

## Il non profit e l'altruismo

di Maurizio Franzini

### 1. *Introduzione.*

Non è da molto che in Italia si discute di organizzazioni non profit; più o meno da quando è stata avanzata la proposta, ormai prossima alla traduzione in legge, di esentare quelle organizzazioni dal pagamento di molte imposte. Se ne discute con la pacatezza e la cognizione che sono possibili quando, da un lato, vi è un provvedimento da adottare in fretta e, dall'altro, domina l'ignoranza accumulata in anni di colpevole disinteresse. Gli sforzi compiuti negli ultimi anni, malgrado i loro meriti, non sono stati sufficienti a colmare il vuoto di conoscenze – storiche, teoriche ed empiriche – ereditato dal passato; per questo il non profit resiste ancora ai tentativi di definirlo, di individuarlo e di esaminarlo nel suo intrinseco funzionamento. Erogare aiuti pubblici, in queste condizioni, non è certo da manuale delle decisioni; ma anche il classico controargomento (i bisogni non possono attendere la conoscenza) poggia su solide basi. La nostra ignoranza distribuisce quindi «buone ragioni» a destra ed a manca; ma di certo essa non giustifica entusiasmi che solo le conoscenze certe – o, in alternativa, le passioni incontrollate – dovrebbero accendere.

In questo saggio, dopo una breve incursione nella realtà del non profit e dopo avere affrontato non facili problemi definitivi, mi soffermerò su un tema che riveste, a mio avviso, grande importanza, e del quale si conosce piuttosto poco; mi riferisco al rapporto tra non profit, altruismo ed opportunismo.

Al non profit si attribuisce, spesso, il compito di proiettare la società e l'economia oltre i «fallimenti» sia del mercato che del governo. Alla base di quei «fallimenti» vi è, in larghissima misura, l'incapacità delle due istituzioni di tenere sotto controllo l'opportunismo. Di quali argomenti teorici e di quali esperienze concrete disponiamo per pensare che il controllo dell'opportunismo sia, invece, alla portata del non profit?

È questo il problema attorno al quale ruotano le mie riflessioni. Come si vedrà, i rapporti tra non profit, altruismo ed opportunismo non appaiono semplici o scontati. Al contrario, meccanismi iscritti nella logica di funzionamento del non profit possono condurre in modo non casuale ad esiti complicati ed anche un po' paradossali. Il compito affidato al non profit appare, per conseguenza, molto gravoso e di certo non basteranno le agevolazioni fiscali a risolvere ogni problema.

## *2. Il non profit nella realtà.*

Il più completo studio sul non profit condotto a livello internazionale è quello coordinato dal Johns Hopkins University Institute for Policy Studies. Tale studio, che ha riguardato 12 Paesi a diverso grado di sviluppo – dagli Stati Uniti al Ghana – ha prodotto risultati interessanti e, per alcuni versi, sorprendenti<sup>1</sup>.

Il primo risultato si riferisce all'occupazione: i lavoratori del non profit sono molto numerosi e, ciò che forse più conta, in rapida crescita. Nel 1990, nei sette maggiori Paesi sottoposti ad indagine (Stati Uniti, Giappone, Germania, Gran Bretagna, Francia, Italia ed Ungheria) le organizzazioni non profit occupavano l'equivalente di 11 800 000 lavoratori a tempo pieno. Si tratta del 4,5 per cento dei lavoratori complessivi di quei Paesi, ma se ci limitassimo a considerare il comparto produttivo nel quale sono concentrate le organizzazioni non profit, e cioè i servizi, quella percentuale salirebbe in modo considerevole, a quasi il 12 per cento.

Il Paese con il non profit di maggiori dimensioni – sia in senso assoluto che relativo – sono gli Stati Uniti, dove l'occupazione raggiunge quasi il 7 per cento del totale. In Italia, secondo l'indagine condotta da Barbetta, l'occupazione del non profit era pari a circa 416 000 unità nel 1990 che costituiscono l'1,8 per cento dell'occupazione totale. Siamo, quindi, al di sotto della media dei Paesi sottoposti ad indagine e ciò viene imputato alla mancanza di una chiara politica nei confronti del non profit<sup>2</sup>.

È interessante osservare anche la dinamica dell'occupazione. In tre Paesi considerati globalmente (Stati Uniti, Germania e Francia)

<sup>1</sup> La sintesi dei principali risultati è stata pubblicata di recente. Cfr. L. M. Salamon-H. K. Anheier, *The emerging non profit sector. An overview*, Manchester University Press, Manchester 1996. Da questo volume, salvo diversa indicazione, sono tratti i dati presentati nel testo.

<sup>2</sup> Per un esame più approfondito cfr. G.P. Barbetta, *Senza scopo di lucro*, il Mulino, Bologna 1996.

gli occupati nel non profit, come quota dell'occupazione totale, sono passati dal 6 per cento del 1980 al 12,6 per cento del 1990. Essi, dunque, sono più che raddoppiati e nel corso degli ultimi anni la marcia è, probabilmente, proseguita a ritmi non meno intensi. In molti casi il non profit è stato l'unico settore in cui l'occupazione è cresciuta in modo considerevole e questo ha spinto molti studiosi a ritenere che soltanto queste organizzazioni potranno, in futuro, creare ulteriori posti di lavoro.

Il giudizio sulla grandezza complessiva del non profit viene confermato dal riferimento all'indice delle spese monetarie, una misura del reddito creato. Nei sette maggiori Paesi citati in precedenza tali spese si aggiravano attorno al 4,5 per cento del Prodotto Interno Lordo.

Il secondo risultato di rilievo riguarda la limitata importanza delle donazioni come fonte di finanziamento del non profit. Nella media dei sette Paesi, sempre con riferimento al 1990, le donazioni private di danaro rappresentavano circa il 10 per cento delle complessive entrate finanziarie del non profit. Anche negli Stati Uniti, che hanno fama di essere un Paese in cui la liberalità privata è molto diffusa, esse non hanno superato il 19 per cento. In Europa – dove l'Ungheria raggiunge un sorprendente 20 per cento – l'unico Paese di grandi dimensioni che pratica in modo significativo le donazioni al non profit è la Gran Bretagna; grazie alla consolidata tradizione delle *charities* le donazioni costituiscono il 12 per cento delle fonti di finanziamento complessive. In Italia le donazioni non hanno ecceduto il 4 per cento; un dato così modesto colloca il nostro Paese al penultimo posto in questa graduatoria, davanti al solo Giappone (1 per cento).

Altre analisi dei comportamenti degli americani, rivelano che nel 1993 le donazioni costituivano l'1,7 per cento del reddito delle famiglie e, forse sorprendentemente, che le donazioni a favore di normali imprese for-profit o di enti governativi, soprattutto locali, assumono valori significativi: il 14,7 per cento delle donazioni complessive delle famiglie, nel 1989<sup>3</sup>.

