



# ASP E FONDAZIONI

aspetti aziendali e di gestione del  
personale

Forlì 14 dicembre 2004

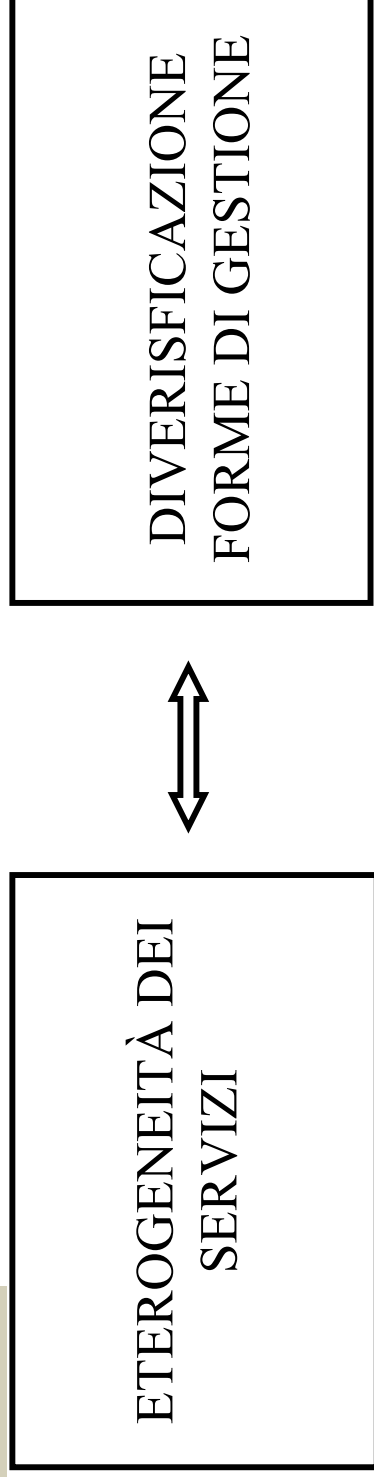
# Le fondazioni come soggetto dell'economia aziendale

- l'economia aziendale ha per oggetto l'**ordine economico** degli istituti, ossia delle collettività umane istituzionalizzate nelle quali le persone svolgono la loro attività sia di tipo economico, sia di altro tipo: in tutti gli istituti si svolge una quota di attività per quanto limitata di carattere economico.
- Istituti: famiglie, enti pubblici, privati, non profit.
- occuparsi di non profit in Economia Aziendale significa riconoscere che rilevanti quote di attività economiche si svolgono non solo nelle famiglie, nelle imprese, nello stato e nelle autonomie locali, ma anche in una IV parte di istituti che hanno carattere profondamente diverso.

# Differenze

- ❑ Rispetto alle aziende pubbliche (stato, comuni, regioni etc.) non sono pubbliche ma private, non raccolgono contributi in modo coattivo e non si sviluppano per realizzare un determinato modello politico della società.
- ❑ Rispetto all'impresa. Non hanno il fine di produrre remunerazioni per tutti i fattori di produzione (interessi particolari e privati) secondo i livelli del mercato:
  - ❑ alcuni rinunciano del tutto alla remunerazione (volontari)
  - ❑ altri accettano remunerazioni inferiori a quelli di mercato o assenti: dipendenti, donatori o conferenti di capitali di prestito.

# Eterogeneità delle forme di gestione



TITOLARITA' (responsabilità)

FUNZIONE

≠

SERVIZIO

MODALITA' DI  
GESTIONE<sup>4</sup>

# Definizione di aziende non profit- fondazioni

È una forma organizzata dell'attività umana, la cui motivazione originaria nonché istituzionale è quella di:

- **trasformare la ricchezza in benessere sociale degli individui, ossia usare la ricchezza per soddisfare i bisogni della collettività.** Ricchezza economica che viene generata altrove (proveniente da enti pubblici, soci, sostenitori, imprese) o nella anp stessa (ma in questo caso come fine secondario e non primario rispetto a quello del benessere sociale).
- **trasformare valori individuali** (solidarietà, altruismo in valori economici (attività autosufficienti) e **in valori sociali** (risposta a valori giudicati rilevanti dalla comunità di riferimento).

