



# Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences  
International Quarterly Review

*La comunicazione economica esterna nei  
gruppi di aziende non profit*

Alberto Kunz

Pavia, January 2012

N. 4/2011

[www.ea2000.it](http://www.ea2000.it)

[www.economiaaziendale.it](http://www.economiaaziendale.it)



PaviaUniversityPress



## La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit

Alberto Kunz

### Abstract

La ricerca tenta di individuare un percorso, costruito attorno ai due concetti fondamentali di azienda non profit e di aggregazione economica nel terzo settore, onde comprendere le motivazioni e le differenti forme di integrazione che possono svilupparsi fra le organizzazioni non lucrative. Il sentiero è delineato partendo dall'analisi della letteratura economica ed aziendale che tratta del tema oggetto di studio e confrontando le deduzioni teoriche con la prassi diffusa fra le strutture del non profit. Si tenta di costruire così, attorno ai due parametri selezionati, un modello di interpretazione, tradotto poi in termini qualitativi sotto forma di questionario, che permetta di individuare la fase economica vissuta, lungo il continuum alleanze – gruppi - mergers, dall'aggregazione di aziende senza fini di lucro.

Ad ogni stadio raggiunto corrisponde un più complesso oggetto d'indagine conoscitiva ed una parallela differente significatività degli strumenti contabili ed extracontabili utilizzati dalle organizzazioni per comunicare all'esterno dell'aggregazione, in particolare ai finanziatori, l'immagine dell'alleanza o del gruppo e del valore economico e sociale generato. La comunicazione esterna risulta essere la fonte di un circuito virtuoso di sviluppo e di crescita delle risorse tangibili ed intangibili – fiducia e consenso – dell'aggregazione economica. Lo studio propone, poi, l'analisi di un consorzio di cooperative sociali campano, il consorzio Gesco, l'individuazione del suo posizionamento lungo il continuum definito attraverso l'utilizzo del questionario elaborato e la disamina degli strumenti utilizzati dal management dell'alleanza per la comunicazione economica esterna.

The search tries to find a run, built around the two fundamental concepts of not profit organizations and of economic aggregation, to understand the different forms of integration that can develop in the third sector. The path is delineated departing from the analysis of the economic and business literature and comparing the theoretical positions with the diffused practices among the sector. Around the two selected parameters the study describes a model of interpretation that allows to find the economic phase lived, along the continuum alliances - groups - mergers, from the aggregation of not for profit organizations. To every reached stadium it corresponds a more complex object of investigation and a parallel different relevance of the accounting and qualitative instruments useful for organizations to be accountable, a different manner to provide to the stakeholders the image of the alliance or the group and of its produced economic and social value. The accountability results to be the source of a virtuous circuit of development and growth of the tangible and intangible resources for the economic aggregation. The study proposes, then, the analysis of Gesco, a consortium of social cooperatives. It tries to position the aggregation along the continuum defined before, through the use of the elaborate questionnaire, and to analyse the effectiveness of the tools used by the management of the alliance for the economic communication.

**Keywords:** Azienda non profit, Gruppi, Aggregazioni, Bilancio.

### 1 - I processi di aggregazione aziendale nel terzo settore

I processi di aggregazione nel terzo settore vivono una fase di crescente sviluppo, alimentata da entrambe le anime, quella *sociale ed etica* e quella *economica*, che ispirano gli atti di gestione delle aziende non profit.

Le organizzazioni, spesso di piccole dimensioni ed in competizione con altre strutture operanti nello stesso territorio volte ad offrire la stessa tipologia di servizio, considerano il consolidamento del settore come un percorso virtuoso per un miglioramento dell'ambiente sociale in cui esse operano, in un certo senso insito nello spirito della "community" di cui fanno parte. I manager aziendali si trovano ad affrontare, d'altro canto, una crescente concorrenza sia nella

ricerca delle fonti di finanziamento del circuito acquisitivo, sia nella fase di destinazione dei servizi elaborati dal circuito produttivo. La crisi finanziaria, i processi di riduzione del budget di molte aziende pubbliche, l'incremento dei costi operativi sono tutti fattori che spingono i dirigenti aziendali a valutare la possibilità di ridurre lo spazio autonomo di scelta della propria organizzazione ed a ipotizzare alleanze con altre strutture non profit.

Il percorso strategico volto verso forme di "competizione collaborativa" (Manfredi, 2003) con gli altri attori dello scenario economico, ovvero con le altre aziende del terzo settore, con le aziende pubbliche e con le imprese, appare allora coerente con l'orientamento di fondo di queste organizzazioni e compatibile con la tendenza naturale dell'organismo produttivo al raggiungimento di un equilibrio economico durevole.

Nell'ambito delle recenti problematiche vissute dall'economia mondiale il processo di consolidamento è visto poi, in molti casi, come una via obbligata lungo la strada della sopravvivenza della struttura. Le ultime indagini svolte negli Stati Uniti a livello nazionale ed a livello locale evidenziano, infatti, che la crisi sta colpendo al cuore la capacità di molti organismi senza fini di lucro di mantenersi in equilibrio e continuare a svolgere gli ordinari processi di gestione. Nell'aprile del duemilanove il Nonprofit Finance Fund, elaborando i dati rilevati da un campione di millecento organizzazioni statunitensi, ha rilevato che solo il dodici per cento delle stesse riteneva di riuscire a raggiungere il break even nell'esercizio amministrativo e che il trentuno per cento delle strutture considerava improbabile garantire, nel breve periodo, il rispetto delle scadenze finanziarie e l'erogazione dei servizi alla comunità di riferimento, proprio nel momento in cui questa evidenziava, come logico, un incremento nella domanda.

Le operazioni di *M&A* fra aziende non profit, che nel terzo settore si traducono in *mergers and alliances* (Arsenault 1998, Singer, Yankey 1991), vanno così diffondendosi nel panorama internazionale e sono sempre più numerose le società di consulenza che si specializzano per fornire alle organizzazioni coinvolte il necessario supporto, onde garantire il buon esito del processo.

La propensione allo sviluppo di forme di collaborazione fra aziende non profit è tipica anche del Nostro paese. Aldilà delle storiche forme di integrazione diffuse del mondo cooperativo e dei secolari gruppi aziendali fra le organizzazioni cattoliche e di stampo religioso, l'immagine che emerge dalla recente ricerca curata dal Forum del terzo Settore è quello di un sistema di soggetti volto allo sviluppo di alleanze ed integrazioni. L'analisi evidenzia come siano numerosi, fra le organizzazioni aderenti al Forum, i gruppi articolati su base territoriale o tematica e come, più in generale, l'ottanta per cento delle aziende aderenti abbia

in essere forme di accordo o di protocollo con altre strutture senza fine di lucro (Forum del terzo settore, 2010).

A partire dal millenovecentonovanta anche la letteratura economica ed aziendale si è occupata, con differenti approcci teorici, dei processi di aggregazione delle aziende non profit, elaborando numerose forme ed ipotesi di classificazione delle operazioni e delle strategie che esse possono perseguire lungo il continuum che va dal semplice accordo commerciale fino alla completa combinazione di ogni attività operativa. Gli autori hanno analizzato le motivazioni che spingono gli operatori sulla via del consolidamento, individuato le differenti modalità operative seguite, selezionato gli elementi critici per il successo delle operazioni.

## 2 - Le alleanze strategiche fra le aziende non profit

Con il termine aziende non profit si vogliono indicare tutti quegli organismi privati volti alla produzione di beni economici, beni materiali o servizi, ed alla loro destinazione interna, ossia agli stessi soggetti che concorrono a formare l'azienda, ovvero esterna, attraverso la cessione gratuita o lo scambio monetario sul mercato senza una costante tendenza al conseguimento del profitto (Viganò, 1997).