La limitata rilevanza delle donazioni fa sì che le fonti principali di finanziamento del non profit siano il potere d'acquisto privato (mobilitato principalmente dalla vendita di servizi) ed i trasferimenti pubblici. Nella media dei sette Paesi considerati, queste voci costituivano, nel 1990, rispettivamente il 47 per cento ed il 43 per cento del totale

<sup>3</sup> Questi dati sono tratti da: S. Rose-Ackerman, *Altruism, Nonprofit and Economic Theory*, in «Journal of Economic Literature», vol. XXXIV, 1996, p. 703.

delle risorse finanziarie. In Germania e Francia l'aiuto pubblico ha raggiunto valori altissimi (tra il 60 ed il 70 per cento) e ciò riflette molteplici fattori, ad iniziare dalle caratteristiche dei settori di attività nei quali è maggiormente concentrata la presenza del non profit. L'Italia ha fatto registrare valori superiori alla media per il potere d'acquisto privato (53 per cento), mentre l'aiuto pubblico è perfettamente allineato alla norma (43 per cento). Questi dati, da prendere comunque con cautela, inducono a ritenere che il peso del «commerciale» sia rilevante nel non profit italiano.

Anche le donazioni di lavoro, se così possono essere definite, benché rilevanti non costituiscono un fenomeno di dimensioni impressionanti. I lavoratori volontari nel non profit, in quattro dei sette paesi prima ricordati (e cioè Stati Uniti, Germania, Francia e Italia), rappresentavano nel 1990 l'equivalente di circa 4 700 000 lavoratori a tempo pieno e ciò permette di concludere che essi fossero significativamente meno numerosi dei lavoratori salariati.

L'ultimo risultato di interesse riguarda le attività nelle quali era maggiore, nel 1990, la presenza delle organizzazioni non profit. Si tratta di istruzione e ricerca, sanità, servizi sociali, cultura e spettacolo. Anche le organizzazioni professionali sono risultate rilevanti soprattutto nei Paesi, come l'Italia, ove è forte la presenza dei sindacati. L'importanza dei diversi settori di attività è significativamente variabile da Paese a Paese. Ad esempio in Germania e Stati Uniti predomina la sanità; in Gran Bretagna e Giappone l'istruzione; in Francia ed in Italia i servizi sociali<sup>4</sup>. Queste diversità riflettono, soprattutto, la mutevole presenza dello Stato nei rispettivi settori.

In definitiva, l'insieme di questi risultati rivela che il non profit eroga servizi di elevato valore sociale; che le organizzazioni non profit sono considerate tali anche se il volontariato non è preponderante e se le fonti finanziarie principali sono il potere d'acquisto privato e l'aiuto pubblico, piuttosto che le donazioni private di danaro. L'attività «commerciale» viene considerata come del tutto compatibile con la qualificazione di non profit, cosicché né la mutualità né il volontariato costituiscono caratteristiche necessarie e distintive di queste organizzazioni.

In effetti, gli elementi di disomogeneità all'interno di quello che comunemente viene considerato non profit sono notevoli e riguardano le dimensioni delle organizzazioni (ad esempio, sono non profit sia

<sup>4</sup> Questi ultimi rappresentavano, nel nostro Paese, circa il 25 per cento delle spese complessive del non profit; seguivano l'istruzione e la ricerca (22 per cento circa) e la sanità (16,5 per cento).

le grandi Università americane che le minuscole cooperative sociali, sia la gigantesca Croce Rossa che una piccolissima scuola materna); le forme associative ed organizzative; il soggetto beneficiario del servizio (associato o membro dell'organizzazione, piuttosto che vero e proprio cliente).

In Italia, anche escludendo le organizzazioni «commerciali», l'universo del non profit appare particolarmente frammentato e disomogeneo. Quell'universo, come ha osservato Clericetti<sup>5</sup>,

può essere suddiviso in tre grandi branche che molto spesso – anzi, quasi sempre – si mescolano e si sovrappongono: il volontariato; le cooperative sociali, che per lo più fanno capo alle grandi centrali, Lega e Confcooperative; e l'associazionismo, che comprende sigle che vanno dall'associazione sulla sclerosi multipla a quella sul cancro, dalla Compagnia delle Opere di Comunione e Liberazione all'ARCI e alle ACLI, dalle Misericordie all'ANPAS (la prima cattolica, la seconda aconfessionale, forti ognuna di oltre 600 gruppi e attive nel settore sanitario). La grande maggioranza delle associazioni non profit (60 – 65 000 su un totale di oltre 75 000) sono, comunque, nei settori sportivo e del tempo libero. Ci sono poi le Fondazioni non bancarie; quello strano ibrido che viene comunemente definito come Fondazioni bancarie [...]; e infine le Ipab, alle quali al momento non viene riconosciuta piena cittadinanza nel Terzo settore [...]

Scriva ancora Clericetti<sup>6</sup>:

Una ricerca della Fondazione Italiana per il Volontariato ha censito 8.893 gruppi di volontari (circa il 90 per cento del totale): oltre il 49 per cento ha dichiarato una matrice ideale aconfessionale, il 40 per cento una matrice cattolica, il 2 per cento religiosa, non cattolica, il resto di altro tipo. Non risulta che esistano ricerche analoghe per gli altri due sotto-settori, ma anche in essi, senza alcun dubbio esistono varie matrici. Bastano comunque quei dati a mostrare una realtà notevolmente diversa dalla sensazione più diffusa nell'opinione pubblica, e cioè che l'universo del non profit sia prevalentemente di ispirazione religiosa.

Dunque, il non profit, comunque lo si concepisca, è un universo composito. Ma come deve essere concepito? Cosa dobbiamo includervi e cosa dobbiamo lasciare fuori da esso? Definire il non profit è difficile; ma l'identificazione degli elementi che lo caratterizzano non può essere elusa.

<sup>5</sup> C. Clericetti, *Il Terzo Settore, l'anti-statalismo e i conti della spesa*, relazione presentata al Convegno: «Terzo settore. Opportunità e rischi», Roma 5 febbraio 1997.

<sup>6</sup> Clericetti, *Il Terzo Settore* cit.

### 3. In cerca di una definizione.

I criteri adottati nella ricordata ricerca del Johns Hopkins per selezionare le organizzazioni non profit, possono essere così sintetizzati: le organizzazioni devono essere private e costituite in modo formale, devono contare in qualche misura sul volontariato e, soprattutto, non devono distribuire i profitti<sup>1</sup>.

Questo elenco di condizioni può apparire troppo stringente o troppo permissivo. Qualcuno potrebbe, ad esempio, considerare non necessaria la presenza del volontariato; mentre qualcun altro potrebbe ritenere indispensabile lo svolgimento di una attività di chiara rilevanza sociale. In ogni caso, le condizioni elencate non sono tutte a prova di arbitrio: ad esempio, quale livello di volontariato demarca il confine tra organizzazioni for-profit e non profit?

In realtà non è facile definire in modo esauriente, e valido per ognuno dei problemi da affrontare, un fenomeno complesso come il non profit. Di fronte a queste difficoltà si può seguire la strategia di limitarsi ad individuare le condizioni realmente irrinunciabili del non profit. Se si adotta questa strategia «minimale», mi sembra che la scelta non possa che cadere sulla non-distribuzione dei profitti che è connessa all'assenza, nel non profit, del capitalista-percettore di profitti.

Nel non profit non può esistere la figura del proprietario-azionista, cioè di colui che, nelle imprese for-profit, versa il capitale ed acquisisce il diritto al reddito residuo, o profitto ed è questo il motivo per cui le risorse finanziarie devono essere ottenute in altro modo, attraverso i trasferimenti pubblici o mediante le donazioni private. L'assenza degli azionisti rende del tutto banale l'affermazione che i profitti non potranno essere distribuiti loro; tuttavia, perché si possa parlare in senso proprio di non profit – anziché, ad esempio, di imprese *labour-managed* – occorre che i profitti non vengano distribuiti ad alcuno dei componenti l'organizzazione e siano, invece, destinati alla realizzazione delle finalità istituzionali dell'organizzazione stessa. Tornerò in seguito su questo problema; va, però, sottolineato fin d'ora che non distribuire i profitti è cosa ben diversa dal non perseguirli.

