



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

WORKING PAPERS N.007 | 10

**MISSION, STRATEGIE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE
AZIENDE NONPROFIT IN UN APPROCCIO DI STAKEHOLDER
MANAGEMENT**

Ericca Costa e Tommaso Ramus

JEL Classification: L31, M21
Fondazione Euricse, Italy

Si prega di citare l'articolo come segue:

Costa, E., T. Ramus (2010), *Mission, strategie e valutazione delle performance delle aziende nonprofit in un approccio di stakeholder management*, Euricse Working Papers, N.007 | 10

MISSION, STRATEGIE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DELLE AZIENDE NONPROFIT IN UN APPROCCIO DI STAKEHOLDER MANAGEMENT

Ericka Costa e Tommaso Ramus¹

Abstract

Il presente lavoro analizza le aziende non profit (anp) partendo dalla definizione degli obiettivi istituzionali, finalizzati alla massimizzazione del valore sociale prodotto a vantaggio della collettività di riferimento piuttosto che di un profitto in senso economico. Per questo, per le anp il dialogo ed il coinvolgimento dei propri *stakeholder* nelle scelte manageriali è elemento fondamentale per la valutazione delle performance raggiunte, e le scelte strategiche devono quindi essere orientate al conseguimento degli obiettivi di missione (*mission oriented*) nel rispetto del modello organizzativo e gestionale di tipo *multi-stakeholder*.

Partendo, quindi, dall'analisi della *stakeholder theory* quale approccio fondamentale per la durabilità nel tempo delle anp, si cerca di individuare quale deve essere il ruolo degli *stakeholder* all'interno delle strategie aziendali e come rispettare l'equilibrio nei benefici apportati agli stessi.

Il finalismo aziendale non è il raggiungimento dell'equilibrio economico, bensì questo è un vincolo da rispettare per perseguire la *mission* istituzionale, condizione necessaria alla durabilità di lungo periodo.

Alla luce di tali considerazioni, il paper analizza le maggiori difficoltà che le anp incontrano nel misurare l'efficacia gestionale e l'impatto sulle dinamiche sociali che intendono influenzare, in particolare la difficoltà di trovare indicatori misurabili delle performance. A ciò si aggiunge la difficoltà nel determinare un preciso assetto proprietario data la natura *multi-stakeholder*, che implica una complessità gestionale ed aspettative diverse da parte dei vari *stakeholder*. Anche per questo, gli indicatori di performance non sono sufficienti a definire il conseguimento degli obiettivi: il valore sociale prodotto è tale, infatti, solo se percepito dagli *stakeholder* coinvolti.

¹Ericka Costa è ricercatrice presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Trento - Italia. È membro delle associazioni EBEN Italia e CSEAR. L'attività di ricerca si concentra soprattutto sui temi della responsabilità sociale d'impresa, sui sistemi di *accounting* e *reporting* socio-ambientale, e sulla rendicontazione nelle aziende nonprofit e nelle imprese sociali, ericka.costa@unitn.it. Tommaso Ramus è dottorando presso l'Università degli Studi di Bergamo - Italia. I principali interessi di ricerca riguardano la *business ethics* e la *stakeholder theory* nelle organizzazioni for-profit e nonprofit, tommaso.ramus@unitn.it.

1. Introduzione

A partire dalla metà degli anni '70 il diffondersi nell'economia aziendale italiana della concezione di azienda come "sistema aperto" (Giannessi, 1979) implica che la stessa sia innegabilmente e quotidianamente inserita in un sistema di relazioni che, in qualche misura, influiscono le modalità con le quali l'azienda intende raggiungere i propri obiettivi nel medio-lungo periodo.

Partendo da un contesto economico, culturale e accademico diverso da quello italiano, negli anni '80, e più compiutamente negli anni '90, la dottrina manageriale anglosassone formalizza la *stakeholder theory* (Freeman, 1984), in base alla quale il successo di un'azienda dipende dalla sua capacità di cogliere e soddisfare le istanze degli interlocutori con cui si relaziona.

Sia la letteratura aziendale italiana che quella anglosassone colgono che l'azienda (profit e nonprofit), per muoversi all'interno del "sistema ambiente", deve costruire un dialogo con i suoi interlocutori, le cui richieste devono essere prese in considerazione nella gestione strategica.

Questa prospettiva non implica un abbandono del criterio di economicità (Zappa, 1957), ma anzi è ad esso funzionale, poiché solo attraverso il consenso degli interlocutori (Freeman, Reed, 1983; Clarkson, 1995) e il perseguimento del vettore di obiettivi (a carattere economico, ma non solo) per il quale è stata istituita, l'azienda può conseguire l'economicità della gestione, che ne determina la durabilità nel lungo periodo.

La necessità di perseguire non solo obiettivi di tipo economico ma anche sociali è ancora più evidente nelle aziende nonprofit (d'ora in poi anp), in quanto per le anp l'obiettivo non è il raggiungimento di un profitto in senso economico, ma il perseguimento di finalità a carattere sociale. Per le anp quindi l'utile dell'esercizio non è un obiettivo da raggiungere quanto piuttosto un vincolo per la sopravvivenza nel tempo, che permette il conseguimento degli obiettivi istituzionali (Andreass, 1996), dove questi ultimi sono di tipo metaeconomico e finalizzati alla massimizzazione del valore sociale prodotto a vantaggio della collettività di riferimento.

Per le aziende nonprofit l'ascolto, il dialogo ed il coinvolgimento degli *stakeholder* nelle scelte manageriali sono elementi basilari non solo nella definizione delle strategie, che devono essere finalizzate al loro soddisfacimento (Donaldson, Preston, 1995), ma anche nella fase di valutazione delle performance conseguite, perché il benessere sociale prodotto dalle anp è un bene intangibile, la cui quantificazione dipende in misura determinante dalla percezione che hanno di esso i soggetti che ne beneficiano in maniera diretta ed indiretta (Balsler, McClusky, 2005).

Alla luce di queste brevi considerazioni, il presente contributo intende proporre alcune riflessioni sulle caratteristiche delle aziende nonprofit, partendo in particolare dall'analisi delle analogie tra la dottrina aziendalistica italiana e la *stakeholder theory* di provenienza anglosassone, per poi soffermarsi sul processo di *stakeholder management* delle aziende nonprofit.

Dopo aver evidenziato analogie e differenze tra aziende for-profit e aziende nonprofit da un punto di vista aziendalistico (nonostante alcune definizioni e osservazioni

possano essere condivise e riprese anche da economisti, sociologi e giuristi), si intende sottolineare l'importanza, per il successo di lungo periodo delle anp, di un approccio strategico *mission oriented* accompagnato ad una forma organizzativa e gestionale di tipo *multistakeholder*, in quanto la definizione ed il raggiungimento della *mission* aziendale di un'anp dipende dalla convergenza delle istanze dei vari *stakeholder* attorno ad essa, non essendo possibile identificare in maniera univoca una categoria di *stakeholder* che detiene i diritti di proprietà e di controllo dell'azienda.

Attraverso un'analisi teorica si intendono approfondire le problematiche legate alle scelte strategiche delle anp le quali devono essere strettamente correlate agli obiettivi istituzionali dichiarati nel rispetto del modello gestionale di tipo *multistakeholder*, capace di attribuire ad una pluralità di interlocutori le responsabilità derivanti dai processi decisionali interni. Dalle decisioni strategiche discendono poi i processi gestionali e di misurazione delle *performance* conseguenti alle azioni adottate nonché ai risultati ottenuti.