L'azienda non profit può essere considerata come un sistema dinamico che interagisce con l'ambiente che la circonda e di cui è parte integrante, ovvero con gli individui, con le imprese, con le aziende pubbliche e con le altre organizzazioni del terzo settore. L'organismo senza fini di lucro cresce in armonia con il proprio ambiente, sempre disposto alla continua ridefinizione dei propri obiettivi e delle proprie finalità nel rispetto della tendenza di fondo allo sviluppo ed all'equilibrio economico. Quest'ultimo va inteso come produzione di una remunerazione, monetaria e non monetaria, atta a soddisfare le esigenze di tutti i portatori di interesse nei confronti dell'organizzazione, come una durevole condivisione dei valori aziendali da parte di tutti gli stakeholders.

Ipotizzando di potere, per un attimo, "fotografare" l'azienda non profit in una situazione di equilibrio essa può essere considerata come un insieme di "cellule", di elementi soggettivi ed oggettivi, che concorrono a formarla e che tendono a disporsi attorno ad un "nucleo centrale di caratteri comuni" costituito da coordinazione sistemica, autonomia e durabilità. Nel confronto con le altre organizzazioni del terzo settore il sistema può decidere, spinto da una serie di "frecce", di fattori interni o esterni, di condividere processi gestionali o alcune funzioni, come quelle della contabilità o del marketing, riducendo così, ma non alterando in modo sensibile, la propria indipendenza decisionale. L'organizzazione può anche scegliere di entrare

a far parte di un gruppo aziendale o, percorrendo il continuum delle possibili forme aggregative, arrivare ad unirsi di fatto o formalmente con un'altra struttura produttiva (Bailey, Koney, 2000, Kohm, La Piana, Gowdy, 2000, Yankey, Jacobus, Koney, 2001). I nuclei centrali dei sistemi delle due organizzazioni ed, in particolare, la cellula dell'autonomia tendono, al ridursi dell'indipendenza nelle scelte del soggetto economico, gradatamente ad integrarsi, fino ad arrivare alla loro completa sovrapposizione.

L'incontro fra i due sistemi e lo sviluppo di un rapporto di collaborazione genera, ovviamente, una serie di problematiche legate alla gestione delle interrelazioni fra le aziende, ovvero alla individuazione di un sistema di governance del rapporto e di definizione – con diversi gradi di formalità – delle regole da seguire lungo il percorso comune. Al contempo l'accordo crea naturali tensioni interne, da parte degli organi direttivi ed esecutivi delle organizzazioni coinvolte, naturalmente legati alla propria identità aziendale ed alle abituali prassi gestionali (Thomson, Perry, Miller, 2007). Queste spinte strutturali contrarie allo sviluppo di alleanze fra i sistemi, se non ben gestite, conducono a quella che alcuni autori definiscono come “*collaborative inertia*” (Huxham, 1996).

La base del successo di una alleanza si fonda, quindi, su una corretta diffusione delle informazioni inerenti alle ragioni che spingono a seguire la strategia collaborativa, delle “frecce” che dall'interno e dall'esterno giustificano la scelta strategica.

L'analisi delle motivazioni che ispirano i percorsi di incontro ed aggregazione fra due sistemi aziendali senza fini di lucro è stata affrontata in letteratura ripercorrendo, spesso, le stesse strade seguite per comprendere le cause delle *M&A* fra organizzazioni con finalità lucrative. Due differenze di fondo vanno, però, evidenziate. Non sono applicabili al terzo settore le concezioni economiche di stampo neoclassico che vedono la realizzazione di forme di concentrazione aziendale, a mezzo di accordi o di comportamenti concludenti da parte delle strutture produttive, legati alla logica di limitare la concorrenza in un determinato settore industriale o di incrementare il prezzo del bene o di predeterminare le quantità di quest'ultimo stesso da offrire al mercato. Queste interpretazioni si scontrano con le mission delle organizzazioni senza fini di lucro, che vivono nel costante contemperamento delle esigenze economico aziendali con gli stimoli etici e sociali legati agli obiettivi di fondo delle community di riferimento.

Nell'analisi della dinamica delle aziende non profit vanno, poi, considerate anche spinte interne o esterne di carattere meta economico, legate ad opportunità o a comunanze di valori di carattere sociale o religioso o culturale che possono indurre a forme di aggregazioni inspiegabili sotto il profilo strettamente economico (De Michelis, 1999).

Al contempo le differenze nella mission e nella vision possono generare ostilità ed incompatibilità tali da rendere impossibile qualsiasi accostamento fra i due sistemi aziendali, pur in presenza di favorevoli processi di aggregazione fra le coordinazioni economiche in essere (Yankey, Willen, 2005).

La base di ogni ragionamento è, quindi, la condivisione da parte delle strutture interessate all'integrazione della cellula dei valori, ovvero l'omogeneità dei valori sociali ed etici posti a base del funzionamento e del successo delle aziende non profit.

Le frecce che alimentano le strategie di alleanze ed aggregazioni possono essere classificate in *interne* ed *esterne* al sistema autonomo in essere.

La spinta interna non è considerata in letteratura quella fondamentale.

Molti autori ritengono che il forte attaccamento all'identità aziendale induca a considerare le alleanze non come soluzione anticipata alle possibili problematiche generate dal sistema dei rischi che avvolge l'organizzazione, ma come via obbligata di soluzione alla crisi aziendale, resa manifesta da fenomeni esogeni. Secondo questa interpretazione le aziende non profit preferiscono rinunciare alle opportunità di sviluppo o, addirittura, accettare una significativa riduzione dei propri ambiti operativi, piuttosto che selezionare una strategia collaborativa (Galaskiewicz, Bielefeld 1998). Alcune ricerche sul campo svolte in America e in Gran Bretagna ed alcuni interventi teorici (Kohm, La Piana, Gowdy, 2000, Charity Commission, 2003) dimostrano, invece, che la condivisione o l'acquisizione di risorse e conoscenze per incrementare l'efficienza nella gestione e l'efficacia nel raggiungimento della mission aziendale rappresentano fattori preponderanti nella scelta di perseguire forme di aggregazione (Singer and Yankey 1991; Arsenault 1998; McLaughlin 1998).

