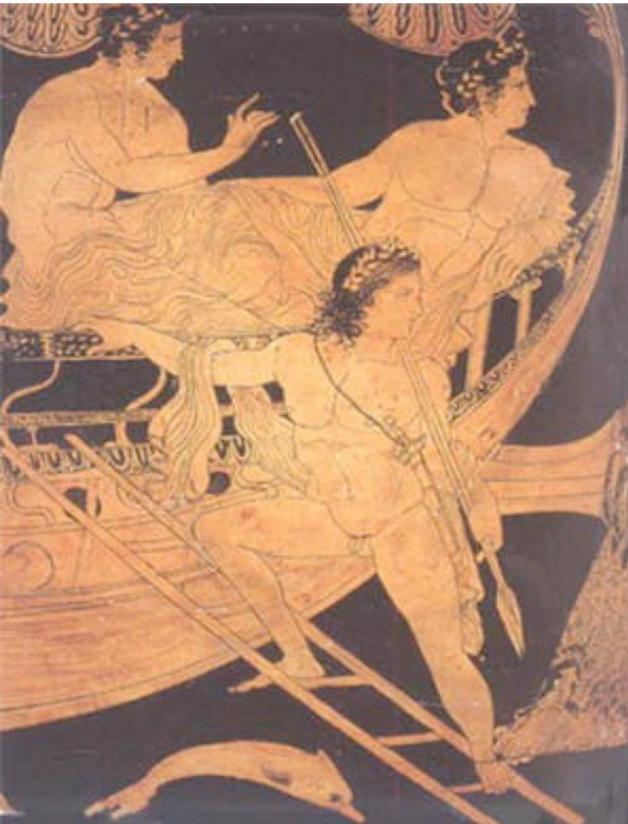


Questo notiziario è di particolare rilevanza perché anticipa i quattro argomenti sui quali il proposto approfondimento e i nostri prossimi convegni dovrebbero essere di interesse comune. Vorremmo cercare di esaudire le curiosità che nascono dall'attuale stato, spesso confuso, della gestione delle ONP e della loro rendicontazione e programmazione. Dobbiamo capire che il bene si può fare, pregando, offrendo un obolo, consolando infermi e sofferenti, ma si può anche fare organizzando rigorose strutture su cui appoggiare la nostra azione altruistica. CHE SIA EFFICIENTE! (gnc)



## Sommario

1. Gestione per risultati e governance: quale modello possibile? (*lp*)
2. Informativa finanziaria e governance degli ENP - Lo stato degli standard di rendicontazione (*ap*)
3. Lavorare in rete (*ar*)
4. Le tipologie di lavoro flessibile dopo il D.L. n. 76/2013 (*cc-ap*)

## 1. Gestione per risultati e governance: quale modello possibile?

di *Lorenzo Piovanello* - Responsabile Centro Studi Lang - [Fondazione Lang Italia](#)

L'attuale dibattito internazionale sulla capacità delle organizzazioni non profit (ONP) di generare un positivo cambiamento sociale sta orientando la riflessione sulla ricerca di efficaci sistemi di misurazione dell'impatto sociale. Dal nostro punto di vista, possiamo avvertire però che si sta perdendo di vista un punto cruciale: esiste una grande concentrazione sul *come* si sta misurando, piuttosto che sul *perché* e *cosa*, rischiando di far diventare la misurazione il fine stesso dell'organizzazione.

In realtà sappiamo che il vero fine delle ONP è di aumentare i benefici verso le persone che aiutano e servono (i beneficiari finali).

In questo senso è fondamentale riportare la discussione su quello che a nostro avviso è il vero punto cruciale: **adottare una nuova cultura della performance** che permetta alla ONP di realizzare una **gestione per risultati**.

La gestione per risultati non è molto diffusa tra le non profit, da una parte perché è difficile trovare una reale capacità di gestione aziendale e, in seconda istanza, perché i finanziatori non sostengono volentieri spese di sviluppo della *capacity* che vengono considerati negativamente come *costi di struttura*.

In realtà le ONP, anche quando cercano di implementare un qualche sistema di performance, tendono a cadere nell'errore di confondere le *attività* del loro programma filantropico (Output) con i *risultati* (Outcome). Questo accade perché è più facile misurare gli *output*, ad esempio numero persone servite, e servizi-prodotti offerti, piuttosto che gli outcome, che si riferiscono invece ai cambiamenti desiderati prodotti dagli output.

Questo disallineamento nasce generalmente dal fatto che le ONP possono vivere una *deriva di missione* per cui dimenticano che stanno producendo dei servizi necessari a generare un cambiamento positivo per l'umanità. La conseguenza è che una ONP affini particolari tecniche di marketing per la raccolta fondi sviluppando più una reportistica che evidenzia bassi costi di struttura per incentivare nuovi donatori a sostenerne i programmi.

A questo punto nasce un problema di inefficienza: nulla viene detto se quei programmi funzionano oppure no.