<sup>1</sup> Cfr. Salamon-Anheier, *The emerging non profit* cit., pp. 14-5. I requisiti, nella formulazione degli autori, sono i seguenti: le organizzazioni che ne fanno parte: a) sono costituite in modo formale; b) dal punto di vista organizzativo sono distinte dallo Stato; c) non distribuiscono i profitti; d) sono auto-governate; e) si basano in misura non irrilevante sul volontariato. A questi criteri sono state aggiunte due ulteriori condizioni: le organizzazioni devono essere non religiose e non politiche.

Adottando questa definizione debole e forse minimale si finisce facilmente per non riconoscere forti caratteri distintivi al non profit, alle sue modalità di funzionamento ed ai risultati che esso permette. A conclusioni di questo tipo giunge, ad esempio, Rose-Ackerman la quale afferma che con il procedere degli studi cresce la consapevolezza che non è cosa facile distinguere in modo netto tra for-profit, non profit, e settore pubblico<sup>2</sup>.

Una conclusione di questo genere appare inaccettabile a chi è convinto delle peculiarità sostanziali del non profit e le sottolinea, talvolta, anche mediante il ricorso a termini quali «terzo settore» o «terzo sistema»<sup>3</sup>. In effetti si è sostenuto che il non profit deve alle sue «modalità di funzionamento» (o, come si dice con altro termine, ai suoi «principi regolativi») la propria peculiarità. Ciò implica che tali modalità (che sono, un costrutto ad altissimo tasso teorico) vengano ritenute idonee come criterio definitorio. Si tratta, dunque, di una strategia analitica che appare opposta a quella «minimalista» indicata in precedenza.

Adottando questa strategia, Zamagni ha sostenuto che il «principio regolativo» del non profit è rappresentato dalla reciprocità e questo vale a distinguerlo radicalmente dal mercato e dallo Stato, imperniati, rispettivamente, sul contratto e sulla coercizione<sup>4</sup>. Nutro qualche perplessità sia sul tentativo di utilizzare i principi regolativi a scopo definitorio; sia sulla possibilità di considerare la reciprocità – di polanyiana memoria – il principio regolativo del non profit; sia, infine, sulla tendenza ad attribuire grandi virtù alla reciprocità. Esporrò brevemente i motivi dei miei dubbi.

In primo luogo il principio regolativo della reciprocità rischia di entrare in conflitto con la condizione irrinunciabile del non profit e cioè la non-distribuzione dei profitti. Esistono, infatti, imprese commerciali che, da un lato, non distribuiscono i profitti (e per questo motivo dovrebbero essere considerate non profit) e, dall'altro, non praticano la reciprocità (cosicché dovrebbero essere escluse dal non profit). Alcune critiche<sup>5</sup> sono già state mosse a Zamagni per questo motivo e,

<sup>2</sup> Rose-Ackerman, *Altruism* cit., p. 701.

<sup>3</sup> Rispetto al termine «terzo settore» appaiono appropriate le critiche di Zamagni, il quale in più occasioni ha ricordato che è erroneo considerare il mercato e lo Stato come settori. Critiche non troppo diverse potrebbero essere mosse all'espressione «terzo sistema» utilizzata, ad esempio, da Ruffolo. Cfr. G. Ruffolo, *Il terzo sistema: palingenesi o bricolage?*, in «Info/quaderni». Studi e documenti a cura del Gruppo Parlamentare Sinistra democratica-l'Ulivo della Camera dei Deputati, 1996, pp. 91-7.

<sup>4</sup> Cfr. S. Zamagni, *Il non profit della società postfordista alla ricerca di nuova identità*, in *Il non profit dimezzato* a cura di G. Vittadini, Etas Libri, Milano 1997.

<sup>5</sup> Cfr. G. Tabet, *Il fisco agevola la solidarietà, non l'impresa*, in «la Repubblica-Affari e Finanza», 2 giugno 1997.

d'altro canto, lo stesso Zamagni sembra circoscrivere la reciprocità (e, quindi, la definizione di non profit) al volontariato ed alla mutualità<sup>6</sup>. Non è chiaro, però, come possa essere risolto questo problema che nasce dal conflitto tra due, ben diversi, principi definitivi.

In secondo luogo, l'utilizzazione dei «principi regolativi» a fini definitivi e di classificazione presuppone contrapposizioni troppo nette ed un po' astratte. L'analisi del funzionamento delle organizzazioni spinge a ritenere che i diversi «principi regolativi» indicati da Zamagni possano – e, forse, debbano – coesistere nella medesima organizzazione. In effetti si può dubitare che esistano – e che possano facilmente esistere – non profit che non riconoscano alcun ruolo «regolativo» al contratto o alla coercizione (opportunamente intesa). Se questi dubbi fossero fondati, ci troveremmo nell'imbarazzante situazione di non sapere dove collocare la medesima organizzazione. Indipendentemente da queste considerazioni, si deve ricordare che le contrapposizioni troppo nette tra «principi regolativi» non hanno sortito effetti troppo positivi in passato; basti pensare al modo nel quale sono state imposte le analisi dello Stato, del mercato e dei loro rapporti.

In terzo luogo, non credo che la reciprocità sia sempre, e comunque, desiderabile. Naturalmente questo problema è diverso da quello di definire il non profit; esso merita, tuttavia, una breve riflessione poiché talvolta si ha la sensazione che alla reciprocità vengano attribuite più virtù di quante effettivamente essa abbia.

Realizzare una transazione in condizioni di reciprocità significa, secondo l'interpretazione prevalente, che il corrispettivo non è contestuale, che esso non è necessariamente in moneta e che il suo ammontare non è determinato in modo preciso. Una simile transazione viene talvolta denominata «scambio sociale» per distinguerla dal tradizionale scambio economico. Non mi sembra che sul terreno dell'equità la reciprocità meriti una particolare segnalazione, soprattutto in assenza di forti «legami di comunità». Perché, un soggetto «debole» dovrebbe preferire la reciprocità alla coercizione (degli altri)? E cosa assicura che, vigendo il «principio regolativo» della reciprocità, non si realizzino comportamenti di tipo opportunistico? In effetti tra reciprocità ed altruismo i legami sembrano molto vaghi.

Anche dal punto di vista della libertà, la reciprocità potrebbe presentare alcuni punti deboli dei quali sarebbe opportuno discutere più a fondo. Basandomi su argomenti sviluppati da Gellner, mi limito ad

<sup>6</sup> Cfr. Zamagni, *Il non profit della società* cit., p. 163.



osservare che essa potrebbe caratterizzare invece che una vera ed aperta società civile, delle cui virtù più nessuno sembra dubitare,

una comunità a segmenti, che evita la tirannide al centro facendo dell'individuo una parte integrante del sottogruppo sociale [...]. La comunità a segmenti può anche essere pluralista e capace di resistere ai tentativi di centralizzazione, ma non conferisce ai suoi membri quel tipo di libertà che noi esigiamo e ci aspettiamo dalla società civile<sup>7</sup>.