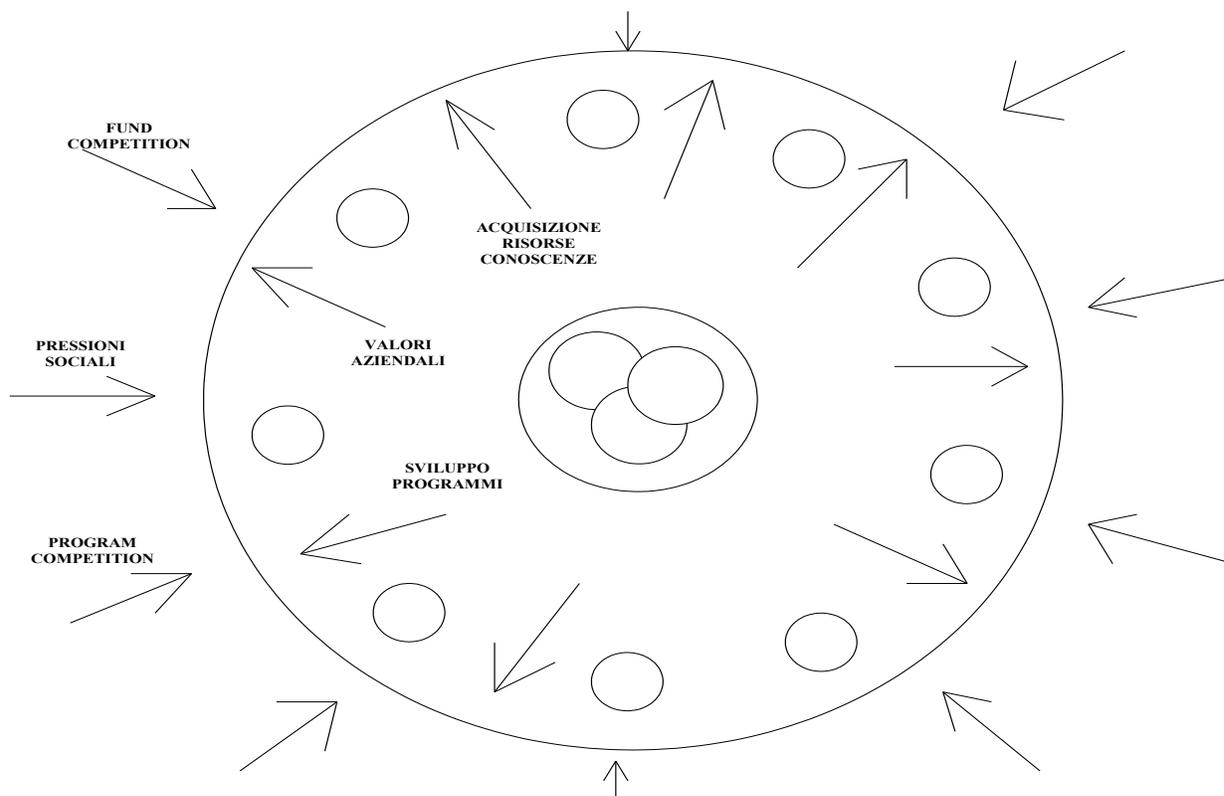
Le frecce interne agiscono sul sistema delle cellule aziendali, favorendo, quindi, in primis la ricerca di una maggiore efficienza nella gestione ed, in particolare, la soddisfazione della esigenza di reperire nuove risorse umane chiave nei ruoli manageriali.

Le funzioni amministrative e quelle di raccolta fondi svolgono funzioni vitali e richiedono personale qualificato, con un costo elevato per la struttura. Canoni di locazione per uffici, stipendi per impiegati, quote di ammortamento di beni strumentali, oneri per consulenze professionali sono tutti fattori che possono condividersi, ampliando il novero delle risorse utilizzabili per i fini istituzionali.

Le spinte interne possono essere connesse anche ad esigenze di sviluppo della struttura, di ampliamento del territorio di erogazione di servizi o di diversificazione dei programmi operativi.

Le frecce esterne che pressano il sistema aziendale sono legate alla crescente competizione che avvolge i due circuiti operativi delle aziende non profit.

Fig. 1 – Le spinte ai processi di aggregazione nel terzo settore



Le spinte ambientali derivano dalla concorrenza per l'alimentazione dei processi acquisitivi delle organizzazioni del terzo settore, ovvero dalla difficoltà di reperire risorse finanziarie o umane valide, intese anche nel senso della ricerca di lavoratori volontari.

La riduzione nei flussi finanziari a disposizione del non profit può derivare da modifiche nelle politiche pubbliche nel finanziamento delle organizzazioni senza fini di lucro, cosa che sta avvenendo in Italia, o da scelte governative, come quelle dell'attuale amministrazione americana, volte a ridurre l'erogazione di servizi attraverso le strutture del settore. Sia lo Stato, sia i grandi donatori, come le fondazioni, esercitano del resto, disponendo sempre più di risorse scarse ed affrontando un panorama di richieste ampio e variegato, costanti pressioni verso forme di alleanza che consentano di migliorare la capacità di utilizzo delle risorse per raggiungere i fini istituzionali, di assicurare trasparenza ed efficienza nella gestione dei fondi, di evitare inutili sprechi di risorse legate alle frequenti duplicazioni di attività volte a risolvere le problematiche delle stesse comunità.

La crescente concorrenza in ambiti economici un tempo considerati terreno di esclusiva proprietà del non profit con le strutture imprenditoriali, l'affollamento che caratterizza ormai alcuni classici settori, quali quello dell'assistenza agli anziani o quello dell'istruzione, le diffuse forme di concorrenza in-

tersettoriale - si pensi, ad esempio, alla continua perdita di adesioni da parte delle associazioni religiose a favore dei club sportivi o delle palestre - completano il quadro degli elementi esterni che spingono il management sulla via delle alleanze.

### 3 - La formazione dei gruppi non profit

Come osservato l'azienda non profit può decidere, con appositi accordi, di condividere atti di gestione, programmi operativi o una funzione manageriale con altre organizzazioni del terzo settore, riducendo ma non alterando in modo sensibile, l'indipendenza decisionale della struttura, intaccando solo in modo marginale la cellula economica dell'autonomia (Wood, Gray, 1991). Le ipotesi reali attraverso cui si manifestano queste prime forme di integrazioni, che si possono far rientrare nel concetto di *alleanze*, possono essere classificate, indipendentemente dalla forma giuridica di volta in volta prescelta per l'accordo, in funzione delle cellule aziendali coinvolte nel processo. In alcuni casi l'alleanza nasce, infatti, dalla condivisione di risorse umane, materiali ed immateriali connesse con le funzioni di supporto, ovvero l'amministrazione, il fund raising e con gli altri aspetti strutturali (assicurazioni, canoni di locazione, canoni di leasing per le attrezzature, spese legali). Si organizzano così campagne promozionali comuni o si stipulano accordi per dare

mandati congiunti a consulenti contabili e legali. Altre volte le due organizzazioni decidono di svolgere alcune attività istituzionali, alcune fasi del circuito produttivo aziendale, in comune, ovvero di gestire insieme l'offerta dei loro servizi istituzionali, assistenza agli anziani, servizi socio sanitario, servizi culturali e sportivi, o di condividere i processi di acquisizione di beni e servizi.

Il rapporto di collaborazione può svilupparsi – anche se il processo può anche partire direttamente da uno stadio più avanzato – con l'incremento del numero e dell'importanza delle cellule condivise dalle strutture coinvolte. La perdita progressiva di autonomia da parte dell'azienda conduce così ad una progressiva limitazione del potere decisionale del soggetto economico, interpretato nelle organizzazioni senza fini di lucro dal consiglio di amministrazione (Cavenago, 1999).

Raramente alla citata riduzione dell'indipendenza corrisponde nel non profit lo scambio o l'acquisizione di partecipazione di controllo del capitale. Queste forme patrimoniali di aggregazione risultano spesso incompatibili con le regole giuridiche che disciplinano l'esercizio del diritto di voto e con il principio di de-

mocraticità che pervade il mondo delle associazioni e delle cooperative. Ancora una volta il terzo settore, osservato nella sua dinamica aziendale, esalta la natura economica degli atti di gestione rispetto alla loro conformazione giuridica.

È lungo i parametri dei processi economici di coordinazione delle risorse e di progressiva identificazione dei soggetti economici, a mezzo di scambi incrociati nelle partecipazioni ai consigli di amministrazione o accordi contrattuali o ancora di una condivisione effettiva di risorse così stringente da portare di fatto ad una direzione unitaria delle due strutture, che vanno infatti ricercati i caratteri genetici dei processi di formazione dei gruppi di aziende nel terzo settore (Matacena, Travaglini, 2000).