Una ONP diventa inefficiente non tanto perché non riesce più a impiegare al meglio le proprie risorse ma perché non sa più se gli output di

quegli investimenti stiano producendo un risultato in linea con la propria mission (outcome e impatto sociale).

In conclusione, non si tratta tanto di avere delle metriche o dei sistemi complessi di misurazione, ma si tratta di avere un buon sistema di gestione della performance che consenta di capire se la direzione intrapresa dalla ONP è veramente efficace in relazione alla mission che cerca di perseguire.

È pertanto fondamentalmente un passaggio culturale che porti da un approccio di *Accountability* (che testimonia come vengono spesi gli euro raccolti) a uno piuttosto di *Impact-ability* (che testimonia se i programmi sono stati efficaci).

Performance significa saper concentrare risorse lì dove sono i risultati e non le sole attività.

Un buon sistema di performance rappresenta uno step fondamentale per una buona governance.

Il caso seguente è un esempio di come le metriche possano tradire la mission.

The Nature Conservancy<sup>1</sup> (TNC) è una delle più importanti organizzazioni americane impegnate nella **conservazione della biodiversità di piante e animali mediante la protezione degli habitat delle specie rare**. TNC fondò la sua strategia di raccolta fondi nazionale su una campagna chiamata "Dollari e Acri". La teoria alla base della richiesta di contributi era che, comprando terreno da proteggere (la seconda parte della propria mission), l'organizzazione avrebbe potuto difendere la biodiversità evitando l'estinzione delle specie presenti in quell'habitat.

<sup>1</sup> John Sawill, David Williamson, *Measuring What Matters In Non Profit* - Mckinsey Quarterly

Ebbene, se nel 1971, anno di lancio della campagna, TNC raccoglieva circa 40 Milioni di dollari, nel 1999 totalizzò più di 780 milioni e 66 milioni di acri protetti, circa 26,7 milioni di ettari. Nonostante l'apparente successo di 30 anni di attività i manager si accorsero che il programma non aveva funzionato perché nel "terreno acquistato e protetto" il tasso di biodiversità stava crollando ugualmente.

Cosa era successo? Il sistema di misurazione della performance era legato solo a una parte della mission dell'organizzazione (protezione dell'habitat) e questa si era trovata dopo molti anni con risultati attesi (la difesa della biodiversità - outcome) non raggiunti dal programma di attività di acquisto del terreno (output).

Dal 1996 TNC abbandonò il programma iniziando un percorso di revisione completa del suo sistema di performance e misurazione arrivando a definire un nuovo framework per "famiglie di misure":

- Misure di Impatto: misurano il progresso della mission e degli obiettivi di lungo periodo della ONP
- Misure di Attività: misurano il progresso di traguardi e programmi che guidano l'organizzazione
- Misure di Capacity: misurano il progresso a livello dell'organizzazione nel suo complesso

Con questo nuovo set di metriche TNC è riuscita a riallinearsi con la propria mission e a ridefinire le proprie attività di intervento sociale.

Il problema di TNC si concretizzava nella ridefinizione di un nuovo sistema di metriche più che di un intero sistema di performance, in quanto la concentrazione sulla misura "terreno

acquistato" aveva in trent'anni portato il governo dell'organizzazione "fuori mission" (mission Drift).

## Un Framework possibile: la gestione per risultati e la governance

In realtà i manager delle ONP devono affrontare una sfida più complessa: trasformare le alte e buone intenzioni contenute nella mission in strategie che funzionino, cioè che siano in grado di trasformare nobili principi in risultati in grado di confermare la strategia adottata.

Per fare questo può essere d'aiuto l'utilizzo di un framework che introduca l'ONP nella *Gestione per Risultati*.

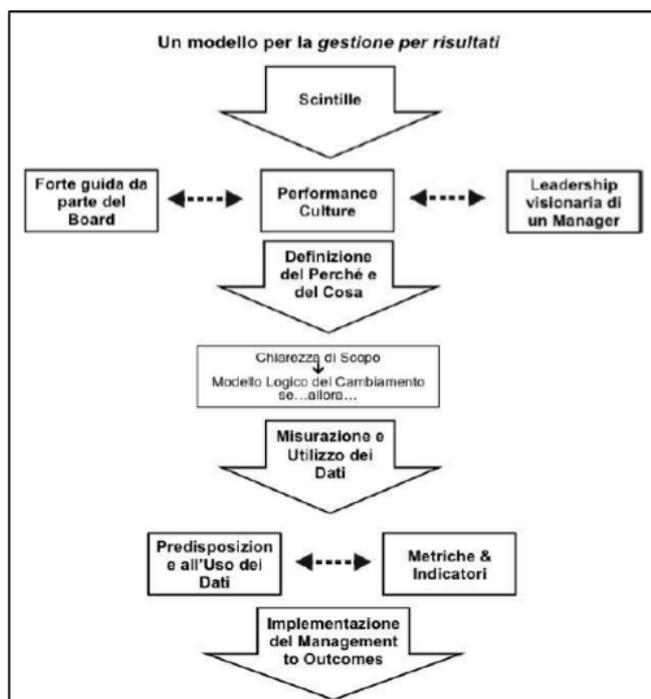


Figura 1

Di questo framework analizzeremo due punti fondamentali: la scintilla e il modello logico.