## PRINCIPIO GUIDA DELL'ECONOMIA AZIENDALE

Aumento del valore dei risultati dell'attività svolta nell'ambito degli Istituti



valore della produzione ceduta sul mercato

valore (quantità/qualità) dei bisogni soddisfatti

### CRITERIO-VINCOLO DELL'ECONOMIA AZIENDALE

L'autonomia, l'equilibrio di lungo periodo, tra risorse impiegate nei processi di produzione e consumo e risorse disponibili

# Le caratteristiche delle delle aziende non profit:

- a) sono soggetti di natura privata (o mista).
- b) costituite per iniziativa e motivazioni private.
- c) che tuttavia **perseguono fini pubblici** (svolgono attività di interesse pubblico) ovvero operano per risolvere un problema che è di interesse generale per la comunità nella quale si sviluppa
- d) che rispettano il vincolo di non distribuibilità dei risultati reddituali (profitti) che possono essere totalmente assenti o vanno reinvestiti e servono a rendere la propria attività **economicamente autosufficiente al fine di perdurare nel tempo** o comunque restano a disposizione per i fini istituzionali.

# Fattori di disfunzionalità gestionale:

- Carenza di elaborazione strategica e progettazione
- Struttura debole e Insufficiente formalizzazione organizzativa
- Scarsa capacità di lettura del mercato e dipendenza finanziaria da

## Enti pubblici

- Redditività dei patrimoni del tutto inadeguata, a volte negativa, che incide sulla capacità di erogazione
- Scarsa propensione all'innovazione
- Scarsa propensione a stringere legami ed alleanze con altri enti
- Carenza di cultura manageriale e forte concentrazione sulla gestione quotidiana
- Scarsa attenzione alle risorse umane e ridotta attrattività per il personale
- Poca attenzione al confronto con l'esterno e ad attività di benchmarking



# DA ISTITUTI ad “AZIENDE” NON PROFIT

- **Necessità di perseguire l'economicità**
  - *Conseguimento dei fini istituzionali senza l'esigenza imperativa di copertura perdurante col ricorso ad altre aziende (Masini 1979)*
    - Durabilità
    - Autonomia
- **Quindi...**
  - **Sviluppare competenze manageriali**
    - **Valorizzare tutte le risorse disponibili**
    - **Possibilità di esprimere valutazioni**
- **Sviluppare un forte legame con il territorio**

# AZIENDA

💡 Attesa e necessità di misurazioni sistematiche :




- Maggior soddisfazione utenti
- Ricerca continua di spazi di miglioramento di gestione
- Legittimazione

💡 Importante è la ricerca di modelli di valutazione sistematica della produttività e dell'efficacia (considerando il valore sociale)

# AZIENDA

## Forte legame con l'ambiente di riferimento

- Azienda coglie in anticipo i bisogni 
- Anticipa i cambiamenti della domanda e li promuove
- Sviluppa maggior flessibilità e rapidità di risposta es:
  - Prospettare nuovi servizi per il territorio (es.ADI o ambulatori)
  - Aprire nuove prospettive professionali ai dipendenti evitando ghettizzazioni a strutture a volte chiuse al territorio

# Dove si collocano le IPAB?

- 🚧 NELLA SUDDIVISIONE CLASSICA L'IPAB VIENE POSIZIONATA TRA GLI ISTITUTI PUBBLICI
- 🚧 SE GUARDIAMO ALLA STORIA E ALLA MOTIVAZIONE ORIGINARIA ESSA RICHAMA SPESSO IL CONCETTO DI NON PROFIT (vedere motivazione originaria delle Opere Pie): istituiti per quella parte della collettività che versa in condizioni di bisogno
- 🚧 NON DERIVANO DA UN PROCESSO ESPlicito DI DELEGA E/O RAPPRESENTANZA, MA DA SCELTE DI SINGOLE PERSONE O GRUPPI DI PRIVATI BENEFATTORI (Le aziende nonprofit nascono e si sviluppano perché delle persone decidono di impiegare le proprie energie e la propria ricchezza economica per soddisfare bisogni di altre persone
- 🚧 FINALITA': PRODUZIONE DI BENI DI INTERESSE PUBBLICO, RELAZIONALI



