

Gruppi di aziende non profit di volontariato e bilancio consolidato: prime implicazioni teoriche

Giusy Guzzo

Dottore di ricerca, cultore, professore a contratto di discipline economico-aziendali, già assegnista di ricerca, Università di Palermo

SOMMARIO: 1. Premesse. – 2. Aziende di volontariato e aggregazioni in gruppi. – 3. Il bilancio consolidato. – 4. Conclusioni e prospettive.

Nel contesto del dibattito sulla responsabilità sociale si afferma sempre di più l'opportunità di avviare efficaci collaborazioni tra pubblico e privato che consentano di responsabilizzare socialmente non solo le singole aziende ma il sistema economico nel complesso. Il presente paper si propone di analizzare dal punto di vista teorico i gruppi di aziende di volontariato ed il loro bilancio consolidato quale strumento di controllo della sostenibilità economica e sociale delle stesse. In particolare, lo studio si focalizza sul bilancio consolidato, evidenziandone la funzione di rappresentare gli effetti dei processi di produzione sia all'interno dei gruppi aziendali sia all'esterno di essi.

A new challenge in the social responsibility area debate is to find fruitful cooperation between public and private sector with the aim of spreading the social responsibility mindset either in the single economic units and in the whole economic system. The aim of this paper is to analyze, from a theoretical accounting perspective, voluntary organization networks and their consolidated balance sheet intended as a tool for monitoring both their economic and social sustainability. This study focuses in particular on the consolidated balance sheet function of describing the effects of the production processes toward inside the networks boundaries and toward outside (mainly for stakeholders) as well.

Parole chiave: Aziende di volontariato – Gruppi – Sostenibilità – Responsabilità – Bilancio consolidato

Key words: Voluntary organization – Networks – Sustainability – Responsibility – Consolidated balance sheet

1. Premesse

Oggi autorevoli esponenti del mondo accademico, professionale ed operativo sostengono la necessità di nuovi "equilibri" tra settore *for profit* e settore *non profit* che consentano di coniugare interessi economici particolari e interesse generale in senso più ampio. All'interno di tali equilibri, largamente ispirati dalla *sussidiarietà* cosiddetta *orizzontale* tra i settori, molti assegnano un ruolo di grande rilievo alle *aggregazioni* tra *aziende non profit* (ANP) e tra esse ed altre classi aziendali. (1) Infatti, le aggregazioni considerate concorrono a *razionalizzare*, all'interno del cosiddetto terzo settore, i processi di produzione dei servizi e, all'esterno di esso, nella logica proprio della citata *sussidiarietà*, la programmazione dei servizi pubblici territoriali. (2)

In questo contesto, il presente lavoro si propone di delineare dal punto di vista *teorico* dell'*accounting* le aggregazioni aziendali tipiche del *comparto di volontariato* e di individuare le tipicità del relativo *bilancio consolidato* quale strumento di *controllo* della *sostenibilità economica* in senso lato e *sociale* delle stesse. Come è noto, detto comparto svolge la produzione di servizi aventi auspicabilmente un valor di uso maggiore di quello di scambio. Di conseguenza, la collaborazione fra sue aziende può costituire un buon contrappeso all'elevata aleatorietà dei processi di reperimento di risorse umane e finanziarie ed a quella correlata dei processi di approntamento e di erogazione di beni e/o servizi.

Al fine di controllare che le attività svolte dalle aggregazioni in questione siano sostenibili si rendono necessari bilanci che non risultino né troppo "divulgativi", per incuranza degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle attività svolte, né troppo "contabili", per incuranza dell'impatto sociale delle attività stesse. Tali bilanci, infatti, dovrebbero riguardare gli effetti dei processi di produzione sia sulle risorse (fondi e flussi) patrimoniali delle aggregazioni aziendali sia su quelle dei soggetti titolari di interessi variamente istituzionali, in modo da formulare valutazioni ed orientare scelte comparate di opportunità congiuntamente economica e sociale.

Entro questa linea di interpretazione del tema scelto, il lavoro si articola in due punti successivi che affrontano:

1. Aspetti definitori delle aziende di volontariato, delle relative specificità

1 Sull'argomento si rimanda a BORGONOVÌ E., MUSSARI R. (2010), *Pubblico e privato, profit e non-profit: armonizzare gli opposti*, Relazione presentata al Convegno AIDEA; BORGONOVÌ E., MARSILIO M., MUSI F. (2006), *Relazioni pubblico privato - Condizioni per la competitività*, Egea, Milano; FIORENTINI G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà - Dalle fondazioni alle spa; management e casi*, Franco Angeli, Milano; GIORGETTI G. (2003), "Uno statuto per l'impresa sociale", in CAMPI S. (a c. di), *Impresa Sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova, pp. 31-72; MARCON G. (2005), *Editoriale di Cives - Rivista del nonprofit*, n. 1-2, 2004.

2 In particolare, Fiorentini elabora il concetto di *sussidiarietà aziendale evoluta* come punto di arrivo di un'integrazione tra pubblico e privato che è sia *istituzionale*, in quanto investe obiettivi metaeconomici condivisi, sia *aziendale*, in quanto investe le collaborazioni economiche tra l'uno e l'altro. più in particolare, tale *sussidiarietà* si fonda sui vincoli e sulle opportunità che offrono le diverse funzioni aziendali nell'integrazione e tende ad uno sviluppo coordinato, continuativo e progressivo d'insieme (*op. cit.*, p. 185 e ss.).

amministrative, delle condizioni di sostenibilità economica in senso lato, delle possibili aggregazioni (reti, consorzi, associazioni temporanee, ecc.) in gruppi aziendali interni ed esterni al comparto di volontariato.

2. Problematiche di consolidamento dei bilanci singoli di aziende aggregate in gruppi *non profit* di volontariato.

Si ritiene, infatti, che per poter valutare la fattibilità e l'utilità del bilancio consolidato nelle aziende di volontariato sia necessaria una interpretazione preliminare dell'intensità e dell'importanza delle relazioni interne ad esse. Per ultimo, si presentano alcune conclusioni e possibili prospettive di ricerca sul tema.

Il metodo utilizzato è prevalentemente deduttivo, in quanto muove dall'analisi della letteratura sul tema indagato e segue una progressione dal generale al particolare. Tuttavia, esso è pure corroborato da alcuni esempi concreti sia di aggregazioni aziendali sia di voci di bilancio da consolidare.

2. Aziende di volontariato e aggregazioni in gruppi

Con riferimento al contesto italiano, il comparto delle aziende di volontariato ha assunto storicamente un ruolo di rilievo all'interno del più generale settore *non profit*. Tuttavia, è senz'altro a partire dalla Legge-quadro n. 266 del 1991 che, delineandosi nettamente la distinzione tra il volontariato in genere e quello organizzato in ispecie, ⁽³⁾ esse vengono finalmente incardinate entro l'ordinamento italiano.