Infine, la reciprocità in quanto tale sembra scarsamente influente sull'efficienza. Ad esempio, inefficienze derivanti da difetti di coordinamento del tipo «dilemma del prigioniero», non possono essere risolte dalla reciprocità – che è una modalità di svolgimento della transazione; occorre, invece, che gli individui si reputino reciprocamente affidabili. Naturalmente la reciproca fiducia e la reciprocità come «principio regolativo» non sono la stessa cosa.

Le difficoltà che sorgono a identificare il non profit sulla base di un «principio regolativo» e, più in generale, i limiti di una strategia analitica che assume come dato di partenza proprio i «principi regolativi» mi spingono a compiere una scelta diversa. Dalle irrinunciabili caratteristiche del non profit, e cioè la non-distribuzione degli utili e l'assenza del capitalista-azionista, cercherò di desumere indicazioni sulle modalità di funzionamento di quelle organizzazioni e sui risultati che esse possono raggiungere. In particolare, mi chiederò se quelle caratteristiche pongano il non profit in condizioni di limitare i danni dell'opportunismo o di escluderlo del tutto. Prima di procedere è, però, necessario soffermarsi brevemente su una questione preliminare: i rapporti tra profitto ed egoismo.

#### 4. Il profitto e l'egoismo.

L'idea che in un mondo di altruisti si vivrebbe meglio ha pochi avversari; tra di essi, secondo una diffusa opinione, spiccherebbero gli economisti. Questa opinione appare, in realtà, sempre meno giustificata. Come testimonia gran parte della più recente ricerca economica è in atto un processo di serena riconciliazione tra gli economisti – se vogliamo continuare a considerarli una categoria omogenea ed indistinta – ed

<sup>7</sup> E. Gellner, *Le condizioni della libertà. La società civile e i suoi rivali*, Edizioni di Comunità, Milano 1996, p. 13.

il buon senso. Insomma, anche per la nostra categoria la vita non è particolarmente gradevole in un mondo popolato da egoisti.

È vero, però, che per lungo tempo gli economisti – ispirati dalla leggendaria «mano invisibile» di Adamo Smith – hanno mostrato di non considerare l'egoismo generalizzato come una iattura. L'ordine economico e l'efficienza non sembravano, infatti, in pericolo e ciò grazie all'ipotesi, davvero «eroica», che il mercato funzionasse perfettamente. Per essere precisi agli economisti dovrebbe essere attribuita la sola, esangue, dimostrazione che l'egoismo non è un impedimento al raggiungimento di risultati «buoni», a patto che il mercato risponda a precisi (ed irrealizzati) requisiti e che l'efficienza sia l'unico metro di valutazione – cosicché è «buono» ciò che è efficiente. Poiché non sempre è facile rispettare la precisione e, d'altro canto, la bizzarria di occuparsi di un mercato «che non c'è» crea facilmente problemi interpretativi, gli economisti si sono guadagnati il titolo di difensori d'ufficio dell'egoismo e la reputazione di essere i profeti, un po' scriteriati, di un'economia senza società.

In realtà è bastato che, finalmente, si cominciasse a studiare un po' più da vicino il «mercato così com'è» per scoprire che esso non è in grado di estrarre l'efficienza dagli egoismi e per concludere che un po' di altruismo di certo non guasterebbe. Ma vi è di più. L'esperienza, in taluni casi disastrosa, dell'intervento pubblico nell'economia ha fornito ulteriori prove e nuovi argomenti alla tesi che l'altruismo è un bene. Quelli che sono ormai noti come «fallimenti del governo» non vanno, forse, ascritti all'opportunismo, che di certo presuppone l'egoismo?

In definitiva, oggi gli economisti non negano che di altruismo vi è bisogno, tanto nel mercato quanto nello Stato: se ne avvantaggerebbero sia l'efficienza, preclusa all'egoismo nei casi di fallimento della cooperazione, che l'equità, violata dall'egoismo quando, ad esempio, affiorano relazioni asimmetriche ed il «potere» fa bella mostra di sé.

È, dunque, lecito affermare che gli economisti si sono riconciliati con il buon senso; tuttavia, secondo molti, il processo è ancora incompleto. Il fatto è che, pur riconoscendo l'importanza dell'altruismo, gli economisti continuano a costruire modelli ed a fornire interpretazioni basandosi sull'ipotesi che gli individui siano egoisti. Anzi, per molti di loro il vero problema è disegnare istituzioni che, vista l'inadeguatezza del mercato e dello Stato, riescano ad impedire al «vizio» privato dell'egoismo di trasformarsi nei vizi pubblici dell'inefficienza e dell'iniquità.

Questa insistenza a considerare gli individui come egoisti ha tenuto vive le critiche di psicologi, sociologi e antropologi. Costoro sostengono, spesso con buona ragione, che le motivazioni umane sono

più complesse di quanto non assumano gli economisti e che gli individui interiorizzano i valori sociali (anche quelli non proprio commendevoli, bisognerebbe riconoscerne)<sup>1</sup>.

Seguendo questa linea di ragionamento si giunge a sostenere una tesi che vanta numerosissimi cultori anche, e forse soprattutto, al di fuori della ristretta cerchia degli studiosi: quella secondo cui l'eliminazione del profitto assicurerebbe, quasi automaticamente, la sostituzione dell'altruismo all'egoismo. In altri termini, il profitto appare come l'unico impedimento all'altruismo.

Questa idea, sia detto senza alcuna implicazione, non è nuova. Ad esempio, essa ha certamente motivato l'entusiasmo di molti per il socialismo e l'abolizione della proprietà privata. Scrive limpidamente Gellner:

L'intuizione morale che sta alla base dell'idea di socialismo e in particolare di marxismo è semplice: l'avidità, la tendenza ad accumulare, la proprietà concorrenziale, il possesso come simbolo principale del successo umano e della condizione sociale: tutto questo è negativo. Non è solo negativo, ma anche perfettamente evitabile: la proprietà e la competitività economica non sono scritti nella natura delle cose o radicati nel temperamento umano. Al contrario sono incompatibili con la vera essenza dell'umanità [...] la vera natura dell'umanità sta nel lavoro spontaneo e nella cooperazione<sup>2</sup>.

Possiamo considerare fondata questa idea? Cosa avrebbero da dire gli economisti al riguardo? E cosa c'entra tutto questo con il non profit?

### *5. Il non profit e l'altruismo.*

Talvolta un'idea economica, una formula di rilevanza sociale o una proposta politica ricevono consensi, anche entusiastici, prima ancora che se ne comprenda a fondo il significato. Può succedere che si sappia (o, almeno, si abbia la sensazione di sapere) con assoluta certezza che un'idea è «buona» pur sapendo soltanto molto vagamente in cosa essa consista. Se a molte persone capita di «sapere con certezza» che un'idea,

<sup>1</sup> Gli antropologi, in particolare, a partire dai fondamentali lavori di Malinowski e di Mauss sul dono – ai quali, come è noto, si è ispirato anche Polanyi allorché ha individuato nella reciprocità una modalità di allocazione delle risorse da affiancare allo scambio di mercato ed alla redistribuzione coercitiva, caratteristica della politica – illustrano esperienze concrete di società apparentemente libere da comportamenti egoisti. Un contributo recente su queste tematiche è: G.P. Cella, *Le tre forme dello scambio*, il Mulino, Bologna 1997.

<sup>2</sup> Gellner, *Le condizioni cit.*, p. 172.

a loro largamente ignota, è «buona» allora è molto probabile che quell'idea – sia essa realmente «buona» oppure no – interpreti desideri diffusi e offra speranze ai delusi.

