fa riferimento all'erogazione da parte degli enti, di servizi a pagamento, come consulenza, formazione o servizi sanitari generando reddito da queste attività.

Nel codice del Terzo Settore sono previste specifiche disposizioni che definiscono le attività svolte e la loro classificazione nella sfera della commercialità o non commercialità. In particolare, le attività di vendita di beni e prestazione di servizi e quelle di somministrazione di alimenti e bevande (normalmente considerate attività commerciali se svolte dietro versamento di un corrispettivo e in forma organizzata e non occasionale), sono considerate non commerciali per espressa previsione normativa, qualora siano svolte da determinati enti del Terzo Settore secondo specifiche modalità definite dalla legge, a condizione che la vendita sia curata direttamente dall'organizzazione senza alcun intermediario e le attività siano svolte senza l'impiego di mezzi organizzati professionalmente per fini di concorrenzialità sul mercato. Si tratta sostanzialmente di attività che vengono utilizzate per reperire risorse finanziarie necessarie per il sostentamento dell'ente.

Spesso la crescita degli enti dipende da una combinazione di queste fonti di finanziamento che ne garantiscono la sostenibilità continuando a perseguire le proprie missioni sociali.

Il Codice del Terzo Settore ha introdotto alcune misure e strumenti riguardanti la fiscalità, al fine di incentivare e facilitare il finanziamento delle attività di interesse generale svolte. Questi strumenti finanziari sono noti come "titoli di solidarietà". Il meccanismo di funzionamento di tali strumenti prevede che un istituto di credito decida di emettere obbligazioni, altri titoli di debito o certificati di deposito, per finanziare attività promosse da enti del Terzo Settore, soggetti con i quali apre una relazione creditoria.

I titoli di solidarietà si suddividono in:

- Obbligazioni e altri titoli di debito
- Certificati di deposito

Inoltre, l'istituto di credito può erogare una o più donazioni a favore di enti del Terzo Settore, con una premialità in termini di credito d'imposta a vantaggio dell'istituto finanziario, sulla base degli importi erogati in titoli di solidarietà.

Il volontariato aziendale è una pratica in cui le aziende permettono o incoraggiano i loro dipendenti a dedicare parte del loro tempo lavorativo a fare volontariato per specifiche organizzazioni non profit. Tale pratica può rappresentare una fonte di finanziamento indiretto per gli enti del Terzo Settore poiché i volontari possono svolgere attività che altrimenti l'ente avrebbe dovuto pagare.

Ad esempio, il volontariato aziendale può sostenere gli enti del Terzo Settore secondo diverse modalità:

- donazione di tempo e competenze: i lavoratori possono offrire le loro competenze e il loro tempo per sostenere le attività dell'ente, ad esempio offrendo pro bono consulenza legale o finanziaria, partecipando a eventi di raccolta fondi, prestando servizi diretti come l'insegnamento;
- programmi di abbinamento dei donatori: l'azienda aderente provvede a corrispondere contributi proporzionali alle donazioni fatte dai dipendenti a specifiche organizzazioni non profit;
- donazioni in natura: le aziende possono anche donare beni o servizi all'ente. Ad esempio, un'azienda potrebbe donare attrezzature informatiche o fornire servizi di stampa gratuiti;
- sponsorizzazioni e partnership: le aziende possono formare partnership con enti del Terzo Settore, fornendo finanziamenti o risorse in cambio di visibilità o associazione con determinate cause.

2.3 I principali strumenti di finanziamento nel Terzo Settore

Il crowdfunding è una forma di finanziamento collettivo online che consente di raccogliere piccole somme da un gran numero di persone attraverso piattaforme apposite e si traduce proprio con il termine di “finanziamento collettivo” che permette a chiunque di avviare un progetto imprenditoriale, utilizzando una raccolta fondi sottoforma di trattativa tra due interlocutori: la persona o il progetto che necessita di essere finanziato (il richiedente), ed il finanziatore cioè colui che decide di sostenere il progetto ritenendolo interessante.

Questo scambio avviene nelle cosiddette piattaforme di crowdfunding, dove il progetto viene candidato alla piattaforma che ne valuta la potenzialità per poi inserirlo tra quelli evidenziati. Una volta raggiunta la soglia finanziaria minima da raggiungere per l'avvio del progetto, questo verrà attuato mentre, in caso contrario, i finanziatori si vedranno riaccreditate le partecipazioni economiche elargite. Le performance raggiunte da questo strumento, spesso utilizzato dalle startup, lo hanno reso negli anni un ottimo strumento per avviare progetti senza avere una base finanziaria o accesso privilegiato a una rete di investitori finanziari strutturata.

Le sponsorizzazioni sono accordi con soggetti pubblici o privati che offrono un sostegno economico o materiale in cambio di una visibilità o una promozione. Le sponsorizzazioni possono essere legate a eventi, progetti, campagne o attività specifiche.

Gli eventi sono iniziative organizzate per coinvolgere il pubblico, sensibilizzare su una causa, rafforzare la rete di contatti e raccogliere fondi. Gli eventi possono essere di vario tipo, come cene, concerti, aste, lotterie, maratone, ecc.... in grado di radunare in un unico momento di aggregazione diversi possibili donatori, aziende, fondazioni, media, persone, attraverso una comunicazione coinvolgente come concerti, eventi sportivi, cene di gala ecc.

Il Corporate fundraising è un'attività di raccolta fondi che un'organizzazione non profit può realizzare con le imprese per sostenere un progetto o la propria mission. È un metodo adatto soprattutto per grandi progettazioni o se si vuole creare una partnership duratura nel tempo. Questo argomento verrà approfondito nei capitoli seguenti in relazione alle diverse tipologie di alleanze.

2.4 Le fondazioni

La costituzione di fondazioni rappresenta una tipologia di raccolta fondi utilizzata generalmente da grandi organizzazioni. Si tratta di un'entità esterna, distinta da un punto di vista legale, ma governata dall'organizzazione nel veicolare i fondi di investimento, in grado di produrre interessi con lo scopo di sostenere anno dopo anno le spese annuali. La manovra di costituire la fondazione avviene quando si ha la necessità da parte dell'ente di raccogliere grandi donazioni, lasciti, testamenti o donazioni di immobili, modalità più semplice rispetto ad un'associazione. Relativamente ai lasciti, osservando i dati Istat, la popolazione anziana è in continuo aumento, gli ultrasessantacinquenni aumenteranno entro i prossimi trent'anni di circa il 32%. Secondo le conclusioni della ricerca iniziata nel 2009 e aggiornata nel 2016 promossa dalla Fondazione Cariplo³⁷ sull'andamento dei lasciti in Italia, risulta che, nonostante una riduzione della dimensione dei nuclei familiari e dell'aumento dei costi per la cura degli anziani, il valore dei lasciti testamentari ha visto in controtendenza un incremento in termini di valore assoluto nel periodo di studio.

Anche in questo caso è necessaria una forte azione di vigilanza sul settore ad opere degli organismi nazionali preposti.

Possiamo distinguere in Italia tre tipologie di fondazioni:

- Fondazioni di origine bancaria
- Fondazioni private non bancarie
- Fondazioni comunitarie

³⁷ (Canino, Cima, & Barbetta, 2016)

Le Fondazioni di origine Bancaria³⁸ (Fondazioni Bancarie) in Italia sono 88, di cui 8 detengono ancora partecipazioni di maggioranza nella banca conferitaria, 72 non hanno alcuna partecipazione o comunque essa è inferiore al 20% delle azioni. La governance prevede la presenza di rappresentanti del territorio provenienti o indicati dalle istituzioni pubbliche, economiche e del Terzo Settore.

Esse contribuiscono al finanziamento delle attività promosse dalle organizzazioni non profit e da altri soggetti, anche pubblici, che promuovono l'interesse generale, destinando le proprie risorse attraverso bandi o assegnazioni dirette. Contribuiscono a generare benessere, oltre all'erogazione di contributi anche tramite l'apporto di conoscenze, competenze e Know-how, supportando lo sviluppo di progetti e metodologie innovative rispondendo ai bisogni del target di riferimento. I settori d'intervento sono indicati dalla legge n 448 del 2001, che prevede un massimo di cinque settori, definiti 'settori rilevanti', scelti ogni tre anni entro l'elenco dei settori possibili, definiti 'settori ammessi', divisi in quattro raggruppamenti e debitamente precisati dalla legge stessa. La fondazione di origine bancaria è tenuta a operare in rapporto prevalente col territorio. Anche nel Codice del Terzo Settore, a tal proposito, si precisa che non tutte le fondazioni possono rientrare negli enti del Terzo Settore.

Per introdurre l'argomento della fondazione privata bisogna chiarire il ruolo che aveva la Onlus, un ente non lucrativo che poteva assumere diverse forme e che aveva diritto ad un trattamento fiscale agevolato. Essa però non ha trovato spazio nel Codice del Terzo Settore, sostituita da organizzazioni di volontariato

³⁸ (Conetti, 2021)

(Odv), associazioni di promozione sociale (Aps), Enti filantropici o, genericamente, altro ente del Terzo Settore.

Gli Enti filantropici (art. 37 d. lgs. 117/2017) sono enti del Terzo Settore costituiti in forma di fondazione o di associazione riconosciuta al fine di erogare denaro, beni o servizi, anche di investimento, a sostegno di categorie di persone svantaggiate o di attività di interesse generale.

Per descrivere la fondazione d'impresa possiamo partire da un'esigenza di un'azienda nel dare continuità a interventi nel sociale o per una forte motivazione da parte del proprietario o azionista. In Italia questa tipologia rappresenta il 2,8% del totale, cioè circa 111 nel 2019, sono realtà molto giovani, infatti, i 2/3 sono nate negli ultimi dieci anni, fortemente concentrate al nord.

Alcuni esempi molto importanti nel nostro territorio sono, la Fondazione Giovanni Agnelli, la Fondazione Adriano Olivetti e molte altre³⁹.

Per quanto riguarda le fondazioni di famiglia, esse sono di natura privata e istituite dal volere di famiglie con lo scopo di fornire prestazioni educative e assistenziali ai discendenti di uno o più nuclei familiari, conservando il patrimonio all'interno di essa e mantenendo uno scopo di pubblica utilità⁴⁰.

Questa tipologia⁴¹ è rappresentata da una struttura sociale con il fine di promuovere la cultura del dono, aiutando a contribuire al benessere di una particolare comunità locale. Per arrivare all'obiettivo, punta a creare un senso di appartenenza, permettendo alle persone di sentirsi parte attiva nella realizzazione del bene comune. In Italia nel 2019 ne erano censite 41; 16 promosse da

³⁹ (Ferrari, 2021)

⁴⁰ (Melandri, 2017)

⁴¹ (Italia non profit, s.d.)

Fondazione Cariplo, 7 promosse da Compagnia di San Paolo, 5 da fondazione con il Sud, 4 da Fondazioni di Venezia e 9 nate grazie a realtà locali.

2.5 Fundraising, la sua evoluzione e cenni di marketing sociale nel settore non profit

Come risulta evidente sono molteplici gli strumenti a disposizione per finanziare l'azione delle organizzazioni non profit. La molteplicità delle possibilità, le loro peculiarità, il pubblico a cui sono rivolte, gli obblighi di legge da rispettare variano caso per caso. Poiché l'azione dell'ente è tanto più efficace quanto la progettazione definita, completa, complessa è necessario programmare con attenzione e con strategia lungimirante le modalità di finanziamento dei progetti. Quindi è immediato riconoscere che oltre una certa dimensione, ovvero superando il concetto di organizzazione non profit tradizionale basata sul piccolo volontariato, gli enti devono dotarsi di figure specializzate nel recupero e nella gestione di tali canali economici. Il professionista del settore è il fundraiser.

Sulla base di quanto riportato nei capitoli precedenti, l'azione dell'organizzazione non profit è possibile grazie al finanziatore, o donatore, e sul tipo di coinvolgimento che lo lega all'ente; pertanto, è in questa parte del processo di finanziamento che risulta efficace ed indispensabile la figura del fundraiser, ovvero del soggetto professionista in grado di individuare la strategia giusta per portare il donatore ad intraprendere un percorso di fidelizzazione.

Il ruolo del fundraiser, con le sue competenze ha il compito di suscitare nei finanziatori / donatori la positività del loro contributo, utilizzando un approccio di sviluppo dell'attività di raccolta fondi non improvvisata ma impostata in una strategia specifica, con definizione di obiettivi, azioni e tempi. La parte operativa del progetto sociale prevede la definizione del dettaglio delle azioni e

delle tempistiche, dei soggetti coinvolti ed i relativi compiti e competenze necessarie.

Un'attività di fundraising di successo è quella condotta dalla “persona giusta, che chiede al donatore giusto, la giusta cifra, per il giusto caso, nel momento giusto e nel modo giusto” (il giusto x 6). Questo metodo di approccio non è efficace solo per il singolo individuo ma anche nelle strategie di fundraising indirizzate alle aziende (corporate), alla Pubblica Amministrazione e ad altre organizzazioni non profit. Infatti, la prima fase è reclutare la persona giusta interna o esterna all'organizzazione che sappia scegliere l'individuo, l'azienda, l'ente giusto, per creare un forte legame, anche attraverso un contatto già esistente, che condivida la stessa causa o stesso obiettivo. Successivamente è importante trovare il modo e momento giusto per capire cosa chiedere. Nel caso di una raccolta fondi annuale progettata dall'organizzazione, si dovrà decidere il motivo o “caso” per il quale si ricercano i fondi, se invece parliamo di progetti con altri enti o aziende verrà stilato insieme. In entrambi i casi la finalità dovrà essere rilevante, importante e unica creando il proprio specifico caso. Tutte queste variabili devono essere analizzate e gestite dal fundraiser professionista.

2.5.1 Il Fundraising e la sua evoluzione storica

Il fundraising è un processo di raccolta fondi o risorse finanziarie per sostenere un'organizzazione, una causa o un progetto.

Il fundraising per le istituzioni del Terzo Settore è un insieme “scalabile” delle attività e delle iniziative che tali organizzazioni mettono in atto per finanziare le proprie attività di interesse generale, anche attraverso l'acquisizione dei fondi necessari che possono provenire da varie fonti, come ad esempio, lasciti, donazioni, contributi di natura non corrispettiva, investimenti, servizi, contratti pubblici. Il fundraising può essere svolto da diverse figure professionali, come il fundraiser professionista, l'operatore del fundraising e il consulente del

fundraising, ovvero da personale sempre più specializzato che conosce approfonditamente i vari settori del mercato di interesse e porta in dote una vasta rete di conoscenze e relazioni da attivare caso per caso per intercettare i finanziamenti adeguati. Il fundraising nel Terzo Settore è alla base di qualsiasi ente non profit, organizzazioni di beneficenza, istituti culturali, e cresce via via in complessità e dimensione, tanto più grandi e complessi sono le istituzioni coinvolte e i progetti da attuare.

Lo strumento del fundraising è basato su due principi: di reciprocità e di “matrimonio d’interesse”.

Il principio di reciprocità si riferisce ad una relazione, declinata sul mercato in transazione, che consiste in trasferimenti bilaterali indipendenti tra loro ma in qualche modo interconnessi.

Il principio del matrimonio d’interesse (dal latino “interesse” significa essere in mezzo, partecipare) si basa sull’interesse di un investitore di donare non solo perché abbia un fine economico, indiretto, in questo caso, ma un interesse relazionale. A fronte di un sostentamento, l’organizzazione non restituisce al sostenitore professionale un bene equivalente ma instaura una relazione attraverso il ritorno di un utile indiretto preventivamente definito o un vantaggio di mercato, o pubblicità gratuita indiretta. Nei confronti del sostenitore appartenente alla società civile l’organizzazione non profit restituisce, ripaga l’investimento mediante un sentimento positivo di ringraziamento, amicizia, senso di appartenenza unito generalmente ad un bene materiale di valore simbolico come una tessera associativa, una notazione.

Il fundraising vanta una lunga evoluzione storica che risale di fatto alla storia stessa dell’umanità, a partire dalle società antiche, e si è evoluto di pari passo

con le società, intercettandone la cultura, le caratteristiche, le sensibilità, gli interessi e le tecnologie.

Molte delle prime forme di raccolta fondi erano associate a istituzioni religiose che raccoglievano donazioni per supportare la propria struttura, finanziare opere di carità e sostenere progetti religiosi.

L'idea di donare denaro o risorse per sostenere cause sociali o umanitarie ha radici antiche in molte culture. Per varie ragioni e per il ritorno dei benefici sopra descritti, alcuni gruppi di persone di una società hanno in qualche modo sempre sostenuto altri gruppi e perseguito un qualche scopo sociale. L'antica Roma aveva una tradizione di donazioni per scopi benefici, nell'Europa medievale i nobili e le istituzioni religiose fornivano supporto finanziario a poveri e bisognosi.

Durante il XIX secolo, con la Rivoluzione industriale, ci fu una crescita significativa della ricchezza e della classe borghese portando all'aumento della filantropia e delle donazioni per iniziative culturali, educative e sociali. Nel corso di questo periodo l'emergere di organizzazioni come la Croce Rossa e altre associazioni benefiche contribuì a formalizzare e organizzare la raccolta fondi per scopi umanitari.

Nel XX secolo, le organizzazioni non profit e caritative diventarono sempre più comuni accompagnando la necessità di strategie di fundraising più strutturate e professionali per finanziare le attività.

L'avvento di tecnologie moderne, come l'uso di internet, ha rivoluzionato il fundraising espandendolo a dimensioni prima inimmaginabili: le organizzazioni possono ora raggiungere un pubblico più ampio e diversificato attraverso piattaforme online e social media che forniscono a loro volta servizi di acquisizione e analisi dei big data.

In sintesi, il fundraising ha radici profonde nella storia umana, ma è diventato più organizzato e sofisticato nel corso del tempo.

Anche le guerre in atto stanno creando effetti importanti sull'economia del Paese, spostando inevitabilmente il focus delle donazioni. Un ente deve reagire e rimanere al fianco delle proprie comunità per sostenerle, occupandosi degli effetti sociali e culturali delle crisi in atto, nonché contribuire alla raccolta di aiuti umanitari e, se possibile, impegnarsi direttamente nei soccorsi dei profughi.

L'ottava edizione dell'Italy Giving Report 2023 presenta un'analisi nel settore donazioni nel periodo che corre tra il 2020 con l'inizio della pandemia COVID-19 e la guerra in Ucraina nel 2022. A differenza delle aspettative si riscontra da parte degli italiani una risposta generosa, con un picco mai visto in dieci anni nelle donazioni individuali. Lo sguardo in questo periodo incerto e di preoccupazione per il futuro ha portato ad una risposta inaspettata e ad oggi senza crolli. Nonostante la società italiana stia vivendo un periodo non particolarmente florido dal punto di vista economico, si registra che gli italiani abbiano fatto almeno una donazione ad un'associazione, facendo salire la percentuale dal 21% nel 2020, al 35% nel 2021 per arrivare ad un 55% nel 2022. I dati sono contenuti nell'indagine "Italiani Solidali" realizzata da Doxa (agenzia che svolge ricerca sui comportamenti degli italiani e delle imprese nel sostegno per cause sociali).

Altro dato significativo di questa ricerca riguarda le donazioni per l'Ucraina, infatti, un italiano su cinque ha dichiarato di aver fatto una donazione cospicua per una causa legata alla guerra, dal sostegno alla popolazione al supporto per i rifugiati, fino a donazioni per gli animali abbandonati. Un terzo di questi donatori è passato a sostenere organizzazioni non profit, riportando queste ultime in un ruolo da protagoniste come beneficiarie nel settore. Un altro dato

importante è l'aumento delle donazioni medie nel 2022 da 61 a 69 euro, considerando tutti quelli che si sono dichiarati donatori (in maniera spontanea e sollecitata) e addirittura da 73 a 84 euro considerando solo quelli che si sono dichiarati spontaneamente donatori, l'importo infine scende da 32 a 22 euro per chi fa solo donazioni informali.