Benché le organizzazioni di volontariato costituiscano l'interfaccia giuridica delle aziende omonime qui all'attenzione, non vi è corrispondenza necessaria tra veste giuridica e tipologia aziendale. Le organizzazioni sono organismi liberamente costituiti allo scopo di svolgere un'attività – di volontariato appunto – avente finalità solidaristiche che si avvalga in modo determinante e prevalente delle prestazioni personali, volontarie e gratuite degli aderenti. ⁽⁴⁾ Le aziende sono *istituzioni* ⁽⁵⁾ che svolgono la produzione economicamente sostenibile di servizi in grado di soddisfare le aspettative dei soggetti istituzionali di volta in volta eletti e della collettività nel suo insieme.

In particolare, la produzione economica delle aziende di volontariato è

3 La legge-quadro, infatti, disciplina l'attività di volontariato prestata "tramite l'organizzazione di cui il volontario fa parte" (art. 2). D'altronde, è anche possibile che detta attività venga organizzata in aziende che utilizzino in misura preminente flussi di lavoro retribuito e che, quindi, non assumono la veste giuridica di organizzazione di volontariato. Inoltre si potrebbe configurare pure un volontariato organizzato all'interno di un'impresa capitalistica (cfr. CAPALDO P. (1996), "Le aziende *non profit* tra stato e mercato", AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno Annuale AIDEA, Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb, p. 60). Sul tema dello *spin-off* sociale di imprese *for profit* si veda pure FIORENTINI G. (2006), *op. cit.*, pp. 88-94.

4 A norma dell'art. 3, c. 1, della l. n. 266/1991.

5 Per la concezione istituzionale dell'azienda e quella strumentale della stessa rispetto all'istituto di pertinenza si rinvia alla copiosa letteratura della dottrina italiana, a partire da Zappa, Onida, Amaduzzi e Masini.

caratterizzata da fasi di acquisizione a titolo gratuito di risorse finanziarie ed in natura (apporti gratuiti di capitale, ma soprattutto di lavoro da parte sia di membri dell'organizzazione sia di soggetti esterni) e da fasi di cessione pure a titolo gratuito di beni e/o servizi. Tale produzione sconta quindi una congenita "instabilità" tanto degli aspetti propriamente organizzativi, a causa dell'aleatorietà delle prestazioni personali e gratuite dei volontari, quanto degli svolgimenti gestionali, a causa dell'aleatorietà anche dei processi di reperimento di risorse finanziarie in assenza di scambio dei servizi prodotti ovvero in presenza di scambio di essi, però a valori ampiamente inferiori rispetto a quelli effettivi d'uso.

Altra caratteristica tipica delle aziende di volontariato è di stabilire relazioni di varia collaborazione con altre aziende, in genere *non profit*, ma sempre più anche *for profit*, che ne condividono l'orientamento strategico di fondo e che, in ragione di ciò, vogliono sostenerne le attività. ⁽⁶⁾ In tal senso, si configurano vere e proprie forme di aggregazione, fra l'altro, in *gruppi* aziendali, ⁽⁷⁾ le quali consentono di governare con migliori esiti il rischio economico che contraddistingue le attività di volontariato. Tali forme sono, infatti "strutturate" in modo da orientare le attività delle singole aziende, attraverso la *direzione* e/o il *coordinamento* ⁽⁸⁾ da parte di una di esse, verso una *mission* comune al gruppo; ⁽⁹⁻¹⁰⁾

Le aggregazioni pongono innanzitutto l'esigenza di definire il modello istituzionale di coordinamento sistemico delle attività svolte dalle singole aziende del gruppo. ⁽¹¹⁾ In tal senso, in relazione a tutto il settore *non profit*, la dottrina economico-aziendale ha introdotto la distinzione tra gruppi aziendali per così dire *puri*, cioè interni al comparto di volontariato o comunque al settore *non profit* e, a loro volta, distinguibili in *orizzontali*

6 D'altronde, l'oggetto specifico della legge-quadro sul volontariato è la disciplina dei rapporti tra istituzioni pubbliche ed organizzazioni di volontariato (art. 1, c. 2).

7 Come è noto, i gruppi possono originare anche da processi di disaggregazione, per esempio a titolo di scorporazione, che tuttavia non sono oggetto della presente trattazione.

8 Cfr. *Raccomandazione n. 9 - Bilancio di Gruppo*, Commissione Aziende non profit, Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti, p. 6, punto 19. In generale, si può affermare che il controllo esercitato tramite direzione è di tipo gerarchico e, quindi, tipicamente unidirezionale; invece, il controllo esercitato tramite coordinamento è di tipo "clanico" e, quindi, maggiormente partecipativo per le singole aziende.

9 Al limite massimo, anche i centri servizi di volontariato di vario riferimento territoriale, svolgendo attività di collaborazione con le singole aziende di volontariato, possono stimolare la costituzione di vere e proprie integrazioni per aree omogenee di intervento se imprimono una direzione unica o un coordinamento unico alle attività delle diverse aziende di area.

10 D'altronde, anche la riforma del diritto societario del 2003 ha preferito optare per una nozione più blanda di controllo, introducendo la dizione di "direzione e coordinamento di società" (art. 2497 c.c.).

11 Ad oggi, infatti, non esiste ancora una specifica disciplina civilistica dei gruppi *non profit*, ad eccezione che per quelli di imprese sociali, introdotti con il d.lgs. n. 155/2006, che hanno l'obbligo di redigere e depositare presso il registro delle imprese il bilancio sociale in forma consolidata (art. 10). Riferimenti ai gruppi, sia pure molto parziali e comunque indiretti, sono presenti nella disciplina tributaria. In tal senso, il TUIR considera attività non commerciali quelle svolte contro corrispettivo di iscritti, associati e partecipanti di altre associazioni che svolgano la medesima attività e facciano parte di un'unica organizzazione articolata territorialmente (art. 148, c. 3). Il d.lgs. n. 460/1997, invece, ammette la possibilità di destinare utili, avanzi, fondi, riserve, ecc. solo ad altre Onlus che facciano parte della medesima ed unitaria struttura (art. 10, c. 1).

e verticali, e gruppi aziendali misti, cioè esterni al comparto stesso. ⁽¹²⁾ In considerazione delle peculiarità del comparto, le aggregazioni interne si pongono in genere in orizzontale tra aziende che svolgono la medesima attività produttiva, mentre le aggregazioni in verticale per lo più sono tra aziende di volontariato ed altre tipologie di aziende, sino a considerare quelle pubbliche ⁽¹³⁾ e quelle *for profit*, ⁽¹⁴⁾ ciascuna delle quali può svolgere fasi diverse di un medesimo processo produttivo o, forse più spesso, persino processi diversi della medesima combinazione complessiva.