Nelle anp, vista l'elevata difficoltà nel definire parametri di misurazione delle performance univoci e oggettivi, assume un ruolo centrale l'interpretazione che gli *stakeholder* danno alla *mission* istituzionale; pertanto ogni azienda nonprofit, più che l'azienda *profit oriented*, deve essere in grado di porre in essere lo *stakeholder management* quale processo di ascolto, coinvolgimento, partecipazione e condivisione degli interlocutori aziendali.

2. Rapporto tra teoria sistemica dell'impresa e *stakeholder theory*

Fin dalle sue origini la dottrina economico-aziendale di matrice italiana ha considerato la dinamicità dell'azienda all'interno del sistema socio-economico in cui opera come elemento qualificante il concetto di azienda.

In una delle prime definizioni date da Zappa l'azienda viene descritta come "coordinazione economica in atto istituita e retta per il soddisfacimento dei bisogni umani, una coordinazione di operazioni economiche, di cui l'uomo e la ricchezza sono elementi vitali" (Zappa, 1927, p. 30). La consapevolezza dell'autore della complessità dell'azienda si consolida negli anni, portandolo a rivedere la definizione di azienda come "un istituto economico destinato a perdurare che, per il soddisfacimento dei bisogni umani, ordina e svolge in continua coordinazione la produzione, o il procacciamento o il consumo della ricchezza" (Zappa, 1957, p. 37).

In ambedue le definizioni proposte è evidente che l'azienda è considerata parte integrante del sistema socio-economico in cui opera e che solo una visione dell'azienda in grado di cogliere le interazioni esistenti tra le sue componenti interne ed esterne consente di comprenderne l'evoluzione nel tempo. Inoltre, nella seconda interpretazione di azienda proposta da Zappa non si menziona il profitto come obiettivo dell'azienda, ma il più ampio fine di soddisfacimento dei bisogni umani. Condizioni necessarie, prosegue l'autore, per il raggiungimento di queste finalità sono il rispetto del vincolo di durabilità (intesa come capacità di permanere autonomamente sul mercato) ed economicità (ossia capacità di ottenere il massimo risultato con il minore impiego di risorse).

Muovendo dall'interpretazione proposta dall'autore, a partire dalla metà degli anni '70 il concetto di azienda si inserisce in un dibattito di tipo sistemico, che considera l'impresa come parte di un sistema-ambiente con il quale essa deve interagire per il

raggiungimento dei propri fini, che non sono solo economici, ma anche sociali. L'azienda viene dunque interpretata da Onida come "sistema dinamico nel quale si realizzano in sintesi vitale l'unità nella molteplicità, la permanenza nella mutabilità [...]. Come istituto sociale l'azienda serve ad elevare il benessere dell'uomo, a favorire lo sviluppo della sua personalità ed a far meglio realizzare i fini della vita umana associata che sono essenzialmente di natura etica"² (Onida, 1971).

Seguendo e sviluppando il pensiero di Onida, Paganelli interpreta l'azienda come un istituto avente obiettivi più ampi di quello esclusivamente economico, intimamente correlato con l'ambiente in cui opera e in grado di instaurare con esso un rapporto di influenza biunivoca, poiché "l'ambiente condiziona in vario grado l'azienda e questa influenza in vario grado l'ambiente, il tutto in senso dinamico ed evolutivo" (Paganelli, 1976, p. 10).

Dall'evoluzione del concetto di azienda fin qui descritto pur senza alcuna ambizione di esaustività, a partire dagli anni '70 emerge un'interpretazione di azienda come istituto sistemico e dinamico, che, per il perseguimento dei propri obiettivi, si trova ad interagire con altri sovra e sottosistemi che, considerati ad unità, formano l'ambiente nel quale l'azienda opera (Andreus, 1996).

Tali obiettivi non sono solo di tipo economico in senso stretto ma vanno ricondotti ad una più generale utilità economica (Andreus, 2007), da cui consegue che solo una concezione "patologica" del finalismo d'impresa colloca il profitto al vertice di una struttura gerarchico-piramidale di fini ed obiettivi (Coda, 1988), in quanto esso, più correttamente, si inserisce come elemento di un sistema circolare di obiettivi parimenti rilevanti³, il cui conseguimento permette d'innalzare il benessere collettivo e di soddisfare quei bisogni umani, identificati già da Zappa come l'obiettivo ultimo per il quale esiste l'istituto economico dell'azienda.

Partendo da questi presupposti si può integrare l'interpretazione dell'azienda come sistema aperto, tipica della dottrina italiana, con la *stakeholder theory* di matrice anglosassone (Rusconi, 2006; 2009). Infatti, se l'economicità di lungo periodo dell'azienda dipende dalla sua capacità di relazionarsi con il sistema-ambiente, allora il profitto, pur mantenendo un ruolo di fine istituzionale, deve essere integrato con altri obiettivi socialmente legittimati. Per individuare questi obiettivi l'azienda deve relazionarsi con i soggetti che compongono l'ambiente interno ed esterno e che sono portatori di interessi nei suoi confronti (gli *stakeholder*), ascoltando e dialogando con essi al fine di considerarne le istanze nella gestione strategica.

La teoria degli *stakeholder*⁴ si inserisce pertanto nel dibattito della visione sistemica dell'azienda, in quanto, per garantire le condizioni di durabilità nel tempo (Zappa,

² Nella definizione di Onida emerge tra l'altro un'interpretazione etica dell'agire aziendale nella quale è possibile cogliere i prodromi di un'interpretazione "italiana" della *Corporate Social Responsibility* di matrice anglosassone (la cui nascita può essere fatta risalire agli anni '70 grazie agli scritti di Davis (1960) e Walton (1967).

³ Al riguardo si rimanda a Maticena (2005) per il quale, a partire da dagli anni '70 si assiste allo sviluppo di un'interpretazione dell'azienda come sistema aperto, per il cui funzionamento occorre coordinare l'ambiente interno ed esterno, dove quest'ultimo è "un insieme di realtà non dominabili monocriticamente, ma con le quali è possibile e necessario realizzare processi integrativi [...]. In sostanza si va accettando l'idea che l'impresa possa essere considerata "multiobiettivo", cioè volta al perseguimento di un ottimo economico (e non di un massimo si noti) ma anche al rispetto di alcuni vincoli di ordine sociale" (Maticena, 2005, p. 20-21).

⁴ Il concetto di *stakeholder* venne utilizzato per la prima volta dallo *Stanford Research Institute* del 1963 in analogia con quello di *stockholder* (azionista), per indicare quei gruppi di soggetti senza l'appoggio dei quali un'organizzazione non è in grado di

1957) l'azienda deve considerare, nella formulazione delle proprie strategie, le aspettative e le esigenze di tutti gli *stakeholder*; in quanto la sua sopravvivenza di lungo periodo dipende dalla capacità di soddisfare le istanze legittime provenienti dagli *stakeholder* che si relazionano con essa (Freeman, Reed, 1983; Clarkson, 1995).