Per quanto riguarda il periodo dell'emergenza COVID-19 gli italiani hanno donato oltre 1.1 miliardi di euro in più rispetto al 2019. Durante il primo lockdown si era registrata un'impennata di donazioni, gran parte indirizzata alla Protezione civile, ospedali pubblici e comuni. Secondo l'Autorità Nazionale Anticorruzione-Anac le pubbliche amministrazioni non hanno rispettato alla lettera il decreto Cura Italia sulla rendicontazione delle donazioni ricevute per il Covid-19, allo stesso tempo i dati delle dichiarazioni dei redditi del 2021 attestano donazioni per oltre 203 milioni di euro fatte dagli italiani, attestando una crescita di donazioni dichiarate, 200 mila in più in un anno.

Nel periodo della pandemia la dichiarazione dei redditi 2021 delle società di capitale e quelle di persone, le deduzioni/detractions per donazioni ed erogazioni liberali segnano rispettivamente un +28% e un + 30% rispetto al 2020. Due anni dopo invece molti osservatori descrivono il 2022 un anno difficile per le imprese sul fronte del corporate fundraising legato all'aumento dei costi delle materie prime e delle bollette.

Accanto al tema delle donazioni da parte delle aziende, durante il covid-19, è importante parlare di quelle online, effettuate principalmente dalla Generazione Z (persone nate tra 1995 e il 2012) e da quella Millennial (età compresa 1981 e 1995). Queste presentano comportamenti donativi diversi dalle generazioni precedenti, per le nuove cause verso cui hanno maggiore sensibilità, nell'utilizzo di strumenti nuovi per la donazione e per cultura stessa del dono (più di altri si

aspettano un prodotto in cambio della donazione). Alcune fonti ⁴² riportano che la fascia d'età dei donatori maggiormente in crescita è quella dei giovani tra 18-24 anni, tanto che nel 2022 rappresentano il 15% del totale, con un incremento di 10 punti percentuali rispetto al periodo precedente al Covid. Allo stesso modo, questa categoria di donatori è quella che, una volta fidelizzata, finalizza maggiormente le donazioni.

Ad oggi l'obiettivo principale per le organizzazioni del Terzo Settore nel mantenere la propria sostenibilità è quello di cambiare metodologia nella pianificazione della raccolta fondi, passando da una gestione sporadica e occasionale di iniziative e/o bandi, all'implementazione negli enti di una vera e propria funzione di progettazione sorretta da un orientamento strategico, integrata con altre funzioni gestionali come quella delle risorse umane. Il passaggio decisivo per un ente non profit è abbandonare la spontaneità per la professionalità dell'agire, avvalendosi contemporaneamente di personale specializzato e volontariato ciascuno da impiegarsi in una specifica parte di competenza dell'azione dell'organizzazione.

Ottenere risorse finanziarie per raggiungere obiettivi di innovazione e realizzare progetti richiede non solo una valida strategia ma anche la capacità di dare evidenza dei risultati già raggiunti dalla propria attività. I sistemi di valutazione dell'impatto sociale rappresentano una efficace modalità per fornire trasparenza circa gli impieghi delle risorse e spesso tali sistemi possono costituire assolvimento agli obblighi di monitoraggio e rendicontazione richiesti dalla Legge.

Esistono vari sistemi nel fundraising per misurare l'impatto e determinare le strategie adottate; le metriche finanziarie che indicano l'importo totale di denaro

⁴² (Rete del Dono, 2023)

raccolto, il tasso di crescita dei fondi che calcola quanto è costato raccogliere ogni euro, più risulta basso più il fundraising è efficiente, il numero dei donatori ed infine la raccolta dei feedback da parte degli stessi per valutare la soddisfazione, le motivazioni del supporto e le eventuali aree di miglioramento. È importante personalizzare i sistemi di valutazione in base agli obiettivi specifici dell'organizzazione e alle sue attività di raccolta fondi.

Un passaggio importante per uscire dalla gestione di azioni poco efficaci e molto competitive è quello di portare l'ente ad un distacco dal mercato della solidarietà, verso una condivisione di risorse comunitarie creando rete territoriale e non perdere la comunicazione con i propri donatori anche in periodi storici dove l'attenzione è rivolta a situazioni di emergenza più grandi. Il valore sociale dell'azione delle organizzazioni non profit non deve esaurirsi nel solo perseguimento della missione iniziale e dei valori definiti inizialmente, ma deve comunque essere ampliato ad una scala globale: l'istituzione non può ignorare il contesto che la circonda a livello locale o ciò che succede nel mondo. A tale scopo l'organizzazione non profit deve instaurare una rete di relazioni con partner strategici a livello locale, nazionale e sovranazionale tra cui enti pubblici, aziende profit, altri enti non profit. Quest'ultimo tipo di relazione, ancora poco sviluppato, presenta interessanti possibilità di espansione, anche sulla base di quanto la scrivente ha potuto sperimentare nell'attività personale nell'ambito di una realtà non profit.

2.5.2 Cenni di Marketing sociale

Il marketing sociale è una disciplina che applica i principi del marketing tradizionale per promuovere cause, comportamenti positivi o cambiamenti sociali. Può essere inoltre definito come “[...] *una pratica che mira a promuovere o incoraggiare cambiamenti comportamentali positivi attraverso*

strategie di comunicazione e coinvolgimento del pubblico”⁴³, ovvero utilizzando le stesse tecniche di persuasione che il marketing commerciale applica ai prodotti o ai servizi al fine di ottenere un impatto sociale positivo.

La crescente complessità dei contesti non profit e la struttura tradizionale dell’organizzazione basata esclusivamente sul volontariato non sono più sufficienti in quanto nel mondo, e nel mercato contemporaneo, è imprescindibile possedere competenze più evolute rispetto al passato ed essere in grado di gestire le molteplici relazioni che i vari enti devono intrattenere con i soggetti coinvolti nell’iniziativa economico-sociale.

Analogamente a quanto accade per qualsiasi impresa che si rivolge al mercato, anche nel contesto non profit è fondamentale:

- comprendere i bisogni dei beneficiari e offrire servizi che soddisfino le loro esigenze;
- esprimersi in modo convincente per rendere visibile la propria causa sociale;
- gestire in modo efficace la comunicazione verso gli specifici destinatari.

In pratica è necessario analizzare dati di mercato, oggi sempre più declinati in termini di “big data”, ovvero una raccolta di dati informatici così estesa in termini di volume, velocità e varietà, tale da richiedere tecnologie e metodi analitici specifici per l’estrazione di valore o conoscenza. Individuare attraverso questi dati i bisogni del mercato, opportunamente divisi per gruppi omogenei, definire i prodotti idonei, e in grado di inserirsi nel mercato sempre più affollato, supportare le proprie soluzioni distintive con adeguata pubblicità in grado di farle emergere sulla concorrenza.

⁴³ (Kotler & Lee, 2011)

In Italia, forme di pubblicità di prodotti e servizi relativi al Terzo Settore sono ancora piuttosto limitate, infatti ad oggi sono stati al più sviluppati temi legati ad aspetti sociologici, di fundraising e gestionali, poco declinati al marketing degli stessi, pensando che i servizi delle organizzazioni non profit non debbano essere venduti per questioni etico-morali.

Tuttavia, il crescente sviluppo del settore e l'intervento del Legislatore che ha regolamentato e strutturato il mondo non profit, creando di fatto uno specifico mercato, ha fatto comprendere l'importanza del marketing per rispondere alle esigenze di sostentamento, crescita, consolidamento delle istituzioni: infatti, può offrire un supporto mirato ed efficace all'azione dell'organizzazione aiutando gli operatori a raggiungere gli obiettivi delle azioni intraprese, tra cui la finalità di solidarietà.

Come già indicato, l'utilizzo del marketing sociale porta a conoscere e a segmentare il mercato di riferimento, comprendere le esigenze dei beneficiari per poi posizionare l'offerta e renderla distintiva verso i concorrenti, comunicare e promuovere la causa sociale, realizzare un'azione programmata ed infine misurare i risultati delle iniziative.

Questo sistema viene definito “doppio”, perché mentre nel for profit il cliente paga il prezzo del bene/servizio ottenuto, nel non profit si paga solo una quota minoritaria del valore-costi degli input necessari per l'erogazione del servizio che i destinatari ne fruiscono gratuitamente.

È infatti il finanziatore soddisfatto che stimola ulteriori investimenti, diventando anche lui un “destinatario / beneficiario”, che gode non tanto dell'uso del bene / servizio prodotto, ma dal ritorno economico indiretto, dal guadagno di immagine e dalla gratificazione personale derivante dal sostentamento di risposte ai bisogni sociali verso cui si è dimostrato sensibile.

Alle organizzazioni non profit occorrono quindi almeno due strategie di comunicazione differenti: una per i destinatari dei servizi e una per i finanziatori che in quanto soggetti diametralmente opposti necessitano di forme di comunicazione e promozione completamente differenti. Pertanto, la strategia comunicativa ai vari livelli assume oggi un ruolo assolutamente di primo piano, fondamentale e funzionale alla raccolta dei fondi (*fundraising*) e alla capitalizzazione degli utili sotto forma dei risultati sociali ottenuti.

La gestione di un doppio sistema di marketing aggiunge un ulteriore livello di complessità all'attività delle organizzazioni, perché non sempre i due ambiti, per l'appunto così sostanzialmente distinti, sono in equilibrio. In caso di carenza di finanziamenti, ad essere danneggiati sono direttamente i destinatari dei servizi in quanto, mentre la domanda connessa ad un determinato bisogno rimane la stessa, il soddisfacimento dello stesso è incerto proprio per mancanza dei fondi necessari.

In caso di prodotti inadeguati al mercato o di mancato raggiungimento degli obiettivi pur con finanziamenti adeguati, gli investitori possono perdere fiducia nell'organizzazione e rivedere al ribasso i propri piani di contribuzione futura in quanto, a fronte di un determinato investimento, non è stato indirettamente ottenuto il ritorno di immagine preventivato.

Un ulteriore problema potrebbe essere la presenza di costi fissi contrapposti da entrate variabili, rischiando così un continuo disequilibrio reddituale e finanziario, con ripercussioni sulla stabilità e operatività dell'ente.

2.5.3 Il metodo CIA

Altro strumento utile per organizzare l'azione dell'istituzione non profit a finanziare i nuovi progetti è fornito dal cosiddetto Metodo C.I.A.: Collegamento, Interesse, Abilità. Uno strumento che pianifica e categorizza i diversi soggetti

che rientrano nel Cerchio dei Costituenti e che indirizza l'ente a trovare il giusto approccio di contatto, il grado di coinvolgimento e il consenso dell'individuo, sulla base del tipo ideologico, territoriale, commerciale, religioso, ecc... nonché attraverso le abilità di ciascuno o la disponibilità finanziaria che permetta donazioni di varia entità.

Quindi è necessario coinvolgere i donatori ad erogare somme sempre maggiori per finanziare progetti via via più incisivi e strutturati. Questo passaggio richiede un processo di sensibilizzazione e maggiore coinvolgimento del donatore affinché sia portato ad impegnarsi maggiormente verso gli obiettivi promossi dall'organizzazione.

Infine, è necessario aumentare la frequenza delle donazioni generando così un flusso di cassa di base costante nel tempo, riducendo il rischio di stress finanziari e di liquidità, garantendo un flusso di cassa maggiore, con finanziatori la cui probabilità di dono sarà più alta e di maggiore entità.

Questa sarà la fascia dei donatori di maggiore importanza nel fundraising; infatti, richiede un giusto approccio e una giusta personalizzazione della relazione.

2.5.4 La Piramide dei donatori

Da quanto sopra esposto è evidente la complessità della gestione dell'organizzazione non profit nel mercato contemporaneo. Pertanto, per orientare l'azione decisionale e le scelte strategiche, è possibile impiegare alcuni strumenti utili in grado di fornire una categorizzazione di priorità e una valutazione ponderata di alcuni aspetti fondamentali. Tra i vari strumenti uno di immediata applicazione è quello della Piramide del Donatore: consente la programmazione del fundraising schematizzando il concetto di coinvolgimento, graficizzando le dinamiche da utilizzare e mostrando i tre modi per attuare una

raccolta fondi, ovvero trovare nuovi donatori, aumentare la donazione media e aumentare la frequenza.

Il metodo è utile per capire come gestire il donatore in una logica di continua crescita basata su un lavoro costante, finalizzato a fidelizzare la relazione che si crea.

I cinque livelli in cui è suddivisa la piramide racchiudono le diverse tipologie di donatori, per ognuno dei quali è importante pianificare e differenziare le azioni che dovranno indurre i soggetti ad incrementare l'ammontare della raccolta annua.

Ciò si ottiene considerando la diversità tra le tipologie con lo scopo di fidelizzare negli anni i donatori portandoli al livello superiore fino a raggiungere l'apice.

Figura 12 La piramide dei donatori



La base è rappresentata dai nuovi donatori, cioè le persone che contribuiscono per la prima volta all'azione dell'ente mediante la quota associativa o la partecipazione ad un evento. In determinati casi esistono attori di donazioni casuali o d'impulso; pertanto, questa tipologia di soggetti non sono da considerare donatori acquisiti perché non esiste ancora una relazione fidelizzata con l'organizzazione.

Il secondo livello è costituito da coloro che hanno ripetuto la prima donazione o che hanno rinnovato la quota associativa, questi soggetti sono considerati i veri donatori in quanto confermano un interessamento a creare una relazione più solida.

Al terzo livello abbiamo tutti i soggetti che decidono di contribuire regolarmente alla causa dell'organizzazione. Tali donatori sono fortemente coinvolti e in genere contribuiscono con regolarità e periodicità mediante versamenti costanti da conto bancario o carte di credito. In questo livello sono racchiusi soggetti di diversa tipologia e capacità economica che necessitano di un lavoro personalizzato di sollecitazione per incrementarne il contributo caso per caso.

Nel quarto e quinto livello troveremo i grandi donatori, persone fisiche e imprese che partecipano attivamente e influenzando il percorso di crescita dell'organizzazione e che possono essere considerati veri e propri investitori nell'istituzione non profit.

2.6 Il ciclo e la strategia di fundraising

Tutto ciò premesso, si può sostenere in sintesi che fare fundraising significa identificare la buona causa verso cui orientare l'azione tramite una adeguata analisi di mercato e dell'ambiente esterno, valutando i bisogni della società, tenendo conto dell'azione degli altri competitors e dei punti di forza dell'ente,

individuano il target dei beneficiari e dei soggetti interessati, analizzando e comprendendo i fenomeni sociali, culturali, economici e tecnologici.

Poiché questa attività di indagine preliminare comporta investimenti e costi elevati, ma risulta essere necessaria per la sopravvivenza dell'organizzazione nel tempo, deve essere in ogni caso finanziata dal flusso di cassa ordinario.

Fare fundraising significa, anche ricercare finanziamenti per progetti a valore sociale, costruire relazioni tra partner che condividono medesimi valori così come stabilire relazioni durature nel tempo che creano vantaggi reciproci per la società nel perseguimento della mission istituzionale e delle necessità sociali di volta in volta individuate.

Quindi, definite le priorità e gli obiettivi, per formalizzare un programma di fundraising in un'organizzazione non profit si applicano gli strumenti già indicati della piramide dei donatori e del metodo CIA, con il contributo del fundraiser professionista.

La pubblicizzazione del progetto e dell'attività sono altri aspetti fondamentali che una organizzazione non profit deve considerare per emergere nel mercato rispetto i competitors. È necessario quindi che la relazione tra donatore e organizzazione non profit fondata su relazioni stabili venga fatta conoscere, che sia raccontata la storia dell'ente con i suoi valori fondanti, le conquiste raggiunte e i traguardi prefissati, utilizzando tecniche di comunicazione appropriate, ovvero diverse tipologie di mezzi di comunicazioni, tra cui l'esposizione diretta tra persone, la cosiddetta modalità "face to face", oppure telefonate, direct mail, lettera personalizzata, etc.... con diversi livelli di efficacia, di efficienza e di target.

Durante, e al termine del progetto è necessario consolidare i risultati ottenuti, coinvolgendo ancora una volta tutti i soggetti che ne hanno fatto parte come artefici del risultato ottenuto.

L'ente deve quindi scegliere come raccontare l'azione mentre questa si svolge, così come l'esito del progetto con modalità che fanno nascere l'interesse verso l'organizzazione, trasmettendo emozioni e dimostrando l'impatto, l'effetto e i risultati ottenuti grazie alla donazione.

Infine, è necessario il controllo dei risultati con una analisi della performance attuata in relazione agli obiettivi prefissati, verificando i costi specifici dell'azione intrapresa che costituiranno parametro di base per valutazione dei progetti futuri.

Capitolo 3

ALLEANZE STRATEGICHE PER UN BENE COMUNE

Di seguito si tratterà delle alleanze nel Terzo Settore riferendosi nello specifico a collaborazioni delle organizzazioni non profit con altre organizzazioni che interagiscono e operano nel mercato, non necessariamente non profit.

In particolare, l'alleanza strategica è un metodo e un modo operativo per un istituto non profit di attuare progetti in grado di perseguire gli obiettivi previsti mediante un aumento di valore, in genere condiviso tra i partecipanti. In tale modo la tradizionale fase di fundraising e di organizzazione dell'attività ora diventa un momento nobile di pianificazione di un progetto e di scambio di competenze sul lungo periodo che, coinvolgendo diversi attori su un piano orizzontale, fornisce a ciascuno prospettive innovative di crescita e nuove opportunità da consolidare nel tempo.

3.1 Tipologie di alleanze

Di fatto un ente non profit, così come ogni impresa profit può attuare un qualsiasi tipo di collaborazione con organizzazioni, aziende, parti sociali e cittadinanza civile per fornire servizi di interesse generale sulla base del contesto e delle esigenze locali. Un rapporto di ricerca curato dal Laboratorio "Percorsi di secondo welfare"⁴⁴ analizza le principali dinamiche sociali in Italia che

⁴⁴ (Bandera, 2019)

vedono il Terzo Settore in primo piano nell'erogazione di servizi di welfare. Questa analisi mette in evidenza come i cambiamenti sociali e i bisogni dei cittadini costituiscono fattori di instabilità e insicurezza, in relazione alla effettiva copertura delle necessità sociali, con il permanere di un forte disallineamento nella protezione delle categorie fragili. In tale contesto si sono sviluppate diverse forme di alleanze con caratteristiche di volontariato, partnership, e con i settori pubblico e privato ⁴⁵, non sempre facili da categorizzare.

Le alleanze ^{46 47} si possono classificare in base al partner di riferimento, pubblico, privato o Terzo Settore. Prima di esaminare nel dettaglio queste collaborazioni possiamo descrivere tre differenti linee di relazione che risultano alla base dei possibili accordi:

- orizzontale: cooperazione che si sviluppa tra soggetti presenti nello stesso mercato o nella stessa area di vendita di un determinato prodotto, relazionandosi direttamente, come ad esempio le collaborazioni tra competitors per creare monopoli di settore;
- verticale: collaborazione tra soggetti operanti in fasi diverse della catena del valore, ma collegati tra loro perché presenti nello stesso business, ad esempio, cooperazioni con i fornitori o con i clienti per ottenere vantaggi produttivi e di distribuzione;
- laterale: collaborazione tra attori economici presenti in mercati diversi, dove vengono inclusi anche i rapporti di collaborazioni intra-Sector con istituzioni pubbliche, enti non profit o università.

⁴⁵ (redazione Auser, 2021)

⁴⁶ (Fontana & Caroli, 2017)

⁴⁷ (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019)

Da un diverso punto di vista è possibile categorizzare le alleanze con riferimento al grado di rilevanza dell'accordo; ci si riferisce in questo caso ad alleanze di tipo tattico e di tipo strategico.

Le alleanze tattiche sono utili specialmente in fase di avvicinamento tra i partner, in quanto più flessibili, poiché non richiedono la struttura propria delle alleanze strategiche. Consentono quindi di sperimentare varie forme di interrelazione tra gli stessi senza vincolare sin da subito scelte future, verificando la reciproca capacità di operare congiuntamente.

Le alleanze strategiche invece incidono in modo più profondo e duraturo sul processo di crescita dell'organizzazione proprio in relazione all'orizzonte temporale di lungo termine.