# Autonomia gestionale amministrativa

- ✚ La decisione della trasformazione delle IPAB in ASP o Fondazioni (da parte del CDA non è subordinata ad alcun parere da parte del comune)
- ✚ Assoluta autonomia e libertà almeno di forma

🚧 Rimane confermato (art.2 LR 1/03) che gli enti partecipano alla realizzazione del sistema sociale, socio-sanitario ed educativo formativo, unitamente ai soggetti del terzo settore, **in attuazione degli indirizzi della programmazione regionale.**

🚧 La Regione assicura parità di trattamento



## Privato-Privato Privato Pubblico

🔦 Culturalmente qualcuno ha voluto sottolineare il ruolo dell'iniziativa privata determinante nella fondazione e nel perseguimento degli scopi della Istituzione introducendo nel CDA rappresentanti delle **attività produttive** significative per il territorio, mantenendo altresì per la maggioranza dei componenti del CDA la nomina comunale

# Gestione del personale

- 🚧 Il processo di privatizzazione è iniziato anche per gli enti pubblici con il dlgs 29/93 (es. passaggio alla giustizia ordinaria)
- 🚧 Rimangono aspetti del rapporto (es. assunzione, recesso etc.) differenti per tutelare l'interesse pubblico
- 🚧 Il contratto aziendale può regolamentare materie ed istituti nei limiti del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro
- 🚧 Anche in questo caso parlerei di aziendalizzazione (art.8, della 29 e ss modifiche)<sup>6</sup>



# La vera privatizzazione comporta

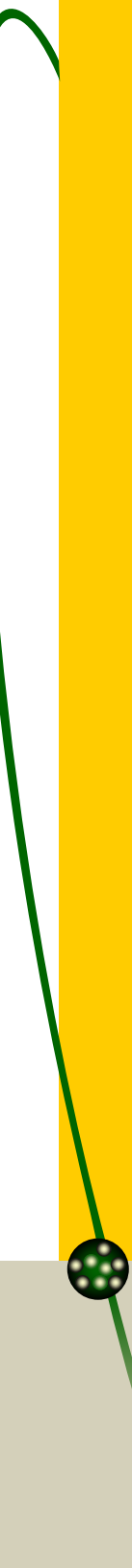
- ⚡ La decadenza del principio della riserva di legge e il passaggio ad un CCNL di tipo privato
- ⚡ La contrattazione aziendale assurge a momento gestionale di più ampia discrezionalità nel contesto della maggiore responsabilizzazione economica
- ⚡ I limiti di costo devono trovare compatibilità con la situazione economico patrimoniale, atteso che l'equilibrio si sposta dal livello di comparto nazionale al livello aziendale

# Lombardia: fondazioni

✦ Fino alla determinazione di un **autonomo comparto** di contrattazione, al personale in servizio alla data della trasformazione si applicano i contratti in essere (pare che non sempre ciò sia avvenuto). Al personale assunto successivamente in sede di contrattazione decentrata è stabilita l'applicazione di contratti in essere o **compatibili ed omogenei** con quelli applicati al personale già in servizio.





# Situazione attuale

- ✦ Ad oggi (sebbene fosse stato previsto un emendamento) non esiste un contratto ad hoc per questo comparto, come d'altra parte non esistono linee guida per tutto il comparto non profit, anche se alcuni sindacati ci stanno lavorando.
- ✦ Esiste una grande eterogeneità di contratti applicabili
- ✦ E' forse opportuno introdurre almeno linee guida omogenee?