Nella letteratura sulla cooperazione, proprio per esaltare l'oggettiva unitarietà che caratterizza le unità aziendali aggregate e la forte interdipendenza dei loro atti gestionali, fattori che tendono a superare i classici concetti di controllo partecipativo o di unitarietà del soggetto economico di comando, si arriva a parlare “*di gruppo oggettivamente unitario e, qui il paradosso, soggettivamente disperso*” (Zan, 1990).

Fig. 2 – Le alleanze fra aziende non profit

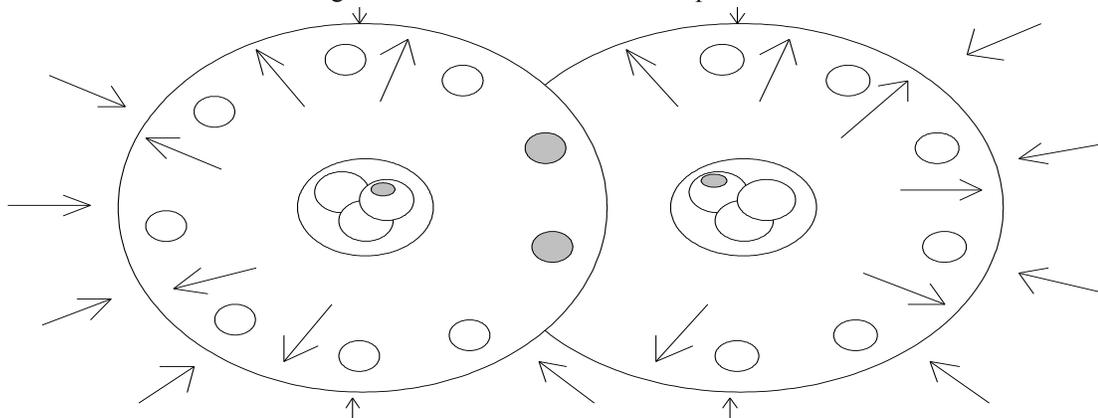
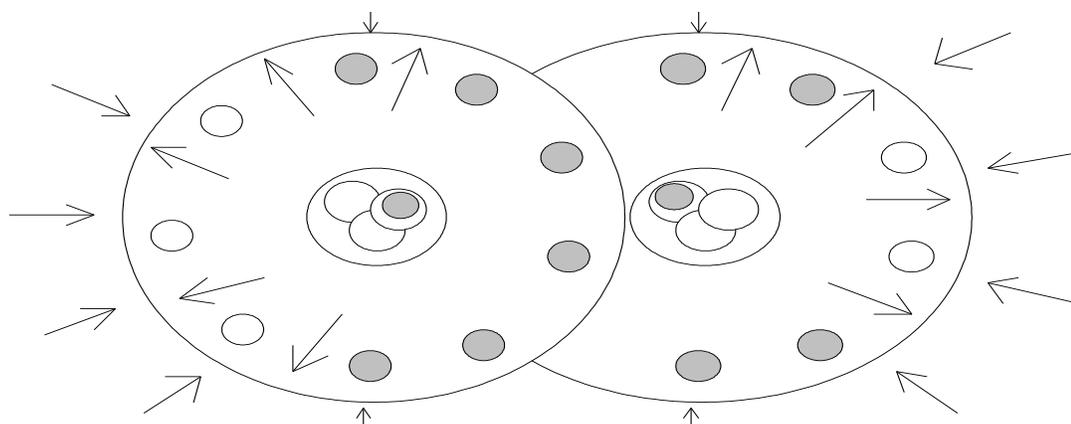


Fig. 3 – La formazione dei gruppi aziendali



Il coordinamento delle attività gestionali, l'orientamento strategico unitario, la condivisione di risorse, sono, quindi, le linee guida che permettono di considerare l'esistenza di queste organizzazioni nell'ambito di un gruppo economico di aziende non profit, un gruppo la cui stabilità è legata alla condivisione di valori sociali e culturali ed alla integrazione di attività economiche, più che alla esistenza di rapporti giuridici ed accordi formali.

Nel terzo settore si assiste così alla formazione, accanto ai classici gruppi verticali, caratterizzati dall'esistenza anche di rapporti equity based, di reti e consorzi, fondati su integrazioni di tipo contrattuale - come le joint venture - o da condivisione del gruppo dirigente - come nello schema del management company model (McLaughlin, 2010). Si tratta di "federal structure", federazioni di organizzazioni locali, unite dallo stesso nome e dagli stessi obiettivi, frequentemente caratterizzate dalla presenza di una azienda nazionale che, pur non essendo responsabile della gestione e del controllo delle singole strutture locali, ha alcuni diritti, come quelli di approvare il cambiamento di nome delle organizzazioni territoriali, la modificazione dell'oggetto e dello scopo dell'attività istituzionale, la sospensione dei membri dalla partecipazione all'organizzazione nazionale (Charity Commission, 2009). Altre volte ci si imbatte in "coalition structure", gruppi di tipo orizzontale, partnership of equals, "caratterizzati dalla mancanza del ruolo egemonico di una specifica unità del complesso rispetto a tutte le altre, in cui l'unitarietà economica è ottenuta grazie ad un modello di gestione basato sul coordinamento, piuttosto che sulla subordinazione" (Persiani, 2007).

Naturalmente possono essere anche presenti gruppi misti ovvero casi in cui l'organizzazione senza fini di lucro controlla una azienda for profit, per reperire risorse onde conseguire le proprie finalità istituzionali - si pensi a San Patrignano o al San Raffaele di Milano - o ipotesi in cui aziende pubbliche o private si coordinano con strutture del terzo settore, essendo interessate a conseguire gli obiettivi solidali che queste ultime si pongono - si pensi alle opportunità concesse dal gruppo cooperativo paritetico. Va evidenziato, però, che la diffusione dei gruppi misti in Italia è fortemente condizionata, oltre che da un negativo retaggio culturale, dall'incrocio fra normativa civilistica, legislazione fiscale ed interpretazioni restrittive dell'amministrazione finanziaria (Giacinti, Naddi, 2011).

Nei gruppi la cellula dell'autonomia delle strutture aggregate ed interdipendenti, pur profondamente intaccata, non perde, però, in questa fase, completamente la sua vitalità. Rimane, cioè, *intatta la possibilità da parte della singola azienda di decidere di abbandonare, pur mettendo a rischio eventualmente la*

*stessa sopravvivenza della struttura, l'aggregazione in essere.*

Al termine del continuum si trovano le situazioni in cui le aziende tendono a condividere integralmente le cellule operative e vitali ed a scegliere la via della merger, ovvero della fusione. In queste ipotesi tutte le funzioni ed i circuiti acquisitivi e produttivi tendono ad integrarsi, dando luogo, tramite una consolidation, ad una nuova organizzazione o comportando l'incorporazione di un'azienda nell'altra. Le fusioni rappresentano, però, nel terzo settore una ipotesi che, seppur particolarmente stimolante da un punto di vista teorico ed oggetto di numerose analisi in letteratura, non ha mai riscontrato una concreta ed ampia diffusione (Harrow, Cripps, 2004, Charity Commission, 2003, Mather, 2000). Le analisi empiriche dimostrano che le aziende non profit hanno una forte tendenza a seguire la via delle alleanze strategiche che, pur riducendo la loro indipendenza, lasciano margini di autonomia alla struttura, richiedono un minor grado di formalizzazione e, spesso, non sono rese pienamente manifeste agli stakeholders esterni. Nel mondo del terzo settore, dove in genere non hanno diritto di esistenza le scalate ostili ovvero i processi di *M & A* non condivisi dalle strutture interessate, le fusioni sono viste, più che come il punto finale di un processo strategico programmato di aggregazione, come l'ultima via d'uscita, come la strada da seguire quando l'unica altra alternativa è la dissoluzione.