Più di recente, nei documenti di emanazione professionale, ⁽¹⁵⁾ il gruppo *non profit* viene inteso "in senso strutturale ed organizzativo" e non in senso produttivo e/o finanziario. In effetti, l'"unità strutturale" di aziende che svolgono in modo autonomo la stessa attività vale a fondarne l'integrazione in orizzontale sull'internalizzazione entro il gruppo di relazioni economiche di natura prettamente organizzativa. ⁽¹⁶⁾ Invece, in caso di integrazione in verticale, vengono internalizzate entro il gruppo relazioni economiche di natura tipicamente tecnico-produttiva o finanziaria (per esempio, distinguendo, in capo a diverse aziende, gli svolgimenti di gestione istituzionale e di quelli di gestioni ausiliarie).

Ad ogni modo, che l'integrazione in orizzontale o in verticale, i gruppi qui all'attenzione sono diretti o coordinati da un'azienda di volontariato. Poiché la legge non prescrive una specifica forma giuridica per l'esercizio del volontariato, e, piuttosto, ne rimette la scelta ai membri, ponendo solo il vincolo di compatibilità con il perseguimento del fine solidaristico di volta in volta assunto, ⁽¹⁷⁾ l'aggregazione in gruppo pone non poche problematiche in relazione alle concrete modalità di espletamento della comune direzione o del coordinamento.

Come è stato rilevato, la questione non è affatto neutra rispetto alla stessa possibilità di redazione di un bilancio consolidato di gruppo perché l'assenza del "controllo" tramite proprietà di capitale potrebbe non rendere agevole neppure l'individuazione dell'azienda "madre" o capogruppo. Se, infatti, il perimetro del consolidamento, che individua quella tradizionalmente indicata come area di consolidamento, è determinato in base solo a relazioni infragruppo di natura tecnico-produttiva o addirittura

12 Cfr. MATAACENA A., TRAVAGLINI C. (2000), "Il gruppo non profit: specializzazione e aggregazione nel settore non profit", in AA.VV. (a c. di ZANGRANDI A.), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano, p. 67 e ss.

13 Queste aziende, proprio nell'ottica della sussidiarietà in orizzontale, tendono infatti ad esternalizzare alcune produzioni di servizi.

14 Queste aziende tendono sempre più ad esprimere la loro responsabilità sociale anche sul piano filantropico (cfr. CARROLL A.B. (1991) *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August). In tal senso, uno degli strumenti più spesso utilizzati dalle imprese è il *Cause Related Marketing* (joint promotions, licensing, joint fund raising, ecc.), con cui esse contribuiscono ad uno o più obiettivi di aziende *non profit* al fine di ottenere un ritorno economico.

15 Cfr. *Raccomandazione n. 9 - Bilancio di Gruppo*, p. 5.

16 D'altronde, relazioni infragruppo di tal fatta sono presenti pure nel settore *for profit*, per esempio entro reti di affiliazione commerciale.

17 A norma dell'art. 3, c. 2, della l. n. 266/1991.

strutturale-organizzativa ⁽¹⁸⁾ e non anche patrimoniale, come si stabilisce qual è l'azienda che dirige e/o coordina l'attività di tutte le altre?

In tal senso, con riferimento al settore *non profit*, la dottrina economico-aziendale ha opportunamente individuato il criterio di selezione dell'azienda "coordinatrice" nella disponibilità, purché stabile, di risorse che siano rilevanti e/o strategiche rispetto al raggiungimento della *mission* solidaristica del gruppo. E però, in presenza di aziende che dispongano tutte di risorse strategiche e/o rilevanti, tale criterio cede il passo a parametri di attività, *output*, ecc.

Ad ogni modo, la direzione e/o coordinazione comune deve avvenire entro gruppi che, per ragioni addotte, si configurano in genere come di coordinamento oppure di fatto: ⁽¹⁹⁾ nel primo caso, l'azienda titolata ad esercitare il coordinamento è individuata in base ad espliciti accordi contrattuali (ad esempio, nei gruppi misti o nelle confederazioni di aziende di volontariato); nel secondo, invece, essa è individuata per designazione implicita da parte delle altre aziende (ad esempio, in associazioni che costituiscono comitati per l'esercizio di attività a dimensione di quartiere).

Per ultimo, sintetizzando le considerazioni sui gruppi *non profit* ed adattandole al comparto del volontariato, si ritiene possibile distinguere tre tipologie specifiche di aggregazioni:

- *esterne* al comparto e *formali*, quali "gruppi misti", in genere tra aziende di volontariato ed aziende pubbliche (ad esempio, associazioni temporanee di scopo);
- *interne* al comparto e *formali*, quali gruppi di grandi aziende di volontariato articolate territorialmente in una unità "capogruppo" ed in più sezioni territoriali autonome ma coordinate dalla prima (ad esempio, l'AVIS, la Croce Rossa Italiana, la Caritas, ecc.);
- *interne* al comparto e *di fatto*, quali gruppi generalmente di piccole aziende di volontariato che distribuiscono risorse di fatto entro territori circoscritti (ad esempio, piccole organizzazioni operanti per progetti di quartiere). ⁽²⁰⁾

Tale distinzione rileva infatti al fine di scegliere per ciascuna tipologia la più efficace configurazione di bilancio consolidato e le connesse modalità di formazione.

3. Il bilancio consolidato

Le aggregazioni in gruppi delle aziende di volontariato portano all'attenzione degli studiosi anche il tema del modello cognitivo-rilevativo di

¹⁸ D'altronde, i principi contabili internazionali tendono a consolidare tutto, anche le attività cosiddette dissimili.

¹⁹ Cfr. MATAENA A., TRAVAGLINI C. (2000), *op. cit.*, p. 66.

²⁰ Invero, la distinzione tra tali ultime due tipologie di aggregazione rileva solo per le diverse dimensioni e per la diversa possibilità di "determinazione" della direzione comune (rispettivamente formalizzata o meno).

controllo sistematico delle attività svolte nell'insieme dai gruppi stessi. Tale tema è particolarmente problematico perché si ripetono a livello di gruppo, peraltro il più delle volte non nettamente delimitabile attraverso il controllo sul capitale, le criticità di espressione di un valore d'uso che non è misurato dallo scambio e che per questo rischia di essere non adeguatamente coglibile.