- 
- 🔦 La gestione del personale basata su contratti e quindi trattamenti economico-giuridici differenziati determina gravi problemi motivazionali e sindacali
  - 🔦 Di fatto si ricorre a regolamenti (in attuazione di specifici obblighi statutari)

# Differenze

## PRIVATO

-  Minori costi
-  Possibilità di applicare qualsiasi CCNL
-  Possibilità di applicare alcune tipologie di rapporto quali somministrazione di lavoro a tempo determinato e indeterminato (ex interinale), staff leasing, lavoro ripartito, che potrebbe ben adattarsi ad un simile contesto (dlgs 276 del 2003).
-  Pochi incentivi variabili

## PUBBLICO

-  Maggiori garanzie
-  Impossibilità di applicare la somministrazione di lavoro a tempo indeterminato e il lavoro ripartito (in nome della salvaguardia dell'interesse pubblico)
-  Limiti nelle assunzioni a tempo determinato e tempo parziale
-  Possibilità di applicare sistemi di incentivazione variabili
-  Orario di lavoro più ridotto

# Tempo parziale E.L.

- 🚧 I contingenti di personale da destinare a tempo parziale non possono superare il 25 per cento della dotazione organica complessiva di personale a tempo pieno di ciascuna qualifica funzionale e comunque, entro i limiti di spesa massima annua previsti per la dotazione organica medesima.
- Le amministrazioni determinano tali contingenti, sulla base delle domande degli interessati, entro il 30 giugno di ogni anno.

# Tempo determinato E.L.

- 🚩 A) in sostituzione di personale assente, quando l'assenza superi i 45 giorni consecutivi, per tutta la durata del restante periodo di conservazione del posto, compresi i casi di distacco sindacale. b) in sostituzione di personale assente per gravidanza e puerperio, sia nell'ipotesi di astensione obbligatoria, sia in quella di astensione facoltativa previste dalle leggi 1204 del 1971 e 903 del 1977;
- c) per **assunzioni stagionali**, nell'ambito delle vigenti disposizioni; per particolari punte di attività; per esigenze straordinarie, nel limite massimo di sei mesi; per attività connesse allo svolgimento dei progetti finalizzati, secondo la disciplina di cui alla L. 554/1988, al DPCM 127/1989, e all'art. 3, comma 4, del DPR n. 268/1987, quando alle stesse non sia possibile far fronte con il personale in servizio;
- d) temporanea copertura di posti vacanti nelle singole qualifiche **per un periodo massimo di sei mesi**, purché sia già stato bandito il pubblico concorso o sia già stata avviata la procedura di selezione per la copertura degli stessi

# AZIENDALIZZAZIONE

- 🔧 Acquisizione di criteri di gestione economico-aziendali a prescindere dalle scelte di pubblico o privato
- 🔧 Necessaria per il recupero della funzionalità economica duratura



# Ovvero

☛ Coinvolgimento nel governo degli istituti pubblici e privati di persone che **uniscano sensibilità sociale e politica** alla consapevolezza di perseguire **equilibrio economico di lungo periodo, per garantire autonomia e indipendenza.**

☛ Instaurarsi di un **senso di responsabilità (accountability) verso i destinatari dei servizi** che sono il punto di riferimento principale per il processo decisionale

☛ **Garantire trasparenza e confronto sui risultati (bilancio sociale)**

☛ **Sviluppare** profili professionali e gestionali ad hoc per questo tipo di aziende

☛ **Avere** amministratori indipendenti e CDA rappresentativi

☛ **Avere** maggiore attenzione agli interlocutori (stakeholders del territorio)

# Si deve riuscire a compendiare

- 🚧 **Funzione pubblica e salvaguardia dell'autonomia privata (non solo composizione consiglio di amministrazione ma capacità di avere flessibilità di gestione ad efficacia pubblica)**
- 🚧 **Responsabilità pubblica che si può avere tramite controllo pubblico, oppure tramite presenza pubblica negli organi di indirizzo di una azienda; (es. fondazioni bancarie private ed autonome e funzione sociale e pubblica)**
- 🚧 **Governance e modalità organizzative e gestionali efficaci e pronte all'innovazione**