Enti pubblici e organizzazioni *non-profit*: un rapporto con prospettive di crescita

del prof. ADRIANO PROPERSI

SOMMARIO: 1. La crisi dei pubblici esercizi – 2. Il cambiamento organizzativo in atto nella pubblica amministrazione – 3. Lo sviluppo del settore non-profit e la collaborazione con lo Stato – 4. L'impostazione dei rapporti fra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni non-profit.

1. La crisi dei pubblici servizi

Gli enti pubblici in generale, ed in particolare gli enti locali, possono essere visti come aziende composte (1) che, oltre allo svolgimento di compiti istituzionali generali attuano anche un'ampia gamma di pubblici servizi, talvolta rivolti direttamente al singolo cittadino, quali i cosiddetti servizi a domanda individuale.

In quanto aziende gli enti pubblici debbono perseguire gli obiettivi istituzionali propri, generalmente consistenti nella produzione di servizi con rilevanza sociale ponendo attenzione costante alla economicità, efficacia ed efficienza (2) della gestione. Infatti l'economicità è necessaria per la socialità (3), se si vuole che i servizi sociali siano prestati con continuità e quindi siano duraturi nel tempo. L'efficienza e l'efficacia sono elementi indispensabili per ottimizzare le risorse a disposizione e per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

A fronte di questi principi economico-aziendali elementari si riscontra nel settore degli enti pubblici una situazione di crisi generalizzata che non trova semplicistiche e sintetiche spiegazioni (4). Fra le cause comunque possiamo indicare sicuramente una situazione di dissesto organizzativo dovuta a vari fenomeni (burocratizzazione, demotivazione, carriere automatiche per anzianità, centralizzazione delle decisioni, mancanza di autonomia finanziaria, ecc.) che non si vogliono qui approfondire.

Tale situazione risulta aggravata anche da un fenomeno sociale di dimensione crescente, quale quello della richiesta di sempre maggiori prestazioni di servizi sociali.

Ciò origina da cause anche contrastanti e divergenti, si pensi al crescente miglioramento del tenore di vita della popolazione che porta alla richiesta di servizi sempre

---

(1) Per approfondimenti si veda G. AIROLDI, G. BRUNETTI, V. CODA, *Lezioni di economia aziendale*, Il Mulino, 1984; BERTINI, *Il sistema di azienda, schema di analisi*, Giappichelli 1990; E. BORGONOVI, *Introduzione all'economia delle aziende pubbliche*, Giuffrè, 1984; G. FARNETI, *Introduzione all'economia delle aziende pubbliche*, Giappichelli, 1995, P. MIOLO VITALI, *Il sistema delle decisioni aziendali*, Giappichelli, 1993; G. REBORA, *Economia e organizzazione delle aziende non orientate al profitto*, EGEA, 1993.

(2) Per approfondimenti si veda G. FARNETI, *op. cit.*

(3) R. CORTICELLI, *L'azienda, economia e socialità*, Riv. It. di Ragioneria, ed Economia Aziendale, n. 1/95.

(4) Si veda ancora G. FARNETI, *op. cit.*

più qualificati e d'altro lato alla coesistenza di nuove forme di povertà e disagio sociale (anziani, svantaggiati fisici, immigrati, tossicodipendenti, ecc.) che richiedono nuovi e impegnativi servizi agli enti pubblici.

I due fenomeni indicati, dissesto organizzativo e crescente richiesta di servizi sociali, sono fra le cause di una diffusa e palesemente da ogni parte lamentata situazione di crisi di pubblici servizi.

2. Il cambiamento organizzativo in atto nella Pubblica Amministrazione

A fronte del fenomeno di crisi sopra delineato è comunque in atto da tempo un processo di riorganizzazione della Pubblica Amministrazione volto al miglioramento organizzativo e della qualità dei servizi.

I primi interventi in tale senso hanno interessato le aziende municipalizzate, per loro natura più vicine alla tipologia delle imprese private, che hanno visto un riordino legislativo che ha preceduto di alcuni anni la riforma degli enti locali del 1990.

Per gli enti locali la legge 8 giugno 1990 n. 142 ha delineato fra l'altro anche i principi generali di base per perseguire l'economicità in quanto responsabilizza i dirigenti sull'efficienza (art. 51), prescrive che il bilancio consenta una lettura per programmi, servizi e interventi, richiedendo esplicitamente una contabilità economica (articolo 55), istituisce il collegio dei revisori, professionisti indipendenti, con funzioni di controllo esterno ed anche di verifica dell'economicità di gestione.