Tabella 4 - Alleanze tattiche e strategiche

	Alleanza tattica	Alleanza strategica
Natura degli obiettivi	Obiettivi funzionali alla soluzione di problematiche contingenti	Funzionali all'attuazione della visione e dello scopo aziendale
Potenziale impatto sulla strategia	Nulla o modesto	Alto
Potenziale impatto sulla gestione operativa	Alto	Nulla o modesto nel breve termine, alto nel lungo termine

(Fontana & Caroli, 2015)

Come evidenziato, le alleanze di tipo strategico si distinguono da quelle tattiche nell'agire con un approccio più incisivo e una modalità proiettata al lungo periodo, portando ad un'evoluzione dell'ente in modo competitivo, garantita da un impegno organizzativo e finanziario consistente.

3.2 Quadro generale: evoluzione storica delle alleanze con il Terzo Settore

Poiché di fatto un ente non può mai considerarsi completamente autosufficiente, in un certo qual modo le alleanze anche tra le organizzazioni del Terzo Settore sono storicamente sempre esistite e declinate in funzione del contesto storico di appartenenza.

Le origini degli accordi nel Terzo Settore risalgono agli anni Settanta del Novecento con la nascita delle prime forme di associazionismo spontaneo e non regolato, come le società di mutuo soccorso o le case del popolo, che si proponevano di soddisfare i bisogni sociali dei lavoratori e delle classi popolari. Per farlo necessitavano di collegamenti con altre imprese per il recupero di beni e servizi. Dagli anni Ottanta, con l'industrializzazione diffusa e il trasferimento di popolazione dalle campagne alle città, cambiando abitudini e bisogni, nascono necessità di strategie di sostegno alla comunità e al welfare da parte delle istituzioni, delegando parte delle funzioni operative, specie quelle più direttamente attive sul territorio.⁴⁸

È proprio da queste esigenze che nascono le prime forme di collaborazione tra gli enti non profit con le comunità locali, promosse anche dalla promulgazione di nuove normative che regolano il settore. A livello privato nascono così i primi programmi di previdenza e assistenza formalizzati dalle aziende a tutela dei dipendenti.

Successivamente si registra un ampliamento e una diversificazione delle alleanze nel Terzo Settore, coinvolgendo anche soggetti provenienti da altri settori, imprese e università, favorito da una particolare congiuntura socioeconomica, tra cui il perdurare della crisi economica, la globalizzazione, la

⁴⁸ (Di Paolo, L'evoluzione storica del Terzo Settore: nascita e progressiva affermazione, 2016)

riforma del welfare, la diffusione delle nuove tecnologie e la maggiore consapevolezza sociale e civile della società. Pur in un mercato fortemente competitivo, si registra la nascita di un gran numero di istituzioni, e con esse dei relativi collegamenti di funzionali e operativi volti a fornire una risposta sempre più adeguata alla crescente domanda di servizi.

Queste nuove tipologie di accordi si diversificano per finalità, modalità di innovazione, promozione e responsabilità sociale.

Nel Novecento, in relazione ai cambiamenti economici, sociali e politici che interessarono il Paese, in particolare la Seconda guerra mondiale, si assiste ad una crescita della domanda di servizi sociali e sanitari da parte della popolazione. Questo forte aumento non trova una risposta adeguata da parte dello Stato, è in questo contesto che le organizzazioni del Terzo Settore si organizzano in reti, consorzi, federazioni e altre forme per offrire servizi di qualità, cercando di coprire il più possibile le esigenze e bisogni primari.

Nel periodo contemporaneo, le alleanze strategiche nel Terzo Settore continuano ad evolversi e a sperimentare nuove forme e modalità organizzative ed operative. Tra le tendenze emergenti, si possono citare alleanze strategiche tra organizzazioni del Terzo Settore, istituzioni pubbliche e imprese profit, combinando la logica non profit con quella profit.

In particolare, è possibile distinguere alleanze tra:

- organizzazioni non profit e imprese profit basate sulla creazione di valore condiviso;
- organizzazioni non profit e istituzioni pubbliche orientate verso la co-progettazione e la co-gestione dei servizi;

- relazione tra enti del Terzo Settore e cittadini con il fine della partecipazione e del coinvolgimento attivo.

3.3 Le alleanze strategiche e gli strumenti per aumentare il valore

Le alleanze strategiche sono accordi tra due o più entità, come imprese, organizzazioni o paesi, con l'obiettivo di raggiungere vantaggi nel mercato di riferimento attraverso la collaborazione⁴⁹. Un caso di successo, nel settore profit, è stata la capacità nel campo medico-scientifico di produrre vaccini contro il virus COVID-19 in un tempo inferiore ad un anno. Le alleanze strategiche possono assumere diverse forme e possono essere sia a breve che a lungo termine.

In letteratura diversi autori hanno fornito una definizione di alleanze identificandone alcune caratteristiche, l'aggettivo "strategiche" è stato utilizzato ad esempio da Culpan⁵⁰ che equipara questo tipo di alleanza ad un ombrello per via del suo uso ampio e aggregativo. Lo stesso autore in una precedente pubblicazione⁵¹ ha posto il focus su due tipologie di alleanze che presentano caratteristiche diverse rispetto ad altri accordi di collaborazione, ovvero:

- impegno a lungo termine dei partecipanti
- prestazione di contributi strategici per l'interesse reciproco tra le organizzazioni che partecipano all'accordo.

⁴⁹ (Semder, 2023)

⁵⁰ (Culpan, A fresh look at strategic alliances: Research issues and future directions, 2009)

⁵¹ (Culpan, Global Business Alliances: Theory and Practice, 2022)

Hitt, Ireland e Hoskisson, definiscono⁵² l'alleanza strategica come una:

“[...] strategia di cooperazione in cui le imprese combinano alcune delle loro risorse e capacità, ottenendo un vantaggio competitivo nei confronti dei rivali”

Più di recente Giulio Ferrigno⁵³ osserva che in passato la letteratura di settore ha trattato spesso di alleanze senza definirle strategiche, mentre negli ultimi anni questo argomento viene introdotto con una visione nuova di collaborazione, dove l'elemento essenziale risulta un miglioramento sotto il profilo economico-finanziario, ma soprattutto una migliore pianificazione e implementazione di strategie elaborate in maniera opportuna dalle organizzazioni in genere.

Riassumendo, sulla base delle analisi fornite dai vari autori è possibile quindi individuare alcune caratteristiche distintive delle alleanze strategiche quali:

- impegno a lungo termine da parte dei partner
- contributo alle azioni innovative da parte dei partecipanti
- superamento della mera alleanza commerciale.

Infatti, i fattori che differenziano le alleanze strategiche da quelle commerciali possono essere così definiti:

- l'alleanza è un impegno reciproco fondamentale per il conseguimento di un obiettivo importante di ogni singolo partner;
- crea, sostiene, potenzia almeno una competenza chiave o un vantaggio competitivo di ciascun partecipante;
- aiuta a frenare una minaccia competitiva;
- consente di cogliere nuove e rilevanti opportunità di mercato;

⁵² (Hitt, Ireland, & Hosikisson, 2005)

⁵³ (Ferrigno, 2020)

- riduce l'esposizione al rischio di ciascun partecipante.

È infatti naturale che in caso di necessità di risorse o di competenze, di cui un determinato partecipante non dispone, una strategia applicabile può essere di rivolgersi all'esterno, stabilendo una relazione con un'organizzazione che presenta un profilo di risorse e di competenze complementari al proprio. Nel caso specifico, nel valutare questa complementarità, va considerata l'effettiva utilità delle risorse messe a disposizione nel tempo dal partner. Ne risulta che un'alleanza sarà tanto più proficua quanto più essa contribuirà a colmare un gap nella dotazione delle singole parti rispetto a ciò che è richiesto per raggiungere l'obiettivo.

È necessario, tuttavia, considerare alcune situazioni particolari che costituiscono asimmetrie, e possono complicare i rapporti tra i partecipanti. Ad esempio: se l'ammontare della risorsa necessaria ad un partner è in possesso solo a una controparte, che a sua volta non necessita delle competenze o dei beni dell'altra, non si potrà parlare di complementarità; se invece la combinazione porta ad eccedere il fabbisogno di risorse del progetto, si avrà una diseconomia di utilizzo; infine, la sovrapposizione nella dotazione di risorse dei due partecipanti può rappresentare un problema, creando competizione.

Allo stesso modo, tanto più marcato è lo squilibrio tra i due partner nella dotazione di risorse rispetto al compito, tanto minore la probabilità che essi stabiliscano un'alleanza.

Se nessuna delle due parti dispone della quantità minima necessaria di una determinata risorsa, che potrebbe essere invece disponibile grazie all'alleanza, allora ci sarà complementarità, con un'alta probabilità di riuscita della collaborazione portando al minimo il rischio di competizione e conflitti.

Per costruire un'alleanza che crei valore possono essere definiti dieci punti chiave, suddivisi in tre categorie:

Tabella 5: I punti chiave della costruzione di una alleanza strategica

Fase	Punti chiave
<i>Strategia delle alleanze, individuazione dei partner e selezione delle modalità operative</i>	Considerare le alleanze come un gioco di “portfolio”
	Selezionare il giusto partner guardando oltre i propri pari
<i>Negoziazione e progettazione dell'alleanza</i>	Riconoscere con quali imprese cui allearsi e quali acquisire
	Prepararsi a fondo per la fase di negoziazione e progettazione
	Costruire un rapporto di fiducia
	Costruire un sistema di governance affidabile
<i>Gestione delle relazioni</i>	Definire a priori obiettivi e una strategia di uscita
	Riconoscere che un'alleanza è una relazione in divenire
	Creare un ufficio di rappresentanza e gestione dell'alleanza
	Mantere un portfolio dinamico di alleanze e partner

(Group, et al., 2022)

L'esperienza diretta ha mostrato come le alleanze strategiche non profit possono essere utilizzate per favorire lo sviluppo del territorio, qualora gli obiettivi stabiliti siano raggiungibili e definiti sulla base di una adeguata analisi dei bisogni e dei problemi concreti del territorio.

3.4 Le alleanze strategiche come strumento per aumentare il valore del non profit

Ad oggi la sfida che le organizzazioni non profit affrontano è quella di creare relazioni fondate sulla fiducia, l'impegno, l'equità, la lealtà per creare una positiva interdipendenza, a differenza dell'orientamento tradizionale, basato sulla bassa dipendenza, la competizione e il distacco. Le misure della performance delle alleanze non sono a priori definite in ogni singolo dettaglio ma è pacifico che i partner stessi affrontino e risolvano sfide e complicazioni tramite la cooperazione, il dialogo e la discussione.

Infatti, mentre in un orientamento tradizionale, le parti lavorano per perseguire il proprio beneficio, nella visione moderna e contemporanea un'alleanza si focalizza sulla creazione del valore e sui benefici di entrambe le organizzazioni. Nel nuovo modello, risulta quindi essenziale la condivisione di informazioni, le discussioni interpersonali, i feedback, la risoluzione dei problemi e la partecipazione attiva dei partner, attraverso il coinvolgimento nell'addestramento, nelle riunioni di gruppo e in altre attività.

Tabella 6: Cambiamenti nelle caratteristiche delle relazioni inter-organizzative

Orientamento tradizionale: Conflittuale	Nuovo orientamento: Partnership
<i>Bassa dipendenza</i>	Alta dipendenza
<i>Sospetto, competizione, distacco</i>	Fiducia, incremento del valore di entrambe le parti, grande impegno reciproco
<i>Misure della performance precise e accurate</i>	Misure della performance meno precise, soluzione dei problemi mediante discussione
<i>Prezzo, efficienza, massimizzazione dei profitti</i>	Equità, lealtà, profitti condivisi
<i>Limitato scambio di informazioni e feedback</i>	Condivisione informatizzata delle informazioni chiave, feedback su problemi, discussione
<i>Minimizzazione dei coinvolgimenti e dei costi iniziali</i>	Coinvolgimento reciproco dei partner nelle attività di progettazione e produzione di beni e servizi, condivisione di risorse
<i>Soluzione legale dei conflitti</i>	Mediazione, discussione, coordinamento reciproco, presenza fisica delle persone
<i>Contratti di breve termine e contratti che limitano le interrelazioni</i>	Contratti a lungo termine, supporto extra contrattuale,

(Boldizzoni & Nacamulli, 2017)

Sulla base di questo nuovo paradigma operativo, il modo di relazionarsi porta un vantaggio competitivo nel mercato contemporaneo: diversi autori⁵⁴ ritengono infatti che le pratiche manageriali del vecchio modello basate su potere, gerarchia e relazioni conflittuali devono essere abbandonate per favorire, il “delayring”, ovvero l’appiattimento della gerarchia e la collaborazione.

In questo periodo storico ogni soggetto sia pubblico che privato avverte la necessità di creare economia e cambiamento sociale, è da questo concetto che inizia il bisogno di costruire alleanze in grado di coinvolgere i portatori di

⁵⁴ (He, Meadows, Angwin, Gomes, & Child, 2023)

interesse del territorio e di favorire lo sviluppo di modelli di economia sostenibile.

Questo concetto riguarda il dover valorizzare le connessioni tra il settore privato la cittadinanza attiva, le istituzioni, l'associazionismo e i gruppi informali attivi, per attribuire il significato di "sociale" all'economia, finalizzato a produrre qualità della vita e coesione in un ecosistema. È proprio l'ecosistema l'attore principale per costruire un'economia più funzionale, dove ogni soggetto dovrebbe investire almeno in parte nelle comunità locali, sia sotto un profilo produttivo e di accumulo di capitale e sia come aspetto relazionale e culturale.⁵⁵

Poiché per definizione un'alleanza strategica è un progetto di lungo periodo, le organizzazioni non profit, nell'individuare i partner, dovranno valutare numerosi aspetti, tra cui il valore che, in prospettiva, tale partnership può creare, la capacità di proiettarne nel tempo i risultati e valutarne correttamente i benefici e le opportunità, così come le criticità, fondamentale per il successo e il progresso dell'alleanza.

Alcuni degli aspetti di valutazione sopra citati considerano:

- Durata dell'alleanza
- Apporto di risorse da investire
- Allineamento degli obiettivi
- Affinità culturale
- Benefici futuri
- Crescita sostenibile

⁵⁵ (Inserra P. , 2022)

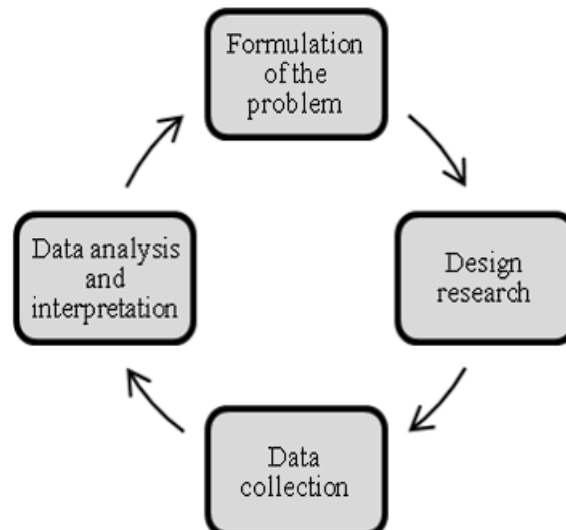
Tuttavia, è necessario tenere presente che, nella collaborazione tra i diversi partecipanti sono insite delle criticità, tra cui:

- Instabilità dell'ambiente e dei settori
- Affinità reale con il partner
- Difficoltà di interazione e integrazione
- Compatibilità di risorse
- Difficoltà di co-gestione della fase esecutiva
- Stabilità giuridica e contrattuale nel tempo

Se da una parte un'adeguata partnership strategica può portare a risultati più che positivi⁵⁶, mediante una comunicazione aperta e trasparente, stretta collaborazione tra le parti coinvolte, strategie ben pianificate ed attuate, è comunque imprescindibile una attenta fase esplorativa attraverso una ricerca di informazioni e di dati sul mercato di interesse, sulle imprese ed enti non profit che vi operano e sulla loro storia.

⁵⁶ (Kumari & Singh, 2016)

Figura 13 - La fase esplorativa e le ricerche di mercato



(Bailey, 1994)

Tutto ciò premesso, condotta quindi la fase di valutazione preliminare e di analisi dei rischi con prospettive positive, le alleanze strategiche rappresentano un'opportunità unica per ottenere un maggiore valore futuro, grazie alla compatibilità degli obiettivi definiti e alla gestione efficace delle risorse. Comunicazione aperta e collaborazione stretta sono altrettanto determinanti per il successo di tali alleanze, consentendo ai partecipanti, sia di ottimizzare i processi interni sia di fornire soluzioni innovative e di qualità ai beneficiari. La condivisione di conoscenze e competenze amplia la visione di ogni singola realtà, aprendo nuove prospettive e stimolando la creatività. In un contesto sempre più complesso e competitivo, l'alleanza tra organizzazioni, di qualsiasi settore appartengano, è un fattore chiave per il successo e la sostenibilità, poiché permette di affrontare le sfide presenti e future con maggiore efficacia e resilienza.

Un altro aspetto da considerare nel processo volto all'aumento di valore mediante alleanze nel Terzo Settore riguarda il mondo digitale. Infatti, come già indicato, il non profit ha la stessa necessità di innovazione del mondo imprenditoriale, e la medesima necessità di fondi per attuare questa trasformazione a fronte di minori risorse iniziali da investire rispetto alle imprese profit.

Tuttavia, seppur in una situazione di svantaggio iniziale, il settore non profit, per le sue caratteristiche, rappresenta il luogo dove far acquisire al personale le necessarie capacità per avviare quel processo di trasferimento e adozione di nuovi metodi e tecnologie che sono alla base della trasformazione digitale del mondo contemporaneo.

Risultano quindi necessari investimenti volti alla revisione dei modelli produttivi e di organizzazione del lavoro all'interno degli enti non profit, basati su forme nuove di istruzione e formazione, al fine di accompagnare i lavoratori degli stessi nel nuovo contesto storico-sociale.

È proprio attraverso questo processo di trasformazione digitale che, sulla base della dimensione dell'organizzazione, può essere utile investire in nuove competenze e tecnologie come i Data Analyst, sistemi di profilazione, tracciamento e categorizzazione. Tali sistemi, di cui si è già parlato, sono alla base di un efficace fundraising digitale.⁵⁷

3.5 Scelta dei partner

Il processo di scelta del partner è un momento chiave nella programmazione di una alleanza, e dalle decisioni prese in questa fase di fatto si condiziona l'esito

⁵⁷ (Il sole 24 ore, 2022)

del progetto. È necessaria, pertanto, una fase di valutazione attenta e scientifica a beneficio di tutti i partner coinvolti.

In prima istanza, le organizzazioni del Terzo Settore che decidono di istituire un'alleanza di qualunque tipo, necessitano di definire i requisiti imprescindibili del partner ideale in funzione del progetto da attuare, ricavando ed elaborando i dati acquisiti mediante ricerche specifiche nel settore di appartenenza e nel mercato di riferimento.

La fase di ricerca⁵⁸ si concretizza nel pianificare aspetti strutturali dell'accordo con il partner come, ad esempio:

- il settore di riferimento
- il campo di competenza
- il target dell'azione
- il valore che il partner può aggiungere
- l'impatto territoriale
- l'intensità di cooperazione che il partner può fornire
- le opportunità di moltiplicazione dell'investimento per ciascun partecipante.

Altri aspetti di interesse riguardano:

- caratteristiche di mercato di riferimento
- segmenti che lo costituiscono
- prodotti e servizi che il mercato richiede
- dinamiche concorrenziali già presenti nel mercato di riferimento
- beneficiari/stakeholder abituali e potenziali
- la situazione del settore in esame.

⁵⁸ (Bresciani, 2010)

Le informazioni ottenute individueranno il campo d'intervento in modo tale da poter prendere decisioni opportune ed efficaci, impostando così le basi per un corretto approccio all'ideale partner dell'alleanza.

