

# Nonprofit. Costi quel che costi.

Come salvare il nonprofit da ipocrisie e falsi moralismi.

*Non tutto quello che conta può essere contato, non tutto quello che si può contare, conta.  
(Scritta appesa all'ingresso dell'ufficio di Albert Einstein, alla Princeton University)*

Retribuzioni basse, riduzione della libertà di rischiare, mancata visione a lungo termine, restrizioni nell'uso della pubblicità e del marketing, valutazione della performance solo in base ai costi generali: queste sono solo alcune delle costrizioni cui il nonprofit italiano è sottoposto. Per superarle, dobbiamo trovare il coraggio di cambiare mentalità, dobbiamo definire un nuovo paradigma etico "premiando chi ottiene più risultati e non chi spende meno"<sup>1</sup>.

Vi sembrerebbe normale che un critico cinematografico dopo aver visto un film desse una o cinque stelle solo in base alle "spese generali" che la casa cinematografica ha avuto per realizzare la pellicola? Eppure questo è ciò che succede nel mondo nonprofit<sup>2</sup>.

Ci viene insegnato che le migliori organizzazioni nonprofit sono quelle che hanno basse spese generali, e se sono le migliori saranno anche le più efficienti<sup>3</sup>. Ma quando, per esempio, andiamo a comprare un paio di scarpe da ginnastica non pensiamo «prima di andare a comprare le scarpe, voglio sapere che percentuale del prezzo di vendita è destinata alle spese generali». Di certo, non usciamo da un negozio di articoli sportivi con un paio di nuovissime scarpe da ginnastica piene di buchi dicendo ai nostri amici «non crederete mai quanto sono basse le spese generali sostenute per produrre questo paio di scarpe». Questo invece è esattamente quello che facciamo con le organizzazioni nonprofit<sup>4</sup>. Andiamo in giro fieri di donare a un'organizzazione che ha delle bassissime spese generali senza sapere assolutamente nient'altro di quell'organizzazione.

Il 76% degli italiani prima di donare soldi a un'organizzazione nonprofit si chiede «quanto di quello che dono andrà alla causa e quanto rimarrà all'organizzazione nonprofit per le spese generali?». Soltanto il 6% si chiede se la donazione che ha fatto avrà un effetto positivo sulla risoluzione del problema che l'organizzazione nonprofit sta affrontando<sup>5</sup>. Dunque la maggior parte degli italiani si pone una pessima domanda, pessima perché nasconde il vero obiettivo delle organizzazioni nonprofit, che non è spendere poco bensì risolvere problemi come la fame nel mondo, la povertà, le malattie, la solitudine di un anziano o la sofferenza di un bambino.

Se questa è una pessima domanda, perché allora continuiamo a farla? E perché facciamo **solo** questa domanda? Perché così ci hanno insegnato! Lo insegnano gli organi di controllo,<sup>6</sup> ci

---

<sup>1</sup> Dan Pallotta, *Uncharitable*, Tufts Press, 2006, Boston.

<sup>2</sup> Dan Pallotta, *Charity Case*, Jossey Bass, 2012, San Francisco.

<sup>3</sup> Ellison Research, "Americans' Perceptions of the Financial Efficiency of Non-Profit Organizations", Feb. 2008.

<sup>4</sup> P.C. Light, *Rebuilding Trust in Charity*, Brookings Institution, May 16 2012, [www.brookings.edu/opinion](http://www.brookings.edu/opinion)

<sup>5</sup> Sondaggio condotto da Philanthropy Centro Studi, Università di Bologna, 2010.

<sup>6</sup> Linee Guida per il fundraising, Agenzia per il Terzo Settore, 2010

formano i mass media<sup>7</sup>, ci formano le stesse organizzazioni nonprofit che continuano a dire ai donatori «le nostre spese generali sono molto basse»<sup>8</sup>.

Tutto ciò porta i donatori a pensare che tenere basse le spese generali sia importante e che sia indice di un'ottima gestione dell'organizzazione; ma così si crea un circolo vizioso. E in questo modo si mina il settore nonprofit, perché meno spese generali vuol dire meno investimenti e meno investimenti vuol dire meno crescita. Bisogna invece trasformare il pensiero dei donatori riguardo al nonprofit: si tratta di cambiare profondamente tutto ciò che ci è stato insegnato.