Come è evidenziato nella figura 1, serve una grande scintilla che faccia accendere il motore della gestione per risultati. L'impulso iniziale sta nel Board dell'organizzazione e nei suoi sistemi di governance.

È necessario che ad esempio il consiglio direttivo assicuri che l'organizzazione abbia chiarezza piena circa gli scopi che si prefigge, abbia i mezzi di valutazione adeguati in modo da capire se è necessario cambiare rotta. Nella gestione per risultati l'ultima parola sta al direttore generale ma spetta poi al Consiglio Direttivo (Board) verificare che il direttore generale persegua gli obiettivi giusti.

Il secondo punto su cui vogliamo porre l'accento è il modello logico necessario a definire il perché e il cosa si misura nel sistema di performance.

Uno degli strumenti di management che il governo di una ONP dovrebbe avere a disposizione è la "Teoria del Cambiamento". Si tratta di uno strumento sviluppato negli anni '90 dalle fondazioni di erogazione americane per ottimizzare i loro investimenti nella comunità.

È lo strumento ideale per capire cosa funziona e cosa no all'interno di un programma di attività e gestire un processo di *miglioramento continuo*.

Si fonda su un principio base che è quello della restrizione della mission ai tre macro-outcome in grado di definirla. La "somma" di questi outcome devono produrre l'impatto sociale desiderato nella mission della ONP. È chiaro che gli outcome devono essere:

- Misurabili
- Rilevanti per i beneficiari del programma
- Sostenuti da una strategia e da un budget
- Legati direttamente alle attività del programma
- La base per un processo di reporting e verifica della strategia

Ogni attività sociale realizzata dalla ONP deve poter andare nella direzione degli outcome stabiliti. Questo consente di identificare le metriche adeguate senza diventare vittime delle misurazioni stesse.

Certo si tratta di un vero "salto della ragione" che deve essere promosso e sostenuto dalla governance di una organizzazione non profit non solo nei confronti di tutto lo staff interno, ma anche e soprattutto nei confronti di quei donatori che pretendono una performance nella quale non sono disposti ad investire.

## 2. Informativa finanziaria e governance degli ENP - Lo stato degli standard di rendicontazione

*di Ambrogio Piccoli - Dottore Commercialista e Revisore Contabile in Milano*

Gli standard di rendicontazione verranno qui trattati nel contesto dello specifico interesse delle imprese alle attività non profit, richiamando quanto già viene comunicato nell'ambito del bilancio sociale quale espressione della

responsabilità sociale dell'impresa e rilevando gli aspetti di criticità emersi nella comunicazione finanziaria o nella governance degli enti. Una tavola rotonda chiuderà il convegno al quale interverranno relatori esperti della materia.

Specificamente, si cercherà di individuare gli aspetti più significativi di un'informativa finanziaria rilevante per il destinatario della stessa.

A questo riguardo occorre individuare il destinatario potenziale che si qualifichi tra i più interessati di tutti gli altri a tale informativa. Soddisfacendo le sue esigenze, infatti, si soddisfano necessariamente, e quanto meno in prima approssimazione, anche quelle di tutti gli altri potenziali destinatari.

Se per le imprese con scopo di lucro il destinatario più interessato può essere individuato tra chi ha investito e i potenziali investitori nell'impresa, tra coloro cioè che mettono a rischio il proprio capitale, in un ente non profit il destinatario più interessato può essere ritenuto quello che ha sostenuto o intende sostenere le iniziative non profit delle quali condivide le finalità con contributi o altri benefici a fondo perduto. Si tratta quindi del *sostenitore*, attuale o potenziale, al quale, peraltro, l'ente non profit stesso è particolarmente interessato a rivolgersi sia per fidelizzarlo, sia per acquisirlo alla compagine dei sostenitori. Per sostenere le iniziative dell'ente non profit, il suo maggior interesse sarà quello di conoscere come i suoi contributi o benefici messi a disposizione conseguono in termini di efficacia il massimo risultato nel perseguimento delle finalità istituzionali condivise.

In estrema sintesi, e in prima approssimazione, l'interesse del lettore del bilancio è quello di conoscere il valore di quanto è stato reso disponibile per il perseguimento delle finalità istituzionali e di quanto è stato sostenuto per il loro perseguimento.

Una rappresentazione scalare che conduca all'esposizione di un valore qualificabile come *Disponibile per erogazioni*, o analoga, al quale faccia poi seguito il *Costo complessivo sostenuto per il perseguimento delle finalità istituzionali*, con poi esposto il *Risultato gestionale dell'esercizio* consentirebbe al sostenitore di valutare la destinazione dei suoi contributi erogati o potenziali. Infatti, se l'importo *Disponibile per*

*erogazioni* fosse negativo, vi è da presumere che i contributi (e, in prospettiva, qualsiasi nuovo contributo) siano stati destinati al mantenimento della struttura dell'ente, vanificando così le intenzioni del sostenitore attuale o potenziale. Laddove, invece, il valore *Disponibile per erogazioni* fosse positivo, essi, per una parte, hanno idealmente coperto i costi di struttura e per una parte sono stati destinati alle finalità istituzionali, mentre un nuovo potenziale sostenitore, a parità di condizioni, potrebbe ben ragionevolmente presumere che qualsiasi nuovo contributo potrà essere destinato integralmente al perseguimento delle finalità istituzionali.