Analizzare il campo della cooperazione significa comprendere la direzione relazionale ed il valore da attribuire al progetto promosso da un determinato partecipante. Sotto questo profilo esistono ⁵⁹ tre diverse forme di alleanze strategiche:

- orizzontali
- verticali
- diagonali.

Nello specifico^{60 61}: le alleanze strategiche orizzontali avvengono quando i diversi soggetti operano allo stesso livello della catena del valore collaborando per raggiungere un obiettivo comune; ad esempio, quando i due partecipanti interagiscono sullo sviluppo di tecnologie indirizzate al perfezionamento di beni e/o servizi distinti di entrambi, ottenendo una condivisione dei costi di ricerca coinvolti e un risultato tecnologicamente più innovativo.

Le alleanze strategiche verticali si formano tra partner che operano a livelli leggermente differenti nella scala del valore ma comunque vicini. L'alleanza può in questo caso presentare un certo rischio di contrasti dovuto al differente grado delle organizzazioni coinvolte.

Le alleanze strategiche diagonali, infine, sono formate da partner di diversi settori che possono creare un bene e/o servizio in grado di espandere il pubblico di riferimento e quindi generare un maggiore valore dell'alleanza.

⁵⁹ (Fontana & Caroli, 2015)

⁶⁰ (Dhaundiyal & Coughlan, 2020)

⁶¹ (Varadarajan & Cunningham, 1995)

In merito allo specifico partner alcuni elementi fondamentali da considerare sono i seguenti⁶²:

- coinvolgimento: il partner deve sentirsi parte integrante nell'alleanza, valorizzando così tutte le sue risorse per fini comuni e per il successo dell'accordo;
- capacità gestionale e di controllo: un partner capace di supportare l'accordo con competenze gestionale e di controllo condizionando in maniera positiva la buona riuscita dell'alleanza;
- governabilità dell'alleanza: il partner deve possedere l'attitudine di adeguarsi in maniera flessibile ai possibili cambiamenti in corso di progettazione e attuazione del progetto;
- spirito di collaborazione: è fondamentale la propensione alla collaborazione evitando possibili conflitti sull'operatività;
- rapporto di fiducia: il successo di un'alleanza dipenderà, dall'armonia che lega gli alleati, nonché, dal quotidiano rapporto fiduciario che ognuno è in grado di assicurare.

I criteri di scelta dei partner nelle alleanze del Terzo Settore si basano pertanto su alcuni principi fondamentali descritti nei paragrafi precedenti nonché su principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione e parità di trattamento.

In conclusione, alcuni autori affermano che trovare il partner giusto è uno dei fattori di successo più importanti di un'alleanza strategica:

“By analyzing initial strengths, how they change, and the potential for competitive conflict, it's possible to map a particular alliance and

⁶² (Kanter, 1994)

anticipate or protect against a future sale of business. The reason senior managers may not take the time to think through the evolution of a planned alliance is that they may believe they have their company's long-term interests well in hand. Here the right partner choice gets fundamental; research partner process gets the unique way for establishing a connection between interests and success".⁶³

3.5.1 Scelta in base ad un orientamento al marketing

Le organizzazioni che hanno un orientamento di scelta del partner in base al marketing sono generalmente attività giovani o con alte competenze nel settore digitale con una politica aziendale proiettata all'innovazione. Le caratteristiche che il futuro partner, dovrebbe possedere sono peculiarità nella gestione del profilo social, competenze di marketing all'interno dell'organizzazione di riferimento, un'immagine di profilo trasparente e coinvolgente. Le priorità nei criteri di scelta sono:

- obiettivo comune: i partner devono condividere una visione e una missione chiare, e avere degli obiettivi misurabili e realistici da raggiungere insieme;
- valore aggiunto: i partecipanti all'alleanza devono offrire prodotti o servizi complementari, che possano creare una sinergia e un beneficio per i beneficiari finali;
- reputazione: i partner devono avere una buona immagine e una credibilità sul mercato, e non essere coinvolti in scandali o controversie che possano danneggiare la loro reputazione o quella del partner;
- canale di comunicazione: i soggetti coinvolti devono avere dei canali di marketing efficaci e coerenti, che possano raggiungere il pubblico target e trasmettere il messaggio della partnership;

⁶³ (Mintzberg, 1994)

- cultura organizzativa: ogni organizzazione è caratterizzata da abitudini e comportamenti accompagnati da valori, sentimenti e credenze specifiche. Questi elementi costituiscono la personalità dell'organizzazione considerata un sistema vivente⁶⁴. Per avere un buon margine di riuscita dell'accordo i partecipanti dovrebbero avere una cultura e dei valori simili, che favoriscano la collaborazione, la fiducia e il rispetto reciproco. La compatibilità culturale non è da sottovalutare nella buona riuscita della collaborazione; infatti, è importante che entrambi siano disponibili nell'accettare la cultura dell'altro. Nella prevenzione di conflitti è necessario effettuare un'analisi del background dei partecipanti coinvolti verificando le capacità di adattamento o altrimenti se le diversità sono tali da compromettere il risultato.

La ricerca quindi del partner ideale, richiederà una valutazione dei candidati sui loro punti di forza e di debolezza, i loro mercati di riferimento, i loro competitor, il loro pubblico di riferimento, ecc.... Inoltre, l'importanza dei criteri di selezione e dei parametri di valutazione sopra elencati, possano aiutare a confrontare le diverse opzioni e a scegliere la più vantaggiosa. Infine, è fondamentale definire un accordo di co-marketing chiaro e trasparente, che regoli gli aspetti operativi, finanziari e legali della collaborazione^{65 66}.

⁶⁴ (Balling, 2005)

⁶⁵ (Moroni, 2022)

⁶⁶ (Big Market Research, 2020)

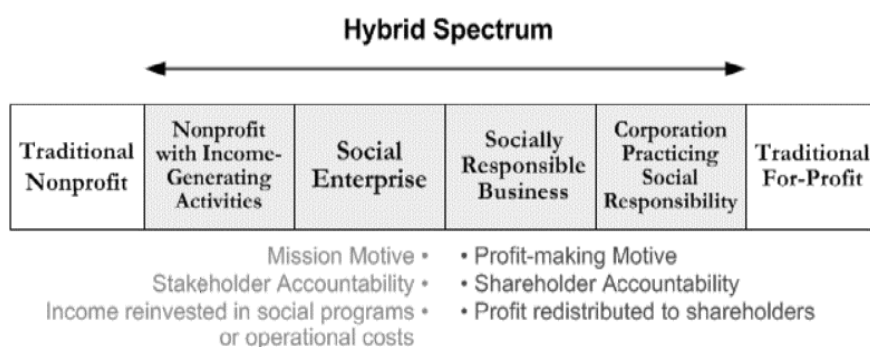
3.5.2 La scelta in base alla tipologia di impresa

Questo orientamento riguarda la scelta in base all'appartenenza del partner al mondo for profit o non profit.

Una classificazione esaustiva per evidenziare le differenze tra le attività, possiamo trovarla nel modello presentato nel 1999 da Davis Lee e Nicole Etchart⁶⁷, dove vengono suddivise le organizzazioni dalla puramente filantropica alla puramente for profit. Da questa classificazione vengono ulteriormente divise in due gruppi, da un lato le imprese for profit che creano valore sociale ma con l'obiettivo primario di generare profitto, dall'altro gli enti non profit (volontariato e associazionismo di genere), quelle che gestiscono attività commerciale con finalità di generare valore sociale ed infine le imprese sociali.

Tale distinzione può essere schematizzata mediante il cosiddetto “*spettro di Alter*”⁶⁸:

Figura 1414 - Spettro di Alter



(Alter, 2007)

⁶⁷ (Lee & Etchart, 1999)

⁶⁸ (Alter, 2007)

Le tipologie e caratteristiche di queste organizzazioni si contraddistinguono da quelle for profit per obiettivi, motivazioni, destinazioni dei proventi generati dall'attività ed il metodo con il quale si rapportano con il mercato⁶⁹.

Le organizzazioni rappresentate sul lato sinistro dello spettro hanno come obiettivo la creazione di valore sociale, le altre sul lato destro la creazione di valore economico. Il concetto di valore sociale inoltre cambia da settore a settore e dalla mission dell'organizzazione, ad esempio tutela dell'ambiente, diritto all'educazione, lotta alla povertà, etc....

Nella letteratura anglosassone⁷⁰ l'impresa sociale è definita come un'attività imprenditoriale condotta in un settore commerciale per un fine sociale, utilizzando innovazione, sana gestione finanziaria e particolari approcci di mercato; quindi, per molti aspetti può essere considerata nelle dinamiche di mercato come una for profit. La scelta del partner in riferimento a questo orientamento è generalmente legata ad un aspetto di condivisione delle risorse per gli enti non profit, e di acquisire un valore aggiunto in termini sociali per le imprese for profit.

3.5.3 La scelta in base all'orientamento dell'accordo e alla relazione

La scelta di partner nel non profit in base all'orientamento dell'accordo è una delle possibilità per la realizzazione di progetti sociali efficaci e sostenibili che tiene conto della tipologia di relazione che si instaura tra i partecipanti e che può essere di tipo cooperativo o competitivo. Un accordo cooperativo si basa sulla condivisione di obiettivi, risorse e responsabilità tra i partner, che cercano di creare valore aggiunto per la comunità di riferimento, un accordo competitivo

⁶⁹ (Dees, 2001)

⁷⁰ (Perrini, 2007)

invece si basa sulla ricerca di vantaggi individuali complementari⁷¹, che possono avere interessi divergenti o conflittuali.

Per scegliere il partner più adatto in base all'orientamento dell'accordo, è quindi necessario considerare alcuni fattori, tra cui:

- la missione e la visione del partner, coerenti con quelle dell'organizzazione promotrice del progetto, e condividendo i valori ed i principi etici che lo guidano;
- competenze e le esperienze tali da dimostrare capacità di innovazione;
- apprendimento e adattamento, la reputazione e credibilità sul territorio;
- complementarità e sinergia per creare opportunità di collaborazione;
- flessibilità nel partecipare al progetto rispettando le scadenze e le modalità stabilite.

James E. Austin e M. May Seitanidi hanno studiato⁷² il valore della collaborazione nelle alleanze tra organizzazioni, introducendo il tema di cross-fertilization letteralmente “fertilizzazione incrociata”⁷³, ovvero un approccio adottato da diverse discipline, tra cui il marketing e le ricerche manageriali in cui, prima di creare la vera e propria alleanza, avviene scambio di conoscenze, intuizioni, vedute, programmi e suggestioni. In Italia è stato avviato un progetto di studio denominato LOIEs (Lessons and Options for an Integrated Approach to CSR)^{74 75}, progetto sperimentale per stimolare il dialogo tra profit e non profit,

⁷¹ (Soda, 2020)

⁷² (Austin & Seitanidi, Creazione di valore collaborativo: processi e risultati di partnership, 2012)

⁷³ (Corazza, 2014)

⁷⁴ (Dall'Amico, LOIEs (Lessons and options for an integrated European Approach to CSR, s.d.)
(Dall'Amico, LOIEs (Lessons and options for an integrated European Approach to CSR, s.d.)

⁷⁵ (Dall'Amico, LOIEs Progetto co-finanziato dall'Unione Europea - DG Employment, Social Affairs and Inclusion, 2014)

che ha evidenziato l'efficacia della comunicazione per lo sviluppo di nuovi modelli di collaborazione e attraverso i risultati si dimostra l'efficacia della fertilizzazione incrociata come strumento di riflessione sullo stato di un'organizzazione, nonché come veicolo di apprendimento reciproco.

3.6 Alleanze con la Pubblica Amministrazione

Le alleanze del Terzo Settore con la Pubblica Amministrazione riguardano una vasta gamma ⁷⁶ di settori tra cui:

- assistenza sociale
- cultura
- ambiente
- ricerca scientifica
- Istruzione.

L'evoluzione normativa e il quadro legislativo attuale forniscono diversi strumenti amministrativi per promuovere la collaborazione tra enti pubblici e privati, come anche confermato dell'art.55 del Codice del Terzo Settore e dalla sentenza n.131 della Corte costituzionale⁷⁷, che si esprime in merito alle cooperative di comunità e l'appartenenza di queste agli enti del Terzo Settore, intendendo nell'occasione di:

“superare l'idea per cui solo l'azione del sistema pubblico è intrinsecamente idonea allo svolgimento di attività di interesse generale e si è riconosciuto che tali attività ben possono, invece, essere perseguite anche da una «autonoma iniziativa dei cittadini» che, in linea di continuità

⁷⁶ (Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma, 2011)

⁷⁷ (Giudizio di legittimità costituzionale in via principale, 2020)

con quelle espressioni della società solidale, risulta ancora oggi fortemente radicata nel tessuto comunitario del nostro Paese”

sancendo una coincidenza di scopi tra enti privati e il soggetto pubblico e, in un qualche modo, una forma di amministrazione condivisa⁷⁸.

Già con la legge 328/2000 venivano introdotti i principi generali per un cambio di percorso amministrativo nella modalità di rapporto, senza però nominare esplicitamente la coprogettazione, inquadrata e disciplinata successivamente a livello regionale. Anche se le legislazioni regionali affrontano il tema con prospettive differenti tra loro, a livello nazionale la coprogettazione viene identificata come un procedimento amministrativo partecipato. Può essere affrontato in due modalità; in modo competitivo o non competitivo con enti del Terzo Settore, destinato poi a concludersi con diverse forme di partenariato.

I percorsi amministrativi che hanno come approccio una coprogettazione sono:

- appalto e concessione di servizi
- accreditamento e istruttorie pubbliche di coprogettazione.

3.6.1 Appalto e concessioni di servizi

L'appalto è un contratto che consiste nell'acquisizione sul mercato di servizi a titolo oneroso, stipulato tra un committente, rappresentato da un'amministrazione pubblica con un contraente. Gli appalti con enti del Terzo Settore sono normati dal Nuovo Codice Appalti⁷⁹, che include disposizioni

⁷⁸ (Cantiere Terzo Settore, 2022)

⁷⁹ (Nuovo Codice Appalti (D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36), 2023)

specifiche per servizi forniti da tali enti tenendo conto di principi di solidarietà e sussidiarietà orizzontale (art.6).

Questo modello rappresenta il cosiddetto “contracting-out”, ovvero uno strumento utilizzato dagli enti locali che ha per oggetto l’esternalizzazione di lavori, forniture, prodotti o prestazione di servizi, ma con il controllo della gestione operativa tenuta dalla stazione appaltante. In questo tipo di collaborazione l’ente pubblico mantiene la titolarità dell’appalto o dell’azione intrapresa, mentre gli enti del Terzo Settore si configurano come fornitori di prestazioni con obbligo di risultato ma limitato spazio di manovra progettuale e scarsa valorizzazione del proprio operato.

La concessione è un contratto stipulato tra la pubblica amministrazione e un’organizzazione non profit sull’esternalizzazione dei servizi, dove l’ente pubblico trasferisce la titolarità al concessionario che acquisisce il diritto di gestione ma, a differenza dell’appalto, i servizi vengono erogati direttamente agli utenti dietro corrispettivo riconosciuto direttamente al concessionario. Per meglio comprendere le caratteristiche di tale contratto si può fare riferimento alle modalità di gestione degli asili nido, oppure nel caso di cessione o locazione di un immobile pubblico a enti del Terzo Settore da parte di un Comune per progetti a scopo sociale.

3.6.2 Accreditamento e istruttoria pubblica di coprogettazione

L’accreditamento⁸⁰ consiste nel riconoscimento formale del possesso di una serie di requisiti strutturali, organizzativi e di qualità che consenta al soggetto richiedente di poter partecipare alle funzioni pubbliche, erogando servizi per conto dell’ente accreditante, sulla base di accordi convenzionali.

⁸⁰ (Cantiere Terzo Settore, 2022)

Ad esempio, nel caso di accreditamento alla prestazione di servizi nel Terzo Settore, gli enti che li erogano non possono essere paragonati al servizio sanitario (normato dal D.lgs. 502/1992), in quanto, pur fornendo al cittadino la prestazione sanitaria richiesta in modo analogo al Servizio Sanitario Nazionale, o sostituendosi ad esso per conto dello Stato, le realtà imprenditoriali operano e agiscono in ambiti molto diversi. Ad oggi le modalità di interazione più frequenti seguono le Linee guida sul rapporto tra pubblica amministrazione e Terzo Settore (dm 72 del 31 marzo 2021).

In linea generale, tenendo conto delle caratteristiche degli appalti e forniture di servizi alla pubblica amministrazione da parte delle organizzazioni del Terzo Settore, è necessario che il soggetto accreditato mantenga i requisiti richiesti dalla Legge, o dal bando di gara, per tutto il tempo in cui essa permane all'interno degli elenchi di fornitori accreditati, ovvero di modificare l'accREDITAMENTO fornendo comprovazioni ad eventuali richieste di nuovi requisiti.

Ad oggi la sfida consiste nel riordinare questo strumento nato in un contesto di mercato condiviso e non concorrenziale e indirizzato ad individuare i bisogni sociali, ottimizzando la risposta dentro una rete dove ciascun soggetto del Terzo Settore si dovrebbe sentire parte attiva e responsabile nella costruzione di un sistema collaborativo.

3.6.3 La coprogettazione

La coprogettazione⁸¹ è un istituto mediante il quale la Pubblica Amministrazione instaura un rapporto di collaborazione con un ente del Terzo Settore al fine di realizzare specifici progetti di servizio e soddisfare esigenze comuni pubblico/private. Ci sono tre livelli di coprogettazione istituzioni pubbliche e Terzo Settore:

⁸¹ (De Ambrogio & Guidetti, 2018)

- coprogettazione di base: coinvolge la Pubblica Amministrazione e un solo ente del Terzo Settore. L'ente del Terzo Settore è responsabile della realizzazione del progetto, mentre la Pubblica Amministrazione fornisce il finanziamento e il supporto tecnico;
- coprogettazione avanzata: coinvolge la Pubblica Amministrazione e più enti del Terzo Settore. In questo caso, la Pubblica Amministrazione fornisce il finanziamento e il supporto tecnico, mentre gli enti del Terzo Settore collaborano nella realizzazione del progetto;
- coprogettazione strategica: coinvolge la Pubblica Amministrazione, gli enti del Terzo Settore e altri soggetti pubblici o privati. In questo caso, la Pubblica Amministrazione fornisce il finanziamento e il supporto tecnico, mentre gli enti del Terzo Settore e gli altri soggetti collaborano nella realizzazione del progetto. L'obiettivo della coprogettazione strategica è quello di creare una rete di collaborazione tra i vari partecipanti coinvolti per affrontare problemi complessi e soddisfare esigenze comuni.

L'istruttoria pubblica di coprogettazione è rappresentata da un procedimento amministrativo partecipato finalizzato ad individuare enti del Terzo Settore disponibili ad una progettazione di servizi e interventi sociali, con un accordo negoziale ai sensi dell'art. 119 D.lgs. 267/2000, o con un procedimento ai sensi dell'art. 11 della legge 241/1990. In tal caso si avvia un partenariato di tipo pubblico-privato per la produzione di servizi coprogettati.

Tuttavia, è necessario riconoscere che ad oggi, superata la fase di progettazione, la realizzazione rimane confusa e poco chiara con il persistere di

un disequilibrio sotto il profilo normativo, in quanto mentre le disposizioni relative ai contratti pubblici e la scelta del contraente sono definite dalla legislazione nazionale, quelle relative alla coprogettazione sono frammentarie e delegate alla legislazione regionale, le quali utilizzano provvedimenti di rango inferiore.