L'idea di «puntare sulle organizzazioni non profit» sembra una di queste idee. La mia impressione è che un elevato numero di persone la considererebbero una «buona» idea, ma alla richiesta di dare una sia pur vaga definizione delle organizzazioni non profit la grande maggioranza risponderebbe in modo evasivo, e tra le risposte della minoranza vi sarebbero differenze profonde, quasi inconciliabili. Un'idea che suscita convinti consensi, pur essendo largamente sconosciuta merita certamente grande attenzione.

Da cosa nasce il diffuso consenso che circonda una realtà poco conosciuta come il non profit? La mia impressione è che la risposta debba essere ricercata proprio nella convinzione che l'ostacolo maggiore all'altruismo sia il profitto. Questa atavica sensazione forse è stata – un po' paradossalmente – ravvivata da alcune recenti disillusioni (socialismo reale, welfare state) che, in realtà, avrebbero dovuto indurre a diffidare un po' di più della possibilità di cancellare, con il profitto, anche gli egoismi. La questione merita un approfondimento. Occorre, in primo luogo, affrontare il non semplice problema di precisare la nozione di altruismo.

Nella definizione che adotterò – e che viene proposta, ad esempio, da Simon<sup>1</sup> – l'altruista non è un individuo che ama soffrire. Egli si differenzia dall'egoista unicamente perché trae utilità (o disutilità) anche dai «piaceri» (o dalle «pene») altrui; il «piacere» degli altri è, dunque, fonte indiretta di utilità per l'altruista. Per conseguenza l'altruista, diversamente, dall'egoista può porre in essere azioni che mentre sono di vantaggio per gli altri, non danno a lui alcun beneficio diretto (e, anzi, potrebbero causargli danni materiali): la spiegazione di un simile comportamento sta nell'utilità indiretta che egli trae dal benessere altrui.

È evidente che astenersi dal praticare l'opportunismo – quando si è certi di non incorrere in sanzioni – presuppone altruismo, così come è stato qui definito, ed è anche evidente che occorre altruismo per non utilizzare a proprio vantaggio, anche in modi leciti, il «potere» di cui si può disporre in relazioni asimmetriche. Con l'ausilio di questa definizione possiamo sottoporre ad un rapido esame la diffusa sensazione che esista un rapporto virtuoso tra non profit e altruismo. Per giustificare tale sensazione vi sono, io credo, due modi.

<sup>1</sup> H.A. Simon, *Altruism and Economics*, in «American Economic Review», Papers and Proceedings, vol. 83, 1993, p. 158.

Il primo, che definirei «debole», non presuppone individui altruisti e poggia su due assunzioni tra loro connesse: 1) non profit significa eliminazione del profitto; 2) senza profitto una gran parte di comportamenti dannosi per gli altri perde la propria ragion d'essere. Come si vede, sarebbe forse più appropriato dire che, in questa versione «debole», il non profit anziché realizzare l'altruismo si limita a restringere il campo di azione dell'egoismo.

Ma sono fondate queste due assunzioni? La risposta sembra che debba essere negativa. La non-distribuzione dei profitti – che, come si è ricordato, costituisce la caratteristica distintiva del non profit – non implica in alcun modo l'eliminazione dei profitti. Tra ricavi e costi può benissimo esservi una differenza positiva ed è anche possibile che vengano attuati comportamenti diretti ad ampliare quella differenza nel maggior grado possibile<sup>2</sup>. Non-distribuire non vuol dire non – perseguire: su questo problema regna una certa confusione che la ricorrente espressione «senza fine di lucro» – usata per denotare le organizzazioni non profit – contribuisce ad infittire<sup>3</sup>.

Ma anche se ammettessimo, per ipotesi non dimostrata, l'impossibilità (o la non convenienza) di perseguire il profitto non per questo cesserebbe ogni incentivo a tenere comportamenti egoistici e dannosi per gli altri. Ad esempio, un manager fortemente interessato ad accrescere le dimensioni della propria organizzazione potrebbe tenere un comportamento non distinguibile da quello di un tradizionale imprenditore-capitalista. E, d'altro canto, tradizionalissimi comportamenti egoistici o opportunistici possono essere ispirati dall'obiettivo di assicurarsi vantaggi non monetari (o non direttamente tali) come l'ozio o la riconoscenza «concreta» di amici ai quali si procura un beneficio in danno di altri (spesso più deboli) individui.

Il primo modo per dar conto della relazione tra altruismo e non profit appare, dunque, debole non soltanto perché non richiede indi-

<sup>2</sup> Ad esempio, Rose-Ackerman sostiene che esistono molte organizzazioni non profit gestite secondo il criterio «capitalista» della massimizzazione del profitto. cfr. Rose-Ackerman, *Altruism* cit., p. 701. Un incentivo ad operare in questo modo viene anche dalla possibilità – sottolineata, ad esempio da Pauly – che ha chi controlla le decisioni delle organizzazioni non profit di appropriarsi del reddito residuo in forme non monetarie. cfr. M.V. Pauly, *Non profit Firms*, in «Medical Markets, American Economic Review», Papers and Proceedings, vol. 77, 1987, p. 257.

<sup>3</sup> È curioso osservare che, forse per una distrazione, anche il libro di Salamon e Anheier, più volte citato, contribuisce a questa confusione. Infatti, mentre a p. 14 si parla correttamente di non-distribuzione dei profitti (*non-profit-distributing*) a p. XVIII dello stesso lavoro, nel «riassunto dei principali risultati», del lavoro si parla di non perseguimento dei profitti (*non-profit-seeking*), come caratteristica del non profit.

vidui altruisti ma anche perché poggia su deboli fondamenta. Il modo alternativo, forte e chiaro, è quello che consiste nell'assumere che nel non profit si concentreranno individui realmente altruisti. È indubbio che – in piena coerenza con la definizione proposta – sia i volontari che i donatori possono essere considerati altruisti. Ma le organizzazioni non profit, come si è visto, non consistono soltanto di volontari e di donatori e, soprattutto, il controllo non è – di norma – nelle mani degli uni o degli altri. Il problema cruciale riguarda i manager. Quali argomenti abbiamo per sostenere che nel non profit si concentreranno manager altruisti o, almeno, che i più smodati egoisti ne resteranno fuori?

*6. Risultati eccellenti; anzi, tremendi.  
Il paradosso del non profit.*

Per affrontare questi problemi conviene tornare agli economisti ed alla loro riluttanza ad abbandonare l'ipotesi di generalizzato egoismo. Quali ragioni possono essere addotte a difesa di questa assunzione?

La ragione principale – forse sarebbe meglio dire, la ragione che a me pare convincente – è che gli economisti analizzano, di norma, rapporti anonimi. In questi rapporti i soggetti non hanno legami tra loro e l'oggetto della transazione conta molto di più dei soggetti che la attuano e delle modalità con cui essa si svolge.

Rapporti di questo tipo esistono, sono numerosi e non sono facilmente eliminabili; essi comprendono i rapporti di mercato, ma non si esauriscono in questi. Se l'individuo è parte di una comunità potremmo dire che i rapporti anonimi sono (almeno) tutti quelli che egli intrattiene con i membri di altre comunità. Per questo non è facile (né forse auspicabile) pensare che i rapporti anonimi potranno essere eliminati.