Poiché il valore di quanto *Disponibile per erogazioni* è la differenza fra ricavi/proventi e costi di struttura, il rapporto fra costi di struttura e ricavi e proventi, in estrema sintesi, esprimerebbe il grado di efficienza raggiunto dell'ente.

In sostanza, la rappresentazione del rendiconto di gestione consentirebbe un giudizio sia sulla efficacia, intesa come la *capacità di raggiungere l'obiettivo prefissato*, che sull'efficienza, intesa come *l'abilità di raggiungere l'obiettivo prefissato, impiegando le risorse minime indispensabili*. Quindi lo sviluppo di un nuovo standard di rendicontazione (che allo stato attuale potrebbe essere integrato all'interno della Nota integrativa) dovrebbe venire realizzato attraverso una riclassificazione dei valori del rendiconto di gestione che faciliti la determinazione di indici di efficienza (riferiti, appunto, alle modalità di utilizzo delle risorse a disposizione) e di efficacia (riferiti al conseguimento degli obiettivi). Tali indici devono basarsi su valori ragionevolmente attendibili per non esprimere grandezze che non siano verificabili.

**Anche gli enti non profit sono soggetti economici e anch'essi, come le imprese, si propongono di perdurare dinamicamente nello spazio e nel tempo, ciò che può essere garantito solo perseguendo l'efficienza nell'utilizzo delle risorse a disposizione e il più elevato grado possibile di soddisfacimento dei bisogni dei destinatari delle proprie attività**

**istituzionali.** Se ciò fosse rappresentato nell'informativa di bilancio dell'ente non profit, tale informativa rappresenterebbe adeguatamente anche l'impegno specifico della governance dell'ente, con l'effetto di accrescere il consenso e la fiducia intorno al suo operato.

Gli aspetti di cui sopra possono indirizzare anche le attività di verifica dei revisori di un ente

non profit: concetti quali efficienza ed efficacia della gestione, conservazione del patrimonio, continuità aziendale tipici di qualsiasi impresa possono meglio essere valutati da una rappresentazione più significativa dei valori che rappresentano il patrimonio dell'ente e la sua dinamica nel corso del tempo.

## 3. Lavorare in rete

di Alfio Regis - Vice Presidente [Cooperativa e.s.t.i.a.](#) - Il Casa di Reclusione di Milano Bollate

### I - Reti e Relazioni

Tante sono le definizioni di "rete" anche nelle diverse citazioni bibliche, ma oggi più che mai ha anche "significato fondamentale" riferito alla *costruzione e sviluppo dell'economia di un territorio.*

Accanto, però, alla rete intesa come strumento, si manifesta la "relazione" intesa quale *modalità per entrare in dialogo con un'altra persona nella reciprocità e nello scambio di comuni interessi.*

La grave crisi sociale ed economica che sta caratterizzando gran parte dei Paesi del Mondo, pur nella ciclicità delle sue diverse cause, è certamente influenzata anche dall'affermarsi di un modello di società molto "individualista", incapace di generare buoni rapporti tra le diverse classi di popolazione, sempre orientata a promuovere l'interesse di "pochi", non prendendosi cura sufficiente della "fragilità", delle persone più svantaggiate dall'età della "prima infanzia" fino a quella della "non auto sufficienza".

La recente Lettera Enciclica "Caritas in Veritate" sullo sviluppo umano integrale nella carità e nella verità richiama con vigore *nuove*

*forme di economia sociale e solidale fondate sui principi della relazione fraterna e delle reti di collaborazione tra i diversi soggetti operanti nel mercato.*

Così, è bene iniziare il percorso dell'educarci a "lavorare in rete" dal riconoscere il *valore delle nostre buone relazioni*, di un capitale non solo economico ma costituito dal mettere a sistema la ricchezza di contatti che possono diventare risorsa preziosa per la realizzazione di progetti socialmente utili.

Ma cosa si deve intendere per "buone relazioni"? Non si corre il rischio di generare contatti autoreferenziali o mirati a favorire interessi personali?

Certo, è fondamentale ricondurre il nostro agire alla dimensione del dono e della gratuità: tutto ciò che sono e che vivo mi è stato donato e, nella reciprocità, sono chiamato a restituire quanto ricevuto. Se tutto ciò è riferito a gesti economicamente significativi si creano le basi per sviluppare *modelli di economia in comunione* che non può che avere radici nel cuore e nell'anima della persona ispirata dalla Grazia nel suo essere Tempio dello Spirito Santo, Mistero e Magistero.