Tabella 7: Modalità di relazione P.A. Terzo Settore nel welfare sussidiario⁸²

	Appalto	Concessione	Accreditamento	Istruttoria di coprogettazione
<i>Ruolo della PA</i>	Committente/ acquirente	Concedente	Certificatore di requisiti	Partner
<i>Risorse economiche</i>	Pubbliche	Pubblico/private	Pubbliche	Pubblico/private
<i>Titolarietà degli interventi</i>	Pubblica	Privata del concessionario	Privata	Pubblico/privata
<i>Forma negoziale</i>	Contratto	Contratto	Patto/convenzione	Accordo
<i>Modalità di scelta del soggetto</i>	Competitiva	Competitiva	Non competitiva	Competitiva o non competitiva
<i>Evidenza del percorso</i>	Pubblica	Pubblica	Pubblica	Pubblica

Relativamente alle attività di coprogettazione si possono verificare due dinamiche di partenariato:

- tra enti pubblici ed enti del Terzo Settore (generica con la definizione basata sulla stesura di un progetto di intervento sociale);

⁸² (Ciceri, 2018)

- alleanza strategica dove l'intervento ha un indirizzo di promozione del cittadino con un approccio di crescita e innovativo coprendo diverse aree di policies.

La coprogettazione è caratterizzata a sua volta da tre livelli in relazione ai soggetti coinvolti, alle modalità di lavoro e alle diverse finalità istituzionali, progettuali e gestionali, dove ognuna risulta necessaria e funzionale alle altre.

Tabella 8 - I livelli della coprogettazione

		Soggetti coinvolti	
		Ente pubblico	Enti del Terzo Settore
	<i>Livello istituzionale</i>	Personale dirigente	Personale dirigenti
<i>Personale coinvolto nelle attività gestionali</i>	<i>Livello progettuale</i>	Direttori tecnici e delegati con funzione decisionale	Coordinatori e responsabili di servizio
	<i>Livello gestionale</i>	Operatori (personale in forza alla pubblica amministrazione)	Operatori (personale in forza all'ente del Terzo Settore)

Nella tabella vengono rappresentati i diversi soggetti dell'alleanza con l'assegnazione per ognuno dei ruoli nei vari livelli di azione. È necessario riconoscere che nella pratica la distinzione tra i ruoli non è sempre netta ma dinamica e si adatta alle caratteristiche specifiche contingenze del progetto.

In particolare, il livello istituzionale rappresenta una fase strategica di definizione dei ruoli da un punto di vista politico-istituzionale che costruisce e definisce la titolarità dell'accordo con le rispettive responsabilità e la condivisione di risorse, nonché allinea mediante processi negoziali la vision che le parti hanno rispetto all'oggetto di intervento.

In merito, da un lato si ha l'ente pubblico, dall'altro generalmente le organizzazioni del Terzo Settore che tendono a costituire un soggetto unitario temporaneo di rappresentanza, anche se non sempre avviene per difficoltà di accordo tra gli stessi. Comunque, questa rappresentanza dovrebbe garantire la capacità di assumere decisioni, responsabilità sia a livello direzionale, manageriale e sia amministrativo. Successivamente aver deciso la titolarità di ogni partner, sarà necessario definire le corresponsabilità inerenti agli interventi da realizzare e quelli invece che restano di responsabilità dell'ente pubblico. Perché sia efficace sarà necessario una condivisione delle informazioni, strumenti, come dati, precedenti esperienze, per far sì che i partner coinvolti siano in grado di dettare le linee strategiche per l'intervento.

La fase progettuale dell'alleanza è quella di tipo creativo. In essa si definiscono concretamente i bisogni suddivisi per gruppi omogenei ovvero zone territoriali. In questa fase è particolarmente valorizzato l'aspetto innovativo delle organizzazioni del Terzo Settore, che avendo esperienze dirette sulle necessità della comunità consentono di individuare strategie risolutive concrete. In ogni caso, la fase è caratterizzata da un elevato grado di confronto e condivisione con l'ente pubblico, ciascuno per gli aspetti di competenza. I soggetti partecipanti sono tecnici con ruoli di coordinamento e responsabilità, in quanto la fase necessita di tenere conto sia di aspetti di contesto, quali caratteristiche, interessi territoriali e economici, sia di aspetti individuali di ciascun soggetto partecipante, quale struttura organizzativa, procedure consolidate, interessi specifici.

Le risorse disponibili dovranno essere condivise e allocate dinamicamente in relazione all'ampiezza delle problematiche trattate e della risposta da fornire. Il rapporto quasi paritario che si crea in questa tipologia di alleanza

vede da un lato l'ente pubblico, in qualità di stazione appaltante che mantiene la responsabilità ultima di tutte le azioni e la gestione della maggior parte delle risorse, dall'altro l'appaltatore, quale ente del Terzo Settore che garantirà un obbligo di risultato. Il successo di questa fase sarà dovuto alla motivazione e alla capacità di entrambe le parti e al livello di fiducia e di capacità di confronto.

L'ultima fase gestionale che riguarda l'implementazione del progetto sotto l'aspetto operativo e finanziario declinata nella tipologia di coprogettazione prevede uno schema di co-gestione e di co-responsabilità. Nel concreto, la co-gestione riguarda la presenza dei partner in ogni fase operativa e di coordinamento del progetto, ma anche sotto un punto di vista economico, con un'integrazione delle risorse a disposizione dell'ente pubblico e dell'organizzazione non profit. Il partenariato, con la sua integrazione anche sotto un profilo di competenza, consente lo sviluppo di azioni di fundraising volte ad incrementare risorse e ritorni economici che conferiscono un valore aggiunto agli interventi realizzati, anche sotto un profilo di radicamento territoriale. Riassumendo, l'essenza per una buona coprogettazione sarà che entrambe le organizzazioni riescano ad individuare una linea comune, rispettando le caratteristiche di ognuna, relazionandosi come soggetto unico.

3.6.4 Vantaggi e criticità

Le alleanze tra enti pubblici e Terzo Settore possono portare a diversi vantaggi, come la condivisione di risorse e competenze, l'innovazione, la creazione di reti di collaborazione e la promozione di una maggiore partecipazione dei cittadini alla vita pubblica. Tuttavia, le criticità presenti riguardano la difficoltà di conciliare gli obiettivi delle organizzazioni con le stazioni appaltanti, nonché le priorità e i ranghi dei diversi attori coinvolti, la

complessità delle procedure amministrative e la necessità di garantire la trasparenza e l'equità nella distribuzione delle risorse.

La collaborazione tra enti pubblici e Terzo Settore può essere migliorata mediante alcuni accorgimenti:

- comunicazione efficace e trasparente tra le parti, raggiunta attraverso la condivisione di informazioni;
- definizione degli obiettivi comuni e la creazione di un ambiente di lavoro aperto e collaborativo;
- coinvolgimento degli enti del Terzo Settore nella definizione delle politiche pubbliche e nella progettazione dei servizi per introdurre l'elemento innovativo proprio delle iniziative private;
- partecipazione a tavoli di lavoro, consultazioni pubbliche e altre forme di coinvolgimento;
- condivisione di risorse, spazi, attrezzature, personale, tra i partner per raggiungere una maggiore sostenibilità dei progetti.

Un ulteriore aspetto di criticità è costituito dalla formazione del personale coinvolto, nell'ambito di ciascun soggetto pubblico o privato. Oltre a competenze specifiche è necessario promuovere una maggiore consapevolezza reciproca.

Il monitoraggio e la valutazione delle attività di collaborazione in corso d'opera e al termine dei progetti sono imprescindibili per correggere l'azione sulla base delle dinamiche contingenti, nonché identificare le aree di successo e le aree che richiedono miglioramenti da implementare nei successivi aggiornamenti della progettazione. Tali obiettivi si raggiungono attraverso la definizione di indicatori di performance e la raccolta di feedback da parte dei beneficiari del progetto.

3.7 Alleanze tra imprese for profit e Terzo Settore

Il contesto attuale evidenzia un cambiamento progressivo dei due principali modelli gestionali tradizionali in cui il soggetto pubblico, per caratteristiche intrinseche, disponibilità di personale, presenza sul territorio, procedure rigide a cui è sottoposto, non sempre risulta in grado di garantire livelli di efficienza in modo sostenibile o di supportare il progresso di mercato in atto, mentre il modello privato, che segue necessariamente logiche di impresa e di ritorno dell'investimento, può presentare difficoltà nell'offrire un'alternativa tale da garantire servizi sociali accessibili ai destinatari individuati.

La struttura di questi modelli, analizzata da diversi studiosi ⁸³ negli ultimi anni, ha mostrato il fallimento dello Stato e allo stesso tempo del mercato nella gestione, nel sovvenzionamento e finanziamento della cosiddetta economia sociale.

Tuttavia, si sta assistendo ad una rapida evoluzione del settore di riferimento, promossa dall'automazione e dall'uso massivo delle tecnologie digitali, ovvero la cosiddetta "quarta rivoluzione industriale", ma anche dall'attenzione verso il valore dell'inclusione sociale. Le dinamiche ad essa connesse sono in corso di rapida adozione da parte delle organizzazioni del Terzo Settore e costituiranno nei prossimi anni uno degli strumenti principali di innovazione e aggiornamento dell'offerta sociale.

Già oggi i paradigmi di settore richiedono proposte di organizzazioni con struttura e obiettivi imprenditoriali dettati dalla volontà di mettere al centro dell'azione, sia sotto un profilo economico che sociale, i fabbisogni della comunità attraverso relazioni che decodificano nuove forme di condivisione, e quindi nuovi modelli.

⁸³ (Cheng & Mohamed, 2012)

Alcuni esempi positivi di collaborazione tra enti del Terzo Settore e imprese profit hanno visto:

- alleanza⁸⁴ tra il WWF e la Coca-Cola Company per ridurre l'impatto ambientale delle attività della Coca-Cola Company. Il WWF ha fornito consulenza e supporto tecnico per aiutare l'azienda a ridurre l'impronta di carbonio e a sviluppare pratiche di gestione sostenibile dell'acqua. (Anno 2021);
- alleanza⁸⁵ tra la Croce Rossa Americana e Airbnb con l'obiettivo di fornire alloggi temporanei alle persone colpite da disastri naturali. Airbnb ha fornito una piattaforma online per connettere le persone che hanno bisogno di alloggi temporanei con i proprietari di case che possono ospitare le vittime dei disastri. (Anno 2019).

3.7.1 Elementi fondamentali e tipologie delle alleanze non profit – for profit

Il tema delle collaborazioni tra profit e non profit è recente e risulta talvolta inesplorato a livello di impegno, caratteristiche e delle modalità operative delle due realtà in esame. La scrivente ritiene di dover sottolineare che gli aspetti non perfettamente compresi o strutturati, inoltre, possono nascondere rischi e problematiche i cui effetti si verificano anche dopo un tempo più o meno lungo dall'inizio o dal termine dell'azione congiunta intrapresa. Pertanto, le partnership di questo tipo devono essere valutate mediante una serie di parametri che siano in grado di filtrare l'opportunità effettiva di determinate alleanze.

⁸⁴ (WWF, 2021)

⁸⁵ (Airbnb, 2019)

I primi studiosi che hanno analizzato questa tipologia di partnership sono Murphy e Bendell nel 1997 ⁸⁶ classificandole in tre relazioni basandosi sull'oggetto dell'accordo:

- relazione orientata al processo: in questa collaborazione gli enti non profit sono coinvolti all'interno di processi di management delle imprese profit con cui iniziano il rapporto;
- relazione orientata al progetto: in questa tipologia, la collaborazione è improntata su un processo specifico;
- relazione orientata al prodotto: in questo caso la cooperazione si basa sullo sviluppo di nuovi prodotti.

In una indagine presentata tra il 2000 e il 2003 da Austin ⁸⁷ sulle alleanze tra imprese e Terzo Settore, attraverso quindici casi di studio, l'autore presenta un framework basato su quattro componenti, analizzando lo sviluppo delle diverse alleanze tra profit e non profit, ovvero:

- Collaboration Continuum (CC)
- Collaboration Value Construct (CVC)
- fattori trainanti l'alleanza
- fattori abilitanti l'alleanza.

Lo studio discute le dinamiche del mercato delle alleanze, presentando le linee guida generali per classificare le diverse alleanze, dalla filantropica alla transazionale fino all'integrativa, fornendo un quadro concettuale distintivo e una nuova comprensione empirica delle alleanze intersettoriali.

⁸⁶ (Murphy & Bendell, 1997)

⁸⁷ (Austin, Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business, 2000)

Nel dettaglio, il Collaboration Continuum (CC), fornisce un quadro concettuale per categorizzare diverse tipologie di accordi, studiandone la loro possibile evoluzione attraverso tre fasi principali: filantropica, transazionale e integrativa.

Il Collaboration Value Construct (CVC) analizza il valore che si crea dalla collaborazione attraverso l'analisi della definizione, creazione, equilibrio e rinnovamento dell'alleanza.

I fattori trainanti l'alleanza determinano la natura e il funzionamento delle collaborazioni e nell'ultima componente, ovvero i fattori abilitanti dell'alleanza, vengono indicati gli elementi che contribuiscono alla gestione efficace della relazione.

Nello specifico:

- le alleanze filantropiche sono basate sul dono dell'impresa profit nei confronti delle organizzazioni non profit;
- nell'alleanza transazionale c'è un reale scambio di risorse tra le due organizzazioni finalizzato a specifiche attività (es. sponsorizzazioni di eventi);
- nell'alleanza integrativa i soggetti di entrambe le unità si fondono per realizzare azioni collettive e integrative (questa tipologia è la più strategica).

Altra classificazione delle alleanze tra profit e non profit basata sull'oggetto dell'accordo, sull'intensità della relazione, sul livello di rischio della collaborazione e sulla motivazione, di cui in parte si è già trattato nel capitolo *3.5.3 La scelta in base all'orientamento dell'accordo e alla relazione* fu presentata da

Wymer e Samu nel 2003⁸⁸. Dalla ricerca si evidenziano diverse forme di partnership:

- corporate philanthropy
- corporate foundation
- licensing agreement
- sponsorship
- transaction based promotions.
- joint issue promotion
- joint venture.

Nella categoria di *corporate philanthropy* sono incluse le imprese che svolgono attività come elargizione monetaria o non monetaria, occasionale e informale nei confronti di enti non profit. Nello specifico viene creato un budget dedicato unicamente alla collaborazione individuata. In questa tipologia rientrano anche le attività delle imprese in cui è presente un individuo con un ruolo di management responsabile dell'erogazione dei fondi alle organizzazioni non profit e di quelle destinatarie di contributi di beneficenza per le detrazioni fiscali e attività di volontariato d'impresa. L'interesse dell'impresa profit, oltre a quello di supportare l'ente non profit e la sua mission, mantenendo comunque un certo dominio nella relazione, è costituito da pubblicità favorevole, miglioramento della posizione di mercato e sensibilizzazione dell'opinione pubblica nei confronti del marchio. L'eventuale aumento delle vendite viene considerato un effetto secondario poiché il legame tra prodotto e la vendita è mediato dall'effetto percepito dai consumatori. Le motivazioni per le organizzazioni non profit nell'instaurare questa tipologia di alleanza sono

⁸⁸ (Wymer & Samu, 2003)

principalmente di natura economica come l'aumento dei finanziamenti e l'incremento dei fondi da destinare a nuovi progetti.

I possibili rischi che possono nascere durante la relazione sono diversi, tra cui un comportamento scorretto di uno dei due partner che compromette l'immagine dell'altro e la non condivisione da parte dei dipendenti nella scelta filantropica dell'azienda in periodi di crisi. Come già indicato dalla scrivente anche per le organizzazioni non profit il rischio può essere elevato a seguito di azioni inadeguate del partner e che comunque sono fuori da qualsiasi possibilità di controllo da parte dell'ente del Terzo Settore. Questo si può trasformare in un grave danno di immagine per l'ente che può influenzare sia nell'immediato che nel futuro le scelte dei donatori, incorrendo in una cessazione improvvisa o duratura riduzione dei finanziamenti.

La *corporate foundation* è un'altra tipologia di alleanza, l'impresa profit istituisce una fondazione per perseguire obiettivi solidali con la fondazione che stabilisce la causa che intende supportare. Questo approccio riduce il rischio di risentimento dei dipendenti durante i periodi di crisi, rendendo l'erogazione dei fondi molto alti sia anche in periodi difficili.

La *licensing agreement* è un tipo di relazione dove l'ente non profit permette all'azienda di utilizzare il suo logo e nome in cambio di una fee o di una royalty. L'obiettivo primario dell'impresa è aumentare le vendite, infatti l'interesse è indirizzato verso organizzazioni non profit con un brand molto forte. La gestione della collaborazione è totalmente sotto il controllo dell'azienda. Entrambi i partner hanno dei benefici sotto il profilo pubblicitario, public relation, miglioramento dell'immagine nei confronti dei dipendenti e dei clienti, nel particolare l'organizzazione non profit beneficia anche dei finanziamenti e

riconoscimento esterno, ma ciascun partner è esposto ai rischi causati dalle azioni dell'altro. I rischi di questa alleanza sono principalmente a carico dell'ente non profit in quanto, se il prodotto non avesse qualità desiderata, risulterebbe non soddisfacente per i consumatori e la reputazione della stessa sarebbe pesantemente compromessa, comportando un danno d'immagine.

La *sponsorship* è una tipologia di alleanza in cui l'impresa profit, di seguito semplicemente "impresa", instaura una "sponsorship" per l'utilizzo del brand dell'ente non profit nelle pubblicità e in altre comunicazioni attraverso un corrispettivo che può avvenire con il pagamento di una quota da parte dello sponsor per avere visibilità dell'avvenuta sponsorizzazione, o mediante il pagamento dell'attività di marketing che verrà sviluppato in seguito all'accordo. L'interesse dell'impresa profit sarà quello di promuovere il suo brand legato all'evento promosso dall'ente non profit per cui elargisce la sponsorizzazione. In linea generale, il maggior onere nell'accordo sarà per l'ente non profit, che cercherà di proteggere la sua immagine positiva anche se l'impresa profit avrà potere decisionale, avendo finanziato parte o tutto l'evento.

Questa alleanza presenta fattori di rischio per entrambi i partner, tra cui pubblicità negativa in caso di problemi, con conseguenze non facilmente individuabili. I vantaggi per l'organizzazione non profit sono, tra gli altri, la possibilità di utilizzare la sponsorizzazione come un'azione di fundraising, mentre l'impresa for profit avrà l'occasione di associare il suo nome ad un evento legato al sociale, aumentando in maniera positiva la sua immagine.

La *Transaction Based Promotion (TBP)* è una forma di alleanza in cui i partecipanti, oltre ad essere interessati al sostenere la causa dell'ente non profit, hanno l'obiettivo di posizionarsi in nuovi segmenti di mercato attraverso

un'immagine positiva. Il contributo alla non profit, in generale, è proporzionale alle vendite del prodotto; il controllo di questa partnership di fatto è a favore dell'impresa profit la quale, oltre a contribuire al finanziamento dell'ente non profit, attiva strategie di marketing e pubblicitarie.

Tuttavia, le istituzioni non profit al giorno d'oggi hanno maggiori capacità di identificare e pianificare questa alleanza, guidando gli accordi e riequilibrando i rapporti di forze al fine di equiparare competenze e obiettivi. Di fatto, per realtà strutturate, il controllo risulta quasi paritario sotto un profilo progettuale. In caso di insuccessi dell'iniziativa, il rischio per i soggetti coinvolti è quello di danneggiare l'immagine e la reputazione costruendo e sviluppando un accordo non trasparente e privo di scopi sociali.

La *Joint Issue Promotion* è una alleanza che nasce da una condivisione della causa promossa, ma in assenza di un coinvolgimento completo nell'attuazione del progetto, infatti, l'impresa profit invece di elargire denaro viene fatta partecipare nelle operazioni di programmazione congiuntamente con l'organizzazione non profit, che esercita qui il controllo maggiore.

Infine, la *Joint Venture*, si sviluppa con la creazione di un nuovo ente non profit formalizzato da entrambe le parti per il raggiungimento di obiettivi congiunti. Le organizzazioni in genere utilizzano questa tipologia con enti non profit precedentemente avversarie con la finalità di trovare un punto d'incontro, eliminando così le criticità emerse in precedenza.

Il rischio in questa manovra potrebbe essere quello di perdere il supporto di alcuni membri della non profit stessa o di incontrare contrasti da altri gruppi che non vedono di buon occhio la relazione.