Se occorre formulare un'ipotesi di comportamento generale per situazioni di anonimità, allora il candidato più autorevole è l'egoismo. Con questa ipotesi non si esclude, dunque, che ciascuno sia, almeno un po', altruista e tragga utilità dal «piacere» degli altri. Si implica, invece, che questi «altri» siano pochi e ben circoscritti, probabilmente soltanto i membri della stessa comunità, con i quali gli intrecci sono complessi ed i rapporti – anche economici – certamente non anonimi. Molti economisti forse aggiungerebbero che l'altruismo oltre che circoscritto in questo senso è anche «flebile», cioè l'utilità tratta dal «piacere» altrui non supera un livello appena percettibile. Ma la questione importante è la non-anonimità come condizione indispensabile per potere ipotizzare (non ancora garantire) l'altruismo.

Tornando al nostro quesito, sembra di potere affermare che nel non profit – proprio per la sua ricca articolazione – i manager possono intrattenere, soprattutto con gli utenti dei propri servizi, sia rapporti di «comunità» che anonimi. Ciò, se consideriamo valido il ragionamento precedente, conduce all'ovvia – e, perciò, deludente – conclusione che nel non profit possono esserci sia altruisti che egoisti. In effetti, dagli Stati Uniti – Paese leader anche in questo campo – arrivano notizie che lasciano pochi dubbi sulla presenza anche di manager piuttosto opportunisti all'interno delle organizzazioni non profit.

Su un'importante rivista è comparso non molto tempo fa un articolo intitolato così: «Si può ricostruire la fiducia nelle organizzazioni non profit e nel settore pubblico?»<sup>1</sup>. Può sorprendere e forse anche un po' deludere che il non profit – secondo molti, la soluzione ai «fallimenti del governo» – venga considerato in una crisi di reputazione non diversa da quella che ha colpito il pubblico. In realtà gli episodi di cattiva performance, da parte di organizzazioni non profit sono piuttosto numerosi e, talvolta, eclatanti. Ad esempio, l'Università di Stanford, nel 1991, ha destinato parte dei fondi che il governo le aveva assegnato per l'attività di ricerca alla manutenzione di un grande yacht ed all'acquisto di un pezzo di antiquariato per l'abitazione del rettore<sup>2</sup>.

Nel 1995 l'ex presidente della United Way of America, una delle maggiori organizzazioni non profit degli USA, fu condannato per aver defraudato la sua organizzazione di oltre 1 milione e 200 mila dollari; dei quali circa 500 mila destinati ai propri compensi. Ne seguì una crisi che lasciò oltre 100 persone senza posto di lavoro. E ancora: un gigante nel campo delle assicurazioni sulla salute, la Empire Clue Cross, ha stanziato 17 milioni di dollari per la progettazione di un sistema informatico; l'incarico venne affidato ad un proprio dentista, la cui competenza in materia pare che fosse prossima allo zero<sup>3</sup>.

Questi «fallimenti del non profit» – che si manifestano come perdite di efficienza e di efficacia – sono imputabili a numerose cause; tra di esse l'opportunismo dei manager è forse la più importante e certamente è quella che maggiormente contribuisce a determinare la crisi di reputazione a cui fa riferimento il titolo dell'articolo citato in precedenza.

<sup>1</sup> R.E. Herzlinger, *Can Public Trust in Non profits and Governments Be Restored?*, in «Harvard Business Review», march-april 1996, pp. 97-107.

<sup>2</sup> Cfr. P. Milgrom-J. Roberts, *Economics, organization and management*, Prentice-Hall International Editions, Englewood Cliffs 1992, p. 524 (ed. it. *Economia, organizzazione e management*, il Mulino, Bologna 1994).

<sup>3</sup> Questi ultimi due casi sono tratti da Herzlinger, *Can Public Trust* cit., pp. 97-8.

Dobbiamo, allora, concludere che nel non profit, così come ovunque, possono trovarsi casualmente distribuiti altruisti e opportunisti? Non può dirsi, su questa cruciale questione, nulla di più che a decidere è il caso, che è uguale per tutti? Credo che si possa dire di più e che lo si possa fare a partire da alcuni argomenti utilizzati nella letteratura economica per studiare la cosiddetta corporate governance, cioè – per semplificare – i rapporti tra struttura dei diritti di proprietà e controllo dei manager.

Il manager, in una impresa for-profit o è anche il proprietario o è soggetto al controllo dei proprietari-azionisti. Nel secondo caso possono sorgere problemi, anche rilevanti, di conflitto tra le due figure e non è detto che le ragioni del capitalista riusciranno a prevalere; può esistere, in altri termini, un serio problema di controllo dei manager da parte degli azionisti.

Nel non profit manca, come si è ricordato, la figura del proprietario-azionista; il donatore assume il ruolo di finanziatore ma è probabile che egli abbia una capacità di controllo del manager inferiore a quella dell'azionista<sup>4</sup>. Questa affermazione poggia su due considerazioni. La prima è che le donazioni, talvolta, non vengono effettuate con l'obiettivo di conseguire un preciso risultato; sono, cioè un fine in se stesse. Per questo motivo il donatore non ha interesse a controllare<sup>5</sup>. La seconda considerazione è che i donatori incontrano molte più difficoltà degli azionisti non soltanto ad acquisire le informazioni necessarie per controllare, ma anche a coordinarsi tra loro e, eventualmente, a «sanzionare» le deviazioni.

Queste differenze – che sono di grado, eppure possono essere molto rilevanti – permettono di affermare che il problema del controllo dei manager assume, nel non profit, una problematicità paragonabile a quella che si riscontra nel settore pubblico e che è superiore a quella che, di norma, caratterizza il for-profit.

Naturalmente, la libertà dei manager potrebbe essere limitata dall'azione di altri soggetti; ad esempio, gli utenti ed i lavoratori, soprattutto volontari. Rispetto agli utenti va, però, osservato che molto spesso – anche per le particolari caratteristiche dei servizi tipicamente offerti dal non profit – essi non dispongono di informazioni adeguate o di reali alternative. I lavoratori volontari potrebbero, al contrario, avere sia le motivazioni che le informazioni necessarie per svolgere

<sup>4</sup> Si veda, su questo, Milgrom-Roberts, *Economics, organization* cit., pp. 524 e segg.

<sup>5</sup> Cfr. Rose-Ackerman, *Altruism* cit., p. 712.



un'efficace e particolarmente valida azione di controllo; tuttavia, come si è visto, il volontariato non è una caratteristica indispensabile del non profit ed in particolare esso sembra poco rilevante nelle organizzazioni «commerciali», che sono quelle più esposte ai problemi in discussione.

Dunque, i manager godono nel non profit di una notevole libertà; essi sopportano, cioè, una limitata responsabilità per le decisioni che assumono. Esiste, per dirla con un termine inglese, un serio problema di *accountability*. Per conseguenza, gli obiettivi dei manager possono divenire gli obiettivi delle organizzazioni con una immediatezza che di norma è preclusa alle imprese for-profit. Ed è qui che sta il bene ed il male. Se questa libertà finisce nella mani di un manager altruista i risultati possono essere eccellenti; ma se ad impossessarsene è un opportunista, il difetto di *accountability* può condurre l'organizzazione verso risultati davvero negativi.

Vi è un ulteriore aspetto della questione che merita di essere sottolineato e cioè che il difetto di *accountability* può facilmente fungere da elemento di attrazione dei manager più opportunisti nell'orbita del non profit. È questo l'elemento sul quale occorre riflettere in modo attento, soprattutto se si adotta una prospettiva temporale non breve. La presenza di opportunisti nel non profit non è determinata da eventi casuali o esogeni; essa può dipendere dal sistematico vantaggio offerto dalla bassa *accountability*.