Secondo Clarkson il successo di un'azienda dipende dal mantenimento del legame con i suoi *stakeholder* primari, che deriva dalla capacità di produrre e distribuire loro valore, inteso sia in termini economici che sociali.⁵ Clarkson non menziona la massimizzazione né del profitto né del valore distribuito agli *shareholder* come elementi distintivi del successo aziendale; così facendo l'autore propone un'interpretazione delle caratteristiche e delle funzioni dell'azienda implicitamente non distante dalla ridefinizione del finalismo d'impresa sviluppato dalla dottrina italiana a partire dagli anni '70.

Le analogie tra l'approccio anglosassone e quello italiano alla gestione dell'azienda come sistema aperto emergono con chiarezza raffrontando l'approccio normativo alla teoria degli *stakeholder* di Donaldson e Preston (1995) con quello neo-contrattualista proposto in ambito economico da Sacconi (2004, 2005) e adottato, con riferimento alle aziende nonprofit, tra gli altri da Rusconi e Signori (2007) in ambito nazionale e da Bouckaert e Vandenhove (1998) in ambito internazionale.

Nello specifico, l'approccio normativo alla teoria degli *stakeholder* asserisce che "tutte le persone o i gruppi con legittimi interessi che partecipano ad un'impresa lo fanno per ottenere benefici e [...] non vi è il prevalere di un tipo di interessi o di benefici su di un altro" (Donaldson, Preston, 1995, p. 68), quindi gli interessi riposti nell'attività aziendale dai vari *stakeholder* hanno tutti valore intrinseco e ogni gruppo di *stakeholder* deve essere trattato come un fine in sé, piuttosto che come mezzo per il conseguimento dei fini di qualche altro portatore di interessi (ad esempio, gli azionisti).

Secondo Donaldson e Preston (1995) in termini gestionali quest'approccio alla teoria degli *stakeholder* ha due implicazioni:

- gli *stakeholder* devono poter influire sulle decisioni riguardanti le strategie aziendali rispetto alle quali ripongono un interesse legittimo, anche se questo non comporta che tutti gli *stakeholder* prendano parte ai processi decisionali e gestionali;
- vi è la necessità da parte dei *manager* aziendali di riconoscere gli *stakeholder* dell'organizzazione e di adottare pratiche, strutture e modelli manageriali finalizzati alla gestione delle diverse istanze da essi rappresentate.

sopravvivere. La definizione classica di *stakeholder* è stata introdotta da Freeman (1984), che li identifica come ogni gruppo o individuo in qualche modo influenzato dall'attività aziendale o che, a sua volta, può influenzarla. L'enfasi viene posta sulla capacità di questi soggetti di influenzare l'operato dell'azienda attraverso la creazione di consenso sociale. Più recentemente Clarkson (1995) propone una definizione di *stakeholder* più ampia, nella quale comprende quei soggetti portatori di interesse anche in via potenziale; secondo l'autore "*stakeholders* sono persone o gruppi che hanno un'istanza, diritto, una proprietà o un interesse nell'azienda e nel raggiungimento dei suoi obiettivi passati, presenti e futuri" (Clarkson, 1995; pg 106).

⁵ Nello specifico Clarkson afferma che "la sopravvivenza e la sostenibilità dei profitti di un'azienda dipende dalla sua capacità di raggiungere i suoi obiettivi economici e sociali ovvero di creare e distribuire ricchezza in maniera sufficiente da garantire la collaborazione continua degli *stakeholder* primari alla sua azienda" (Clarkson, 1995, pg 110). Per l'autore gli *stakeholder* primari (*primary stakeholders*) sono coloro i quali permettono all'azienda di sopravvivere come complesso funzionante, mentre gli *stakeholder* secondari (*secondary stakeholder*) sono quelli che esercitano un'influenza sull'azienda, ma senza essere direttamente coinvolti in transazioni con essa.

L'approccio di Donaldson e Preston è simile a quello formalizzato da Sacconi, per il quale l'impresa è un insieme di portatori di investimenti specifici e scopo dell'impresa è massimizzare una funzione obiettivo, che sintetizza la soluzione del gioco di contrattazione dei suoi vari *stakeholder*.

Per Sacconi (2005) quindi l'azienda deve successivamente:

- minimizzare le esternalità negative per gli *stakeholder*;
- identificare uno stabile equilibrio tra le istanze dei vari *stakeholder* che sia in grado di massimizzare il *surplus* congiunto e la sua equa distribuzione;
- se in tale scenario è possibile più di una soluzione, scegliere quella che massimizza il residuo distribuito al proprietario (che è il *residual claimer*).

Sintetizzando, per Sacconi (2005) l'azienda deve innanzitutto soddisfare le istanze di tutti gli *stakeholder* aziendali sulla base del contratto sociale in essere con essi e quindi, qualora siano possibili più equilibri, giungere a quello che massimizza il valore distribuito al *residual claimer*.

In conclusione, potremmo quindi dire che il concetto di durabilità (Zappa, 1957) dell'azienda si è modificato nel tempo, abbracciando la teoria degli *stakeholder* per spiegare la necessità di cogliere e soddisfare le istanze di tutti gli *stakeholder* come condizione necessaria alla sopravvivenza di lungo periodo dell'azienda. Nelle aziende for-profit, una strategia finalizzata alla massimizzazione del reddito senza vincoli di carattere sociale coincide con una visione di breve periodo, incompatibile con la possibilità di durare nel tempo, in quanto tale possibilità è legata al rispetto di condizioni di equilibrio e di attenzione verso le istanze legittime che provengono dal contesto nel quale l'azienda è inserita. La ridefinizione del finalismo di impresa, così come temperata in precedenza, implica che l'azienda si trovi di fronte ad una molteplicità di obiettivi (Andreus, 2007).

Questa reinterpretazione del finalismo di impresa evidenzia la dimensione non solo economica, ma anche sociale dell'azienda, in base alla quale la for-profit è gestita in modo socialmente corretto nella misura in cui produce ricchezza per i suoi portatori di interessi, dando al concetto di ricchezza un significato metaeconomico, di benessere in senso lato.

Partendo da questo presupposto, secondo cui l'azienda ha un vettore di obiettivi multiplo e non solo di carattere economico, è possibile individuare il nesso tra azienda for-profit e azienda nonprofit, dove quest'ultima diventa un sistema aziendale compiuto in quanto anch'essa, come l'azienda for-profit, persegue fini economici e sociali, focalizzandosi però maggiormente su questi ultimi.

3. L'economicità e il finalismo delle aziende nonprofit: brevi riflessioni in un approccio di economia aziendale

Nel paragrafo precedente sono state individuate l'economicità e la durabilità come gli elementi distintivi dell'istituto azienda, nell'ottica dell'economia aziendale.

L'azienda può essere interpretata come un sistema economico dinamico, finalizzato al soddisfacimento dei bisogni umani e costantemente in relazione con le sovra e sottostrutture in cui è inserito. Sulla base di questi presupposti è possibile definire un particolare istituto aziendale: l'azienda nonprofit. Senza entrare nel merito delle

interpretazioni sulle ragioni della loro esistenza⁶ e dei diversi ruoli che possono avere⁷, le anp sono definibili come sistemi finalizzati alla produzione di benefici a soggetti diversi dagli apportatori di capitale di rischio, cosicché il rispetto dell'equilibrio economico costituisce non più un obiettivo, ma un vincolo di medio periodo per il raggiungimento di obiettivi di carattere etico/sociale (Matacena, 2002).