La merger è, quindi, lungo il continuum delle strategie collaborative, individuata come soluzione ultima e residuale, come rescue merger secondo il modello helping hand.

#### **4 - Il posizionamento dell'aggregazione economica lungo il continuum delle alleanze strategiche**

Il posizionamento delle aggregazioni economiche lungo il continuum alleanze - gruppi - fusioni dipende, come fin qui evidenziato, dal grado di indipendenza delle cellule vitali che le strutture intendono tutelare.

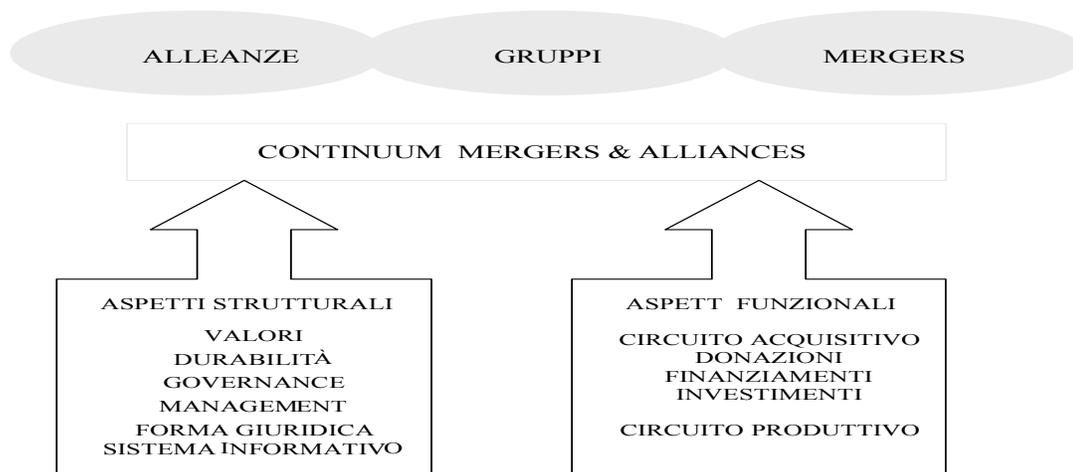
Non sempre la scelta di una forma aggregativa conduce, però, ad un miglioramento nell'efficienza e nell'efficacia delle operazioni aziendali. Numerosi autori dimostrano come nei gruppi del terzo settore si assiste ad un incremento della burocrazia amministrativa, ad una eccessiva dipendenza dai contratti e dai finanziamenti erogati da aziende pubbliche, ad una minore attenzione alle esigenze dei volontari e, più in generale, ad una graduale riduzione della capacità aziendale di perseguire le proprie finalità istituzionali (Meier 1997, Heath and McLaughlin 1993). La gestione del livello di rischio delle integrazioni richiede, quindi, una preventiva analisi dei vantaggi connessi

con la strategia, l'implementazione di una corretta comunicazione all'interno ed all'esterno della struttura degli obiettivi dell'alleanza ed una chiara definizione delle modalità operative di svolgimento dell'operazione. Ecco perché lo spostamento lungo il continuum dell'aggregazione economica comporta, generalmente, una progressiva formalizzazione delle relazioni e dei rapporti, volta a definire con contratti o con trust le linee guida dei processi, onde limitare i rischi legali ed economici per le strutture coinvolte e per il patrimonio tangibile ed intangibile da esse gestito (Campbell, 2008). La stessa natura del trust, man mano che si incrementa il rapporto di fiducia e collaborazione fra le aziende ovvero si afferma il valore positivo delle interrelazioni economiche e sociali, si modifica passando dal *calculative trust*, al *cognitive trust* fino al *normative trust*. Il processo evolutivo risulta parallelo al percorso incrementale di condivisione di valori, comportamenti ed obiettivi (Lai, 1991; Lane, 1998; Yankey, Willen, Jacobus, McClellan, 2005).

La graduale formalizzazione dei rapporti non risulta, però, determinante al fine di individuare il punto

del continuum raggiunto dall'aggregazione economica. La forma giuridica prescelta per l'integrazione o il vincolo contrattuale stipulato, pur essendo un importante elemento indicativo della natura delle scelte dei soggetti economici, non può essere considerato il parametro determinante per comprendere il grado di integrazione e di interdipendenza delle strutture. L'osservazione della reale dinamica economica del terzo settore dimostra come alcune figure giuridiche, come ad esempio il consorzio o la federazioni, o alcune forme contrattuali – come le *joint ventures* - possono fare da contenitore ad immagini economico aziendali di aggregazioni completamente diverse. Si va dal consorzio che svolge le sole funzioni di rappresentanza, a quello che consente la condivisione di importanti funzioni del circuito di acquisizione delle risorse materiali e professionali, a quello che condiziona in modo significativo il mercato di sbocco dei circuiti produttivi delle aziende coinvolte, a quello che, di fatto, incide in misura ultima e definitiva su tutti i processi di gestione delle strutture integrate, che sono ormai diventate una unica azienda (Carbognin, 1999).

Fig. 4 – Il continuum Mergers & Alliances



La frequente assenza di vincoli patrimoniali, le peculiarità dei meccanismi di controllo e di governance, la significatività che assumono valori diversi da quelli strettamente economici sono tutti elementi che riducono la possibilità di proporre forme di classificazione, molto diffuse nella letteratura imprenditoriale, fondate sul collegamento fra il grado di integrazione ed uno specifico contenitore giuridico di riferimento.

Come fare, allora, ad individuare il punto raggiunto dall'aggregazione economica lungo il continuum? L'approccio economico aziendale posto alla base di questo studio non lascia molte possibilità: bisogna osservare l'azienda dal di dentro, il grado di in-

tegrazione raggiunto dalle sue cellule strutturali – valori etici, sociali ed economici, governance, management, forma giuridica, sistema informativo - e funzionali – i fattori inerenti all'acquisizione ed all'utilizzo delle risorse nei due circuiti gestionali, quello acquisitivo e quello produttivo.

Occorre un approccio multidimensionale volto a ricercare il grado effettivo di interdipendenza delle cellule di base ed, in particolare, dell'autonomia delle strutture interessate, ed a verificare la durabilità e la stabilità dell'aggregazione ovvero il grado di integrazione, coordinamento e dominanza raggiunto della stessa.