Per gli enti pubblici in generale il D.Lvo 3 febbraio 1993, n. 29 concernente la razionalizzazione dell'organizzazione della pubblica amministrazione prevede tra l'altro esplicitamente all'art. 20 che i dirigenti pubblici «sono responsabili dei risultati dell'attività svolta dagli uffici ai quali sono preposti, della realizzazione dei programmi e dei progetti loro affidati, dalla gestione del personale e delle risorse finanziarie e strumentali a essi assegnate».

Infine, più recentemente, ai sensi dell'articolo 4, comma 2, della legge n. 421 del 1992, che aveva delegato il Governo a emanare uno o più decreti legislativi per il riordino dell'ordinamento contabile degli enti locali, è stato emanato il D.lgs. 25 febbraio 1995, n. 77 sull'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali.

Le nuove norme costituiscono non solo esposizione di principi, ma hanno anche un contenuto operativo e appaiono fortemente innovative e idonee per un concreto perseguimento dell'economicità degli enti locali; sono stati introdotti infatti essenziali strumenti obbligatori quali il controllo di gestione, i piani esecutivi di gestione, la contabilità economica-patrimoniale, i bilanci pluriennali ecc., che consentiranno operativamente di impostare e controllare la gestione dei pubblici servizi di modo che essa tenda al raggiungimento dei necessari obiettivi di economicità, efficacia ed efficienza.

La complessità e vastità della Pubblica Amministrazione è tale per cui gli interventi sopra brevemente delineati non possono da soli bastare a conseguire il necessario cambiamento organizzativo. È noto infatti che le leggi di per sé sono condizioni necessarie ma non sufficienti per la necessaria trasformazione della Pubblica Amministrazione. Occorre infatti che vi sia un contestuale cambiamento di mentalità nei pubblici di-

pendenti (5) cui dovrebbe aggiungersi anche un cambiamento nella partecipazione di cittadini alla vita sociale, non solo con il voto ma anche con il controllo democratico e partecipativo.

In concomitanza con tali fenomeni appare comunque ormai sempre più evidente che lo Stato non può e non deve fare tutto e, per vario verso e con diverse motivazioni, emerge sempre più e da più parti una forte richiesta di ridimensionamento dell'attività pubblica in diversi settori.

In tale contesto trovano la loro ragione politica ed economica l'attuazione delle privatizzazioni, che mirano ad alleggerire lo Stato della gestione diretta di imprese e servizi pubblici, che si è rivelata burocratica, inefficiente e non economica.

La richiesta che da più parti si leva di procedere alle privatizzazioni non si limita comunque ad interessare solo le grandi attività strettamente economiche (banche, imprese produttrici di beni e servizi economici), ma interessa anche altri settori di pubblici servizi a livello locale, molto diffusi sul territorio, che costituiscono comunque un rilevante settore produttivo. Non risulta che siano stati fatti studi generali sulla dimensione economica potenziale del fenomeno, ma si ritiene che essa possa rivelarsi quantitativamente significative, probabilmente più consistente anche rispetto a grandi privatizzazioni di portata nazionale, in quanto aggregato di migliaia di piccoli servizi locali (6).

Tale forma di privatizzazione locale costituisce un importante obiettivo strategico di molte amministrazione pubbliche, in quanto attraverso di essa si può perseguire un alleggirimento della struttura burocratica pubblica, con benefici per la spesa pubblica e comunque in grado di migliorare l'*output* della Pubblica Amministrazione in termini di efficacia, efficienza e qualità dei servizi resi.

Si realizza con tali privatizzazioni un arretramento dello Stato a vantaggio di operatori privati che perseguono obiettivi sociali in termini più economici. L'arretramento di cui si discute non deve presentarsi comunque come un abbandono di posizioni dello Stato, ma deve comportare un rilevante cambiamento organizzativo della Pubblica Amministrazione: cambia la funzione dagli enti pubblici, che da produttori diretti di servizi diventano «regolatori» di tali servizi, determinandone l'ambito di operatività ed i caratteri qualitativi necessari.