Seguendo Matacena emerge che, in termini generali, le anp sono organizzazioni caratterizzate per:

- avere requisiti di economicità, autonomia e visione sistematica tali da definirle come istituti aziendali;
- essere gestite in forma privata;
- avere fini di carattere sociale e non di profitto, e quindi per essere legittimate non sulla base del valore dei beni di scambio prodotti, ma sulla base dell'utilità sociale prodotta;
- non avere l'ottimizzazione di un valore economico come criterio guida esaustivo e sufficiente per valutare la razionalità tecnica, economica ed organizzativa dell'organizzazione.

La definizione di anp proposta da Matacena sottolinea "la loro palese finalizzazione [...] nel perseguimento di esclusive finalità di solidarietà sociale – in termini aziendali parleremmo di *mission* sociale" (Matacena 1999). Alla luce di tale *mission*, è possibile cogliere ciò che differenzia le anp dalle imprese lucrative in ottica economico-aziendale. Nello specifico:

- le aziende for-profit sono finalizzate all'ottenimento di un ottimo economico, che garantisca la durabilità dell'azienda, sotto il vincolo della soddisfazione delle diverse istanze di tutti gli *stakeholder*, da cui dipende la loro legittimazione sociale;
- nelle aziende nonprofit il criterio di economicità è il mezzo necessario ma, non sufficiente per il raggiungimento di fini sociali, in quanto nelle anp "ciò che conta è raggiungere la linea [economica] di sopravvivenza; una volta raggiunta, l'obiettivo è il soddisfacimento dei bisogni del maggior numero possibile di soggetti" (Andreas, 1996, p. 78).

Le aziende for-profit perdurano nel tempo se sono in grado di mantenere un "equilibrio dinamico" (Tieghi, 2003), inteso come sintesi dell'equilibrio economico e dell'equilibrio finanziario. Con equilibrio economico si intende la capacità di generare flussi reddituali positivi maggiori rispetto a quelli negativi, permettendo la remunerazione dei fattori produttivi nei processi gestionali, l'equilibrio finanziario richiede invece la costante capacità da parte dell'organizzazione di disporre di mezzi monetari adeguati per far fronte alle uscite, nel rispetto del vincolo derivante dal perseguimento dell'equilibrio economico. Poiché l'azienda opera in un sistema-

⁶ In estrema sintesi è possibile rimandare a cinque principali chiavi di lettura (Borzaga, Santuari, 1999) per l'esistenza delle aziende nonprofit: il superamento dei fallimenti di mercato dovuti alle asimmetrie informative tra produttori e consumatori (Hansmann, 1980); la volontà dei consumatori di massimizzare il controllo sull'*output* (Ben-Ner, Van Hoomissen, 1991); il dare risposta alle esigenze di servizi pubblici non soddisfatta dal *welfare state* (Weisbrod, 1975); l'azione di individui o gruppi spinti da motivazioni ideologiche, etiche o religiose (Rose-Ackerman, 1987); la volontà di minimizzare i costi di transazione determinati da diversi fallimenti di mercato, attraverso la costruzione di un sistema di incentivi in grado di condizionare i comportamenti degli agenti (Borzaga, Mittone, 1997).

⁷ Brevemente, nella letteratura anglosassone si distingue tra "*service-provide role*"; "*vanguard role*"; "*value guardian role*"; "*advocacy role*" (Anheier, 2005). La dottrina italiana identifica tre possibili ruoli delle aziende nonprofit: di promozione della tutela di diritti; di redistribuzione di risorse; di produzione di servizi socialmente utili (Matacena, 1999).

ambiente dinamico, con il quale interagisce di continuo, il perseguimento dell'equilibrio economico-finanziario non è statico ma in divenire nel tempo.

Anche nelle aziende nonprofit la gestione delle attività genera flussi economici e flussi monetari, ma per questa tipologia organizzativa la definizione di equilibrio dinamico è complicata dal ribaltamento del rapporto tra obiettivi e vincoli rispetto alle organizzazioni lucrative. Infatti, data la loro *mission* istituzionale, per le anp l'obiettivo da raggiungere per la sopravvivenza nel lungo periodo (durabilità) è la massimizzazione del benessere sociale prodotto, mentre l'attitudine a mantenere un equilibrio economico-finanziario è un elemento vincolante ma non sufficiente in quanto l'efficacia della gestione aziendale è legata alla capacità dei *decision-maker* delle anp di porre in essere quelle attività che risultino effettivamente in grado di soddisfare i bisogni dei soggetti verso cui l'azione istituzionale è diretta (Tieghi, 2003).

Le aziende nonprofit che riescono a raggiungere un equilibrio economico-finanziario autonomo sono poche perché la maggior parte di esse dipende in via diretta o indiretta da finanziamenti di terzi (Andreaus, 1997; Borzaga, Fazzi, 2000). Per questa ragione un'interpretazione restrittiva dei concetti di economicità e di autonomia gestionale tipici dell'istituto azienda, implica che solo alcune organizzazioni nonprofit siano effettivamente definibili come aziende, mentre per la maggior parte di esse si dovrebbe parlare di "organizzazioni" nonprofit (onp). Se però si accetta la ridefinizione dei fini aziendali in un'ottica multi-obiettivo, così come definito in precedenza, allora si può intendere l'indipendenza economica come l'attitudine a produrre ricchezza in senso lato, dando al concetto un'interpretazione sia di tipo economico che sociale. Seguendo questa chiave di lettura l'onp incomincia ad assumere condizioni proprie di autonomia, economicità e durabilità, trasformandosi in anp, perché i tre requisiti citati derivano dalla sua capacità di produrre autonomamente nel tempo valore sociale, e quindi ricchezza in senso lato. In questo contesto dunque l'erogazione di contributi da parte di terzi alle anp non deve essere considerato un vincolo alla loro indipendenza economica, ma va interpretata come il riconoscimento da parte della collettività delle esternalità positive prodotte dall'azienda (Andreaus, 1996).

In estrema sintesi, la capacità delle anp di produrre benessere sociale, e quindi ricchezza in senso lato, è il requisito che permette loro di mantenere l'indipendenza economica, pur in presenza di un duraturo squilibrio economico-finanziario che non ne permetterebbe l'autonoma sopravvivenza senza l'intervento di terze economie, sotto forma di liberalità o di contributi a fondo perduto.

Date le caratteristiche e gli obiettivi meta economici delle anp, in esse l'equilibrio economico-finanziario è soddisfatto nel momento in cui la gestione è finalizzata a minimizzare le risorse utilizzate per la creazione dell'*output* aziendale, perché le anp devono tendere verso l'ottimizzazione dell'efficienza e dell'efficacia gestionale, ovvero verso la massimizzazione del valore sociale prodotto, a fronte della minimizzazione delle risorse utilizzate.

4. Approccio strategico *mission oriented* e gestione *multi-stakeholder* nelle aziende nonprofit: implicazioni strategiche, organizzative e gestionali

Alla luce delle considerazioni esposte, a prescindere dalle diverse forme tipologiche nelle quali le anp sono classificabili, l'elemento che le accomuna è il finalismo sociale, dal quale consegue:

- un approccio strategico *mission oriented* (Kanter, Summers, 1990);
- una forma organizzativa di tipo *multi-stakeholder* (Anheier, 2005; Fazzi, 2007).