Più in particolare, il modello qui all'attenzione è quello del bilancio *consolidato* ⁽²¹⁾ che rappresenta le risultanze di fondo ed i risultati di flusso del gruppo considerato quale *entità* economica di sintesi delle singole aziende passibili di aggregazione. ⁽²²⁾ Ciò in quanto il gruppo di aziende di volontariato ha ragione di essere solo se più soggetti giuridici di diversa natura (comitati, associazioni, società, ecc.) sono diretti o coordinati in modo unitario da un soggetto economico *non profit* per il raggiungimento di una comune *mission* solidaristica. Di conseguenza, non dovrebbero esservi collaborazioni con le cosiddette aziende collegate che, sebbene per il tramite titoli non partecipativi al patrimonio di queste, non comportino un effettivo controllo da parte del soggetto economico sulla migliore coerenza possibile dei loro comportamenti rispetto alla *mission* di gruppo.

Riguardo al bilancio consolidato per le nostre aziende, le specificità amministrative del comparto e, più in generale, del settore pongono non poche difficoltà in ordine alla sua progettazione ed attuazione.

Tuttavia, ad un più corretto inquadramento concettuale del superiore bilancio, può concorrere positivamente il preliminare riferimento ad una nozione generale di consolidamento di singole rilevazioni, contabili o non contabili e finanche qualitative, le quali siano poste in essere da:

- aziende che svolgono una comune funzione *macro-economica* di produzione omogenea di beni e/o servizi entro un dato "sistema-territorio" (per esempio, le "unità istituzionali" della contabilità nazionale);
- aziende che svolgono una comune funzione *micro-economica* di produzioni anche eterogenee entro un unico "sistema-azienda" (per esempio, i gruppi societari economici, finanziari o polisetoriali, misti);
- più parti di un'unica azienda che svolgono distinte sub-funzioni tecnico-produttive entro le combinazioni complessive di essa (per esempio, rami, divisioni, sedi, sezioni, ecc. di azienda).

Una tale nozione consente di dare ragione pure di bilanci consolidati che, per rilievo empirico, scontano storicamente ritardi, ma che, per pre-

21 Alcuni autori preferiscono utilizzare, per i gruppi *non profit* che non siano fondati su rapporti di partecipazione societaria, la dizione di bilancio *aggregato* in luogo di quella di bilancio consolidato, che invece sarebbe assegnata solo ai gruppi *for profit* (cfr. COLOMBO M.G., SETTI M. (2009), *Contabilità e bilancio degli enti non profit*, Ipsoa, Milano, p. 262). In tal senso, si legge anche nelle Linee guida per la redazione dei bilanci dell'impresa sociale dell'Agencia per il Terzo Settore, che ascrivono il concetto di bilancio consolidato ai soli enti che detengono partecipazioni.

22 Per il consolidamento dei bilanci di aziende *non profit* è quasi unanimemente condiviso il riferimento alla teoria dell'entità. D'altronde, anche in ragioneria internazionale è ormai acquisito il paradigma istituzionalista secondo cui il bilancio consolidato è "il bilancio di un gruppo presentato come se fosse il bilancio di un'unica entità economica" (IAS n. 27).

supposti teorici, vantano pari dignità di principio ed utilità di merito rispetto a quelli più conosciuti.

In particolare, con riferimento ad aziende di volontariato, le specificità amministrative di comparto non consentono di assumere la nozione di bilancio consolidato solo in chiave di rappresentazione delle risorse patrimoniali del gruppo. Infatti, tale bilancio, pur non potendo certamente omettere detta rappresentazione, deve prioritariamente offrire alla fruizione dei vari soggetti aventi titolo la conoscenza degli effetti sociali dell'attività economica di gruppo. ⁽²³⁾ Di conseguenza, il bilancio che intenda esprimere compiutamente le risultanze ed i risultati del gruppo, unitariamente inteso, deve pure consolidare, ancorché solo per mera somma, flussi *non patrimoniali*, cioè a dire di pertinenza del patrimonio di soggetti esterni alle aziende aggregate. In altri termini, alle risorse patrimoniali consolidate devono essere aggiunte pure le risorse non patrimoniali. ⁽²⁴⁾

La costruzione di un unico bilancio di gruppo, di parte sia patrimoniale sia non patrimoniale, presuppone di individuare l'azienda coordinatrice, di delimitare il perimetro di consolidamento, di disporre delle informazioni circa i singoli bilanci patrimoniali e no e di uniformarne i criteri di redazione. ⁽²⁵⁾ In particolare, la conoscenza dei bilanci singoli varia a seconda che il gruppo considerato sia interno al comparto di volontariato oppure esterno ad esso. Nel caso di gruppi misti, infatti, la fattibilità stessa di tale bilancio è messa fortemente in discussione dalla necessità di disporre di bilanci delle singole unità che siano limitati all'"affare sociale" comune e che siano quindi redatti *ad hoc* per tale consolidamento. Tuttavia, non mancano riserve da parte degli addetti ai lavori sull'opportunità di consolidamento dei bilanci anche di sedi territoriali di organizzazioni nazionali o internazionali di volontariato. ⁽²⁶⁾

Ad ogni modo, ammettendo che i superiori presupposti siano rispettati, il bilancio consolidato deve almeno:

- indicare la *struttura* del gruppo, la tipologia di *relazioni* infragruppo ed i relativi *effetti* di natura economica e/o sociale, nonché le modalità di *espletamento* della direzione e/o del coordinamento a perseguire la *mission* comune;

23 In effetti, da ultimo anche le imprese stanno timidamente accostandosi a modelli di rendicontazione sociale di gruppo, benché ancora le esperienze siano alquanto parziali ed eterogenee (cfr. ANDREAS M., ANDREI P. (2009), "La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?", in AA.VV. (a c. di MAGGIONI V., POTITO L., VIGANÒ R.), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna).

24 In dottrina questione simile si pone a proposito del bilancio sociale disgiunto o congiunto rispetto al tradizionale bilancio di esercizio.

25 Ciò può essere reso più agevole dalla previsione di appositi obblighi informativi in capo alle singole aziende e – considerata la libertà di scelta in materia contabile e l'eventuale eterogeneità di obblighi per diversità di forme giuridiche delle aziende stesse – dalla previsione pure di accordi circa l'adozione di comuni schemi di bilancio e criteri di valutazione delle relative poste.

26 Ad esempio, l'Ai.Bi Associazione Amici dei Bambini (organizzazione non governativa che si occupa dell'emergenza degli abbandoni in vari paesi) ha scelto di non consolidare i bilanci delle attività svolte da propri collaboratori o da altre organizzazioni operanti nei singoli paesi ritenendo il consolidamento troppo complicato ed oneroso rispetto ai correlati vantaggi. Cfr. CRINÒ A., "Ai.Bi. Associazione Amici dei Bambini", in POZZOLI M. (2009), *Principi contabili per il Terzo Settore*, Franco Angeli, Milano, p. 328.