Come per le imprese con le ristrutturazioni organizzative si persegue l'obiettivo di ridurre i costi unitari di produzione attraverso una riduzione dei costi di struttura, mirando ad un modello di «impresa snella», così ci si propone avvenga anche per lo Stato attraverso l'affidamento a terzi della gestione di determinati servizi socialmente rilevanti.

A differenza però delle imprese, in considerazioni della rilevanza sociale dell'*output* prodotto dalla Pubblica Amministrazione, lo Stato deve riservarsi il potere di controllo e di regolazione forte dei servizi dismessi, in modo quindi di verificare sempre il livello quali-quantitativo dei servizi resi.

---

(5) Si veda C. FARNETI, *Il bilancio dell'ente locale*, Giappichelli, 1993.

(6) La valutazione quantitativa a livello macro-economico del fenomeno è certamente difficile per la varietà dei servizi privatizzabili, e per la variegata diffusione a livello territoriale. Si possono vedere gli studi per alcuni comparti effettuati da CISPEL.

Ciò avviene attraverso la stipulazione in varia forma giuridica (7) di convenzioni con i privati, che possono consistere in concessioni della gestione di servizi, in contratti di appalto di servizi, fino alle più complesse forme di privatizzazione, quali la costituzione di aziende speciali o società e consorzi misti a prevalente partecipazione pubblica od anche a prevalente partecipazione privata. È chiaro che in tale ultimo caso gli accordi di programma opportunamente sanciti negli statuti societari, devono garantire all'ente pubblico quella funzione di regolazione e di controllo che è propria dei pubblici poteri.

Il fenomeno sopra delineato di arretramento dello Stato è in atto e riguarda, come si diceva, varie grandi realtà: dai trasporti locali, all'erogazione di acqua, gas, luce, alla raccolta di rifiuti, alla tutela dell'ambiente, ecc.

In questa sede si vuole affrontare il fenomeno esaminato in risvolti di minore rilevanza quantitativa, ma di alta valenza sociale con riferimento alla collaborazione che, così come i privati, gli enti *non-profit* possano dare alla Pubblica Amministrazione nello svolgimento di servizi sociali.

Si ritiene che questa collaborazione, la quale recentemente sta avendo rapida diffusione, collegata anche allo sviluppo in atto del cosiddetto «terzo settore», possa essere di alto interesse per la Pubblica Amministrazione, soprattutto per il perseguimento di obiettivi sociali rilevanti che incontrano una diffusa richiesta sul territorio dello Stato.

3. Lo sviluppo del settore *non-profit* e la collaborazione con lo Stato

La crescita del settore *non-profit*, detto «terzo settore», è sotto l'attenzione di studiosi di varie discipline (giuridiche, sociologiche, aziendali) per la novità e vastità dal fenomeno.

Da più parti si critica la definizione di terzo settore, che contrappone le organizzazioni *non-profit* allo Stato ed alle imprese: ciò in quanto nei soggetti *non-profit* si ritrovano contemporaneamente talune caratteristiche delle imprese (organizzazione, produzione di servizi, necessità di equilibrio economico e finanziario, ecc.) ed anche talune finalità proprie dello Stato, quali lo svolgimento di attività socialmente rilevanti (assistenza, beneficenza, cultura, cura del tempo libero, sport, ecc.). La denominazione di terzo settore ha comunque valenza storica (8) e resta una formula sintetica per esprimere un fenomeno nuovo e difficilmente inquadrabile sotto un'unica denominazione.

Al terzo settore appartengono varie entità, con figure giuridiche diverse, che si caratterizzano per la presenza di caratteri comuni, i quali generalmente consistono nei seguenti (9):

---

(7) Si vedano gli artt. 22-27 della Legge 142.

(8) Deriva infatti dal Rapporto Delors «un progetto per l'Europa», redatto nel 1978 in sede Comunità.

(9) Si veda Financial Accounting Standards Boards (FASB) «Accouting standards, Vol. 1, Original pronouncements 20 of june 1, 1982». Mac Graw Hill Book Comparty, pagg. 3123-3131, ed anche A. PRO-

a) ricevimento di risorse di significativo ammontare da parte di finanziatori che non attendono di ricevere contropartite (rimborso o benefici) proporzionali alle risorse erogate;
b) esercizio di attività operative che sono fondamentalmente diverse da quelle di produrre beni o servizi contro un profitto o contro un risultato equivalente;
c) assenza di definiti interessi proprietari che possano essere ceduti, trasferiti o riscattati o che comportino il diritto ad una distribuzione delle risorse eventualmente rimesse dalla liquidazione dell'organizzazione.