Con riferimento al primo aspetto, l'assenza di scopo di lucro qualifica le anp come organizzazioni *mission oriented*, in quanto queste organizzazioni si sono definite non attorno ai loro ritorni economici, ma attorno alla loro *mission* (Kanter, Summers, 1987). Ne deriva che le strategie⁸ messe in atto dalle anp, e di conseguenza i progetti e le azioni per la loro implementazione, devono avere elevata coerenza con gli obiettivi istituzionali dichiarati, in quanto è questo l'elemento sostanziale e formale in grado di giustificare la meritorietà e, quindi, la sopravvivenza nel medio-lungo periodo delle anp.

La centralità della *mission* nelle aziende nonprofit implica inoltre la loro maggiore rigidità d'azione rispetto alle aziende lucrative, perché mentre per queste ultime il *residual claimer* è lo *shareholder* e nel cercare di massimizzare il *surplus* per esso generato possono adottare diverse strategie e modalità operative sotto il vincolo del rispetto delle istanze di tutti i portatori di interessi, per le anp porre la *mission* come fondamento dell'azione organizzativa significa vincolarsi al suo rispetto nella definizione delle strategie e delle azioni. La *mission* infatti definisce gli obiettivi di medio e lungo termine dell'azienda ma anche l'insieme dei valori alla base dell'azione organizzativa, ponendo quindi dei vincoli precisi e rigidi sia agli obiettivi da raggiungere, sia alle modalità con le quali essi possono essere perseguiti⁹.

Con riferimento alla forma organizzativa adottata, poiché l'obiettivo delle aziende nonprofit è la creazione di benessere sociale, il problema del vincolo fiduciario tra il principale (lo *shareholder*) e l'agente (il *manager*) esistente nelle organizzazioni for-profit è superato dal fatto che "l'elemento distintivo delle anp è rappresentato [...] espressamente dal fatto che tra azionisti e *stakeholder* si verifica una sovrapposizione di interessi che porta alla condivisione di finalità che nell'ambito di altre forme organizzative tendono a risultare rigidamente separate" (Fazzi, 2007, pg. 20). Per queste ragioni nelle anp più che in altri sistemi aziendali è possibile adottare in maniera efficace modelli istituzionali di tipo *multi-stakeholder*, ossia forme di *governance* che comportino l'attribuzione ad una pluralità di portatori d'interesse della responsabilità dei processi decisionali inerenti il governo dell'organizzazione stessa.

Ecchia e Zarri (2005) identificano nel "principio di diversificazione del rischio motivazionale" il principale vantaggio di un approccio *multi-stakeholder* alla *governance* delle anp, che permetterebbe il mantenimento di un elevato livello di

⁸ Secondo Andrews (1971) "la strategia è il fondamento di obiettivi, finalità, scopi, comprende le politiche e i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire e il tipo di impresa che è o dovrà divenire".

⁹ Kanter, Summers (1987) esemplificano il concetto affermando che un'organizzazione che persegue il profitto mediante l'erogazione di servizi sanitari ha maggiore flessibilità operativa e strategica rispetto ad un'organizzazione nonprofit, perché mentre per la prima l'obiettivo è massimizzare il profitto attraverso l'erogazione di un servizio sociale, per la seconda il profitto è il mezzo per fini di carattere sociale.

multidimensionalità organizzativa e motivazionale, riducendo così il rischio che le istanze di una specifica categoria di *stakeholder* prendano il sopravvento rispetto alle altre e portino ad un'alterazione dell'identità organizzativa e ad un tradimento della missione istituzionale, dato che, in ultima istanza, questa consiste nella soddisfazione di esigenze di carattere collettivo.

Le caratteristiche delle anp descritte (natura *mission oriented* e molteplicità di *stakeholder* coinvolti nel governo) sono i due elementi che maggiormente complicano la costruzione di processi gestionali efficaci ed efficienti per il governo delle anp¹⁰.

Con riferimento al primo aspetto, nelle aziende for-profit la definizione degli obiettivi e la misurazione del loro raggiungimento sono agevolati dal fatto che, poiché essi sono prevalentemente di natura monetaria, la misurazione del reddito agevola il processo di controllo, in quanto mette in relazione i risultati ottenuti con gli fatti *input* impiegati per conseguirli e permette sia la valutazione complessiva dell'andamento dell'azienda, sia il *benchmark* tra le possibili alternative gestionali (Santi, 2002). Al contrario, per organizzazioni *mission oriented* come le anp la misurazione dell'efficacia gestionale è complicata dalla difficoltà di dimostrare il loro impatto sulle dinamiche sociali nelle quali vogliono intervenire (Sowa et. al., 2004) e dalla difficoltà di trovare indicatori quantitativi e misurabili delle performance, che esprimano il grado di raggiungimento della *mission* istituzionale. Questa difficoltà tecnica ha indebolito il livello di misurazione della missione all'interno delle aziende nonprofit (Sawhill, Williamson, 2001).

Il secondo elemento di difficoltà per l'implementazione di sistemi gestionali efficaci nelle anp è la difficoltà di individuare un preciso assetto proprietario per la loro natura *multi-stakeholder* (Kanter, Summers, 1987; Anheier, 2005; Rusconi, Signori, 2007). La presenza di molteplici *stakeholder* non solo interessati all'attività aziendale ma corresponsabili di questa, in quanto partecipi del processo decisionale, implica elevata complessità gestionale. Infatti, le motivazioni alla base dell'interazione con l'azienda di *stakeholder* con obiettivi e priorità differenti sono inevitabilmente diverse e potenzialmente contrastanti, inoltre ogni membro attribuisce all'azienda le proprie istanze, sviluppa la propria cultura, le proprie *routine* a procedure nel lungo periodo (Anheier, 2005).

L'inadeguatezza delle misure economiche come indicatori del conseguimento della *mission*, in quanto di tipo sociale, e la struttura organizzativa *multi-stakeholder* sono i due aspetti che complicano maggiormente la costruzione di un sistema gestionale adeguato per le anp. Tuttavia, oltre ad essi è possibile individuare una terza criticità, conseguente alla particolare accezione d'indipendenza economica utilizzata per individuarne l'autonomia.

Poiché l'indipendenza economica nelle anp viene intesa in senso lato, comprendendo le esternalità positive generate per la collettività, operativamente la sopravvivenza delle anp può dipendere, ed in effetti spesso accade, da finanziamenti provenienti da terzi, sotto forma di atti di liberalità o contributi a fondo perduto.

La crescente attenzione alla dinamica dei costi da parte dei finanziatori delle anp, da cui consegue il diffondersi del meccanismo dell'acquisto delle prestazioni delle anp

¹⁰ La difficoltà di misurare la performance nelle anp è stata evidenziata da numerosi autori, Cfr., ad esempio, Drucker, 1990.

attraverso gare competitive, può comportare il rischio che queste organizzazioni cerchino di garantirsi la sopravvivenza attraverso l'ottenimento della legittimazione da parte non degli utenti dei servizi erogati, ma dei finanziatori. Questo processo implica che le anp, da un lato, adottino strategie guidate dagli apportatori di capitali anziché dai beneficiari dei servizi, dall'altro, sviluppino strumenti di gestione finalizzati a rendicontare sull'efficienza (intesa come equilibrio tra costi e ricavi o entrate ed uscite), piuttosto che sull'efficacia (ovvero la massimizzazione del valore sociale prodotto), benché sia questo l'obiettivo per il quale sono costituite e il presupposto meritorio che ne giustifica l'esistenza.