## II - Reti e Territorio

La definizione di territorio può essere ricondotta a due diverse prospettive: quella più direttamente riferita alla dimensione geografica e di luogo identificato da confini in un ambito riconosciuto a livello pubblico e quella di fatto costituita da quella *dimensione determinata dalle reti di relazioni che si stabiliscono in quello specifico ambito*, facilitata anche dallo sviluppo sempre più tecnologicamente avanzato dei mezzi di comunicazione.

È evidente che in questo secondo caso è possibile costruire progetti realizzabili con effetti su territori delle persone in rete, quindi, anche rispetto a distanze e condizioni sociali ed economiche molto diverse.

È comunque importante sottolineare che il vantaggio, anche competitivo, derivante dalla costruzione di “comunità virtuali” non può essere privilegiato rispetto allo sviluppo di contatti personali e di relazioni reali sempre fondamento di ogni sviluppo umano e civile.

Dovendo ora determinare i *soggetti referenti capaci*, se opportunamente sollecitati, *di operare nelle dinamiche di rete* sono:

- le Istituzioni Pubbliche e Private
- le Imprese
- gli Enti Religiosi
- le OMI - Organizzazioni a movente ideale
- e, loro tramite, i “portatori d'interesse” per quello specifico progetto.

Il livello “*istituzionale*” chiede un'azione determinata sempre nei confronti dell'Ente referente per competenza, evitando il contatto “politico” e il conseguente rischio strumentale.

Il contatto con il mondo delle *imprese* è quanto mai da coltivare a livello di contatto diretto con la

“proprietà” nel caso di imprese familiari o con i responsabili delle aree di gestione delle risorse umane e di marketing nelle medie e grandi imprese.

Inoltre, le imprese sono da considerare anche come “comunità di persone” rispetto alle quali possono essere garantite offerte di servizi sociali in conto “riconoscimenti di merito” in sostituzione di contributi monetari oggi spesso non sostenibili.

Gli *Enti Religiosi*, soprattutto gli Ordini e le Congregazioni, sono presenti in modo determinante nelle aree dedicate primariamente a educazione, sanità e assistenza; è un tempo, questo, nel quale spesso dispongono in alcuni Paesi di proprietà scarsamente o del tutto inutilizzate e quindi disponibili per accogliere nelle diverse forme di collaborazione soggetti della società civile in grado di gestire attività sociali mentre in altri sono in situazioni opposte alla ricerca di luoghi dove garantire assistenza e protezione.

Le *Organizzazioni della Società Civile e a Movente Ideale* rappresentano gli attori principali che raccolgono le istanze dal territorio rispetto ai bisogni prioritari; da evidenziare il mondo dell'associazionismo, della cooperazione sociale e delle ONG.

## III - Reti e Governance

Qualsiasi modello organizzativo, soprattutto nel mondo dell'impresa sociale, trova fondamento sul suo *livello di “governo”* capace di garantire e tutelare l'organizzazione stessa e i suoi impegni assunti nei confronti di tutta la comunità di relazioni riconducibile alla stessa.

Spesso questa è un'area di fragilità, tenendo conto che le cariche statutarie sono a scadenza con durata media di tre/cinque anni, rinnovabili in molti casi una sola volta, rispetto a impegni economici e finanziari decisamente pesanti e con effetti acquisiti ben oltre queste scadenze e quindi a rischio nella continuità, comunque, garantita dal rinnovo delle cariche stesse.

Sono allo studio e in fase di sperimentazione nuovi modelli, quali l'applicazione di un sistema che viene definito "duale" prevedendo distinzione tra il livello "strategico e di indirizzo" da quello "operativo e gestionale", con le opportune autonomie e sinergie.

È anche sempre più riconosciuta a livello di Consiglio d'Amministrazione la presenza di una figura mutuata dal mondo imprenditoriale chiamata "Amministratore Indipendente", assimilabile a "persona con una grande esperienza professionale, dotata di principi etici e morali ineccepibili, che può portare consiglio e operare anche quale "facilitatore di relazioni".

Sono sempre più necessarie competenze nelle aree del *coaching*, quasi a formare ed educare il "coach sociale" o "costruttore di comunità" in grado di mettere a sistema le buone pratiche, risorse e competenze di territorio tramite il sostegno concreto alla realizzazione di progetti, organizzazione di eventi informativi e formativi, la contaminazione virtuosa dei principali circuiti educativi, in particolare famiglia, scuola e mondo del lavoro.

## IV - Reti e Comunicazione

Comunicare è molto più che informare, è *rendere ragione alla Comunità di riferimento estesa* a quei soggetti citati nel paragrafo sul "territorio", che di fatto costituiscono la "rete dei portatori di interesse".

Per un'Organizzazione a movente ideale diventa quanto mai importante dare al mercato segni evidenti di questa caratteristica intrinseca ed esclusiva: identità e missione sono il fondamento dell'agire e del realizzare economia solidale e corresponsabile.