Oltre a queste caratteristiche, che si considerano fondamentali, se ne possono individuare altre tipiche dei soggetti classificabili fra i *non-profit*, quali le seguenti:

1. difficoltà di individuare il valore aggiunto e di misurare la creazione del valore dell'attività svolta;
2. collaborazione di volontari non remunerati, o almeno non inquadrati sindacalmente, spinti a lavorare per spirito e condivisione dagli ideali dell'istituzione;
3. spirito ideale e motivazioni che possono coinvolgere non solo volontari, ma anche finanziatori esterni, sviluppando l'attività;
4. tendenza a creare vere e proprie strutture patrimoniali, così come avviene per le imprese, con l'obiettivo di svilupparsi e sopravvivere nel tempo;
5. gestione talvolta organizzativamente e amministrativamente approssimata, soprattutto in fase iniziale, ma in relazione alla caratteristica sub 4) tendente a strutturarsi in forma manageriale;
6. più ampia libertà di azione e flessibilità operativa nell'ambito del proprio oggetto di attività, rispetto alle imprese societarie.

Alcune organizzazioni non commerciali possono vendere merci o servizi a prezzi pari o superiori ai costi, ma molte organizzazioni non commerciali, comunemente, forniscono merci o servizi a prezzi inferiori al loro costo e spesso anche senza corrispettivo. Inoltre, le organizzazioni che richiedono un prezzo sufficiente a coprire i costi frequentemente utilizzano le risorse di queste vendite per sovvenzionare altre attività svolte dall'organizzazione.

È sostanzialmente soggetta alla prova della diretta competizione nei mercati, come invece avviene per le imprese.

Si pensi inoltre che concorrendo allo svolgimento dell'attività delle operazioni, *non-profit* l'apporto dei volontari, i costi del servizio reso non rappresentano le risorse consumate e il valore del servizio stesso.

Al vasto settore appartengono, come si diceva, varie forme giuridiche (10): le associazioni e le fondazioni riconosciute e non ex artt. 14 e seg. del codice civile e i comitati ex art. 39 e segg. del codice civile, sono le principali figure; all'interno di esse però si caratterizzano altri tipi quali le associazioni sportive di cui alla L. 16 dicembre 1991 n. 398, le associazioni culturali e le pro-loco di cui alla L. 6 febbraio 1992 n. 66, i cir-

---

PERSI, *Le organizzazioni non profit ed il controllo della loro gestione*, riv. Contabilità, finanza e controllo, n. 2, 1993.

(10) Per approfondimenti si veda A. PROPERSI - G. ROSSI, *Gli enti non commerciali*, Il Sole 24 Ore-Pirola, 1995.

coli ricreativi aziendali, le fondazioni bancarie, agrarie, universitarie, religiose, ecc. Si aggiungono a queste figure giuridiche le organizzazioni di volontariato di cui alla L. 11 agosto 1991, n. 266 e le cooperative sociali previste dalla Legge 8 novembre 1991 n. 381. Ancora possono rientrare nel settore una vasta congerie di enti religiosi, regolati dal diritto canonico e le IPAB, privatizzate o meno, regolate dalla Legge 17 luglio 1890, n. 6972 e successive modifiche.

Anche dal punto di vista della tipologia aziendale si possono fare varie classificazioni [11], ma, agli effetti del presente lavoro, possiamo richiamare una suddivisione, che si riferisce alla normativa nordamericana [12] che distingue i soggetti *non-profit* fra:

1. *member service*
2. *public service*.

laddove i primi sono gli enti che rivolgono la loro azione solo ai membri associati [13] e i secondi svolgono invece una funzione sociale rivolta all'esterno dell'ente, attraverso una vera e propria produzione di servizi generalmente rivolta a terzi.

È chiaro che è questo secondo settore che può interessare i rapporti con l'ente pubblico agli effetti della produzione di servizi in sua sostituzione o delega. È un settore in forte crescita, sia per gli aumenti del fenomeno del volontariato e dello spirito di solidarietà, che per la crescita delle situazioni di disagio sociali.