Quando le aziende nonprofit cercano di ottenere la legittimazione in base all'efficienza della gestione, piuttosto che all'efficacia, in termini organizzativi e gestionali conseguono tre rischi:

- una "deriva lavoristica" (Matacena, Travaglini, 2000) da cui consegue l'abbandono del modello *multi-stakeholder* e il conseguente pericolo di "isomorfismo istituzionale" (Ecchia, Zarri, 2005);
- lo spostamento degli obiettivi di programmazione dalla soluzione delle problematiche sociali, per definizione intangibili e quindi complesse ed ambigue, al soddisfacimento di procedure e *standard* di processo, più facilmente quantificabili in termini numerici e monetari (Fazzi, 2004);
- l'adozione di sistemi informativi interni ed esterni che, anziché rendicontare sul raggiungimento della missione, si concentrano sulla legittimazione formale verso i finanziatori (Christensen, Ebrahim, 2006), rendendola slegata dalla pianificazione e quindi debole, poco solida e facilmente manipolabile.

In conclusione, il finalismo aziendale delle anp rende impossibile individuare un sistema di regole di mercato in grado di aggregare e ordinare, seppur in maniera incompleta, le istanze dei vari *stakeholder*, e di individuare in maniera univoca un *residual claimer*, cui distribuire il residuo di gestione. Poiché "nelle organizzazioni nonprofit vi sono molteplici *bottom line*" (Anheier, 2000), il sistema gestionale aziendale deve essere basato su sistemi informativi interni ed esterni multidimensionali ed integrati, in grado di cogliere la complessità delle relazioni esistenti tra sistema azienda e sistema ambiente.

5. Lo stakeholder management nelle aziende nonprofit come strumento di gestione

Come evidenziato da numerosi autori (Kanter, Summers, 1987; Bowen, 1994; Sawhill, Williamson, 2001), le caratteristiche organizzative e gestionali delle anp complicano la misurazione delle loro performance, in quanto:

- i servizi erogati ed i beni prodotti sono spesso intangibili ed eterogenei, quindi difficilmente valutabili;
- le aspettative dei diversi *stakeholder* sono molteplici e spesso definite in maniera non chiara, da cui consegue la multidimensionalità degli obiettivi programmati;
- indicatori monetari e di mercato sono in grado di spiegare la performance delle anp solo in misura parziale;
- i fruitori dei servizi hanno debole influenza sulla qualità dei beni erogati, in quanto spesso non sono in grado di fare raffronti, perciò il *feedback* proveniente alle anp dai clienti è spesso nullo o poco significativo.

Nonostante le difficoltà ad essa legate, la misurazione delle performance è importante per le anp (Drucker, 1990) perché permette di valutare se le strategie messe in atto sono state in grado di accrescere il vantaggio istituzionale aziendale, che dipende dal valore sociale prodotto dall'anp, dalla salvaguardia dell'equilibrio operativo ed amministrativo e dalla legittimazione sociale raggiunta (Monteduro, Hinna, 2005).

A livello teorico, ogni strumento di misurazione delle performance dovrebbe essere finalizzato a soddisfare le esigenze conoscitive interne ed esterne dell'organizzazione, e quindi dovrebbe essere (Marcon, Tieghi, 2000):

- coerente con le strategie e la struttura organizzativa;
- proporzionato alle esigenze e alle risorse dell'anp;
- progettato secondo una logica modulare;
- pienamente integrato;
- flessibile;
- automatizzato;
- lineare nell'esplicitare i rapporti di causa ed effetto;
- orientato all'utente.

Queste caratteristiche costituiscono i presupposti per l'efficacia di ogni sistema informativo aziendale, ma non chiariscono le peculiarità che dovrebbe avere quello utilizzato dalle aziende nonprofit.

Dato il ritardo del settore nonprofit rispetto ai temi della misurazione delle performance, larga parte della letteratura, sia italiana che anglosassone, fino ad ora ha cercato di adattare strumenti e modelli propri del settore for-profit alle aziende non lucrative, ma l'utilizzo delle stesse "regole di produzione" applicate nel settore for-profit rischia di innescare processi di emulazione poco efficaci, che non tengono conto delle peculiarità e tipicità delle anp (Hinna, 2005). Numerosi autori hanno proposto categorie di indicatori potenzialmente in grado di superare i limiti dei sistemi di misurazione adattati dal settore for-profit, e di sintetizzare efficacia ed efficienza delle anp (Anheier, 2005; Gazzoni, 2004). Seguendo le considerazioni di tali autori è possibile distinguere tra indicatori di:

- economicità (*economy*) della gestione, intesa come rapporto *input* "costosi" e *input* "non costosi";
- efficienza/*input* (*efficiency*), intesa come rapporto tra *input* da minimizzare, ed *output* da massimizzare;
- efficacia/*output* (*effectiveness*), cioè rapporto tra *output* ottenuti e *output* programmati, esplicitando il grado di raggiungimento di un determinato obiettivo;
- risultato/*output* (*equity*), rappresentati da grandezze non monetarie che esprimono i benefici prodotti dall'anp sull'ambiente di riferimento.

Questi indicatori cercano di cogliere la capacità di creare e mantenere il vantaggio istituzionale da parte delle anp, ma ognuno di questi indicatori ha dei limiti di rappresentatività se applicato in maniera acritica alle anp¹¹. Infatti gli indicatori di

¹¹ Gli indicatori di economicità e di *input* esprimono il grado di raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario delle anp, che però non è l'obiettivo gestionale di queste aziende, ma "solo" il vincolo. Di conseguenza, anche se questi indicatori spesso sono i più utilizzati dato che sono relativamente semplici da individuare, da calcolare e da comprendere, essi sono necessari ma non sufficienti per l'eshaustività informativa del sistema di controllo di gestione delle anp.

economicità, di efficienza, di efficacia e di risultato permettono di cogliere alcuni aspetti delle performance delle anp, ma non di comprendere appieno il grado di raggiungimento dei loro obiettivi, la cui determinazione dipende in maniera preponderante dall'interpretazione che ad esso danno i portatori di interessi coinvolti dall'attività dell'anp.

L'obiettivo ultimo delle anp, e di conseguenza la loro *mission* istituzionale, consiste nella creazione e nella diffusione di benessere sociale, che però è un bene intangibile, difficilmente misurabile ed eterogeneo, e come tale può essere diversamente interpretato da soggetti diversi. Per queste ragioni nelle anp:

- il livello delle performance raggiunto dipende dalla capacità dell'azienda di soddisfare i principi morali che muovono i vari *stakeholder* che si relazionano con essa;
- l'efficacia è variabile di molteplici elementi definitivi, che dipendono a loro volta dalla pluralità di soggetti che valutano tali elementi (Balser, McClursky, 2005);
- gli indicatori di performance variano da anp ad anp perché variano gli obiettivi che si prefiggono le aziende e i valori che guidano i loro *stakeholder* (Ebrahim, 2003; Christensen, Ebrahim, 2006; Herman, Renz, 2008);
- sistemi di gestione efficaci bilanciano e coordinano le diverse spinte provenienti da categorie di *stakeholder* differenti (Ospinna, Diaz, O'Sullivan, 2002);
- l'efficacia delle anp è una costruzione sociale, in quanto dipende dalla negoziazione e dall'interazione tra soggetti diversi e dall'interpretazione che essi danno al concetto e al suo raggiungimento (Herman, Renz, 1999; Balser, McClursky, 2005). Attraverso l'interpretazione delle informazioni fornite dall'anp i vari *stakeholder* coinvolti sviluppano una loro interpretazione dei risultati raggiunti dall'azienda;
- alcuni *stakeholder* hanno maggiore credibilità ed influenza di altri nel determinare una visione condivisa di efficacia delle anp, benché non ci siano basi comuni per definirla (Herman, Renz, 2008).