Seguendo questa linea di ragionamento si giunge, anzi, ad una conclusione singolare. L'assenza del profitto può facilmente condurre molti manager profondamente altruisti ad operare nel non profit, ma la collegata mancanza di chiara *accountability* può anche fungere da richiamo per i manager particolarmente opportunisti. In breve, nel non profit potrebbero concentrarsi i «migliori» ed i «peggiori», non «tutti» secondo il caso. Sembra, questa, una circostanza rilevante e sottovalutata per opposti ma intuitivi motivi (entrambi, in verità, tali da consentire un bel risparmio di lavoro intellettuale).

Da un lato vi è chi nega il fenomeno dell'opportunismo e, soprattutto, la sua sistematicità allo scopo di difendere «l'idea» e con l'evidente rischio di farla diventare come si è espresso Gellner a proposito del socialismo:

un concetto con una specie di contenuto empirico a rotazione, solo la carica valutativa positiva resta costante; l'aspetto normativo è più importante di qualunque contenuto empirico<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Gellner, *Le condizioni* cit., p. 174.

Dall'altro lato, vi è chi – fortemente scettico sulla possibilità dell'altruismo – trascura che i legami di comunità e la libertà dal profitto possono effettivamente attrarre con una certa sistematicità manager altruisti nel non profit.

La doppia, contrapposta sistematicità può, invece, aiutare a spiegare il giudizio cui giunge qualche attento osservatore della realtà del non profit. Scrive Herzlinger:

Quando le organizzazioni governative e non profit sono buone, esse sono molto buone [...]. Ma quando le organizzazioni governative e non profit sono cattive, esse sono orrende<sup>7</sup>.

Il «bene migliore» ed il «male peggiore» forse non coesistono per caso nel non profit. È allora necessario chiedersi, anche se brevemente, cosa possa essere fatto per alleviare il sistematico pericolo di attrarre anche i peggiori e dove, invece, si possa annidare il rischio di contribuire a rafforzarlo.

### *7. I dilemmi dell'intervento pubblico.*

Nel nostro Paese, come è ben noto, stanno per essere introdotti provvedimenti che alleggeriranno significativamente il carico fiscale delle organizzazioni non profit (o di un gran numero di esse). Questi provvedimenti, soprattutto secondo chi li sostiene, dovrebbero avvicinare l'Italia ad altri paesi ove il non profit beneficia oltre che dei già ricordati trasferimenti pubblici anche dell'esenzione dal pagamento di molte imposte. Il dibattito attorno a queste misure è stato molto vivace ed ha inevitabilmente toccato la questione delle ragioni per le quali il non profit dovrebbe ricevere un trattamento privilegiato<sup>1</sup>.

Gli argomenti utilizzati sono stati numerosi e piuttosto diversi tra loro. Tra i favorevoli, vi è stato chi ha sostenuto che il fondamento dell'intervento pubblico sta nella rilevanza sociale dei servizi svolti dal non profit e chi, invece, lo ha individuato nella necessità di bilanciare alcuni dei vantaggi di cui, a vario titolo, sarebbero beneficiari i rivali, e cioè il for-profit ed il pubblico. Vi è stato, inoltre, chi si è limitato a

<sup>7</sup> Herzlinger, *Can Public Trust* cit., p. 97.

<sup>1</sup> Su questo tema si vedano i contributi di Bises, Piacentino, Pizzuti e Tabet in questo numero di «Meridiana».

porre la domanda «perché al non profit no?» e chi, invece, considera l'intervento a favore del non profit indispensabile per dare impulso ad un nuovo modello di società e di economia.

Indipendentemente dalla loro fondatezza, questi argomenti si iscrivono in logiche molto diverse. Infatti, altro è concepire l'erogazione di danaro pubblico (o la rinuncia a esigere imposte) come un compenso – o, si potrebbe anche dire, un premio al «valore sociale» – ; altro è concepirla come misura di incentivo, di impulso ad un settore, ammesso che di settore si possa parlare. Nei due casi, sono diverse le aspettative sui risultati del provvedimento ed è diversa – o, almeno, dovrebbe essere diversa – la forma dell'intervento.

L'Italia si appresta ad adottare un provvedimento che si caratterizza per assegnare i benefici in modo generalizzato ed *ex ante* anziché in modo selettivo ed *ex post*. Sembra, quindi, che si stia introducendo una misura di incentivo. Ciò è di rilievo per il nostro problema; infatti, gli incentivi generalizzati, possono accrescere il rischio che gli opportunisti vengano attratti nell'orbita del non profit.

Per illustrare sinteticamente il problema, si consideri che l'introduzione di sgravi fiscali generalizzati ha l'effetto immediato di ampliare la differenza tra ricavi e costi. Se i manager sono altruisti, tale ampliamento si tradurrà in vantaggi per gli utenti, soprattutto i più deboli; se, al contrario, i manager sono opportunisti, a risentirne positivamente sarà soprattutto il loro stesso benessere.

Su un orizzonte temporale più lungo, gli sgravi fiscali possono avere anche l'effetto, desumibile da quanto si è detto in precedenza, di rendere il non profit più attraente per i manager opportunisti; se questo accadesse ne risulterebbe alterata la distribuzione degli opportunisti tra organizzazioni for-profit e non profit e la performance complessiva di queste ultime peggiorerebbe, anche in termini relativi. Sugli interventi generalizzati grava, quindi, il rischio dell'opportunismo; una circostanza da non trascurare, se si intende «puntare sul non profit».

Non mancano interventi – più o meno efficaci e privi di controindicazioni – in grado di contenere questo rischio; essi, tuttavia, non vanno confusi con misure che hanno altre giustificazioni e che possono, in realtà, contribuire ad aggravare il problema dell'opportunismo. È questo il caso della limitazione delle agevolazioni fiscali alle sole non profit operanti in settori di rilevanza sociale.

Tale limitazione – che raccoglie moltissimi consensi – potrebbe avere il poco desiderabile effetto di rendere ancora più attraente, per l'opportunisti, un settore di attività che, come si è ricordato, già si caratterizza – positivamente, ai suoi occhi – per la presenza di utenti «debo-

li», poco informati e, anche per questo, generosi nel concedere fiducia. Se, come sembra, la ragione principale per limitare l'aiuto ad alcuni settori soltanto è costituita dal criterio secondo cui deve esserci un «merito» sociale alla base dell'aiuto pubblico, viene da chiedersi perché tenere l'opportunità lontano dal non profit – ed in particolare da quello di maggiore rilevanza «pubblica» – non sia un «merito» sociale.

In realtà, per contrastare i rischi dei quali ci stiamo occupando è inevitabile, anche se non troppo fantasioso, ricorrere a misure di controllo. E di controllo del non profit si discute molto negli altri paesi. Negli Stati Uniti, ad esempio, vengono invocati attenti controlli esterni, corredati dalla capacità di erogare severe sanzioni<sup>2</sup>. Si discute anche di controlli interni alle stesse organizzazioni e di come dovrebbe essere strutturata la cosiddetta corporate governance allo scopo rendere maggiormente *accountable* le non profit<sup>3</sup>. In realtà, non si tratta di questione nuova o recente: già attorno alla metà del secolo scorso vennero adottati, in Gran Bretagna, importanti misure di controllo delle *charities*<sup>4</sup>.