Si dice: tutti i soldi che abbiamo devono essere spesi per la causa e non per spese di struttura e tanto meno per la raccolta fondi. Non è etico spendere soldi al di fuori dei "progetti". Un euro tolto alla causa è un euro in meno per un povero, per un disabile, per un anziano bisognoso. Ma cosa è più etico: prendere l'euro e produrre servizi per un valore di un euro, oppure prendere quell'euro e investirlo per cercare altri euro e produrre alla fine circa 3 euro di servizi?<sup>9</sup>

Occorre lasciare alle organizzazioni nonprofit maggiore libertà nell'utilizzo dei soldi, in modo che riescano a raccogliere maggiori somme di denaro e non perdano la speranza di risolvere almeno una parte della gigantesca mole di problemi che un'organizzazione nonprofit deve affrontare.

Le organizzazioni nonprofit fanno già un lavoro eccellente con pochissime risorse a disposizione e, per questo motivo, hanno bisogno di maggiore libertà, per poter raggiungere risultati ancora migliori.

## La discriminazione

Molti incolpano il capitalismo (che è la distorsione del concetto di libero mercato<sup>10</sup>) di aver creato una società ingiusta. Può darsi! Però né loro né noi accettiamo che il settore nonprofit utilizzi gli strumenti del libero mercato (non distorto) per porre rimedio a queste ingiustizie. Ecco alcuni esempi di discriminazione<sup>11</sup>.

### 1. Retribuzione del personale.

Gli operatori del nonprofit sono normalmente pagati di meno in rapporto ad identici ruoli nel profit. I dirigenti delle imprese profit guadagnano in media il 70% in più dei loro omologhi non profit, forbice che si riduce al 40% nei quadri ed al 30% negli impiegati<sup>12</sup>.

Quando chiedo ai miei studenti del corso di laurea in Economia Nonprofit se sono preoccupati per il loro futuro, sapendo che i loro stipendi saranno certamente più bassi di quelli dei loro colleghi nel mondo profit, alcuni mi rispondono che non lo sono. Ma

---

<sup>7</sup> Una lunga analisi de Il Sole 24Ore, curata da UnGuru, nel 2006, ne fu l'esempio più evidente.

<sup>8</sup> In quasi tutte le lettere di richiesta fondi, si trova la spiegazione dell'utilizzo dei fondi raccolti attraverso l'immagine simbolica della percentuale di spesa attraverso la "torta", rappresentata nella maggior parte dei casi con una moneta da un Euro.

<sup>9</sup> È ampiamente riconosciuto dalla letteratura e soprattutto dalla pratica che la raccolta fondi produce in media 3 volte quanto si è speso.

<sup>10</sup> Stefano Zamagni, *Discorso di apertura al Master in Fundraising*, 2007, Forlì

<sup>11</sup> Dan Pallotta, *Uncharitable*, Tuft Press, Boston, 2006.

<sup>12</sup> Osservatorio sulle risorse umane del comparto non profit, di Hay Group (2012)

molti mi rispondono che «se bisogna scegliere tra essere precari nel nonprofit oppure esserlo nel profit, di certo è meglio nel profit dove in media si guadagna 2, 3 o 4 volte di più». In altre parole, i ragazzi hanno l'idea che nel nonprofit si è tutti precari, e precari pagati peggio che altrove.

Recentemente un editorialista de Il Fatto Quotidiano (di certo non un giornale reazionario o conservatore) afferma in proposito: "Il non profit è immaturo paga poco e male, sconta l'ipocrita moralismo che opacizza ogni gesto od azione che abbia, come contrappeso, una remunerazione. Non si capisce perché questo valga per il non profit ma non per la sanità pubblica. Il nonprofit dovrebbe essere fatto da straccioni curati da altri straccioni che, per fare felice quella parte di Italia a cui va il sangue alla testa quando si parla di danaro, devono donare il loro tempo e le loro forze rigorosamente a titolo gratuito"<sup>13</sup>.

Questa la scelta che offriamo alle giovani menti più brillanti, appassionate e creative, partorite dalle migliori università: realizzare i propri sogni e le proprie aspirazioni oppure contribuire a realizzare i sogni del mondo; l'una esclude l'altra<sup>14</sup>.

Sembra che questi giovani debbano scegliere tra un futuro brillante e il desiderio di assistere le persone che ne hanno bisogno, tra il loro sogno per il mondo e il loro sogno per sé stessi. Chiediamo loro di prendere una parte di sé stessi e di mettere da parte l'altra. Ma come si può chiedere a una persona di mettere da parte le proprie aspirazioni personali? Quale grande sognatore sogna solo a metà?

Di conseguenza i talenti, i ragazzi di valore, scappano dal nonprofit.