Fig. 5 – Lo strumento per individuare il posizionamento dell'aggregazione

<b>ANALISI DEL GRADO DI INTEGRAZIONE NELLE AZIENDE NON PROFIT</b>	
<b>1. ANALISI DEI VALORI</b>	<p>Le organizzazioni coinvolte perseguono finalità di carattere religioso, culturale, sociale omogeneo fra loro?            Le mission delle organizzazioni coinvolte sono compatibili?            Sono presenti professionalità manageriali nelle organizzazioni coinvolte?</p>
<b>2. DURABILITÀ</b>	<p>Quali sono le cause di scioglimento dell'aggregazione previste?            Quali sono le ipotesi di recesso delle singole organizzazioni?            È ipotizzabile la sopravvivenza delle singole organizzazioni o di alcune di esse in modo autonomo e indipendente dalla aggregazione economica?            Quale si ritiene sia ad oggi la potenziale durata dell'aggregazione?</p>
<b>3. FORMA GIURIDICA</b>	<p>Vi sono accordi contrattuali stipulati regolarmente che correlano le strutture coinvolte ed in quale tipologia essi rientrano?            La aggregazione ha assunto una precisa forma giuridica e, in caso positivo, quale forma è stata prescelta fra: Associazione, Federazione, Gruppo cooperativo paritetico, Gruppo di Imprese Sociali...?            Vi è un rapporto di partecipazione societaria fra le organizzazioni o fra alcune organizzazioni coinvolte?            L'aggregazione ha una sua autonoma personalità giuridica ed è un centro autonomo di diritti?            L'aggregazione ha un potere di rappresentanza verso l'esterno?            L'aggregazione ha una propria soggettività fiscale?</p>
<b>4. GOVERNANCE</b>	<p>Vi sono accordi di designazione reciproca nei Consigli di Amministrazione?            Quanti soggetti siedono contemporaneamente nei Consigli di Amministrazione di più strutture coinvolte?</p>
<b>5. MANAGEMENT</b>	<p>Le organizzazioni coinvolte condividono le risorse umane impegnate nella gestione amministrativa e nel controllo di gestione?            Le organizzazioni coinvolte condividono le risorse umane impegnate nella consulenza tecnica e legale?            Le organizzazioni coinvolte condividono le risorse umane impegnate nella gestione dei processi di fund raising?            Le organizzazioni coinvolte condividono le risorse umane impegnate nella formazione dei dipendenti e dei volontari?            Le organizzazioni coinvolte condividono le risorse manageriali impegnate nella gestione dei programmi operativi istituzionali?</p>
<b>6. SISTEMA INFORMATIVO</b>	<p>È utilizzato uno strumento di comunicazione esterna dei risultati economici e sociali del gruppo?            Esiste un sistema interno che permetta di programmare e controllare i risultati dell'aggregazione e delle varie strutture coinvolte?            I principi contabili che ispirano la redazione dei documenti di sintesi sono comuni all'aggregazione ed alle strutture coinvolte?</p>
<b>7. CIRCUITO ACQUISITIVO</b>	<p>Vi sono campagne di raccolte fondi coordinate di gruppo o coordinate fra le strutture coinvolte?            Vi sono campagne promozionali o pubblicitarie di gruppo o coordinate fra le strutture coinvolte?            Vi sono rapporti privilegiati o convenzioni con una o più istituzioni finanziarie?            Vi sono strutture comuni per la gestione patrimoniale?</p>
<b>8. CIRCUITO PRODUTTIVO</b>	<p>Esistono forme di acquisto congiunto dei fattori produttivi materiali?            Vi sono più strutture che condividono gli stessi immobili o le stesse attrezzature?            Vi sono forme di collaborazione previste fra i dipendenti ed i volontari delle varie strutture coinvolte?            Vi sono programmi istituzionali erogati in comune dalle strutture coinvolte?            Vi sono servizi erogati da una o più delle organizzazioni su commissione dell'aggregazione o di altre organizzazioni coinvolte?            Quanta parte del processo produttivo delle singole strutture coinvolte è destinato o veicolato attraverso l'aggregazione?            Esistono Quality Standards condivisi nei processi di erogazione dei servizi delle strutture coinvolte?</p>

Si è tentato, poi, di tradurre i parametri economico aziendali individuati nel questionario sotto riportato.

Il modello rappresenta un tentativo di selezionare delle linee guida, da accompagnare ad indici di dipendenza economico finanziari, onde consentire

all'interprete di individuare, attraverso l'analisi della dinamica delle aziende coinvolte e delle risposte dei rispettivi organi dirigenti, il punto del continuum raggiunto dall'aggregazione economica in essere.

## 5 - La comunicazione economica esterna nei gruppi di aziende non profit

L'assenza di un soggetto proprietario simile agli shareholders e le caratteristiche tipiche dei circuiti produttivi delle organizzazioni senza fini di lucro – essi raramente offrono la possibilità di collocare i servizi o i beni elaborati a valori tali da garantire la reintegrazione del costo di tutti i fattori produttivi interessati ovvero difficilmente essi si autoalimentano – rendono il processo della comunicazione esterna aziendale nel terzo settore probabilmente ancor più significativo di quello svolto nel mondo delle imprese.

Esso favorisce la convergenza degli interessi verso la coordinazione in essere, contribuendo a ridurre al minimo la distanza fra il consenso reale offerto dagli interlocutori esterni ed interni ed il consenso necessario a svolgere il disegno strategico della struttura. La comunicazione esterna diventa, insomma, il principale elemento di connessione fra il circuito erogativo ed il circuito acquisitivo, la fonte principale di quelle attività intangibili, quali immagine e fiducia, idonee a generare consenso intorno ai valori prodotti dall'azienda, a favorire la diffusione del brand, ad alimentare il flusso dei finanziamenti, delle commesse e delle donazioni future, a permettere all'organizzazione di continuare ad esistere (Hinna, 2000, Marcon, Tieghi, 2000, Kunz, 2004). Lo strumento principale di comunicazione economica verso l'esterno è rappresentato dal bilancio d'esercizio. Si tratta, naturalmente, di un documento multidimensionale, dove i prospetti contabili svolgono il ruolo di esplicitare la capacità aziendale di acquisire risorse in grado di soddisfare le esigenze del circuito produttivo, la abilità della struttura manageriale di controllare i costi e di gestire le utilità poste a disposizione dell'azienda in modo efficiente, trasparente e responsabile (Travaglini, 1999).

Accanto ai dati contabili, onde poter raffigurare la capacità effettiva dell'organizzazione di perseguire i suoi obiettivi istituzionali, la sua mission, ed esplicitare l'efficacia della sua attività vanno necessariamente esposti indicatori quantitativi ed informazioni qualitative, riportati nella relazione di missione o – ormai è invalso l'uso prevalente – nei bilanci sociali.

Nell'ambito delle aggregazioni economiche, oggetto di questo studio, va anzitutto definito cosa di intende per comunicazione verso l'esterno ovvero per stakeholders esterni all'aggregazione in essere. Mentre non vi è alcun dubbio, scorrendo il continuum aggregativo delineato, che gli interessi da parte dei soggetti coinvolti in una operazione di fusione o in un gruppo aziendale siano interni al gruppo, maggiori difficoltà si hanno a considerare interne le esigenze conoscitive da parte delle organizzazioni coinvolte in un'alleanza, laddove la cellula dell'autonomia non risulta pienamente integrata nella strategia collaborativa. Ai fini di questa ricerca si ritiene che i soggetti economici delle

single organizzazioni coinvolte in un'alleanza siano da considerarsi, quindi, come portatori di interessi di conoscenza esterni, lungo il duplice binario della comprensione della possibilità di conseguire in modo più efficace, tramite l'integrazione, la mission delle organizzazioni coinvolte, e della capacità dell'aggregazione di favorire il perseguimento di un equilibrio economico duraturo delle stesse.

In tal senso il processo di comunicazione esterna rappresentano, nell'ambito delle alleanze, un fattore che alimenta la comprensione dei vantaggi competitivi incrementali eventualmente connessi con uno spostamento verso una forma integrativa più intensa.

Fra i portatori di interesse esterni vanno, poi, annoverati i donatori, i finanziatori, gli istituti bancari e, più in generale, tutte le altre aziende pubbliche e private che si interfacciano con il sistema delle aziende integrate. La comunicazione verso questi soggetti favorisce la accettazione del gruppo e facilita la sua attività e quella delle singole strutture con l'esercizio della rappresentanza, la difesa di community, l'ampliamento delle commesse e dell'area di attività produttiva. Si tratta di processi spesso sottovalutati, come dimostra la recente analisi condotta in Italia dal Forum del Terzo Settore, ovvero considerati nelle sole ipotesi in cui la rilevazione dei dati degli enti collegati è resa obbligatoria per legge.

Ma cosa si vuole comunicare agli stakeholders selezionati?