La comunicazione è anche veicolo di azioni mirate allo sviluppo delle diverse attività, di fatto applicando teorie di "marketing relazionale" anche orientate alla raccolta fondi.

Fra gli strumenti principali:

- Sito web nelle forme più evolute, oggi denominate "communication management system"
- Newsletter
- Bilancio Sociale
- Bilancio di Missione

## V - Reti e Progettazione

Qualsiasi azione orientata a costruire e realizzare un progetto "socialmente utile" deve trovare *radici solide a monte di ogni valutazione tecnica e scientifica* nella costituzione del "gruppo di persone esperte e di alto valore etico e morale" che nella piena condivisione di ragioni e motivazioni per quella specifica iniziativa rappresentino anche i "punti di riferimento" di quella "rete di relazioni" che ne definiscono la territorialità, di fatto esprimono la "governance" dell'intero progetto e sono tramite di "comunicazione orientata anche al marketing e alla ricerca di risorse".

Il Laboratorio delle Buone Idee deve sviluppare azioni di approfondimento e di confronto tali da consentire alle Idee di fare un primo passo verso la definizione di un *progetto* che, a sua volta, deve essere poi declinato nelle diverse fasi:

- definizione degli obiettivi
- definizione dei "portatori d'interesse"
- costituzione della "governance di progetto"
- costruzione del piano economico e finanziario
- azioni di ricerca di risorse

Il percorso per accompagnare le persone chiamate a così alta missione deve prevedere forti momenti educativi:

- l'orientamento verso questa dimensione di reti di relazioni
- momenti di ascolto di testimonianze e di corsi di residenzialità caratterizzati da alto livello di formazione su temi specifici
- brevi periodi di apprendimento comunitario dove sia possibile condividere l'adesione a un progetto di vita e di professione comune.

## VI - Reti e Buone Pratiche

Un modello ancora molto innovativo è costituito dalle sempre più stretta *alleanza tra il mondo delle organizzazioni a movente ideale e il mondo imprenditoriale*, nell'ipotesi di sentirsi protagonisti di un "unico mercato" rispetto all'offerta di servizi sociali, pur nel conservare identità e autonomia.

Questo livello di sinergia si raggiunge però solo attraverso un tempo di conoscenza reciproca profonda, realizzabile attraverso la costituzione di "osservatori", "comitati scientifici", "comitati strategici e di indirizzo" fino a creare il Consiglio d'Amministrazione - od Organo a questo assimilabile - dove prevedere la presenza congiunta delle persone rappresentative dei due mondi.

La sfida, ad esempio, dell'inserimento lavorativo dei detenuti a fine pena si gioca oggi, rispetto a una società civile sempre molto critica a questo proposito, attraverso la costituzione di forme di cooperative sociali che prevedono la presenza di soci detenuti lavoratori e nel Consiglio d'Amministrazione della stessa anche di imprenditori.

Esempio concreto è quello di una falegnameria all'interno di un carcere che diventa "divisione etica e responsabile" di un'azienda di produzione di mobili e arredi, costituendo così la base solida per uno sviluppo dell'attività facilitato dalle reti di relazioni così favorite.

Altro livello davvero innovativo è la *collaborazione tra "pubblico" e "privato"*, relativa a servizi sociali accreditati ma non sostenuti da risorse adeguate rispetto allo sviluppo di una domanda di territorio sempre più sostenuta.

Esempio concreto a livello di Centri di Servizi alla Famiglia, strutture "pubbliche" e "private accreditate" presenti in un determinato territorio sempre più chiamati ad operare in rete di collaborazione nel garantire determinati servizi nella sfida non scontata di garantire qualità ed etica soprattutto nella difesa e protezione della Vita.

## 4. Le tipologie di lavoro flessibile dopo il D.L. n. 76/2013

di Cristina Catalano e Andrea Pozzi - [Negri-Clementi Studio Legale Associato](#)

Con il **D.L. 28 giugno 2013, n. 76** (c.d. "Decreto lavoro") recante "**Primi interventi urgenti per la promozione dell'occupazione, in particolare giovanile, della coesione sociale, nonché in materia di Imposta sul valore aggiunto (IVA) e altre misure finanziarie urgenti**", successivamente convertito con modificazioni dalla Legge 9 agosto 2013, n. 99 pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 196 del 22 agosto 2013, il Governo ha provveduto ad

introdurre nell'ordinamento importanti modifiche relative alla disciplina di alcuni istituti giuslavoristici.

Le misure innovative introdotte, che in questa sede più interessano, riguardano le forme contrattuali di flessibilità del rapporto di lavoro applicabili – come effettivamente anche alla realtà del non profit.

Ad oggi, infatti, nelle imprese sociali e negli enti che operano nel terzo settore si sta assistendo ad un progressivo incremento delle forme di lavoro flessibile generato da una molteplicità di fattori tra i quali si evidenziano (i) l'elevato costo del lavoro, (ii) la necessità di lavorare per progetti che impone di programmare l'attività su orizzonti temporali limitati, nonché (iii) la difficoltà degli enti pubblici, con i quali molte di queste realtà hanno dei rapporti, di garantire un flusso di denaro costante.