Rientrano in questo settore le organizzazioni di volontariato, le cooperative sociali, le associazioni e fondazioni con finalità sociali, le IPAB e taluni enti religiosi. Essi hanno in comune gli obiettivi di conseguire finalità sociali alla stregua di imprese: sono vere e proprie «imprese sociali», nuove figure emergenti nell'universo del mondo produttivo che sono oggetto di attenzione da parte di studiosi di varie discipline [14] e costituiscono un fenomeno nuovo che prospetta di creare incrementi occupazionali molto interessanti [15]

I campi di operatività di queste nuove «imprese sociali» sono molteplici e spesso esse possono costituire un importante interlocutore per la Pubblica Amministrazione. A titolo esemplificativo si segnalano fra le varie attività quelle di servizi sociali socio-sanitari ed assistenziali quali quelli rivolti agli anziani, ai portatori di handicap, ai minori, ai malati di mente, agli emarginati adulti, ai carcerati ed ex carcerati, ai tossicodipendenti, ai malati di AIDS, agli stranieri, ecc. Sono anche molto sviluppate le attività produttive volte all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati che operano in settori produttivi di beni e servizi che possono interessare la Pubblica Amministra-

---

[11]) Si veda per tutte P.CAPALDO, *Relazione al XVIII Convegno dell'Accademia di Economia Aziendale, Roma, 1995.*

[12]) P. RANCI, *Le istituzioni non profit in Italia: la risposta alla domanda sociale. Quaderni occasionali, Milano*. G.P. BOCHETTA, *Defining the non profit sector*, Italy, working Papers of the Johns Hopkins sector, n. 8.

[13]) Si pensi ai circoli ricreativi sportivi e culturali.

[14]) L'accademia italiana di economia aziendale ha dedicato quest'anno il Suo convegno annuale al tema delle aziende non profit e mercato: l'Assolombarda ha costituito un apposito ente Sodalitas per la valorizzazione di tali realtà; sono nate nel 1995 le prime banche «etiche» rivolte alla valorizzazione di prospetti sociali sono sempre più numerosi i convegni sul tema.

[15]) Secondo le ricerche dell'IRS (Istituto per la ricerca sociale) di Milano e secondo il Sole 24 Ore del 17 ottobre 1995 le prospettive di crescita sono concrete se si pensa che nel resto dei paesi industrializzati il settore impegna fra il 4% e il 7% delle riserve lavorative razionali a fronte dell'1.8% italiano.

zione. Tra le aree maggiormente sviluppate vi sono la manutenzione del verde, l'assemblaggio di beni, le lavorazioni artigianali e i servizi di pulizia, anche se sono presenti altre attività (florovivaismo, attività agricola, ristorazione, restauro, custodia museale, tipografia, lavanderia, ecc.) [16].

Molte di queste attività possono essere oggetto di convenzione o di rapporto contrattuale con l'ente pubblico.

4. L'impostazione dei rapporti fra la Pubblica Amministrazione e le organizzazioni *non-profit*

L'arretramento dello Stato e degli Enti locali in talune funzioni proprie e lo sviluppo del settore delle aziende *non-profit*, in particolare delle cosiddette imprese sociali, porteranno ad un probabile ampliamento dei rapporti contrattuali fra i due interlocutori.

Da ciò deriva la necessità di migliorare l'impostazione di tali rapporti fra i due soggetti contraenti, che presentano agli effetti del rapporto taluni punti di debolezza.

Un primo fattore di debolezza è legato al fatto oggettivo che si tratta di rapporti economici con lo Stato, da cui ne consegue la necessità di seguire la disciplina in materia di contratti con la Pubblica Amministrazione. Ciò implica di frequente il rispetto delle regole in materia di appaltati di servizi, di concorsi e partecipazioni a aste al ribasso che spesso si palesano fonti di rischi economici per i soggetti *non-profit* e generalmente non compatibili con le loro finalità; ciò può anche andare a detrimento della qualità del servizio reso, in quanto si cercherà di minimizzare i costi [17].

La strada da percorrere è quella già intrapresa per le cooperative sociali, infatti la L. 8 novembre 1991, n. 381 all'art. 5, in tema di convenzioni prevede che gli enti pubblici possano, anche in deroga alla disciplina in materia di contratti della Pubblica Amministrazione, stipulare convenzioni con le cooperative sociali iscritte ad apposito albo regionale finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate e che provvedano alla fornitura di beni o servizi diversi da quelli socio-sanitari ed educativi.