- aggregare in modo *analitico* ed *integrale* le voci di attività e passività patrimoniali, oneri e proventi economici, uscite ed entrate finanziarie, sacrifici e benefici sociali delle singole aziende;
- *eliminare* le voci relative ad operazioni infragruppo e, ove necessario, *rettificarne* i valori ancorché di uso;
- *aggiungere* le voci relative agli effetti sociali prodotti sull'ambiente dall'azienda-gruppo nel complesso.

In particolare, è opportuno mettere in rilievo alcuni aspetti di influenza di dette integrazioni ed eliminazioni sulla determinazione delle conoscenze complessive della gestione di gruppo, cioè almeno sulla determinazione del fondo di patrimonio netto e dei flussi sia del valore aggiunto economico sia del beneficio sociale netto di gruppo. ⁽²⁷⁾ Il primo flusso, infatti, consente di esprimere la ricchezza globale prodotta anche in eventuale presenza di un reddito d'azienda negativo (in ispecie se esso derivi solo dalla gestione "finale"); il valore aggiunto inoltre, pur essendo una grandezza economica, possiede una più segnata rilevanza sociale che è tipicamente coerente con il finalismo delle aziende di volontariato e in genere *non profit*. ⁽²⁸⁾ Il secondo flusso, invece, consente di esprimere la variazione di benessere economico e sociale che, per effetto dell'attività di volontariato, subiscono gli utenti finali di volta in volta prescelti, ma anche tutti i possibili *stakeholder* a vario titolo coinvolti in detta attività.

Più in particolare, con riferimento al bilancio consolidato di parte patrimoniale, intanto le eliminazioni e le eventuali rettifiche dei valori del *patrimonio netto* hanno ragion d'essere solo *in presenza* di partecipazioni societarie entro il gruppo aziendale. Ora, la tipicità del comparto di volontariato fa sì che, molto più che in altri comparti del settore *non profit*, tali partecipazioni siano totalitarie e, quindi, che non abbia luogo alcuno l'attribuzione di quote patrimoniali di pertinenza di soci di minoranza. ⁽²⁹⁾

27 Con la notazione che dette eliminazioni ed eventuali rettifiche potrebbero tornare utili rispetto a conoscenze particolari di gestione infra-gruppo.

28 Invero, la capacità segnaletica del valore aggiunto per le ANP cosiddette di erogazione, come sono in genere quelle di volontariato, non viene unanimemente riconosciuta in dottrina. Le ragioni di tale misconoscimento sono legate all'assenza del mercato come misuratore tanto della produzione ottenuta quanto dei consumi. Questa posizione viene accolta anche nel documento predisposto dal Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale. Tale documento, infatti, riserva la determinazione del valore aggiunto solo alle ANP di produzione, mentre detta determinazione solo per quelle di erogazione, che abbiano una più articolata struttura amministrativa e che in genere tengano una contabilità economico-patrimoniale, cede il passo all'altra della "ricchezza distribuita". In particolare, viene suggerito di riclassificare le poste della configurazione di rendiconto gestionale prevista dalla Linee Guida dell'Agenzia per le Onlus in modo di evidenziare la ricchezza da distribuire, la distribuzione della ricchezza, la ricchezza trattenuta dalla organizzazione e (per sola memoria) la ricchezza dall'attività di volontariato (cfr. Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2009), *La rendicontazione sociale per le aziende non profit - Documento di ricerca*, Giuffrè, Milano, p. 45).

A ben vedere, sembra che la ricchezza distribuita differisca dal valore aggiunto non tanto dal punto di vista logico-categoriale, ma dei flussi lordi che determinano l'una e l'altro.

29 Infatti, le eventuali partecipazioni in imprese rette in forma societaria non si configurano come investimenti finanziari, ma come veri e propri investimenti strategici cioè posti in essere per perseguire meglio il fine istituzionale del gruppo *non profit* (si pensi ad una azienda che produce servizi di mensa per persone accolte da una comunità terapeutica per la disintossicazione dall'alcolismo).

In questo caso, che non comporta di considerare quote di pertinenza di terzi al gruppo, all'eliminazione del valore del conto "partecipazione" dell'azienda capogruppo corrisponde semplicemente l'eliminazione dei valori dei conti accesi alle parti ideali del netto della società controllata ovvero, specularmente, l'aggiunta alle attività e alle passività della capogruppo delle une e delle altre della controllata. Queste ultime rappresentano infatti il valore della partecipazione in essa.

Resta da decidere se attività e passività della controllata debbano essere consolidate al valore contabile alla data di acquisizione del controllo ovvero ad un valore rettificato. L'ipotesi di lavoro più efficace a consolidare i conti di attività e passività delle società controllate è quella che ne prevede la rideterminazione del valore in base al mercato ovvero la rettifica al valore *corrente*, escludendo le aggregazioni che non comportano la direzione e/o il coordinamento unitario delle singole aziende aggregate. ⁽³⁰⁾

D'altronde, la rideterminazione a valori correnti delle poste di bilancio delle società partecipate è resa fortemente opportuna non solo dalla nuova destinazione amministrativa dei fattori della produzione nell'economia dei processi del gruppo, ma anche dalla probabile eterogeneità tra i criteri di valutazione utilizzati dalla capogruppo (che, nel caso in oggetto, è generalmente retta in forma giuridica di associazione, comitato o fondazione) e quelli provenienti dal bilancio delle partecipate (che sono rette in forma societarie e, quindi, soggette alla specifica normativa civilistica).

Inoltre, alla rideterminazione dei valori di attività e passività delle società controllate segue il problema della contabilizzazione della cosiddetta differenza da consolidamento che residua dopo aver calcolato i valori correnti delle poste patrimoniali rispetto al costo di acquisto della partecipazione. In particolare, la prassi professionale si è espressa nel senso di contabilizzare l'avviamento tra le attività patrimoniali solo se è dimostrato che la partecipazione consente di raggiungere meglio i fini istituzionali rispetto agli *standard* raggiunti precedentemente ad essa. ⁽³¹⁾ Infatti, qualora la partecipazione non consenta di migliorare il raggiungimento dei fini istituzionali del gruppo la differenza di consolidamento va imputata al rendiconto di gestione come costo di competenza dell'esercizio in cui è avvenuta la relativa acquisizione. Se invece la partecipazione è acquisita a titolo gratuito, l'eventuale avviamento richiede di determinare, oltre ai valori correnti delle singole attività e passività delle società controllate, anche il valore complessivo delle aziende incluse nel perimetro di consolidamento; ma la prassi esclude in questo caso di iscrivere l'eventuale avviamento nel bilancio di gruppo.