Il processo informativo deve consentire l'esplicitazione dei vantaggi relativi alle realizzazioni di mission complementari, all'incremento qualitativo del personale anche volontario, allo sviluppo di processi più efficienti di programmazione e controllo, alla costituzione di organi di direzione e coordinamento più rappresentativi, all'alimentazione del processo di formazione del consenso intorno all'attività ed agli obiettivi dell'organizzazione; esso deve esplicitare la possibilità di migliorare, grazie all'utilizzo delle strategie collaborative, le conoscenze e i processi delle strutture coinvolte, l'efficienza e l'efficacia dei rispettivi circuiti operativi. Naturalmente l'oggetto conoscitivo tende ad assumere una conformazione più complessa ed unitaria mano a mano che ci sposta lungo il continuum delle aggregazioni economiche. Parallelamente gli strumenti di comunicazione vanno modulati in funzione del grado di integrazione economica delle strutture: a differenti immagini economico aziendali aggregative corrispondono diversi strumenti di comunicazione esterna.

Un unico bilancio d'esercizio ha un senso quando vi è una immagine unitaria ovvero alla fine del continuum delineato.

Vi sono diversi approcci contabili per la interpretazione e la rappresentazione delle operazioni di fusione (Fasb, 2008, Kunz, 2008, Pozzoli, Nardini, 2009). Nelle "true mergers" o "mergers by equal" due aziende decidono semplicemente, una volta verificata

la compatibilità delle loro mission, di percorrere una strada insieme, senza che nessuno degli organi di governance delle precedenti organizzazioni si trovi ad esercitare una influenza dominante sui percorsi decisionali della neonata struttura produttiva. In tal caso risulta possibile nella nuova organizzazione limitarsi ad importare i dati contabili delle due strutture incorporate, seguendo il “pooling of interest method”. Nelle altre operazioni in cui è possibile, invece, identificare una “acquiring organization”, ovvero dal confronto delle dimensioni relative delle entità coinvolte, dall’analisi della mission e del nome della nuova entità, dall’osservazione dei processi di selezione del gruppo manageriale o degli organi di governance della azienda non profit, emerge la chiara capacità di una delle strutture coinvolte di influenzare in modo dominante la “resulting organization”, occorre applicare il “purchase method”. L’azienda “acquiring” deve provvedere a valutare il fair value delle attività e delle passività dell’organizzazione acquisita ed a rilevare l’eventuale avviamento, con tutti i problemi connessi con la valutazione economica di un organismo senza fini di lucro.

All’altro estremo del continuum ovvero nell’ambito di una alleanza prevalgono sicuramente altri strumenti, quali relazioni illustrative, di carattere qualitativo, onde comprendere la complessiva dimensione dell’attività, la natura dei valori posti a base dell’aggregazione, la dimensione delle risorse umane e dei volontari coinvolti, l’interesse sociale per la continuazione dell’attività. A parere di chi scrive sarebbe opportuno prevedere, comunque, l’adozione di schemi di bilancio e principi contabili comuni a tutte le aziende dell’alleanza, onde consentire all’interlocutore esterno ed in particolare a quello finanziario, attraverso la semplice aggregazione dei dati contabili, la comprensione della complessiva dimensione anche economica dell’attività svolta. Importanti federazioni sportive o religiose italiane, che pur condividono forti valori comuni e che hanno stipulato di recente importanti convenzioni con gruppi bancari, si sono rese conto di non avere una esatta idea della dimensione complessiva economica e sociale delle aziende collegate. Esse hanno peccato, come capita talvolta nel terzo settore, nella diffusione di una corretta cultura economica fra le organizzazioni coinvolte, limitandone implicitamente la capacità di reperimento di nuove risorse finanziarie, di sviluppo e di raggiungimento della missione.

Al centro del continuum vi sono i gruppi aziendali, che trovano come logica forma di interpretazione il bilancio consolidato. Le difficoltà che vanno affrontate nell’individuazione del perimetro di consolidamento e nel percorso di aggregazione dei dati hanno indotto alcuni autori, pur nella consapevolezza della scarsa rilevanza informativa dei singoli bilanci delle organizzazioni coinvolte, a non considerare percorribile l’ipotesi di redazione del documento congiunto. La

prassi si è, spesso, rifugiata in bilanci sociali di gruppo, spesso privi, però, di indispensabili informazioni contabili o quantitative. In effetti la definizione di un concetto di gruppo in situazioni di aziende coinvolte relativamente autonome e di potenziale assenza di un soggetto economico unitario rappresenta un elemento di stravolgimento rispetto ai processi di interpretazione contabile tradizionale. Del resto è proprio questo aspetto che esalta la natura del bilancio come strumento informativo nei gruppi del terzo settore e che ne evidenzia l’utilità.

I problemi del consolidamento, che deve seguire la logica integrale, sono molteplici: dalla definizione del perimetro, alla eliminazione delle operazioni infragruppo, alla eventuale possibilità di rilevazione del valore complessivo di gruppo o del brand quale risorsa immateriale, alle problematiche relative al rilevazione del valore fair di alcune liberalità ed, in particolare, del lavoro volontario. Problematiche più complesse potrebbero nascere nei gruppi misti, vista la differente logica che ispira alcuni principi fondamentali posti alla base del processo di redazione dei documenti contabili, come quelli di competenza economica e di prudenza (Kunz 2004).

In tutti i casi lo sviluppo di un processo trasparente di comunicazione esterna, in grado di rendere un’immagine completa lungo le varie dimensioni, finanziaria, operativa, sociale, dell’aggregazione e dei vantaggi competitivi da essa garantiti alle strutture integrate, rappresenta un tassello fondamentale per lo sviluppo delle singole organizzazioni coinvolte e della stessa forma di aggregazione economica lungo il duplice sentiero dello sviluppo aziendale e del raggiungimento delle finalità istituzionali.

## **6 - Il posizionamento e la comunicazione esterna nel Consorzio Gesco**

La scelta di un consorzio di cooperative sociali quale oggetto d’indagine per l’applicazione degli strumenti e del modello delineato non è stata casuale. Da un lato i consorzi si caratterizzano per il fatto di sintetizzare alcuni aspetti fondamentali che caratterizzano le aggregazioni nel terzo settore. Essi fanno, infatti, da contenitore giuridico a diverse configurazioni aziendali, da veste formale, indossata da realtà economiche integrate profondamente diverse e poste a differenti punti del continuum. La diffusione della tipologia nel mondo delle cooperative, l’esistenza di norme giuridiche di riferimento, la pubblicità obbligatoria di alcuni atti consortili, favoriscono, d’altro canto, lo sviluppo del processo di indagine ed interpretazione. Nell’ambito del mondo consortile neppure il percorso che ha condotto alla selezione del Consorzio Gesco è stato occasionale, sia per le dimensioni e l’importanza da esso rivestito nel tessuto economico campano, sia per la natura mista delle organizzazioni aziendali coinvolte.

Il Consorzio, nato nel 1991, è infatti ad oggi composto da 34 cooperative, due consorzi ed una società a responsabilità limitata, di fatto controlla un'associazione, coinvolge quasi mille soci di cooperative, oltre duemila operatori sociali, ha rapporti con circa 120 aziende pubbliche, destina i propri servizi ad oltre ventiduemila assistiti e svolge, direttamente o indirettamente, attività operative molteplici e variegate. Il management del Consorzio, che gestisce una struttura estremamente complessa e si confronta con numerosi organi di coordinamento e vigilanza, che si affiancano al Consiglio di Amministrazione - gruppi di coordinamento ed equipe - ha ben chiara l'importanza della comunicazione esterna e la sua valenza ai fini del successo del progetto integrativo. Sul sito del consorzio - <http://gescosociale.it> - sono, infatti, annualmente pubblicati i bilanci sociali (fino all'esercizio duemilanove).