L'eterogeneità del concetto di benessere sociale e la difficoltà di definire parametri di misurazione delle performance univoci e oggettivi pone i presupposti per dare centralità al ruolo degli interlocutori dell'azienda nella definizione del grado di raggiungimento dei suoi obiettivi. Di conseguenza, se la comprensione delle relazioni esistenti tra l'organizzazione e i sovra-sottosistemi in cui è inserita è importante per comprendere le caratteristiche dell'istituto azienda in generale, questo processo assume ancora maggior rilevanza nel caso specifico delle aziende nonprofit, a causa delle loro caratteristiche tipologiche e, quindi, organizzative e gestionali.

Nelle aziende nonprofit lo *stakeholder management* ha un ruolo centrale nel processo gestionale, in quanto in esse la performance dipende dall'interpretazione che ad essa

Gli indicatori di *output* non sono sempre esplicativi del raggiungimento della missione da parte dell'anp, a causa della difficoltà di trovare parametri di riferimento univoci ed omogenei, che siano in grado di fornire effettivamente un *feedback* sulla qualità del servizio erogato.

Gli indicatori di *outcome* evidenziano gli effetti dei servizi sugli utenti e quindi l'efficacia con cui l'anp persegue la propria *mission*. Per questa ragione "gli indicatori di *outcome* sono più rappresentativi di quelli tradizionali" (Buckmaster, 1999), tuttavia anche questi indicatori sono soggetti a critiche (Molteni, 1997; Herman, Renz, 1999). Essi infatti presuppongono un rapporto di causalità lineare tra attività messe in atto dalle anp e cambiamenti dello stato di benessere del soggetto cui sono rivolte tali attività. Questo rapporto di consequenzialità è basato su un'irrealistica semplificazione della realtà, perché alla base della rappresentatività degli indicatori di *outcome* vi è la presunzione che tali indicatori siano correlati alle azioni messe in atto con rapporti di causalità lineare e diretta ma tale presunzione è, nella realtà, irrealistica (Herman, Renz, 1999). Se si adottano acriticamente indicatori di *outcome* per misurare l'efficacia gestionale di una anp, si rischia di confondere le cause del cambiamento nel benessere dell'utente cui è rivolta l'azione dell'anp, ritenendo quest'ultima l'artefice di una modifica per la quale potrebbe essere solo parzialmente, se non per nulla, responsabile.

danno gli *stakeholder* che ne sono direttamente o indirettamente influenzati. Nelle anp lo *stakeholder management* comporta un rapporto più complesso con i vari interlocutori rispetto alle aziende *profit oriented*. Per queste ultime infatti è "sufficiente" che l'azienda riconosca i suoi *stakeholder* e adotti pratiche, strutture e modelli manageriali finalizzati alla gestione delle diverse istanze da essi rappresentate per raggiungere il suo fine istituzionale. Una volta definite le strategie ed implementati i programmi per la loro realizzazione, nelle aziende for-profit il raggiungimento della *mission* istituzionale – e cioè il raggiungimento di un ottimo economico – è quantificabile in maniera univoca e oggettiva, seppur attraverso indicatori imperfetti come, ad esempio, il reddito, l'EBITDA e il *cash flow* o, nel caso di aziende quotate, il valore di mercato delle azioni.

Nelle anp, invece, una volta definiti i programmi e le attività sulla base delle priorità strategiche e delle istanze dei diversi *stakeholder* coinvolti, la misurazione del raggiungimento della *mission* istituzionale – ovvero la creazione di benessere sociale – non è né univoca né oggettiva, e dipende dall'interpretazione che gli *stakeholder* danno al concetto di benessere e alle categorie che essi utilizzano per misurarlo.

Nelle anp quindi il dialogo con gli *stakeholder* è indispensabile nella fase di definizione e di implementazione delle strategie, ma anche nella fase di valutazione delle performance, perché consente di comprendere il livello di raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre gli indicatori di performance utilizzabili dalle anp non sono di per sé esplicativi del raggiungimento dei loro obiettivi perché il valore sociale è tale solo se percepito dai soggetti che ne fruiscono, direttamente o indirettamente.

6. Riflessioni conclusive

Alla luce degli elementi analizzati in questo contributo è possibile sintetizzare quanto segue:

- nelle aziende *profit oriented* vi è una *bottom line* univoca (Anheim, 2005) e l'obiettivo istituzionale, ovvero l'ottimizzazione del profitto, è quantitativamente misurabile seppur attraverso indicatori imperfetti; per le anp invece la *bottom line* è multipla, ed è espressione delle molteplici interpretazioni del benessere sociale che ne danno gli *stakeholder*;
- nelle aziende for-profit lo *stakeholder management* è un elemento strategico (Clarkson, 1995; Chiesi, 2005; Frooman, 1999; Bermanet al., 1999). In questo tipo di aziende l'analisi, l'ascolto delle istanze, l'identificazione della capacità di influenzare ed essere influenzati e il dialogo con gli *stakeholder* permettono al *management* di implementare strategie per il raggiungimento di una *mission* istituzionale misurabile in maniera diretta;
- nelle anp lo *stakeholder management* non è "solo" funzionale all'implementazione di strategie che permettano all'azienda di massimizzare la *mission* istituzionale, ma è determinante anche per misurare il livello di raggiungimento della stessa, in quanto le aziende nonprofit sono efficaci nel momento in cui sono percepite dai loro *stakeholder* come in grado di creare valore sociale e di creare valore per la collettività (Balsler, McClusky, 1999).

In conclusione, alla luce delle caratteristiche tipologiche delle anp e dei cambiamenti in atto nel terzo settore, da cui consegue la necessità di maggiore attenzione all'efficacia e all'efficienza gestionale, lo *stakeholder management* assume un ruolo centrale come strumento strategico per le anp. Un rapporto proattivo con gli *stakeholder* (Matacena, 2005; Andreas, 1996) delle anp permette infatti a queste

organizzazioni di cogliere i cambiamenti in atto nel settore, anticipandoli, e quindi di sviluppare strategie e soluzioni in linea con i bisogni emergenti del terzo settore. In tal modo le anp sono in grado di conseguire quel vantaggio istituzionale che ne giustifica durabilità ed autonomia nel tempo.