Eliminazioni dei valori del patrimonio netto non hanno ragion d'essere

30 Si possono infatti configurare aggregazioni di aziende *non profit* che si qualificano come semplici ristrutturazioni aziendali in quanto poste in essere solo allo scopo di creare profili fiscali agevolati ovvero di limitare la responsabilità giuridica delle singole aziende. In questi casi, non assume alcun significato la valutazione delle poste patrimoniali delle controllate a valori diversi da quelli contabili di bilancio perché manca una gestione unitaria delle aziende. Cfr. POZZOLI M. (2009), *op. cit.*, p. 298 e ss.

31 Cfr. Raccomandazione n. 6 – *Le immobilizzazioni*, pp. 16-17.

in assenza di partecipazioni societarie entro il gruppo aziendale poiché il capitale delle aziende controllate non è divisibile. In questo caso, il patrimonio netto di gruppo viene determinato per mera somma dei valori correnti di attività, passività e netto delle singole aziende, ⁽³²⁾ con la sola avvertenza di procedere alla valutazione delle aziende consolidate se acquisite a titolo oneroso in modo da contabilizzare anche l'eventuale avviamento.

Sempre in relazione al bilancio consolidato di parte patrimoniale, occorre procedere pure ad eliminare gli effetti di eventuali operazioni tra le aziende incluse nel consolidamento. In particolare, le eliminazioni suddette possono riguardare *debiti* e speculari *crediti* di origine interna, ma anche eventuali movimentazioni *dirette* di fondi tra le aziende stesse (ad esempio, destinazioni di eventuali avanzi). Ciò ad evitare che moltiplicazioni di valori con medesimo segno contabile nei bilanci delle singole aziende del gruppo conducano ad una sovrastima del patrimonio complessivo. Le suddette eliminazioni, come è noto, avvengono per compensazione tra partite reciproche e, in ipotesi di non equivalenza dei valori delle partite, le differenze sono riferite alle voci di bilancio in relazione alle cause che le hanno determinate.

A titolo di esempio, può accadere che un'associazione di volontariato operi attraverso diverse sezioni territoriali che sono tenute per statuto a versarle una parte percentuale delle quote associative riscosse annualmente o una parte percentuale di altri proventi (liberalità, contributi, lasciti, ecc.). In questo caso, quindi, occorre compensare i crediti interni della capogruppo con i relativi debiti delle sezioni territoriali. La compensazione di crediti e debiti infragruppo può avvenire anche nel caso in cui una fondazione eroga quote di finanziamento ad associazioni da essa controllate ovvero nel caso speculare in cui è un'associazione controllata ad assolvere alla specifica funzione di *fund raising* mediante apposite iniziative e campagne.

Un richiamo a parte va fatto sui prestiti di denaro tra aziende del gruppo perché è verosimile che il valore del credito sia diverso da quello del debito. L'azienda creditrice può infatti erogare il prestito ad un valore nominale superiore rispetto a quello di rimborso (a mo' di contributo a fondo perduto) e la differenza tra credito e relativo debito costituisce per tale azienda una perdita che deve essere portata in diminuzione del patrimonio netto del gruppo. In altri termini, al fine di rendere omogenei i valori delle partite reciproche occorre formare nel bilancio consolidato una voce di rettifica del credito.

Occorre altresì eliminare i crediti relativi a trasferimenti dall'esterno di risorse in natura che vengono ridistribuiti all'interno. A titolo di esempio, tali eliminazioni si rendono necessarie quando un'azienda trasferisce ad altra azienda del gruppo una quota della loro attività di volontariato in ambito produttivo (se il gruppo è orizzontale) ovvero in ambito diverso

32 Non si dà luogo infatti a differenze di consolidamento per partecipazioni detenute dalla capogruppo nelle aziende dirette e/o coordinate.

(per esempio, se viene trasferita una quota dell'attività di amministrazione, controllo, *marketing*, logistica, ecc.). In questo caso, come si è visto per i precedenti, occorre compensare i crediti interni per servizi di volontariato con i relativi debiti.

Analogamente, nella procedura di consolidamento dei bilanci singoli delle aziende del gruppo, occorre interpretare le operazioni interne che generano rapporti di natura economica ed eliminarne i relativi effetti in modo da determinare correttamente il valore aggiunto di gruppo. ⁽³³⁾ In tal senso, è necessario aggregare il valore delle produzioni ottenute e dei consumi sostenuti per esse dalle singole aziende ovvero, specularmente, il valore dei redditi dei fattori primi della produzione, con l'avvertenza di eliminare mediante compensazione *oneri* e *proventi* connessi a relazioni economiche tra dette aziende, se presenti, per acquisizione e cessione gratuite e no di beni e/o servizi.

Valgono qui gli esempi fatti sui rapporti interni di credito e di debito ai quali corrispondono reciproci valori economici nei bilanci singoli delle aziende del gruppo (proventi e oneri di amministrazione, di lavoro, di locazione, ecc.). Anche qui, eventuali differenze che risultano dalla non equivalenza dei valori delle partite reciproche sono riferite alle voci di bilancio in relazione alle cause che le hanno determinate. Invece, gli oneri connessi a relazioni aventi natura prettamente organizzativa ⁽³⁴⁾ in genere impattano economicamente solo sull'azienda capogruppo e, quindi, non formano a rigore oggetto di alcuna eliminazione.

Infine, con riferimento invece al bilancio consolidato di parte *non* patrimoniale, esso può essere in generale articolato almeno in tre sezioni, ciascuna delle quali rappresenta i flussi di:

- *internalità*, che cumulano gli effetti economici sulle aziende del gruppo di attività amministrative di aziende esterne;
- *esternalità economiche*, che cumulano gli effetti economici su aziende esterne di attività amministrative di aziende del gruppo;
- *esternalità metaeconomiche*, che cumulano gli effetti sociali su aziende esterne di attività amministrative di aziende del gruppo.

In considerazione delle specificità amministrative del comparto di volontariato qui studiato, fra tutti tali flussi rilevano soprattutto le esternalità sia economiche (ad esempio, minori stipendi percepiti dai lavoratori, maggiori consumi degli utenti finali, ecc.) sia metaeconomiche (ad esempio, le variazioni di benessere subite dagli utenti grazie alle attività svolte dal gruppo aziendale). Ebbene, il bilancio consolidato, anche in questa parte non patrimoniale, deve aggregare le singole voci di esternalità positive e negative,

33 Sul tema del valore aggiunto si rimanda a CATTURI G. (2007), *La "valorialità" aziendale, vol. I - La determinazione e la rilevazione del valore "creato": presupposti teorici e metodologici*, Cedam, Padova.