L'indagine si è articolata in due fasi:

a) inquadramento dell'aggregazione economica, sulla base delle indicazioni offerte dal questionario elaborato, lungo il continuum delle forme delineate nel precedente paragrafo;

b) valutazione dell'adeguatezza e della completezza dello strumento di comunicazione utilizzato.

La ricerca, i cui risultati saranno esplicitati completamente in un successivo studio, ha indotto ad inquadrare Gesco in un'area grigia formata dalla sovrapposizione delle superfici di competenza delle alleanze e dei gruppi. Lo studio ha, inoltre, evidenziato la carenza del processo di comunicazione esterna, connesse alla scelta, pur in presenza di forme semplificate di aggregazione dei dati contabili di gruppo, di non integrare coerentemente le altre informazioni quali-quantitative riportate nel bilancio sociale ed inerenti alle tipologie di attività svolte.

Le sensazioni - all'attuale stadio di indagine - avute dall'interprete evidenziano la scarsa sensibilità dimostrata dal management nell'esplicazione del parametro economico nell'ambito del processo comunicativo.

Questa carenza ha avuto, probabilmente, tra le sue conseguenze la poca consapevolezza dell'importanza del fenomeno integrativo, diffusa in alcune delle organizzazioni coinvolte, e si è tradotta, tra l'altro, in una limitata capacità dell'aggregazione di attirare nuove risorse finanziarie ed umane, da parte anche del mondo bancario, e di liberarsi dalla dipendenza forzata dagli appalti, dai finanziamenti, dalle liberalità e dalle commesse erogate dalle aziende pubbliche.

## References

Arsenault J. (1998), *Forging nonprofit alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.  
Bailey D., Koney K. (2000), *Strategic alliances among health and human services organizations:*

*From affiliation to consolidation*, Thousand Oaks, Sage Publications.

Campbell D.A. (2008), Getting to Yes ... or No. Non-profit Decision Making and Interorganizational Restructuring, *Nonprofit Management & Leadership*, v. 19, n.2.

Carbognin M. (1999), *L'impresa sociale è un'impresa normale?* in AA. VV. *Il campo di fragile, Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli.

Cavenago D. (1996), *Dirigere e governare una organizzazione non profit*, Cedam, Padova.

Charity Commission for England and Wales (2009), *CC34 - Collaborative Working and Mergers (november 2009)*, Londra.

Charity Commission for England and Wales (2003), *RS34 - Collaborative Working and Mergers (april 2003)*, Londra.

De Michelis G. (1999), *Conoscenza e valore nell'impresa sociale*, in AA. VV. *Il campo di fragile, Reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*, Franco Angeli.

FASB (2008), *Statement of Financial Accounting Standards n. 164, Not-for-Profit Entities: Mergers and Acquisitions*, Fasb, Norwalk.

Forum Del Terzo Settore (2010), *Le Reti Del Terzo Settore Rapporto Di Ricerca*, Futura Grafica, Roma.

Galaskiewicz J., Bielefeld W (1998), *Nonprofit Organizations in An Age of Uncertainty*, De Gruyter, New York.

Giacinti R., Naddi D. (2011), Onlus partecipate da soggetti pubblici, *Terzo Settore*, n. 1.

Harrow J., Cripps A. (2004), *Under pressure: chief executives' and organisations' learning from merger processes, events and outcomes*, Paper given at the Sixth International Conference for the International Society for Third Sector Research, Ryerson University, Toronto, Canada.

Heath S.B., McLaughlin M-W. (1993), *Identity and inner-city youth: beyond ethnicity and gender*, New York, Teachers College Press.

Hinna L. (2000), Il bilancio di missione. La rendicontazione contabile e sociale nelle strutture non profit, in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, luglio-agosto.

Huxham C. (1996), *Collaboration and collaborative advantage*, in *Creating collaborative advantage*, C. Huxham, Thousand Oaks, Sage.

Kohm A., La Piana D., Gowdy H. (2000), *Strategic restructuring, Findings from a Study of Integrations and Alliances Among Nonprofit Social Service and Cultural Organizations in the United States*, Chapin Hall Center for Children.

Kunz A. (2004), *L'iscrizione delle liberalità nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit*, Cedam, Padova.

- Kunz A. (2008), L'iscrizione dell'avviamento nel bilancio d'esercizio delle aziende non profit, *Non Profit*, n. 2/3.
- Lai A. (1991), *Le aggregazioni di imprese. Caratteri istituzionali e strumenti per l'analisi economico-aziendale*, Franco Angeli, Milano.
- Lane C. (1998), *Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust*, in Lane C., Bachmann R., *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, Oxford.
- Manfredi F. (2003), *Le strategie collaborative delle aziende non profit. Economicità, Etica e Conoscenza*, Egea, Milano.
- Marcon G., Tieghi M. (2000), *Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit*, in AA.VV. (a cura di Zangrandi A), *Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Matacena A., Travaglini C. (2000), *Il gruppo non profit: specializzazione e aggregazione nel settore non profit*, in AA.VV. (a cura di Zangrandi A), *Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Mather B. (2000), *Merging Interests*, The Baring Foundation, London.
- McLaughlin T.A.(1998), *Nonprofit Mergers and Alliances: A Strategic Planning Guide*. John Wiley, New York.
- McLuaghlin T.A. (2010), *Nonprofit Mergers & Alliances*, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Meier J. (1997), *Strategic alliance fund, evaluation 1996-97*, Arete, New York.
- Persiani N. (2007), Il gruppo cooperativo paritetico come strumento di aggregazione/integrazione delle imprese cooperative, *Non Profit*, luglio settembre.
- Pozzoli M., Nardini L. (2009), *Aggregazioni aziendali di attività non profit*, Analisi delle aggregazioni aziendali di attività non profit alla luce del principio contabile statunitense Sfas 164, *Guida alla Contabilità e Bilancio*, Il Sole 24 ore, n. 14-15, agosto.
- Singer M.I., Yankey J.A. (1991), Organizational metamorphosis : a study of eighteen nonprofit mergers, acquisitions, and consolidations, *Nonprofit Management and Leadership*, 1.
- Thomson A.M., Perry J.L., Miller T.K. (2007), Conceptualizing and Measuring Collaboration, *the Journal of Public Administration Research and Theory*, December.
- Travaglini C. (1999), *Lo sviluppo di regole per la rendicontazione per le aziende del terzo settore*, in AA.VV., *Aziende non profit. Scenari e Strumenti per il terzo settore*, Egea, Milano.
- Viganò E. (1997), *Il concetto generale di azienda. Appunti introduttivi*, in AA.VV., a cura di Enrico Viganò, *Azienda. Primi contributi di una ricerca sistematica per un rinnovato concetto generale*, Cedam, Padova.
- Wood D., Gray B. (1991), Towards a comprehensive theory of collaboration, *Journal of Applied Behavioral Science*, n.27.
- Yankey J.A., Willen C. (2005), *Strategic Alliances*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Yankey J.A., Jacobus B.W., Koney K.M. (2001), *Merging Nonprofit Organizations The Art and Science of the Deal*, Mandel Center for Nonprofit Organizations, Cleveland, Ohio.
- Yankey J.A., Willen C.K., Jacobus B.W., McClellan A. (2005), *Nonprofit Strategic Alliance Case Studies: The Role of Trust*, Mandel Center for Nonprofit Organizations, Cleveland, Ohio.
- Zan L. (1990), *L'economia dell'impresa cooperativa*, Utet, Torino.