In particolare, la flessibilità risulta la scelta preferenziale (talvolta obbligata) laddove la poca strutturazione e la mancanza di continuità impediscono una pianificazione dell'attività sul lungo periodo e pertanto l'utilizzo di forme di lavoro più stabili.

In un contesto in cui la flessibilità nell'organizzazione del lavoro risulta dunque un elemento imprescindibile pertanto il presente contributo si propone di analizzare sinteticamente le più rilevanti misure introdotte dal Governo al riguardo.

### Contratto di apprendistato

- In conseguenza della mancata adozione da parte della Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato e le Regioni entro il 30 settembre scorso delle linee guida volte a disciplinare il contratto di apprendistato professionalizzante, per espressa previsione normativa, troveranno diretta applicazione le previsioni che seguono:

- a) il piano formativo individuale sarà obbligatorio esclusivamente in relazione alla formazione per l'acquisizione delle competenze tecnico – professionali e specialistiche;
- b) la registrazione della formazione e della qualifica professionale ai fini contrattuali eventualmente acquisita andrà effettuata in un documento avente i contenuti minimi del modello di libretto formativo del cittadino;

- c) in caso di imprese multi localizzate, la formazione dovrà avvenire nel rispetto della disciplina della Regione ove l'impresa ha la propria sede legale.

È stato inoltre espressamente statuito che:

*“Successivamente al conseguimento della qualifica o diploma professionale ai sensi del decreto legislativo 17 ottobre 2005, n. 226, allo scopo di conseguire la qualifica professionale ai fini contrattuali, è possibile la trasformazione del contratto di apprendistato professionalizzante o contratto di mestiere; in tal caso la durata massima complessiva dei due periodi di apprendistato non può eccedere quella individuata dalla contrattazione collettiva di cui al presente decreto legislativo”.*

### Contratto a tempo determinato

- Il contratto c.d. “acausale” previsto dalla Legge Fornero, in ragione dell'ultimo intervento normativo, può essere utilizzato in aggiunta a quanto già previsto dalla legge in ogni altra ipotesi individuata dagli accordi sindacali, anche di livello aziendale.
- La seconda rilevante novità riguarda il c.d. “stop and go”.

**Gli intervalli di tempo tra un contratto a tempo determinato ed il successivo, infatti, sono stati ridotti a 10 giorni nel caso di contratto fino a 6 mesi e 20 giorni nel caso di contratto superiore a 6 mesi.** L'osservanza di tali termini peraltro non è richiesta nel caso di lavoratori impiegati nelle attività stagionali di cui al D.P.R. n. 1525/1963, nonché nelle ipotesi individuate dai contratti collettivi, anche aziendali, stipulati dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentativi sul piano nazionale.

- È stata sancita l'esclusione dal campo di applicazione della normativa sul contratto a termine dei contratti a tempo determinato di

cui all'art. 8, comma 2, della L. n. 223/1991 per i lavoratori in mobilità.

- Infine, i limiti quantitativi al ricorso al contratto a tempo determinato individuati dai contratti collettivi, sono stati estesi anche ai rapporti a termine privi di causale.

### Contratto di lavoro intermittente

Sono stati introdotti nuovi vincoli sul lavoro intermittente tramite il nuovo **comma 2-bis dell'art. 34 del D. Lgs. n. 276/2003** secondo cui *“il contratto di lavoro intermittente è ammesso, per ciascun lavoratore e con il medesimo datore di lavoro, per un periodo complessivamente non superiore alle **400 giornate nell'arco di tre anni solari**”, pena la conversione del contratto in tempo pieno e indeterminato.*

Restano esclusi dall'applicazione di questa norma generale i settori del turismo, dei pubblici esercizi e dello spettacolo, per i quali non è previsto alcun tetto.

Tramite una modifica alla L. 92/2012, è stata prorogata al 1° gennaio 2014 il termine di validità

dei contratti di lavoro intermittente confliggenti con le nuove norme.

### Collaborazione a progetto

- È stato modificato uno dei parametri utilizzati per evidenziare il vincolo di subordinazione di un contratto di collaborazione a progetto che non può comportare lo svolgimento di compiti meramente **“esecutivi e ripetitivi”** (al posto di *“esecutivi o ripetitivi”*); elementi che non vengono più considerati separatamente tra i requisiti per escludere il contratto a progetto, ma contemporaneamente, in modo da allentare le maglie del divieto.
- È stato espunto l'inciso *“ai fini della prova”* presente nell'art. 62 del D. Lgs. n. 276/2003 che disciplina la forma e gli elementi che deve contenere il contratto a progetto, in tal modo divenendo questi ultimi tassativi.

Alle collaborazioni a progetto è stata estesa la specifica disciplina di cui all'art. 4 della L. n. 92/2012 in tema di convalida delle dimissioni e risoluzioni consensuali.