34 Si pensi, ad esempio, ai costi sostenuti da un'azienda del gruppo per produrre servizi destinati all'utilizzo gratuito anche da parte delle altre aziende del gruppo.

ma senza procedere ad eliminare e rettificare. Infatti, considerato che tali flussi investono per definizione il rapporto tra il gruppo ed aziende esterne ad esso, non ci sono eliminazioni alcune da effettuare e si possono trascurare gli effetti sociali di operazioni infra-gruppo. Semmai il bilancio deve in più "sommare" gli effetti sociali di gruppo non distintamente riferibili ad attività di singole aziende. Tale "somma" costituisce una sorta di "montante" degli effetti singolarmente prodotti da aziende del gruppo che idealmente può farsi corrispondere ad una sorta di "avviamento sociale" del gruppo.

4. Conclusioni e prospettive

Con le considerazioni svolte nei precedenti paragrafi si è voluto affrontare il tema delle aggregazioni di aziende *non profit* e del correlato bilancio consolidato con particolare riferimento al comparto delle volontariato. Tale tema, come si è detto, è di grande attualità considerato che le aziende in generale di tutto il settore osservato tendono sempre più a seguire strategie collaborative anche con aziende degli altri tradizionali settori (quello pubblico e quello *for profit*) per raggiungere nel miglior modo possibile il loro fine istituzionale. E tuttavia, nonostante si registri un notevole fermento sul tema nella cultura aziendale e contabile, ancora tanti sono gli aspetti che la dottrina deve approfondire su di esso.

In particolare, dopo avere affrontato le caratteristiche basilari dei gruppi di aziende di volontariato, si è cercato di interpretare gli aspetti più significativi della formazione del bilancio consolidato dei gruppi stessi. La problematica fondamentale della formazione di tale bilancio è legata al fatto che i gruppi in questione non sono basati su rapporti di natura patrimoniale, i quali, come è noto, facilitano non solo il controllo delle aziende aggregate, ma, sotto il profilo tecnico del consolidamento contabile, anche la determinazione quantitativa delle conoscenze complessive della gestione di gruppo.

Di conseguenza, in assenza dei richiamati rapporti, assume particolare rilievo proprio il consolidamento dei valori di attività e passività al fine di determinare l'attendibile consistenza del patrimonio netto del gruppo. In questa prospettiva, si è dedicata maggior attenzione ai problemi che sorgono all'atto della redazione del bilancio consolidato di parte patrimoniale, evidenziando alcuni concreti esempi di rettifiche dei valori di natura patrimoniale (partecipazioni societarie, se presenti), finanziaria (crediti e debiti), ed economica (proventi ed oneri) che hanno origine in operazioni interne al gruppo.

Inoltre, in virtù del peculiare finalismo sociale delle aziende di volontariato, assume un rilievo centrare anche il consolidamento dei valori, delle misure e delle qualità dei flussi di esternalità economiche e metaeconomiche che originano dalla gestione di gruppo verso terzi.

Tuttavia, le considerazioni teoriche sul bilancio consolidato che sono state svolte in questo lavoro non hanno la pretesa di costituire un modello

positivo di operatività, ma ambiscono ad evidenziare le criticità di uno strumento che ad oggi non è stato forse debitamente indagato dalla dottrina per le realtà amministrative all'attenzione. In tal senso, esse offrono un primo "quadro" di contenuti minimi che possono essere adattati alle varie e variabili aggregazioni in gruppo delle aziende all'attenzione ed alle relative configurazioni di bilancio.

Infatti, i contenuti minimi evidenziati nei punti precedenti si specificano in modo differente a seconda che il bilancio sia riferito a gruppi tra aziende di volontariato, tra esse ed altre ANP, tra esse ed aziende pubbliche o aziende *for profit*. Ma tali contenuti si specificano parimenti in modo diverso a seconda che, in particolare per la parte patrimoniale, si scelga di rappresentare i flussi finanziari ovvero quelli economici. In questa sede, infatti, si è accordato un maggior privilegio cognitivo ad aspetti generali del consolidamento dei bilanci di aziende di volontariato, volutamente trascurando – anche per ragioni di spazio – di privilegiare una configurazione specifica di essi. ⁽³⁵⁾

Ciò perché, prima di affrontare i problemi di rilevazione, è necessario ed importante ai fini manageriali valutare l'intensità e la rilevanza delle relazioni entro i gruppi aziendali di volontariato per poter valutarne l'utilità pratica della formazione del bilancio consolidato. In tal senso, le implicazioni di maggiore utilità della suddetta formazione investono sia i soggetti interni al gruppo, soprattutto quelli in posizioni apicali della gestione, sia i soggetti esterni, soprattutto i finanziatori, diretti ed indiretti, ed i volontari.

Infatti, tramite il preliminare studio delle relazioni interne, i soggetti interni possono selezionare quelle che consentono meglio di raggiungere il fine istituzionale del gruppo. Tramite il bilancio consolidato, i soggetti esterni sostenitori possono selezionare un'azienda singola o un gruppo di aziende in funzione del miglior raggiungimento, da parte dell'una o dell'altro, del fine ideale a cui essi intendono partecipare attivamente. Per questa ragione, occorre pure che le conoscenze complessive della gestione di gruppo siano comparate con quelle delle gestioni delle singole aziende.

In prospettiva, quindi, le considerazioni qui svolte devono essere oppor-

35 Solo con riferimento alla normativa relativa ad aziende di volontariato, si ricordano le seguenti fonti che, pur richiamandosi vicendevolmente, propongono diverse configurazioni di bilancio di esercizio e di bilancio sociale:

- Agenzia per le Onlus (2010), *Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit*, presentate il 5 febbraio presso l'Università Cattolica Sacro Cuore di Milano.
- Agenzia per le Onlus (2009), Atto di indirizzo ai sensi dell'art. 3, comma 1, lett. a) del d.P.C.M. 21 marzo 2001, n. 329, *Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti non profit*;
- CSV.net (2008), *Linee guida per la redazione del bilancio di missione delle e del bilancio sociale delle organizzazioni di volontariato*;
- Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2009), *La rendicontazione sociale per le aziende non profit – Documento di ricerca*;
- Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti (2007), Commissione Aziende non profit, *Raccomandazione n. 7 – Bilancio sociale*;
- Ordine Nazionale dei Dottori Commercialisti (2007), Commissione Aziende non profit, *Raccomandazione n. 9 – Bilancio di Gruppo*.