Sarebbe da estendere tale semplificazione, ma ciò richiede un parallelo cambiamento negli interlocutori che devono rimediare ai loro punti di debolezza soggettivi.

Per l'amministrazione Pubblica il punto di debolezza soggettivo consiste nella scarsa propensione a svolgere correttamente la funzione di «regolatore»; è cioè carente la capacità di controllo dei costi di gestione del servizio e dello standard qualitativo dello stesso, che va misurato in termini di indicatori specifici per ciascun tipo di rapporto contrattuale e richiede oltre che quel cambiamento culturale del personale di cui si è detto, anche la costruzione a livello nazionale di indici specifici.

Per gli enti *non-profit* il punto soggettivo di debolezza fa parte della struttura genetica degli stessi ed è legato ai caratteri generali sopra delineati. In particolare l'organizzazione precaria legata anche a forme di volontariato, che non sempre garantisce

---

[16] Per approfondimenti si veda il Rapporto sulla cooperazione sociale, Ed. C.G.M. Milano, 1995.

[17] Sul tema si vedano gli atti del Convegno Nazionale CISPEL. «La città solidale. Servizi pubblici locali e cooperative sociali tra efficienza e impegno, 5-6 ottobre 1995, Reggio Emilia.

la continuità nel tempo della struttura produttiva del servizio richiede, provvedimenti adeguati. Innanzitutto tali provvedimenti devono partire dal settore *non-profit* che deve organizzarsi avvicinandosi a forme di gestione sempre più strutturate con caratteristiche aziendali. Molto importanti sono anche le strutture di supporto e gli accordi fra i vari soggetti *non-profit* che possono costituire, come per il mondo della cooperazione, istituti di secondo grado volti ad aiutare gli enti nelle esigenze organizzative, finanziarie, amministrative e fiscali.

Di pari passo devono avanzare provvedimenti legislativi per il settore, che definiscano meglio la figura degli enti *non-profit*.

Per raggiungere tale obiettivo si pone la necessità di rivedere il quadro normativo civilistico sulle *non-profit*, che è fermo ai primi articoli del codice civile del 1943 (18).

L'attuale legislazione che regolamenta le associazioni e fondazioni riconosciute e non, andrebbe rivista stabilendo precise regole per la costituzione degli enti e semplificando le procedure di riconoscimento, oltre che di ricevimento di donazioni, eredità e legati, e prevedendo inoltre esplicite norme sull'amministrazione e sulle vicende del patrimonio degli enti, sulle dotazioni minime di capitale, sulle riduzioni dello stesso e sul controllo esterno da parte dei revisori dei conti.

Inquadrato l'assetto civilistico degli enti *non-profit* occorrerebbe pariteticamente definire in modo organico le regole fiscali, coordinando le diverse disposizioni vigenti.

Il momento è maturo. Si pensi al grande dibattito in corso sulle fondazioni bancarie, che non può prescindere da più precise regole civilistiche sullo strumento giuridico fondazione. Si pensi al vasto sviluppo del fenomeno associativo, alla forza del volontariato, alla destinazione di patrimoni a scopi ideali da parte di privati e imprese; tutti questi soggetti devono trovare una precisa normativa civile e fiscale per il loro migliore sviluppo, anche nell'interesse dello Stato, il quale concede agevolazioni riducendo il gettito, ma si ritrova servizi e risorse, che con l'attuale situazione di crisi della Pubblica Amministrazione, non è in grado di offrire economicamente o reperire con la propria struttura.

Si tratta in sostanza di portare avanti e rafforzare un fenomeno che è in atto, garantendone la crescita equilibrata e corretta.

A tal fine occorre che la Pubblica Amministrazione si doti di strutture idonee di regolazione e controllo dei soggetti *non-profit* e che questi ultimi, strutturati sempre più in forma manageriale, siano incentivati e controllati per la funzione pubblica e socialmente rilevante che svolgono.

ADRIANO PROPERSI
Docente di Ragioneria degli Enti Pubblici
Università Cattolica di Milano

(18) Sul tema si veda A. PROPERSI - G. ROSSI, *Associazioni e Fondazioni*, De Lillo Ed. 1995.