Sfortunatamente, i controlli pongono ulteriori problemi; il più rilevante riguarda i loro costi e la loro efficacia. Il controllo, come ormai è acquisito, tende a generare elevati «costi di influenza» sotto forma, ad esempio, di risorse sprecate, da parte dei controllati, per impedire i controlli oltre che di erronee decisioni.

La presenza di questi costi è stata talvolta considerata la ragione principale per preferire misure generalizzate di agevolazione fiscale anziché interventi più selettivi<sup>5</sup>. Tuttavia, se le misure generalizzate possono aggravare l'opportunità – e se, più in generale, quest'ultimo impone in ogni caso i controlli – quei costi dovranno essere ugualmente sostenuti; viene meno, quindi, un motivo a favore delle misure generalizzate.

L'esperienza passata e la semplice valutazione delle reali difficoltà da superare, inducono a considerare prossima allo zero la probabilità che – anche indipendentemente dai costi – i controlli saranno perfettamente efficaci. Gli errori, in altri termini, sono non soltanto possibili ma anche probabili. Prima di considerare questo un argomento sufficiente per eli-

<sup>2</sup> Cfr., ad esempio, Herzlinger, *Can Public Trust* cit.

<sup>3</sup> Cfr., ad esempio, G. Vinten, *Corporate Governance in a Charity*, in «Corporate Governance», vol. 5, 1997, pp. 24-8.

<sup>4</sup> Cfr. J. Davis Smith, *The voluntary tradition. Philanthropy and self-help in Britain 1500-1945*, in *An Introduction to the Voluntary Sector*, a cura di J. Davis Smith-C. Rochester-R. Hedley, Routledge, London 1995, p. 20.

<sup>5</sup> Ad esempio, Zamagni sostiene che invocare misure selettive ignorando i «costi di influenza» e altri problemi di attuazione significa raccomandare provvedimenti di fatto non attuabili, cioè – come si dice – significa praticare la *blackboard economics*. cfr. Zamagni, *Il non profit della società* cit., p. 172.

minare ogni controllo bisognerebbe affrontare alcune spinose questioni. Rinunciare ai controlli significa spianare la strada all'ingresso degli opportunisti nel non profit e ciò ha evidentissimi costi sociali, sia nel breve che nel lungo periodo. È preferibile sopportare questi costi o quelli – peraltro comprimibili con appropriati interventi – derivanti dalla «influenzabilità» e dalla «fallibilità» dei controlli? Inoltre, se anche si rispondesse positivamente a questa domanda, prima di assumere una definitiva decisione, si dovrebbe affrontare un altro quesito: un intervento pubblico generalizzato e senza controlli è senz'altro preferibile al «non fare nulla»? La risposta dovrebbe porre a confronto gli effetti negativi del maggiore opportunismo, in caso di intervento, con quelli derivanti dal restringimento dell'attività degli altruisti, in caso di non-intervento.

Si tratta di questioni difficili, che possono apparire anche senza risposta. Non è questa la mia opinione. Tuttavia, se davvero fosse impossibile rispondere a queste domande, avremmo un ottimo argomento per sostenere che non vi è poi molto di che entusiasmarsi, né in un senso, né nell'altro.

### 8. Conclusioni.

Provo a riassumere i passaggi principali del ragionamento che è stato sviluppato nelle pagine precedenti. Il non profit, comunque lo si definisca, è una realtà ampia ed articolata che trova nella non-distribuzione dei profitti il proprio irrinunciabile elemento di distinzione. La struttura dei diritti di proprietà rende le organizzazioni non profit piuttosto vulnerabili all'opportunismo; infatti, la ridotta *accountability* dei manager che la caratterizza, rischia di fungere da polo di attrazione per i più subdoli egoisti.

La speranza di poter costruire, attraverso il non profit una società «più altruista» – speranza che affonda le proprie radici nell'atavica e, purtroppo, erronea convinzione che il solo nemico dell'egoismo sia il profitto – deve, dunque, essere riconsiderata. La non-distribuzione dei profitti non garantisce l'altruismo o la limitazione dell'egoismo. Le ragioni, come si è visto, sono molteplici e la principale è, forse, che possono benissimo aversi opportunisti senza fine di lucro.

In realtà, il non profit sembra esposto ad un singolare paradosso. La libertà di cui godono i manager lascia prevedere che in esso si concentreranno non soltanto i più accaniti opportunisti ma anche gli altruisti più autentici, del tutto disinteressati al profitto. Dunque, il non profit potrebbe selezionare, in modo sistematico, le tipologie estreme; nel suo ambito potrebbero, tendenzialmente, operare soltanto i «migliori» ed i «peggiori» e non un casuale campione dell'universo delle tipologie di in-

dividui. Questa circostanza – che sembra, tra l'altro dar conto del giudizio secondo cui, il non profit quando funziona bene, è eccellente; ma quando funziona male, è tremendo – rende difficilmente eludibile il ricorso a controlli (e sanzioni) da attuare nelle forme più convenienti. Essa solleva, in realtà, delicati problemi di valutazione e rende ben più impegnativo il compito dei governi che intendono «puntare sul non profit». In particolare, essa consente di individuare con facilità un «costo» delle agevolazioni fiscali generalizzate: quello di accrescere la presenza degli opportunisti nelle organizzazioni non profit. L'entità di questo «costo» potrebbe essere molto rilevante e dovrebbe essere tenuta ben presente quando si definiscono le politiche di intervento nel non profit.

A queste considerazioni si possono, in sede di conclusione, aggiungere due osservazioni. La grande libertà di cui, grazie alla bassa *accountability*, godono i manager nel non profit spinge ad interrogarsi sulla possibilità che la «rivoluzione manageriale» di cui si iniziò a parlare qualche decennio fa – ma che è rimasta largamente incompiuta nel for-profit – riceva un decisivo impulso dal diffondersi delle organizzazioni non profit, permesso a sua volta dal sostanziale aiuto pubblico. Questa eventualità rende particolarmente urgenti indagini approfondite sui manager, ed in particolare su quelli che operano nel settore non profit, in modo da andare oltre le frammentarie e non sistematiche conoscenze di cui disponiamo sulle loro motivazioni, la loro cultura ed i loro valori.

La seconda banale osservazione è che non può esservi società o economia «altruista» senza individui altruisti. Discutendo della riluttanza degli economisti ad abbandonare l'ipotesi di agenti egoisti, ho osservato che questa ipotesi potrebbe essere impropria in presenza di rapporti non anonimi e di legami comunitari. Questo, però, non vuole dire che moltiplicare le «comunità» – ammesso che si sappia farlo – è l'unica strada verso una società migliore. Nel suo ultimo libro, Gellner mette in guardia dai pericoli dell'eccesso di «comunitarismo» e prende chiaramente posizione a favore di un modello di «società civile» basato su quello che egli chiama «l'uomo modulare». L'uomo modulare ha molte caratteristiche, ma essenzialmente egli è «individualistico ed egualitario», libero di unirsi ad associazioni e di uscirne con grande libertà. Una sorta di altruista senza opprimenti legami di comunità. Un uomo così, ci informa Gellner, è «capace di coesione coerente contro lo stato e di svolgere una serie sorprendente, addirittura stupefacente, di compiti».

Sfortunatamente per noi, ma non può esservi sorpresa in questo, «il problema cruciale della società civile è come farlo nascere o come riprodurlo»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Gellner, *Le condizioni cit.*, p. 119.