## **2. La raccolta di capitale a sostegno delle organizzazioni nonprofit.**

È ovvio che lo scopo del nonprofit non è quello di distribuire profitti, ma ciò rappresenta un ostacolo anche per la raccolta di capitale (inteso come capitale sociale) necessaria per procedere ad investimenti adeguati. Nel nonprofit non vi è alcun mercato azionario per attirare capitale e, quindi, i volumi crescono con maggiore fatica. E se non crescono i volumi, non cresce la incidenza nel tessuto economico sociale: si conta poco. Se Giorgio La Pira, il grande sindaco di Firenze, cui si deve gran parte della disciplina costituzionale italiana, ed uno dei precursori del "mondo nonprofit" italiano, ebbe a dire: «leve finanziarie, leve economiche, leve giornalistiche: le tre leve fondamentali di ogni vera edificazione sociale, politica e culturale! Se mancano queste leve, non resta che la potestà – magra - di fare discorsi sul valore della persona umana», un motivo ci sarà stato.

Occorrono realismo e chiarezza, per guardare la realtà del potere economico e finanziario e decidere il rapporto con essa<sup>15</sup>.

---

<sup>13</sup> Achille Saletti 5 giugno 2012, Il Fatto Quotidiano

<sup>14</sup> Se dicessi che l'unico motivo per cui lavoro nel nonprofit è per il guadagno mentirei. Ma se dicessi che non mi interessa quanto guadagno a fine mese, mentirei di nuovo.

<sup>15</sup> Un esempio? Una grande impresa sociale come il gruppo Vita, che realizza la più capillare opera di informazione sul nonprofit esistente in Italia, è sembrata quasi "costretta" a dichiarare che non avrebbe distribuito utili prima di essere quotata in borsa, altrimenti avrebbe probabilmente sofferto in termini di reputazione. Si possono raccogliere capitali sociale per le imprese più strampalate e nocive alla salute e al mondo, ma non si possono raccogliere capitali per aiutare i disoccupati a trovare lavoro, o per creare un centro di

### 3. Proibizione del rischio e visione di lungo termine.

Nel nonprofit non vi è quasi nessuna possibilità di rischiare in iniziative che potrebbero generare un guadagno nel futuro. In altre parole, nel nonprofit non esiste la parola “investimento” ma solo la parola “costo”. Dal piccolo negozio sotto casa alla grande impresa multinazionale, tutti sanno che i primi due/tre anni si investe (vale a dire, si “spende” di più di quello che si ricava<sup>16</sup>) per ottenere un risultato nel futuro.

Se, invece una nonprofit non ottiene subito un avanzo di almeno il 65-70%, arrivano i controlli dell’Agenzia delle Entrate, sospettosa; o ancora, se non si ottiene il rapporto 30/70, vuol dire che non si stanno rispettando le linee guida dell’Agenzia per le Onlus<sup>17</sup>. Alcune volte scatta persino l’inchiesta giornalistica<sup>18</sup>, a torto o a ragione, che attacca senza guardare ai risultati, ma solo alla percentuale dei costi di struttura<sup>19</sup>.

### 4. Marketing e promozione.

Nel nonprofit si va immediatamente “sotto osservazione” se si decide di utilizzare il marketing per pubblicizzare le cause allo stesso modo delle imprese profit. Si dice: «guarda come sprecano i soldi». Ma se non si può fare pubblicità alla propria causa com’è possibile far capire alla gente che si ha bisogno di aiuto e, di conseguenza, raccogliere fondi? Si dice allora: «il nonprofit dovrebbe usare solo spazi gratuiti e non dovrebbe spendere niente per promuoversi. Tutti i soldi dovrebbero essere usati per i progetti e non per la pubblicità». Ma in questo modo si perde il grande effetto moltiplicatore che la pubblicità può ottenere.

#### Figli di un dio minore

È chiaro, quindi, che il settore nonprofit si trova in enorme svantaggio rispetto al profit mentre, mai come adesso, le organizzazioni nonprofit hanno bisogno di riprendere il proprio ruolo guida nella società.

Invece di cercare di appagare i donatori con ciò che vogliono sentirsi dire, le organizzazioni nonprofit dovrebbero iniziare a raccontare loro ciò di cui hanno veramente bisogno per riuscire a risolvere i problemi, qualcosa che di certo non possono fare mantenendo le “spese generali” basse, bensì costruendo le abilità, la competenza e la forza dell’organizzazione: tutte cose che non si ottengono gratis. Per eliminare questi problemi bisogna poter serenamente stabilire obiettivi ambiziosi che devono avere la precedenza sul contenimento delle spese

---

assistenza per i disabili? Ma come? In Italia non è in discussione fare profitti pubblicando Playboy, o qualunque altro giornale, mentre è “immorale” fare utili pubblicando il settimanale Vita dedicato al nonprofit?