3.7.2 Principi per il miglioramento delle alleanze

In conclusione, le alleanze tra aziende profit e non profit ⁸⁹ possono portare a diversi vantaggi, come la condivisione di risorse e competenze, l'innovazione, la creazione di reti di collaborazione e la promozione di una maggiore partecipazione dei cittadini alla vita pubblica, ma anche criticità intrinseche, come la difficoltà di conciliare gli obiettivi e le priorità dei diversi attori coinvolti, la complessità delle procedure amministrative e la necessità di garantire la trasparenza e l'equità nella distribuzione delle risorse ⁹⁰.

Tale scenario richiede un miglioramento della qualità della collaborazione tra aziende profit e non profit mediante il rispetto di alcuni principi che l'esperienza ha identificato come essenziali:

- comunicazione: una comunicazione efficace e trasparente tra le parti coinvolte è fondamentale per una collaborazione di successo. Ciò può essere raggiunto attraverso la condivisione di informazioni, la definizione di obiettivi comuni e la creazione di un ambiente di lavoro aperto e collaborativo;
- coinvolgimento: coinvolgere il Terzo Settore nella definizione e nella progettazione dei servizi portando ad una maggiore efficacia e innovazione. Ciò può essere fatto attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro, consultazioni e altre forme di coinvolgimento;
- condivisione di risorse: la condivisione di risorse tra imprese profit e Terzo Settore può portare a una maggiore efficienza e sostenibilità. Ciò può essere fatto attraverso la condivisione di spazi, attrezzature e personale;

⁸⁹ (Cicellin & Consiglio, 2023)

⁹⁰ (Maccaferri, Alleanze non profit-start up per l'impatto e la sostenibilità, 2021)

- formazione: la formazione del personale del Terzo Settore aiutando a creare una maggiore comprensione delle dinamiche di mercato specifiche del settore profit necessarie per una collaborazione efficace;
- monitoraggio e valutazione: il monitoraggio e la valutazione delle attività di collaborazione possono aiutare a identificare le aree di successo e le aree che richiedono miglioramento. Ciò può essere fatto attraverso la definizione di indicatori di performance e la raccolta di feedback da parte degli utenti coinvolti e dei beneficiari dei progetti.

3.8 Alleanze tra enti non profit

Come già indicato in precedenza, le alleanze tra enti non profit sono una tematica nuova e poco analizzata fino ad ora, generalmente per difficoltà e caratteristiche intrinseche delle stesse, quale dimensione della struttura organizzativa, forza lavoro, competenze, disponibilità di risorse, differenziazione di ambito e di utenti.

Tuttavia, per quanto discusso fino ad ora, le diverse dinamiche di approccio e collaborazione tra le organizzazioni di questo settore sono comparabili a quelle tra, o con, imprese profit, fatti salvi i principi fondanti di ciascuna tipologia di ente.

In una recente pubblicazione, Pier Paolo Inserra ⁹¹ fornisce una interessante definizione che racchiude il significato e finalità di sviluppo per un'economia sociale:

“A determinare le politiche locali di sviluppo dell'economia sociale sono una serie di connessioni strategiche, conoscitive, organizzative, progettuali e culturali attivate da un panel di attori costituito da soggetti istituzionali,

⁹¹ (Inserra P. P., 2021)

imprenditoriali, non profit, associativi, scientifici che – in maniera coordinata e a partire da una visione e dei valori comuni – che assumono ruoli, funzioni, mandati e azioni integrate ed efficaci ai fini dello sviluppo di specifiche politiche pubbliche finalizzate a promuovere benessere diffuso e sostenibile oltre che coesione sociale, in sistemi a trazione ecologica.”

Questa descrizione racchiude dinamiche di svolgimento e attuazione complesse anche alla luce dei vincoli dettati dalla normativa vigente. Pertanto, all’interno di aree territoriali, in tempi recenti, sono nate alleanze tra organizzazioni non profit di diversa dimensione presenti nelle specifiche località per far fronte in modo più efficace ai bisogni delle comunità coinvolte. In questo contesto i possibili spazi di collaborazione e di integrazione tra gli attori locali riguardano non solo le imprese profit, le interazioni tra istituzioni e organizzazioni non profit, ma anche le nuove forme di alleanza strategica in cui gli enti non profit assumono un ruolo di primo piano nella progettazione delle attività di impresa a indirizzo dell’azione pubblica.

Nel sistema compartecipato lo scopo è quindi quello di superare la contrapposizione di obiettivi tra i soggetti che perseguono fini diversi, ovvero massimizzazione del profitto (imprese profit), gestione dell’ambito pubblico (enti istituzionali), tutela dei diritti e attività sociali (enti non profit).

Queste relazioni dettate da un puro interesse solidaristico non hanno ancora una classificazione specifica o dichiarata. Nel prossimo paragrafo verranno descritte le alleanze più frequenti tra enti non profit.

Il vantaggio di tali collaborazioni è legato alla condivisione di risorse e di reputazione reciproca nel soddisfare bisogni di uno specifico target, raggiungendo tale obiettivo grazie al supporto del partner quando da soli risulta difficile. Le criticità nella gestione dell’intesa possono riguardare l’operatività del progetto, ovvero condivisione delle fasi gestionali o competenze non già co-

programmate in precedenza, come anche il non seguire la stessa mission, facendo nascere incomprensioni in merito ad obiettivi intermedi e finali.

Di fatto, la maggior parte delle criticità nascono da una comunicazione inadeguata, non chiara o formalmente non prestabilita, dove per semplicità iniziale gli accordi sono di tipo verbale. Tale circostanza si verifica in genere nelle partnership tra piccole organizzazioni che di base non possiedono nell'ambito dell'organico personale formato e con competenze manageriali.

3.8.1 Alleanze tra Fondazioni ed enti non profit

In merito ad alleanze tra Fondazioni ed enti non profit risulta che i finanziamenti vengono erogati sulla base delle caratteristiche dei progetti, dal livello di innovazione che comporterebbero e dagli obiettivi prefissati. A differenza di una donazione intesa come espressione di generosità del donatore, l'erogazione da parte di una fondazione comporta precise attività da svolgere in ogni fase, ovvero prima, durante e dopo la richiesta del contributo.

Un esempio di alleanze tra enti non profit è la collaborazione avvenuta tra due grandi realtà, Save the Children e la Fondazione Vodafone.

L'alleanza tra Save the Children e Fondazione Vodafone ⁹² aveva come obiettivo quello di migliorare l'accesso all'istruzione e alle tecnologie per i bambini che vivevano in aree rurali e remote. La Fondazione Vodafone, attraverso finanziamenti e supporti tecnologici, riuscì con Save the Children a sviluppare programmi educativi innovativi mediante la fornitura di 500 sim card gratuite per minori in condizioni di particolare vulnerabilità, garantendo loro connessione di rete per sostenere le attività scolastiche a distanza. Durante la pandemia di Covid-19 l'iniziativa ebbe ampio riscontro e assicurò a molti studenti la possibilità di seguire le lezioni scolastica a distanza da casa.

⁹² (Fondazione Vodafone Italia, 2023)

3.8.2 Le cooperazioni di rete

Le cooperazioni di rete sono accordi tra più organizzazioni costituite in forma associativa che condividono risorse e competenze per raggiungere obiettivi comuni⁹³ di promozione, di supporto, di rappresentanza e di tutela, attraverso relazioni basate su fiducia e coordinazione tra i partner. La cooperazione di rete nel Terzo Settore rappresenta di fatto la collaborazione tra le diverse organizzazioni non profit che operano in un determinato territorio o ambito, con il fine di realizzare attività di interesse generale in modo più efficace ed efficiente attraverso principi di sussidiarietà, partecipazione, integrazione e valorizzazione delle risorse di ciascun soggetto coinvolto. La cooperazione di rete può assumere diverse forme, come la co-programmazione e la co-progettazione con le pubbliche amministrazioni, la costituzione di reti associative tra enti del Terzo Settore, la creazione di joint venture o altre forme di alleanza con il settore privato. Comporta dei vantaggi, come l'accesso a nuovi mercati, riduzione dei costi e la complementarità delle risorse, ma anche dei rischi, come le differenze culturali, legali che potrebbero portare conflitti tra i partner.

3.8.3 Le alleanze globali

Le alleanze globali sono delle partnership che interessano più paesi o regioni, in genere per espandere il mercato o accedere a nuove risorse, caratterizzate da capacità di adattamento nella gestione delle diverse culture organizzative, garantendo una maggiore competitività e influenza.

Questa tipologia di alleanza nel Terzo Settore è rappresentata da forme di cooperazione con il fine di realizzare attività di interesse generale ad ampio raggio. Anche questa alleanza assume forme di co-programmazione e co-

⁹³ (Cantiere Terzo Settore, 2019)

progettazione se si relaziona con la pubblica amministrazione, o costituendo reti associative tra enti del Terzo Settore, nelle cooperazioni di rete, oppure nella creazione di joint venture con il settore privato.

3.9 La gestione delle alleanze strategiche

In sintesi, sulla base di quanto descritto nei capitoli precedenti, la gestione delle alleanze strategiche nel Terzo Settore è un processo complesso che richiede di considerare diversi aspetti programmatici, come:

- definizione degli obiettivi
- accordo sulle modalità di collaborazione tra i partner
- assegnazione delle responsabilità individuali nell'azione
- rispetto della mission sociale delle organizzazioni coinvolte.

Il processo di selezione e gestione dei partner deve integrare criteri discriminatori relativamente a:

- complementarità
- affidabilità
- reputazione
- fiducia reciproca
- compatibilità culturale
- disponibilità economica
- compatibilità di normative applicabili.

La tipologia e la modalità di gestione dell'alleanza inoltre deve tenere conto di:

- caratteristiche delle organizzazioni coinvolte
- dimensione e struttura di ciascun partner

- peso specifico, nell'ambito dell'azione, di ciascun soggetto coinvolto
- forma del contributo offerto
- modalità di accesso alle risorse economiche
- modalità e tempi di esecuzione dell'azione
- criteri di monitoraggio e gestione della performance dell'alleanza.

In merito alla modalità di gestione e conduzione dell'azione è necessario assegnare adeguate risorse alle procedure di monitoraggio dei risultati, anche parziali e in corso d'opera, attraverso indicatori qualitativi e quantitativi di valutazione, già prefissati in fase progettuale, al fine di apportare eventuali correzioni in itinere all'azione intrapresa. Al termine della fase operativa del progetto, anche nell'ambito delle alleanze strategiche, devono essere analizzati e valutati i risultati ottenuti, nonché opportunamente commentati e relazionati per desumere nel dettaglio la performance realizzata, l'impatto ottenuto e i benefici del progetto effettivamente conseguiti.

Tale attività di valutazione deve essere basata sulla:

- revisione dei piani operativi
- gestione nell'utilizzo delle risorse a disposizione e nella correzione degli eventuali scostamenti o errori su principi di efficacia ed efficienza.

Capitolo 4

ALLEANZE COOPERATIVE NEL SETTORE NON PROFIT: L'ESPERIENZA DELLA COOPERATIVA SOCIALE FROLLA E DELLA FONDAZIONE SOLETERRE

Da alcuni anni la scrivente ha il privilegio di partecipare attivamente alla vita della Cooperativa Sociale Frolla, ricoprendo incarichi dirigenziali nel Consiglio Direttivo, tra cui la programmazione e l'organizzazione di attività sociali, specialmente rivolte al territorio e al contesto in cui si inserisce la Cooperativa. Sulla base dei principi e dei metodi descritti ai capitoli precedenti, il Consiglio ha avviato un progetto sociale finalizzato alla promozione e distribuzione di un biscotto realizzato dalla Cooperativa i cui guadagni potessero poi essere reinvestiti in nuove iniziative.

In questo ultimo capitolo, pertanto, viene trattata la positiva esperienza di collaborazione mediante un'alleanza tattica tra la Cooperativa Sociale Frolla, di tipo B⁹⁴, e la Fondazione Soleterre, un'organizzazione di grandi dimensioni con sedi in diverse zone d'Italia e all'estero, attiva nel Terzo Settore.

⁹⁴ Una cooperativa sociale di tipo B è una forma di impresa sociale che ha come obiettivo principale quello di promuovere l'inclusione sociale e lavorativa di soggetti svantaggiati, come disabili o detenuti. Si tratta quindi di una forma di impresa sociale, che punta a creare valore non solo per i soci ma anche per la comunità. Per costituire una cooperativa di tipo B, è necessario rispettare alcuni requisiti specifici, stabiliti dalla legge 381/91. Ad esempio, la cooperativa deve essere costituita da almeno tre soci e deve prevedere la presenza di un numero di soci lavoratori non inferiore al 30% dei soci totali. Inoltre, la cooperativa deve svolgere un'attività economica che sia funzionale all'inserimento lavorativo dei soggetti svantaggiati. Le cooperative sociali di tipo B in Italia si concentrano sull'inserimento lavorativo di persone svantaggiate, come disabili, ex detenuti, tossicodipendenti in via di recupero, o persone in situazioni di esclusione sociale

Sviluppato il progetto dell'iniziativa, sono state individuate le caratteristiche del possibile partner che nello specifico doveva possedere alcuni requisiti essenziali in merito a compatibilità generale tra le organizzazioni non profit come: condivisione dei valori, idoneità tecnico professionale ovvero capacità tecniche ed economiche adeguate.

Inoltre, viste le caratteristiche della Cooperativa e la necessità di procedere con gradualità nell'attuazione del progetto, è stato definito un ulteriore criterio relativo al principio di management dell'alleanza, che privilegiasse partner con personale dirigenziale o decisivo direttamente disponibile, ovvero un sistema dinamico con necessità di formalismi proporzionata al progetto da attuare e con catena decisionale "corta".

Dall'analisi sopra definita, condotta una adeguata analisi del contesto, e delle caratteristiche degli enti coinvolti, a seguito dei primi colloqui intercorsi tra i responsabili dei progetti, si è scelto di avviare un'alleanza tattica di tipo verticale, in modo tale da consentire a ciascun partner di operare con adeguato grado di autonomia, pur testando alcune dinamiche proprie delle alleanze di tipo strategico in previsione di un eventuale collaborazione futura di lungo termine.

In questa partnership la cooperativa sociale Frolla, un'organizzazione giovane, cresciuta molto velocemente triplicando il fatturato in cinque anni di attività, ma ancora con dimensione medie, riesce con una condivisione di valori ad iniziare una relazione con un'organizzazione di alto livello duratura e solida.

4.1 Gli attori dell'alleanza

La *cooperativa sociale Frolla*⁹⁵ nasce a Osimo (AN) il 12 maggio 2018 come progetto d'impresa e in meno di un anno diventa cooperativa sociale, con l'obiettivo di fornire a soggetti socialmente svantaggiati un percorso di inserimento lavorativo. Nel gennaio 2019 una storia di amicizia tra Jacopo Corona e Gianluca Di Lorenzo, rispettivamente aspirante pasticciere ventiseienne e operatore sociale quarantenne, porta alla realizzazione del nucleo fondativo della cooperativa a vocazione sociale a cui si aggiungono presto i contributi di altri volontari, tra cui la scrivente Silvia Spegne, madre di un ragazzo con disabilità, che condividendo la missione e la visione dei fondatori è entrata a far parte del gruppo dirigenziale.

Nel tempo si sono mescolate competenze ed esperienze differenti e trasversali che ancora oggi alimentano un contesto di condivisione in grado di responsabilizzare tutti, trovando proprio nella cooperativa la miglior ragione sociale possibile.

Di fatto la mission dell'ente viene condivisa da soggetti con competenze ed esperienze lavorative profondamente diverse ma mossi dalla medesima visione del mondo e dal bisogno di dare concretezza ed efficacia alla propria azione.

In prima istanza l'ente ha avviato una fase di sviluppo attraverso una raccolta di crowdfunding fortemente radicata nel territorio, dove la partecipazione della comunità ha permesso di raggiungere il ragguardevole importo di 12.000 euro.

Il finanziamento mediante crowdfunding è stato riproposto durante la pandemia covid-19 dove le difficoltà legate alle chiusure e all'impossibilità di esercizio sono state superate dalla cooperativa mediante l'acquisto di un food truck, che ha consentito di diffondere i propri prodotti sul territorio, in piazze,

⁹⁵ (Frolla Microbiscottificio, 2024)

mercati e strade, promuovendo l'autonomia dei ragazzi svantaggiati coinvolgendoli in prima persona nell'attività lavorativa. Successivamente sono stati implementate attività ulteriori e diversificate, tra cui il servizio bomboniere, consentendo ai ragazzi una scelta di indirizzo professionale legata alle specifiche abilità e preferenze.

Di fatto, tali scelte hanno consentito di:

- incrementare la resilienza dell'organizzazione
- operare in mercati diversi tra loro disconnessi
- fornire maggiori possibilità di impiego.

Ad oggi la cooperativa Frolla vanta un team di 18 ragazzi diversamente abili e ha proseguito nella crescita della struttura instaurando collaborazioni con enti pubblici, tra cui i comuni di Castelfidardo, Osimo, Offagna e Ancona, nonché avviando progetti con imprese for-profit tra cui la Clementoni S.p.a., la Rainbow S.p.a. e altre realtà del territorio come partnership con enti del Terzo Settore.

Mediante scelte oculate, attente alla mission aziendale, alla visione del consiglio direttivo, analisi di mercato e adeguate scelte organizzative ed operative, l'ente ha beneficiato di un trend positivo con un aumento di fatturato notevole, 211.000 euro nel 2020, 235.000 nel 2021 fino a 437.000 nell'ultimo esercizio che costituisce una solida base economica su cui poter progettare nuove iniziative.

Di fatto, la sostenibilità della cooperativa è sempre legata a diversi aspetti, che costituiscono i pilastri fondanti dell'azione benefica che attua quotidianamente, tra cui:

- valorizzazione delle qualità dei ragazzi impegnati nel progetto, permettendo loro di acquisire le capacità e strumenti per costruirsi un'identità lavorativa concreta, spendibile, qualificata. In tal modo i destinatari dell'azione benefica sono anche coloro che materialmente la attuano, in un circolo virtuoso di crescita ed emancipazione;
- senso di appartenenza e di costituire parte attiva di una società;
- impiego di materie prime etiche, di qualità, a chilometro zero, per ottenere un prodotto di alto livello e radicato nel territorio, ovvero amalgamando, nel vero senso della parola, impegno sociale, solidale, dignità economica, bontà e gusto;
- impegno e la passione che i ragazzi diversamente abili mettono ogni giorno portando a premiare questo progetto per il valore e l'attenzione nel considerare tutti i partecipanti fondamentali e indispensabili, eliminando così il pietismo che invece molte volte fa da padrone in realtà simili.

Tutto ciò garantisce una efficace azione benefica che si traduce anche in parametri economici e finanziari solidi in grado di supportare azioni future.

Relativamente al progetto sociale realizzato nell'ultimo trimestre dell'anno 2023, qui descritto, la Cooperativa ha inteso commercializzare nell'ambito di una iniziativa benefica un prodotto semplice e di qualità che fosse parte e simbolo della vision dell'organizzazione nonché veicolare i messaggi di inclusione, impegno, lavoro e condivisione.

Soletterre è, dal 2014, una Fondazione di Partecipazione ed ente di carattere privato, con responsabilità giuridica, classificato ONLUS.

La Fondazione Soleterre opera a favore del riconoscimento e dell'applicazione universale del Diritto alla Salute nel suo significato più ampio di benessere psico-fisico e sociale, oltre a fornire cure e assistenza medica in qualsiasi condizione sociale e in qualunque parte del mondo.

La Fondazione realizza progetti per apportare cure e assistenza sanitaria sostenendo il servizio sanitario nazionale; nello specifico è impegnata in Italia, Ucraina, Uganda, Costa d'Avorio e Marocco, tra l'altro per la cura del cancro infantile e altre patologie pediatriche. In Ucraina la fondazione ha avviato un'operazione lampo di evacuazione medica di 19 bambini ucraini malati di cancro che si è espansa trasformandosi in un progetto internazionale, salvando oltre 2.000 bambini e ragazzi malati dai combattimenti. Ad oggi viene ancora fornito aiuto all'Ucraina mediante sostegno e cura sia ai pazienti che alle famiglie con il programma "Grande Contro il Cancro" garantendo tempestività e continuità dell'azione nonché ospitando i genitori in case di accoglienza vicino ai figli ricoverati negli ospedali.