Bibliografia

- Andreas M. (1996), *Le aziende nonprofit: circuiti gestionali, sistema informativo e bilancio d'esercizio*, Giuffrè, Milano.
- Andreas M. (1997), "Un modello di osservazione economico-aziendale per le aziende nonprofit", in Borzaga C., Fiorentini G., Maticena A., *Nonprofit e sistemi di welfare*, NIS, Roma.
- Andreas M. (2007), "Finalismo aziendale ed esigenze di rendicontazione: aspetti teorici e primi risultati empirici", in Andreas M. (a cura di), *La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali*, McGraw Hill, Milano.
- Andrews K.R. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood.
- Anheier H.K. (2005), *Nonprofit Organizations*, Routledge, New York.
- Anheier H.K. (2000), "Managing Nonprofit Organisations: Towards A New Approach", *Civil Society Working Paper 1*.
- Balser D., McClusky J. (2005), "Managing Stakeholder Relationship and Nonprofit Organization Effectiveness", *NonProfit Management and Leadership*, vol. 15, n. 3.
- Ben-Ner A., Van Hoomissen T. (1991), "Nonprofit Organizations in the Mixed Economy", in Ben-Ner A., Gui B., *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, University of Michigan Press.
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S., Jones T.M. (1999), "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance", *The Academy of Management Journal*, vol. 42, n. 5.
- Borzaga C., Fazzi L. (2000), *Azione volontaria e processi di trasformazione del settore nonprofit*, Franco Angeli, Milano.
- Borzaga C., Santuari A. (1999), "L'evoluzione del terzo settore in Italia", in Maticena A., *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Borzaga C., Mittone L. (1997), *The Multi-stakeholder Versus the Nonprofit Organisations*, Working Paper n. 7, Dipartimento di Economia, Università di Trento.
- Bouckaert L., Vandenhove J. (1998), "Business Ethics and the Management of Nonprofit Institutions", *Journal of Business Ethics*, vol. 17.
- Bowen W.G. (1994), *Inside the Boardroom*, Jon Wiley, New York.
- Buckmaster N. (1999), "Association between Outcome Measurement, Accountability and Learning for Nonprofit Organisations", *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 12, n. 2.
- Chiesi A.M. (2005), "L'importanza della fiducia e del capitale sociale per la CSR", in Sacconi L. (a cura di), *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.

- Christensen R.A., Ebrahim A. (2006), "How does Accountability Affect Mission?", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 17, n. 2.
- Clarkson M.B.E. (1995), "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Utet, Torino.
- Davis K. (1960), "Can business afford to ignore social responsibility?", *California Management Review*, n. 2.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications", *Academy of Management Review*, vol. 20, n. 1.
- Drucker P.F. (1990), *Managing the Nonprofit Organizations: Principles and Practices*, Harper Collins, New York.
- Ebrahim A. (2003), "Making Sense of Accountability: Conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 14, n. 2.
- Ecchia G., Zarri L. (2005), "Capitale sociale e accountability: il ruolo del bilancio di missione nella governance delle organizzazioni nonprofit", in: Fazzi L., Giorgetti G. (a cura di), *Il bilancio sociale per le organizzazioni nonprofit. Teoria e pratica*, Guerini, Milano.
- Fazzi L. (2004), "Spazi, opportunità e vincoli della programmazione per lo sviluppo dell'impresa sociale", *Impresa Sociale*, vol. 73, n.2.
- Fazzi L. (2007), *Governance per le imprese sociali e il nonprofit: democrazia, approccio multi-stakeholder, produttività*, Carocci Faber, Roma.
- Fletcher A., Guthrie J., Steane P., Ross G., Pike S. (2003), "Mapping Stakeholder Perception for a Third Sector Organization", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 4. n. 4.
- Freeman R.E., (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E. Reed R.E. (1983), "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective in Corporate Governance", *California Management Review*, Spring, vol. XXV, n. 3.
- Frooman J. (1999), "Stakeholder Influence Strategies", *The Academy of Management Review*, vol. 24, n. 2.
- Gazzoni E. (2004), *Programmazione e controllo nel nonprofit*, Carocci, Roma.
- Giannessi E. (1979), *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa.
- Hansmann H. (1980), "The Role of Nonprofit Enterprise", *The Yale Law Journal*, vol. 89 n. 5.
- Herman R.D., Renz D.O. (1999), "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 28, n. 2.

- Herman R.D., Renz D.O. (2008), "Advancing Nonprofit Organizational Effectiveness Research and Theory", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 18, n. 4.
- Hinna A. (2005), "Da organizzazioni nonprofit ad aziende del terzo settore", in Hinna A. *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci, Roma.
- Kanter R.M., Summers D.V. (1987), "Doing Well while Doing Good: Dilemmas of Performance Measurement in Nonprofit Organizations and the Need for A Multiple-Constituency Approach", in Powell W.W. *The Nonprofit Sector – A Research Handbook*, Yale University Press.
- Marcon G., Tieghi M. (2000), Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende nonprofit", in Zangrandi A., *Aziende nonprofit*, Egea, Milano.
- Matacena A. (1999), "Le aziende nonprofit una definizione degli attori del terzo settore", in Matacena A., *Scenari e strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Matacena A. (2002), "La responsabilità sociale e la comunicazione sociale nelle aziende nonprofit", in Hinna L. (a cura di), *Il bilancio sociale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Matacena A. (2005), "Responsabilità sociale d'impresa (RSI): momenti interpretativi", *Nonprofit* n. 1.
- Matacena A., Travaglini C. (2000), "Il gruppo nonprofit: specializzazione e aggregazione nel settore nonprofit", in Zangrandi A., *Aziende nonprofit*, Egea, Milano.
- Molteni M. (1997), *Le misure di performance nelle aziende nonprofit di servizi alla persona*, Cedam, Padova.
- Monteduro F., Hinna A. (2005), "Il sistema integrato di controllo", in Hinna A., *Gestire e organizzare nel terzo settore*, Carocci, Roma.
- Onida P. (1971) *Economia d'azienda*, Utet, Torino.
- Ospinna S., Diaz W., O'Sullivan J.F. (2002), "Negotiating Accountability: Managerial Lessons From Identity-Based Nonprofit Organizations", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* vol. 31, n. 1.
- Paganelli O. (1976). *Il sistema aziendale*, Clueb, Bologna.
- Rose-Ackerman S. (1987), "Ideals Versus Dollars: Donors, Charity Managers and Government Grants", *Journal of Political Economy*, vol. 95, n. 4.
- Rusconi G. (2006), "Stakeholder Theory and Business Economics", paper presentato al 6th International Symposium in Catholic Social Taught and Management Education 'The Good Company: Catholic Social Taught and Corporate Social Responsibility in Dialogue', University of S. Thomas, 5-7 October, 2006, Roma.
- Rusconi G (2009), "Stakeholder Theory and Business Economics (economia aziendale)", *Economia Aziendale Online*, n. 3.
- Rusconi G., Signori S. (2007), "Responsabilità sociale e azienda nonprofit: quale declinazione", *Impresa Sociale*, n.1.

- Sacconi L. (2004), "La responsabilità sociale come governance allargata dell'impresa", in Rusconi G., Dorigatti M., *La responsabilità sociale*, Franco Angeli, Milano.
- Sacconi L. (2005), "CSR: verso un modello allargato di corporate governance", in Sacconi L., *Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma.
- Santi M. (2002), *Controllo di gestione per le aziende nonprofit, sanitarie e pubbliche*, Egea, Milano.
- Sawhill J.C., Williamson D. (2001), "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 11, n. 3.
- Sowa J.E., Coleman Selden S., Sandfort J.R. (2004), "No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness", *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 33, n. 4.
- Tieghi M. (2003), "L'impresa sociale: alcune riflessioni sui caratteri economico aziendali", *Impresa Sociale*, n. 68.
- Walton C.C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, Wadsworth.
- Weisbrod B. (1975), "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three Sector Economy", in Phelps E.S. *Altruism, Morality and Economic Theory*, Russell Sage Foundation, New York.
- Zappa G. (1927), *Tendenze evolutive negli studi di ragioneria*, Istituto Editoriale Scientifico, Milano.
- Zappa G. (1957), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Giuffrè, Milano.