<sup>16</sup> Mi perdonino i maestri economisti aziendali, se semplifico in questo modo. Si tratta solo di evitare il più possibile un gergo accademico che pur nella precisione dei concetti, esclude dalla comprensione i non addetti ai lavori.

<sup>17</sup> Come riportato nelle Linee Guida sulla Raccolta dei Fondi pubblicate nel maggio 2010 dall’Agenzia per le Onlus: «Sono considerate informazioni rilevanti ai fini della trasparenza nella comunicazione riguardante le raccolte dei fondi, le seguenti: [...] 2.3.3 l’indicazione che sul totale dei proventi complessivamente ottenuti dalle raccolte effettuate nell’anno cui si riferisce il rendiconto gestionale, non meno del 70% è destinato alla realizzazione delle finalità delle raccolte, siano esse per il sostegno dei programmi di attività dell’ente oppure per uno specifico progetto».

<sup>18</sup> Stefano Zurlo, Il giornale, estate 2010.

<sup>19</sup> Facciamo un esempio: Amazon può tardare addirittura 6 anni a fare i primi bilanci in utile e tutti si aspettano che agisca esattamente così.

generali, le quali, al contrario, devono essere considerate questioni secondarie se paragonate alla risoluzione delle vere problematiche della nostra società.

Ecco perché le fondazioni, sbagliano il tiro, continuando a finanziare i “progetti”, i “nuovi progetti” e mai, ad esempio, le spese ricorrenti, i costi di struttura, i costi generali.

Oggi il nonprofit sta prendendo sempre più la piega del “resto solidale”, del “residuo”. Nel mondo “profit”, ovvero quello dove si “produce” ognuno cerca di essere efficiente e, una volta ottenuto il massimo risultato possibile (senza guardare in faccia a nessuno perché “gli affari sono affari”), ci si ricorda di quelli che sono rimasti indietro e nei loro confronti si esercita la compassione, attraverso una elargizione liberale.

È per questo che abbiamo inventato la filantropia d'impresa. Così Bill Gates ottiene dalla Microsoft il massimo profitto, poi ne consegna una parte alla sua Fondazione che lo distribuisce ai poveri. Questo è un modello in linea con i principi del liberal-individualista, basato sull'efficienza e sulla compassione.

Ma fino a che il nonprofit non diventerà soggetto anche di produzione, e non solo di elemosina, saremo sempre un residuo finanziario. «L'elemosina aiuta a sopravvivere ma non a vivere perché vivere è produrre e l'elemosina non aiuta a produrre»: questo dicevano i francescani oltre 600 anni fa. In questa frase c'è la condanna del paternalismo e dell'assistenzialismo, e di moltissimo odierno nonprofit, pieno di vincoli, paletti e problematiche pseudo-etiche. Vivere è produrre, vivere è lavorare. Il nonprofit non può limitarsi a raccogliere il superfluo di chi ha lavorato.

Il nonprofit, perciò, deve diventare “impresa”, o gli rimarrà la magra consolazione di parlare di “bene comune” a un pubblico che non lo vede nemmeno.

**Valerio Melandri** è consulente, formatore ed educatore sul fundraising. E' docente di Principi e Tecniche di Nonprofit presso la Facoltà di Economia di Forlì e direttore del [Master in Nonprofit](#) dell'Università di Bologna. Pioniere dell'inserimento della disciplina “fundraising” nelle università italiane (è stato il primo docente ad averla insegnata in un corso di Laurea).

È fondatore e presidente di [Philanthropy Centro Studi](#), centro di ricerca, formazione e consulenza con sede presso la Facoltà di Economia di Forlì (Università di Bologna), di [Edizioni Philanthropy](#) e della relativa collana editoriale. E' ideatore e promotore del primo portale italiano del [nonprofit](#) e del primo [blog](#) sulla raccolta fondi.

È presidente del comitato organizzatore del [Festival del Fundraising](#), il più grande evento italiano sulla raccolta fondi, fra i più frequentati al mondo.

Svolge attività di consulenza e formazione in Italia e all'estero, con organizzazioni di ogni tipologia (difesa dell'ambiente, cultura, religione, sanità, cooperazione, sport, ecc.) e dimensione (dalle piccole organizzazioni italiane alle grandi nonprofit internazionali).

Speaker affermato in lingua italiana e in inglese, ha partecipato, durante lo scorso anno, ad oltre 40 conferenze nazionali e internazionali.