Differenziando, la Fondazione è attiva anche nel contrastare la violenza e la discriminazione, offrendo servizi di prevenzione a sostegno a vittime, soprattutto donne e bambini con progetti attivi in Italia e nel mondo, come in El Salvador e in Marocco.

Dal 2002 Soleterre promuove la propria visione per cui la salute non è da intendersi come assenza di malattia, ma un completo stato di benessere e di sviluppo delle capacità soggettive. Per questo, dopo oltre venti anni, è proseguito il servizio nazionale di supporto psicologico attraverso una rete di dieci psicologi e psicoterapeuti, per generare un cambiamento positivo nella vita delle persone che hanno manifestato disagi legati alla pandemia e promuovendo un vero e proprio network per il sostegno psicologico in presenza e a distanza con l'erogazione di sedute on-line.

Tra le varie attività, aiutano e accompagnano giovani, donne, migranti, persone malate, o con disabilità attraverso percorsi di orientamento e formativi, in Italia e Marocco nella ricerca di occupazione lavorativa e nella creazione di imprese sociali.

La Fondazione Soletterre si ispira al messaggio definito e adottato dalle Nazioni Unite nel dicembre del 2021 con il nome di One Health, per bilanciare e ottimizzare in modo sostenibile la salute della persona con quella dell'ecosistema, riconoscendo che la salute degli esseri umani e dell'ambiente sono strettamente collegate e interdipendenti. Tale approccio mobilita più settori, discipline e comunità nel promuovere il benessere e affrontare le minacce alla salute e agli ecosistemi, favorendo soluzioni eque e olistiche.

Nella visione della Fondazione, la salute è intesa come stato di benessere olistico anche della persona, nella sua dimensione fisica, psicologica e sociale, tant'è che nell'anno appena concluso ha raggiunto e rafforzato l'impegno nel:

- sostentamento alla cura della malattia oncologica e delle malattie non trasmissibili a partire dai più piccoli; promuovendo la ricerca scientifica e le cure mediche; tutelando condizioni di benessere psicologico, emotivo e relazionale all'intero nucleo familiare; contrastando la povertà economica e la tossicità finanziaria del cancro infantile;
- promozione dell'inclusione lavorativa di persone in condizione di precarietà occupazionale, mediante un miglioramento delle condizioni di vita attraverso il lavoro e relazioni di valore rafforzando le competenze, fornendo sbocchi lavorativi concreti e duraturi;
- sostegno mediante un adeguato sistema psicologico coerente con la salute fisica, garantendo il diritto alla salute mentale e l'accesso a servizi

di supporto e sollievo alle persone più esposte e vulnerabili per fragilità economica e sociale, colpite da guerre, da calamità naturali, malattie o a rischio sociale.

L'insieme delle azioni è stato promosso e potenziato mediante una fitta rete di iniziative di sensibilizzazione, attivata sia in modalità digitale, on line, che in presenza.

Nello stato patrimoniale attivo, presentato nel bilancio sociale della Fondazione, si è riscontrato un andamento di crescita sostenuta su base annua: nel 2021 l'esercizio veniva chiuso con un ricavo per 5.381.259 euro mentre nel 2022 questi sono stati incrementati ad euro 7.307.533.

4.2 Gli obiettivi dell'alleanza

Il progetto della Cooperativa Sociale Frolla ha inteso proporre nel mercato un prodotto caratteristico della propria mission aziendale, cui parte dei ricavi potessero finanziare la vita della fondazione e ulteriori progetti benefici.

Tale iniziativa, sviluppata in prima fase dalla Cooperativa, è stata costruita sulla base delle metodologie indicate, ovvero:

- tenendo presente la crono-pianificazione di massima delle iniziative da svolgere;
- conducendo una analisi di mercato in merito al contesto operativo dell'ente, definendo le capacità proprie, il contesto di inserimento e il prodotto opportuno da proporre;
- individuando un obiettivo nelle capacità della cooperativa sociale Frolla: ovvero la creazione e la produzione di un biscotto di qualità

coinvolgendo attivamente dei ragazzi svantaggiati e le loro famiglie, i cui ricavi sostenessero entrambi gli enti impegnati nell'azione, finanziando nuovi progetti;

- analizzando le risorse materiali necessarie, le attività da svolgere, i costi del progetto, gli asset disponibili, quelli da reperire e definendo il ricavo necessario per le nuove iniziative.

La relazione di stima reciproca, instaurata quasi per caso tra i referenti delle due organizzazioni si è quindi espansa nell'ambito di questo progetto con incontri successivi, coinvolgendo via via altri soggetti specializzati appartenenti ad entrambe le realtà, con l'obiettivo di approfondire la pianificazione già attuata e sviluppare un progetto condiviso.

L'idea forte alla base del progetto era quella di realizzare un gesto benefico che potesse essere racchiuso in una visione preliminarmente definita come:

“Donazione al Quadrato”

Si è pertanto voluto superare il mero strumento di raccolta fondi diretta, scegliendo di proporre un prodotto di valore e qualità in cui, in ogni fase del progetto, potesse trovare parte una azione benefica.

4.3 I requisiti dell'alleanza tattica

I principi alla base della creazione di una collaborazione sono stati ampliamenti descritti nel capitolo 3. La cooperativa sociale Frolla, allo stesso modo, nell'analisi di mercato alla base dell'idea di progetto che intendeva attuare, ha definito alcuni criteri fondamentali per l'individuazione del partner tra cui:

- non diretto concorrente;

- non necessariamente dello stesso livello o dimensione operativa;
- che condividesse la visione della cooperativa;
- già coinvolto in iniziative benefiche verso un target di utenti appartenente al medesimo macrosettore di riferimento;
- che possedesse capacità, mezzi, esperienza, idonei per una adeguata promozione e commercializzazione del prodotto;
- flessibile nella partecipazione al progetto, ovvero disponibile ad una alleanza di tipo tattico.

Inoltre, un ulteriore requisito di valore sociale e solidale richiedeva una solida volontà di produrre impatto o, in ogni caso, fare del bene e renderlo tangibile.

La relazione in questo caso parte da un incontro casuale tra il fundraiser della Fondazione Soletterre ed il presidente della Cooperativa Sociale Frolla. Un incontro che risulta vincente per l'immediata empatia che si crea tra i due soggetti, scoprendo di condividere gli stessi ideali e la stessa visione manageriale. Il saluto avviene con la promessa e la volontà di condividere un progetto, con il piacere di poter lavorare insieme e l'intento di promuovere le attività delle due realtà.

4.4 Lo sviluppo del progetto

La sinergia tra le due realtà da un punto di vista formale è stata sancita mediante definizione delle competenze di ciascuna organizzazione relativamente a:

- obiettivi intermedi
- ruoli
- tempistiche

- modalità di divulgazione dell'accordo.

Nello specifico gli step operativi del progetto sono stati suddivisi in fasi di sviluppo di seguito approfondite.

Definizione delle modalità di sviluppo della raccolta fondi, ovvero l'acquisto da parte della Fondazione Soletterre di oltre 2.000 confezioni di prodotto finito realizzato dalla Cooperativa Sociale Frolla, affinché potessero essere commercializzati attraverso i più ampi e capillari canali e partner di distribuzione in forza alla Soletterre. Il prodotto sarebbe da questa stato rivenduto ad un importo tale da essere sufficiente per coprire i costi e le spese delle due organizzazioni, oltre a consentire il finanziamento di ulteriori progetti da parte di entrambe.

Oltre al metodo operativo è stata eseguita un'analisi degli stakeholder ovvero, in linea generale, gli individui che influenzano e che possono essere influenzati dal progetto. Nello specifico caso sono state considerate come direttamente interessate le famiglie con bambini che stanno affrontando percorsi di natura oncologica direttamente coinvolti nei progetti della Fondazione Soletterre, i ragazzi diversamente abili che lavorano nella Cooperativa Sociale Frolla con le loro famiglie, gli psicologi, i partner e i volontari che li stanno accompagnando, cercando di sensibilizzare il più possibile la società civile alle dinamiche caratteristiche di questi casi.

A seguire sono state presentate alcune proposte da parte della Cooperativa Sociale Frolla relativamente ai possibili sviluppi e varianti del biscotto, le cui caratteristiche racchiudessero nei suoi ingredienti il piacere di mangiarlo, la

digeribilità, e un gusto sempre gradevole e soddisfacente. In questa fase sono state coinvolte delle figure professionali specializzate, già operative all'interno della cooperativa, che da tempo si occupano dello sviluppo di prodotti di gusto e qualità per celiaci e diabetici. Questa ricerca di materie prime e metodi idonei al contesto sono state sostenute anche dalla collaborazione dell'Università di scienze alimentari di Ancona. È necessario specificare che i contributi ricevuti sono stati prestati a titolo gratuito e con sentita partecipazione, aderendo all'iniziativa con entusiasmo vista la finalità del progetto.

Scelto il prodotto da commercializzare mediante una serie di incontri specifici con i responsabili e il personale specializzato delle due realtà, si è proceduto alla definizione di un packaging che avesse l'obiettivo di rappresentare entrambi i brand, nonché una struttura che raccontasse la finalità del progetto. Di fatto è stato necessario confrontarsi con le necessità e i metodi propri delle aziende for profit in quanto, nonostante il fine benefico del progetto, la promozione primaria, immediata, del prodotto è affidata alla sua interpretazione e presentazione.

In questa fase la Cooperativa e la Fondazione hanno lavorato a stretto contatto condividendo competenze nel settore e realizzando una scatola che racchiudesse in un unico logo la mission di entrambi gli enti.

A valle di una serie di analisi e approfondimenti, è stato individuato il nome da attribuire al prodotto, i:

“Buoni Buoni”

i biscotti solidali, che racchiudono i valori delle due realtà raccontando insieme un Terzo Settore fatto di condivisione e non di concorrenza.

In merito ai tempi di commercializzazione del prodotto, questa è avvenuta da inizio novembre 2023 ed è proseguita per tutto il periodo natalizio.

Le modalità di promozione hanno visto l'impiego di campagne attraverso i social media, pubblicità nel web, mailing list e sono state gestite in gran parte dalla Fondazione Soletterre proprio per le maggiori competenze nella diffusione ad un ampio pubblico.

Le attività promozionali attraverso i social media condotte dalla cooperativa sociale Frolla hanno seguito le direttive del partner e hanno mantenuto la linea condivisa nella tipologia di comunicazione, panificando foto e video, stili e asset da utilizzare nel rispetto dei partecipanti.

4.5 L'attuazione del progetto

Oltre alla documentazione dell'attività attraverso foto e video adatte alla promozione del prodotto, le organizzazioni hanno scelto di avviare un vero laboratorio di biscotteria condiviso e partecipato, nonostante la distanza che separa le sedi delle due realtà, Pavia e Osimo. Le attività pratiche hanno attuato giornate emozionanti dove i ragazzi diversamente abili, nel duplice ruolo di insegnanti esperti in pasticceria, i ragazzi di Casa Soletterre e i bambini seguiti da Soletterre in oncologia pediatrica del Policlinico San Matteo, hanno condiviso momenti unici di divertimento e solidarietà rendendo ancora più forte e concreta questa partnership.

Nello spirito dell'iniziativa, è ferma intenzione della scrivente inserire in questa trattazione un tributo a coloro che sono stati i veri protagonisti del progetto. Nelle foto successive sono rappresentati alcuni momenti caratterizzanti il laboratorio di pasticceria, con un toccante momento di condivisione che si è sviluppato nella realizzazione dei biscotti, nelle fasi di farcitura, cottura e...degustazione, con l'amicizia, la speranza e la buona compagnia che hanno reso tutto ciò ancora più buono.

Figura 15 - Le immagini del progetto



La campagna di raccolta fondi è stata inoltre potenziata mediante una collaborazione gratuita dell'attrice e produttrice cinematografica Maria Grazia Cucinotta che, dopo aver ricevuto come regalo natalizio una delle box prodotte dai ragazzi, si è dimostrata entusiasta dalla buona causa dell'iniziativa, prestando la sua immagine al progetto e pubblicando sul suo profilo social delle foto con il sacchetto di biscotti della cooperativa Frolla e la scatola ideata per il progetto. Questo contributo prezioso ha favorito l'iniziativa e ha aumentato la visibilità e il valore del progetto.

Figura 16 - La promozione del progetto attraverso testimonial



4.6 La valutazione del progetto e la fase operativa

Al termine dell'azione si è proceduto all'analisi della performance del progetto, valutando a posteriori le fasi salienti dello stesso e analizzando il percorso dal primo incontro. Ad oggi, a pochi giorni dalla conclusione delle attività, non sono ancora disponibili i dati quantitativi e le analisi ad essi collegate. Tuttavia, avendo la scrivente avuto modo di partecipare attivamente a tutto lo svolgimento dell'iniziativa in ogni sua fase, tenendo conto della partecipazione riscontrata, del quantitativo di prodotto realizzato e commercializzato, dei canali commerciali e comunicativi avviati e dai riscontri reciproci in corso d'opera, senza ombra di dubbio si può confermare un esito più che soddisfacente per entrambi i partner del progetto.

Ad incrementare il valore finale dell'azione intrapresa, per la cooperativa è stato il privilegio di poter conoscere ed operare al fianco di una grande realtà, come la Fondazione Soletterre, osservandone le competenze e la professionalità, nonché l'opportunità di confronto con un ente di grandi dimensioni.

Nonostante la diversità intrinseca delle due realtà, pur essendo queste strutturalmente molto differenti, è stato possibile in ogni momento mantenere una modalità comunicativa chiara e proficua. La volontà di attuare l'azione benefica verso i più fragili e bisognosi è stata alla base di ogni rapporto intercorso, consentendo di completare l'attività intrapresa superando positivamente le complessità organizzative e finanziarie dell'opera creando una rete di competenze e capacità, in grado di generare emozioni e affetti.

Un aspetto di criticità è stato riscontrato nella distanza fisica tra le due realtà che ha reso meno agevoli alcune fasi esecutive, tra cui l'organizzazione degli incontri e la programmazione dei laboratori.

Infine, è risultata opportuna e proficua la scelta di intraprendere un'azione benefica basata su un "prodotto di scambio" che, nella raccolta fondi, ha

rappresentato un valore aggiunto alla donazione. I donatori sono stati resi consapevoli di aiutare non solo un ente ma due realtà non profit con un unico gesto. Questa bella esperienza ha impiantato radici solide per pianificare progetti futuri, trasformando un'alleanza tattica in strategica.

CONCLUSIONI

È stato un lungo percorso della vita, tanto interiore quanto di necessità, quello che d'un tratto, senza dubbi o ripensamenti, ha portato la scrivente a mettersi a disposizione di persone bisognose, cercando di portare sostegno nel non farli sentire soli.

Tutto ciò di cui si è trattato nei capitoli precedenti ha consentito alla scrivente e all'organizzazione nella quale opera, di avviare un progetto sperimentale di alleanza tra enti non profit, seguendo i principi scientifici propri del mercato e dell'economia di impresa, superando le difficoltà, senza rinunciare all'azione benefica, all'umanità e alle emozioni delle persone.

Nel caso specifico, i principi del progetto, in relazione alla tipologia delle organizzazioni, alla scelta del prodotto e alle relative analisi di mercato, sono stati stabiliti secondo quanto introdotto al capitolo 1. In particolare, la struttura della Cooperativa, le sue modalità operative e di gestione della forza lavoro, sono state nel tempo ottimizzate proprio a partire dalla conoscenza strutturale dell'ente stesso, degli asset e del personale. Le analisi di mercato hanno consentito di individuare il prodotto idoneo da commercializzare sulla base di criteri di durabilità, consumabilità, facilità di produzione e gusto. Mentre le analisi del processo produttivo hanno permesso di perfezionare la fase di realizzazione del biscotto nello specifico contesto del laboratorio Frolla e della forza lavoro da impiegare, in particolar modo l'operato dei dipendenti e quello dei volontari.

La raccolta di tutte le informazioni prima descritte e il partner individuato, hanno permesso di selezionare un diverso metodo di fundraising per la presente campagna. In particolare, in previsione dell'azione, subito dopo la fase progettuale, sono state potenziate le iniziative di raccolta fondi mediante prestazioni professionali e vendita di beni presso altre imprese e organizzazioni non profit. L'adeguamento dell'approvvigionamento finanziario ha consentito di recuperare nel breve periodo parte dei costi relativi alla progettazione dell'azione e hanno fornito una base economica solida con cui confrontarsi con il partner.

La diversa dimensione delle organizzazioni coinvolte, anche sul piano finanziario, ha visto la necessità da parte della Cooperativa di attuare una vendita diretta del prodotto finito, ad un costo adeguato, alla Fondazione Soletterre, la quale, avrebbe provveduto all'inserimento del prodotto sul mercato. Tale filiera corta ha di fatto velocizzato il recupero dell'investimento iniziale per la Cooperativa, fornendo immediata capacità di azione.

La scelta del partner, dotato di personale specializzato nel fundraising ha permesso di individuare le modalità di finanziamento opportune, rendendo l'azione delle organizzazioni rapida ed efficace. Di fatto, con le giuste valutazioni progettuali ed esecutive è stato possibile sin da subito risolvere le problematiche proprie della fase attuativa del progetto, senza mai risentire di una sofferenza economica dovuta a un mancato ritorno dell'investimento nei tempi previsti. Tutto ciò a vantaggio della salute complessiva degli enti e della capacità di azione anche futura.

Le certezze sul piano economico sono state immediatamente trasferite sotto forma di qualità e ricchezza dell'azione, coinvolgimento dei partecipanti e dei

ragazzi direttamente interessati dal progetto come descritto, che hanno potuto percorrere un cammino di crescita certo, programmato e sicuro.

Nonostante le differenze culturali e linguistiche dei ragazzi impegnati nel laboratorio di pasticceria, l'azione professionale attuata è stata immediatamente comprensibile ed entusiasmante per tutti i giovani, in particolar modo per il gruppo dei ragazzi oncologici provenienti dall'Ucraina, che si sono in tempi brevi integrati nel ruolo di pasticceri assegnato, abbattendo distanze, diffidenze e alleviando il peso connesso alle situazioni personali, sanitarie, economiche, sociali e politiche internazionali.

Si può affermare che il laboratorio ha consentito di consolidare una partnership tra le organizzazioni e tra le persone coinvolte, tessendo legami, relazioni, stima e fiducia. Tutti i partecipanti del progetto, sulla base dei feedback ricevuti nel monitoraggio in corso d'opera, hanno dichiarato di aver percorso un cammino di crescita individuale, di non aver percepito alcuna differenza tra i ragazzi coinvolti anzi, di aver riscontrato un forte legame collettivo. Il sollievo connesso da questa azione benefica è risultato estendersi anche alle famiglie, come beneficiari indiretti, che hanno potuto vivere una realtà di speranza e futuro per i propri figli.

L'esperienza descritta dimostra come tanto più l'azione economica è scientifica e programmata adeguatamente in fase preliminare, con l'inserimento all'interno dell'organico aziendale non profit figure professionali specifiche, tanto meno richiederà risorse in termini di ore-uomo in corso d'opera per gestire gli imprevisti, liberando potenzialità a vantaggio dell'azione sociale.

Di fatto, gli scenari economici analizzati in fase progettuale avevano segnalato come una programmazione non adeguatamente approfondita avrebbe

avuto ripercussioni negative in fase esecutiva. L'assenza di questo asset, infatti, avrebbe comportato una rimodulazione del progetto per via dei costi non adeguatamente valutati, dovendo necessariamente ridurre la portata dell'azione benefica per rientrare nelle spese, oltre che creare attriti, sofferenze e scontro tra gli attori coinvolti, causando un danno concreto e di immagine per tutti.

Questa modalità positiva di affrontare il mercato per le organizzazioni non profit può rappresentare l'interesse generale della società diventando sempre più conscia delle competenze e risorse del Terzo Settore, aumentando la sua influenza sull'opinione pubblica e qualificandosi come punto di riferimento dalle imprese e istituzioni per un nuovo sistema di welfare vicino alle persone.