## Coming events

### **Philanthropy Day - 22 ottobre 2013**

Il Philanthropy Day si propone, in Italia, come il primo momento di incontro e di riflessione condivisa sulla nuova frontiera del fare filantropia in modo efficiente, efficace, misurabile. Oltre che un ambito utile per avviare un più stretto networking tra i diversi soggetti che in Italia sono impegnati in attività filantropiche.

La giornata vedrà l'eccezionale presenza di **Mario Morino**, businessman di successo che da oltre vent'anni rappresenta una delle intelligenze più visionarie della filantropia Usa, e che con il suo saggio, **Leap of Reason**, ha posto le basi per la definizione di azioni filantropiche dagli effetti misurabili nel tempo.

Il **programma della mattina**, riservato a Fondazioni ed esponenti del mondo non profit, rappresenta un'occasione unica per affrontare per la prima volta in maniera organica i temi chiave, sempre più diffusi a livello internazionale, della filantropia strategica.

La **sessione di lavori del pomeriggio**, riservata a imprese e fondazioni di impresa, costituisce l'occasione per confrontarsi con Mario Morino. La sua eccezionale presenza in Italia per il Philanthropy Day è un'occasione unica per confrontarsi con uno dei protagonisti di questo cambiamento d'orizzonte dell'impegno filantropico a favore della comunità, che ha portato nel campo della filantropia le logiche dell'investimento, la strutturazione manageriale e l'orientamento al risultato mutuati da anni di esperienza nel campo del business.

Informazioni e iscrizioni su [www.fondazioneiangitalia.it](http://www.fondazioneiangitalia.it)

### **Informativa finanziaria e governance degli enti non profit. Lo stato degli standard di rendicontazione - 17 gennaio 2014**

Gli aspetti trattati nell'articolo *Per un'informativa contabile significativa della governance di un ente non profit* (ARGISnauta n. 3, giugno 2013) hanno destato l'interesse di Assolombarda, che ha messo a disposizione il suo auditorium Giò Ponti presso la sede di Via Pantano 9 Milano per la mattina del **17 gennaio 2014**.

L'evento sarà realizzato da **Argis** con la collaborazione di Assolombarda, per mezzo di **Sodalitas**, e dell'**Istituto Italiano della Donazione**.

Nella sede dell'imprenditoria lombarda, che si è sempre dimostrata sensibile ai bisogni delle collettività con la pragmaticità e generosità che la contraddistinguono e che ha reso la nostra Regione un riferimento per tutte le attività non profit, verranno quindi ripresi i temi della misurazione del valore sociale, dell'informativa finanziaria, della rendicontazione e della governance degli enti non profit.

Una tavola rotonda chiuderà il convegno, al quale interverranno relatori esperti della materia.

Per maggiori informazioni, seguitemi su [www.argis.it](http://www.argis.it)

## Consiglio Direttivo, Comitato Tecnico-Scientifico, Commissioni

### Consiglio Direttivo

Dott. Roberto Gatti, Presidente  
Avv. Gianfranco Negri-Clementi, Vice Presidente Vicario  
Dott. Alberto Salsi, Vice Presidente

Dott. Alfio Regis, Consigliere  
Don Enzo Barbante, Consigliere  
Avv. Ermanno Cappa, Consigliere  
Avv. Mariavittoria Rava, Consigliere

### Comitato Tecnico-Scientifico

Prof. Giulio Sapelli, Presidente  
Avv. Filippo Federici, Segretario

### Componenti

Dott. Giuseppe Bernoni, Studio Bernoni Professionisti Associati  
Dott. Paolo Citterio, Associazione Intersettoriale Direttori del Personale  
Dott. Enrico Danili - USR Lombardia  
Fra Marco Fabello, IRCCS San Giovanni di Dio  
Dott. Alessandro Giussani, Consorzio nazionale Cgm  
Dott.ssa Alessandra Maraffini, Extrabanca  
Dott. Marco Morganti, Banca Prossima  
Avv. Annapaola Negri-Clementi, Negri-Clementi Studio Legale Associato  
Dott. Andrea Olivero, Acli  
Dott. Giovanni Pavese, Università Bocconi  
Prof. Vito Pietroforte, Università degli Studi di Milano  
Dott.ssa Monica Poletto, CDO Sociale  
Prof. Paola Schwizer, Università Bocconi

## Consiglio Direttivo, Comitato Tecnico-Scientifico, Commissioni

### Commissioni di lavoro

#### Lavoro e Formazione nel not for profit

Dott. Italo Testa, Presidente

Dott. Enrico Danili

Dott. Alfio Regis

Dott. Corrado Tomassini

#### Legislazione e Fiscalità nel not for profit

Dott. Francesco Santi, Presidente

Avv. Stefania Cappa

Prof. Alessandro Venturi

#### Bilancio e Contabilità nel not for profit

Dott. Ambrogio Picolli, Presidente

Prof. Massimo Saita

Prof. Roberta Provasi

Ing. Cesare Sacerdoti

#### Comunicazione e Fundraising nel not for profit

Avv. Mariavittoria Rava, Presidente

Dott. Fabrizio Annaro

Dott. Tiziano Tazzi