Questo caso pratico, che ha concretamente influenzato la vita delle persone, ha consentito di sperimentare sul campo una nuova tipologia di alleanza, poco discussa in letteratura, a parere della scrivente, ma funzionale al raggiungimento di uno scenario win-win con benefici e vantaggi per entrambi i partner.

Nello specifico ha permesso alla cooperativa sociale Frolla di fare proprio un metodo di alleanze, tattiche ora, e magari strategiche nel futuro, mettendo in pratica la scala di valori positivi intrinseca nel ruolo di partnership, offrendo possibilità concrete a chi non ne aveva e supportando i ragazzi che si sono messi a disposizione quali destinatari e attori del progetto in modo etico, sociale e altruistico.

BIBLIOGRAFIA

- Airbnb. (2019). Tratto da Airbnb: <https://www.airbnb.it/help/article/2602>
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Virtue Ventures LLC.
- Austin, J. E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. <http://nvs.sagepub.com> *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 69-97.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2012). Creazione di valore collaborativo: processi e risultati di partnership. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5). doi:<https://doi.org/10.1177/0899764012454685>
- Bailey, K. (1994). *Methods of social research*. New York: Maxwell Macmillan Canada Inc.
- Balling, R. (2005, ottobre). Diagnosis of Organizational Cultures. *Transactional Analysis Journal*, 35, 318.
- Bandera, L. (2019, 11 27). *Nuove alleanze per un welfare che cambia: il secondo welfare in italia*. Tratto da ilPunto: <https://www.itinerariprevidenziali.it/site/home/ilpunto/economia-societa/nuove-alleanze-per-un-welfare-che-cambia-il-secondo-welfare-in-italia.html>
- Bason, C., & Brandt, P. B. (2019). *Digital Technologies for social Innovation*.

- Bhatnagar, Y., & Kim, R. B. (s.d.). Digital transformation in nonprofit organization.
- Bianchi, G., Verdi, G., & Rossi, M. (2018). Titolo dell'articolo. *Journal Name*, 48(3), 11-15.
- Big Market Research. (2020, dicembre 7). *Co-marketing: come lavorare in partnership con altre aziende*. Tratto da Big Market Research: <https://www.businessintelligencegroup.it/co-marketing-come-lavorare-in-partnership-con-altre-aziende/>
- Blangiardo, G. (2021). *Sviluppo sostenibile e terzo settore - Il contributo della statistica ufficiale*. Istat.
- Boldizzoni, D., & Nacamulli, R. (2017). *Organizzazione aziendale*. Rimini: Maggioli.
- Bresciani, S. (2010). *Innovare attraverso le alleanze strategiche*. Torino: Giappichelli.
- Bryson, J., Crosby, B., & Middleton Stone, M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. Wiley.
- Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma. (2011). *Profit, non profit e Pubblica Amministrazione - Buone prassi di collaborazione*. Tratto da Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Roma: https://www.rm.camcom.it/moduli/downloadFile.php?file=oggetto_publicazioni/112911104390O__OCollaborazione%20Profit%20NProfit%20PA.pdf

- Canino, P., Cima, S., & Barbeta, G. (2016). *Il "mercato" dei lasciti testamentari*. Fondazione Cariplo.
- Cantiere Terzo Settore. (2019, marzo 22). *Rete associativa*. Tratto da Cantiere terzo settore: <https://www.cantiereterzosettore.it/riforma/ets-ente-del-terzo-settore/reti-associative/>
- Cantiere Terzo Settore. (2021). *I numeri del non profit*. Tratto il giorno Novembre 2023 da <https://www.cantiereterzosettore.it/i-numeri-del-non-profit/#:~:text=Alla%20luce%20dei%20risultati%20della,di%204%2C661%20milioni%20di%20volontari>
- Cantiere Terzo Settore. (2022, febbraio 04). *Accreditamento - Come individuare gli enti del Terzo settore con cui attivare il partenariato*. Tratto da Cantiere Terzo Settore: <https://www.cantiereterzosettore.it/accreditamento-2/>
- Cantiere Terzo Settore. (2022, febbraio 03). *Amministrazione condivisa: un inquadramento generale*. Tratto da Cantiere Terzo Settore: <https://www.cantiereterzosettore.it/amministrazione-condivisa-un-inquadramento-generale/>
- Cantiere Terzo Settore. (2023, ottobre 27). *Il Terzo settore paga l'Irap più delle imprese*. Tratto da Cantiere del terzo settore: <https://www.cantiereterzosettore.it/il-terzo-settore-paga-lirap-piu-delle-imprese/>
- Centro regionale di informazione delle Nazioni Unite. (2015). *Obiettivi per lo sviluppo sostenibile*. Tratto da <https://unric.org/it/agenda-2030/>

- Cheng, W., & Mohamed, S. (2012). *The World that Changes the World: How philanthropy, innovation, and entrepreneurship are transforming the social ecosystem*. San Francisco, CA, USA: Wiley.
doi:10.1002/9781119199427
- Cicellin, M., & Consiglio, S. (2023, aprile 13). *I percorsi imprenditoriali del Terzo Settore in Italia. Opportunità e sfide di un nuovo paradigma organizzativo*. Tratto da Prospettive in organizzazione: <https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/i-percorsi-imprenditoriali-del-terzo-settore-in-italia-opportunita-e-sfide-di-un-nuovo-paradigma-organizzativo/>
- Ciceri, G. (2018). *Strumenti amministrativi per promuovere la collaborazione fra enti pubblici e organizzazioni private*. Presentazione. Tratto da https://www.welforum.it/wp-content/uploads/2018/05/Sercop_welforum10-maggio2018.pdf
- Conetti, M. (2021, ottobre 29). *L'operatività della fondazione di origine bancaria*. Tratto da Diritto.i: <https://www.diritto.it/loperativita-della-fondazione-di-origine-bancaria/>
- Corazza, L. (2014, APRILE). Cross-fertilization tra mondo profit e imprese sociali. *Impresa sociale*(3). Tratto da Centro Estero: https://www.centroestero.org/formazione/repository/03_12_2015_17_38_impresasociale-3-2014-casi-studio-corazza.pdf
- Culpan, R. (2009). A fresh look at strategic alliances: Research issues and future directions. *Int. J. Strategic Business Alliances, Vol. 1*(No. 1), 4-23.
- Culpan, R. (2022). *Global Business Alliances: Theory and Practice*. Westport, CT: Quorum Books.

- Dall'Amico, E. (2014). *LOIEs Progetto co-finanziato dall'Unione Europea - DG Employment, Social Affairs and Inclusion*. Tratto da Centro estero internazionalizzazione Piemonte: <https://www.centroestero.org/it/sviluppo-business-all-estero/82-contenuti-formazione/255-progetto-loies-lessons-and-options-for-an-integrated-european-approach-to-csr.html>
- Dall'Amico, E. (s.d.). *LOIEs (Lessons and options for an integrated European Approach to CSR)*. Tratto da Europe project forum: <https://register.euprojectforum.eu/project/loies-lessons-and-options-for-an-integrated-european-approach-to-csr/>
- De Ambrogio, U., & Guidetti, C. (2018). *la coprogettazione - La partnership tra pubblico e terzo settore*. Roma: Carocci Editore.
- Dees, G. J. (2001). The meaning of social Entrepreneurship. In G. J. Dees, *Case studies in social entrepreneurship and sustainability* (p. 9). Routledge: Taylor and Francis Group. Tratto da https://web.stanford.edu/class/e145/2007_fall/materials/dees_SE.pdf
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). Uderstanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Verslas Teorija ir Praktika*, 21(2), 519-530.
- Di Paolo, P. (2016, Ottobre). *L'evoluzione storica del Terzo Settore: nascita e progressiva affermazione*. Tratto da Lavoro @ Confronto: <https://lavoro-confronto.it/archivio/numero-17/levoluzione-storica-del-terzo-settore-nascita-e-progressiva-affermazione-terza-parte>

- Di Paolo, P. (2016). *lavoro@confronto - Rivista on-line della Fondazione Prof. Massimo D'Antona*. Tratto il giorno ottobre 23, 2023 da <https://www.lavoro-confronto.it/archivio/numero-15/evoluzione-storica-del-terzo-settore-nascita-e-progressiva-affermazione-primaparte>
- Echu, L., Caress, D., & Elder, K. (2023). The impact of the COVID-19 Pandemico on vulnerable Populations. *The journal of Ambulatory Care management*.
- Ferrari, M. (2021, maggio 17). *Le fondazioni: la guida completa*. Tratto da Altalex: <https://www.altalex.com/guide/fondazioni#par4>
- Ferrigno, G. (2020). *ALLEANZE STRATEGICHE: un approccio strategico-manageriale*. Roma: Aracne editrice.
- Festival del fundraising. (s.d.). *Festival del fundraising*. Tratto il giorno 10 16, 2023 da www.festivaldelfundraising.it
- Fondazione Vodafone Italia. (2023). *Fondazione Vodafone Italia*. Tratto da <https://www.vodafone.it/nw/vodafone-italia/fondazione-vodafone-italia.html>
- Fontana, F., & Caroli, M. (2015). *Economia e gestione delle imprese*. Milano: McGrawHill.
- Fontana, F., & Caroli, M. (2017). *Economia e gestione delle imprese*. McGraw-Hill Education.
- Frolla Microbiscottificio. (2024, 01 15). *Chi siamo*. Tratto da Frolla: <https://frollalab.it/chi-siamo/>

- Giudizio di legittimità costituzionale in via principale, 131 (Corte costituzionale 05 20, 2020). Tratto da <https://cortecostituzionale.it/actionSchedaPronuncia.do?anno=2020&numero=131>
- Governo Italiano. (2016). Tratto da Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana (GU n.141 del 18-06-2016): <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/gu/2016/06/18/141/sg/pdf>
- Group, B. C., Özbek, G., von Szczepanski, K., Nikolaus, L., Yigit, H., Kronimus, A., & Gansel, B. (2022, gennaio 12). *Il potere innovativo delle alleanze*. Tratto da Liberare il potere innovativo delle alleanze: <https://www.bcg.com/publications/2022/innovation-power-of-alliances>
- He, Q., Meadows, M., Angwin, D., Gomes, E., & Child, J. (2023, ottobre 13). Problematizing Strategic Alliance Research: Challenges, Issues and Paradoxes in the New Era. *International Journal of Management Reviews*. doi:<https://doi.org/10.1111/ijmr.12353>
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2005). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization Concepts* (6th ed.). South-Western, Mason, OH: Thomson.
- Il Messaggero. (2016, ottobre 28). *Migranti, truffa da 9 milioni sulle sovvenzioni per l'accoglienza: un arresto*. Tratto da https://www.ilmessaggero.it/primopiano/cronaca/migranti_truffa_9_milioni_sovvenzioni_accoglienza_arresto-2050471.html?refresh_ce

Il sole 24 ore. (2022). *Non profit - Fisco, tecnologie, alleanze per entrare nel terzo settore.*

Il Sole 24 Ore. (2023, aprile). Non Profit - Fisco, tecnologie, alleanze per entrare nel terzo settore. *Il Sole 24 ore - Le guide.*

Inserra, P. (2022, aprile 4). *Oltre la Responsabilità sociale d'impresa. Costruire alleanze territoriali per l'economia sociale e della transizione.* Tratto da Secibdi Welfare: <https://www.secondowelfare.it/privati/oltre-la-responsabilita-sociale-dimpresa-costruire-alleanze-territoriali-per-leconomia-sociale-e-della-transizione/>

Inserra, P. P. (2021). *30 tesi sul rilancio della pianificazione sociale. Ripartiamo da vent'anni di 328.* Biblis.

Istat. (2020, giugno 12). *Sostenibilità nelle imprese: aspetti ambientali e sociali.* Tratto da Censimenti permanenti imprese: <https://www.istat.it/it/files//2020/06/Sostenibilit%C3%A0-nelle-imprese.pdf>

Istat. (2020). *Struttura e profili del settore non profit.* Istat.

Istat. (2021). *Censimento permanente delle istituzioni non profit.* Tratto da Istat.it: <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-non-profit>

Istat. (2021). *Istituzioni non profit e digitalizzazione.* Istat. Tratto da <https://www.istat.it/it/files//2023/05/infografica-istituzioni-nonprofit-digitalizzazione.pdf>

ISTAT. (2021). *Tavole Report 2020* . Istat.

ISTAT. (2023).

- Istat. (2023, aprile 27). *Pratiche sostenibili nelle imprese nel 2022 e nel 2023-2025*. Tratto da <https://www.istat.it/it/archivio/283952>
- Italia non profit. (s.d.). *Le fondazioni di Comunità*. Tratto da Italia non profit: <https://italianonprofit.it/risorse/definizioni/fondazioni-comunita/>
- Jong, L. K., & Ganzaroli, A. (2023). *Managing Digital Transformation for Social Good in Non-Profit*. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-023-00597-5>
- Kanter, M. (1994, luglio-agosto). Collaborative advantage: the art of alliances. *Harvard Business Review*(14).
- Klein, K., & Yogi, S. (2022). *Fundraising for social change* (8th edition ed.). Wiley.
- Kotler, P., & Lee, N. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. SAGE Publication.
- Kumari, M., & Singh, J. (2016). Water Conservation: Strategies and solution. *International Journal of Advanced Research and Review*, 75-79.
- La Repubblica. (2021, giugno 23). *Accoglienza migranti, per la maxi truffa delle onlus 10 condanne fino a 11 anni*. Tratto da https://milano.repubblica.it/cronaca/2021/06/23/news/migranti_truffe_onlus_per_accoglienza_condanne-307307934/
- Lee, D., & Etchart, N. (1999). Definizione di autofinanziamento. (A. Torkar, & S. Candek, A cura di) Lubiana: Centro per la gestione delle organizzazioni senza scopo di lucro.
- Lori, M. (2011, 2021). *Dinamiche e trasformazione del settore non profit*. Bertinoro: Istat.
- Lori, M. (2023). *Dinamiche e trasformazione del settore non profit (Anni 2011, 2021)*. Istat.

- Maccaferri, A. (2021, dicembre 27). *Alleanze non profit-start up per l'impatto e la sostenibilità*. Tratto da il Sole 24 Sostenibilità: Alleanze non profit-start up per l'impatto e la sostenibilità
- Maccaferri, A. (2023, ottobre 13). *Sostenibilità Terzo settore*. Tratto da Il sole 24 ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/non-profit-crescita-ma-utilizza-poco-tecnologia-AFxEFWEB#U50980500909JuG>
- Melandri, V. (2017). *Fundraising. Il manuale più completo per fare raccolta fondi*. Maggioli Editore.
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (2014). *Report sulla consultazione indetta dal Governo sulle Linee Guida per una Riforma del Terzo Settore*.
- Ministero dell'ambiente e della sicurezza energetica. (2017). *L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile*. Tratto da <https://www.mase.gov.it/pagina/lagenda-2030-lo-sviluppo-sostenibile>
- Mintzberg, H. (1994, marzo). The rise and fall of strategic planning. *Harvard Business Review*(4), 15.
- Moroni, M. (2022, giugno 1). *Co-marketing: cos'è e come funziona, con esempi*. Tratto da Shopify: <https://www.shopify.com/it/blog/co-marketing-partnership-strategiche>
- Murphy, D. F., & Bendell, J. (1997). *In the company of partners: business, environmental groups and sustainable development post-Rio*. Policy Press.
- Nuovo Codice Appalti (D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36). (2023, marzo 31). *"Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici"*.

- Palermo Today. (2020, aprile 30). *Finti volontari con attestati falsi, 5 arresti: "Una onlus ha truffato un milione all'Asp"*. Tratto da <https://www.palermotoday.it/cronaca/arresti-truffa-onlus-cuore-giovane-30-aprile-2020.html>
- Perrini, F. (2007). *Social Entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*. Egea spa.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri. (2015). *Linee guida per una riforma del Terzo Settore*. Ministero del lavoro. Tratto da https://presidenza.governo.it/GovernoInforma/documenti/LINEE-GUIDA-RIFORMA-TERZO-SETTORE_20140513.pdf
- redazione Auser. (2021, novembre 11). *L'alleanza tra imprese e terzo settore*. Tratto da Auser - Associazione per l'invecchiamento attivo: <https://www.auser.it/attiva-mente/lalleanza-tra-imprese-e-terzo-settore/>
- Repubblica Italiana (GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43). (2017). Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106. (17G00128). (*GU Serie Generale n.179 del 02-08-2017 - Suppl. Ordinario n. 43*). Tratto da <https://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/08/2/17G00128/sg>
- Rete del Dono. (2023, Dicembre). *Rete del Dono*. Tratto da Rete del Dono: <https://www.retedeldono.it/>
- Ricciardini, F., & Crosilla, L. (2023). *Pratiche sostenibili delle imprese nel 2022 e le prospettive 2023-2025*. Istat.
- Romano, D. (1996). *L'assistenza e la beneficenza - Storia di Venezia*. Tratto da Treccani: https://www.treccani.it/enciclopedia/l-assistenza-e-la-beneficenza_%28Storia-di-Venezia%29/

- Rossi, M., Bianchi, G., & Verdi, G. (2018). Titolo dell'articolo. *Journal Name*, 10-15.
- Runts - Registro unico nazionale del terzo settore*. (s.d.). Tratto da <https://servizi.lavoro.gov.it/runts/it-it>
- Salamon, L. (1994). *The Rise of the Nonprofit Sector*. Council on Foreign Relations. doi:<https://doi.org/10.2307/20046747>
- Salamon, L. M., & Sokolowski, W. (2018). *The Size and Composition of the European Third Sector*. In: *The Third Sector as a Renewable Resource for Europe*. Palgrave Macmillan, Cham. doi:10.1007/978-3-319-71473-8_3
- Salamon, L., & Sokolowsky, W. (s.d.). *Società civile globale: dimensioni del settore non profit* (Vol. II). (K. Press, A cura di) Bloomfield.
- Schulman, K., & Penna, R. (s.d.). *A Short History of Fundraising*.
- Sender, J. (2023, april 12). *How nonprofits can utilize strategic alliances to achieve their mission*. Tratto da Arizona State university Lodestar Center for Philanthropy and nonprofit Innvovation: <https://lodestar.asu.edu/blog/2023/04/how-nonprofits-can-utilize-strategic-alliances-achieve-their-mission>
- Shemkus, S. (2014, 12 19). *Better bananas: Chiquita settles lawsuit over green marketing, butthe legal battle*. Tratto da The Guardian: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/dec/19/chiquita-lawsuit-green-marketing-bananas-water-pollution>

- Soda, G. (2020, giugno 15). *Risorse complementari rispetto all'obiettivo e distribuite in modo non eccessivamente asimmetrico tra le parti sono un incentivo alla nascita di alleanze*. Tratto da SDA Bocconi School of Management: <https://www.sdabocconi.it/it/sda-bocconi-insight/teoria-in-pratica/organizzazione-risorse-umane-e-processi-strategia-imprenditorialita-e-governance/quali-criteri-per-la-scelta-dei-partner-di-progetto>
- Stinchcombe, A. L. (1965). *Social structure and organizations*. Chicago: Rand McNally.
- Stoppiello, S. (2021). Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile.
- UniCredit Foundation. (2012). *Ricerca sul valore economico del Terzo Settore in Italia*.
- Varadarajan, R. P., & Cunningham, M. H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 282-296.
- Verdi, G. (2017). Titolo del capitolo. In R. Cristiano (A cura di), *Titolo del libro* (p. 10-20). Ancona: CasaEditrice.
- Wikipedia. (s.d.). *Terzo settore*. Tratto il giorno 10 23, 2023 da Wikipedia, l'enciclopedia libera: http://it.wikipedia.org/wiki/Terzo_settore
- WWF. (2021, Agosto). *WWF - Business report*. Tratto da WWF: <https://www.worldwildlife.org/business/the-coca-cola-company>
- Wymer, W., & Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 3-22. doi:10.1300/J054v11n01_02