tunamente integrate e suffragate da casi empirici di redazione di bilanci consolidati da parte di gruppi aziendali di volontariato. In effetti, si riscontra oggi la tensione da parte di alcune aziende del comparto a comunicare le risultanze e i risultati di gruppo (per esempio, la comunità di San Patrignano), ma si tratta di casi piuttosto isolati rispetto alle potenzialità di conoscenza del bilancio consolidato nei confronti dei soggetti interessati. Nel prosieguo, allora, lo studio sul tema deve investire casi di studio che possano consentire di validare la "bontà" delle riflessioni fatte e di sviluppare più analiticamente le tecniche formali di consolidamento. ⁽³⁶⁾

Riferimenti bibliografici

- ANDREAS M. (2002), *Le organizzazioni non governative – Profili aziendalistici e problematiche gestionali*, Giuffrè Editore, Milano.
- ANDREAS M., ANDREI P. (2009), "La rendicontazione sociale nei gruppi aziendali: strumento di governance allargata?", in MAGGIONI V., POTITO L., VIGANÒ R. (a cura di), *Corporate governance: governo, controllo e struttura finanziaria*, Il Mulino, Bologna.
- BANDINI F. (2009), *Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali*, Cedam, Padova.
- BORGONOV E., MARSILIO M., MUSÌ F. (2006), *Relazioni pubblico privato – Condizioni per la competitività*, Egea, Milano.
- BORGONOV E., MUSSARI R. (2010), "Pubblico e privato, profit e non-profit: armonizzare gli opposti", Relazione presentata al 33° Convegno Aidea.
- CAPALDO P. (1996), "Le aziende non profit tra stato e mercato", AA.VV., *Le aziende non profit tra stato e mercato*, Atti del XVIII Convegno Annuale Aidea, Roma, 28-30 settembre 1995, Clueb.
- CARATTOZZOLO M. (2002), *Il bilancio consolidato di gruppo*, Giuffrè, Milano.
- CARROLL A.B. (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, Business Horizons, July-August.
- CATTURI G. (2003), *L'azienda universale – L'idea forza, la morfologia e la fisiologia*, Cedam, Padova.
- CATTURI G. (2007), *La "valorialità" aziendale, vol. I – La determinazione e la rilevazione del valore "creato": presupposti teorici e metodologici*, Cedam, Padova.
- CAVAZZONI G., BARTOCCI L., PERROTTA F.M. (2010), "Quali principi contabili per quale bilancio delle aziende non profit – Un contributo per un quadro concettuale di riferimento", Paper presentato al 33° Convegno Aidea.

36 In particolare, l'occasione per una tale applicazione potrebbe essere fornita dal Centro di Servizi per il Volontariato di Palermo, che annovera, tra le azioni svolte e gli obiettivi di miglioramento perseguiti, anche lo sviluppo delle reti su ambiti distrettuali di intervento e la promozione della cultura di collaborazione all'interno del comparto e con l'esterno di esso. Più in particolare, è stata avanzata al Centro Servizi formale richiesta di mediazione con locali organizzazioni di volontariato, configurabili indicativamente in gruppi interni, formali ed informali, ed esterni formali, che, in caso di risposta positiva, possa consentire di dare seguito all'applicazione ed allo sviluppo delle considerazioni teoriche in precedenza svolte.

- CESVOP (2009), *Bilancio sociale 2008*, Seristampa, Palermo.
- COLOMBO M.G., SETTI M. (2009), *Contabilità e bilancio degli enti non profit*, Ipsoa, Milano.
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI (2009), Collana Quaderni Impresa Sociale, Documento n. 1 "Lineamenti tecnico-cooperativi".
- ELEFANTI M. (2008), *Contabilità e bilancio negli enti non profit – Schemi di riferimento per la rappresentazione dei risultati della gestione*, Maggioli Editore, Rimini.
- FIORENTINI G. (2006), *Impresa sociale e sussidiarietà – Dalle fondazioni alle spa; management e casi*, Franco Angeli, Milano.
- GIORGETTI G. (2003), "Uno statuto per l'impresa sociale", in CAMPI S. (a cura di), *Impresa Sociale: verso un futuro possibile*, De Ferrari, Genova.
- GROSSI G. (2001), *Il gruppo comunale e le sue dinamiche economico-gestionali*, Cedam, Padova.
- GRUPPO DI STUDIO PER IL BILANCIO SOCIALE (2009), *La rendicontazione sociale per le aziende non profit – Documento di ricerca*, Giuffrè, Milano.
- LIPARI C. (2003), *Fondamenti di ragioneria teoretica*, Università degli studi, Palermo.
- MARCON G., TIEGHI M. (2000), "Sistema informativo e misurazioni economiche nelle aziende non profit", in AA.VV., *Aziende non profit – Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- MARCON G. (2005), Editoriale di Cives – *Rivista del nonprofit*, n. 1-2, 2004.
- MATACENA A. (1999), "Introduzione: la rete concettuale", in MATACENA A. (a cura di), *Aziende non profit – Scenari e Strumenti per il Terzo Settore*, Egea, Milano.
- MATACENA A. (2000), "Aspetti contabili e di reporting nelle Onlus", in BARBETTA G.P., SCHEINA C. (a cura di), *Regolazione e controllo nelle organizzazioni non profit*, Il Mulino, Bologna.
- MATACENA A., TRAVAGLINI C. (2000), "Il gruppo non profit: specializzazione e aggregazione nel settore non profit", in ZANGRANDI A. (a cura di), *Aziende non profit. Le condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- MATACENA A., "L'evoluzione del controllo di gestione nelle aziende non profit", Relazione presentata al Convegno L'evoluzione del controllo di gestione nelle aziende italiane, Macerata, 4/5 novembre 2002.
- MELANDRI V. (2005), *L'accountability nelle aziende nonprofit – Strumenti informativi e sistemi per il terzo settore*, Guerini e Associati, Milano.
- MONTRONE A., MUSAIO A. (2010), *Capitale e operazioni straordinarie – La costituzione, i processi evolutivi e la fase terminale dell'azienda*, McGraw-Hill, Milano.
- ORGANISMO ITALIANO DI CONTABILITÀ (2005), OIC 17 – Il bilancio consolidato.
- ORDINE NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (2007), Commissione Aziende non profit, Raccomandazione n. 7 – Bilancio sociale.
- ORDINE NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI (2007), Commissione Aziende non profit, Raccomandazione n. 9 – Bilancio di Gruppo.

- POZZOLI M. (2009), *Principi contabili per il Terzo Settore*, Franco Angeli, Milano.
- PROPERSI A. (2004), *Il sistema di rendicontazione negli enti non profit – Dal bilancio d’esercizio al bilancio di missione*, Vita e Pensiero, Milano.
- PUDDU L., INDELICATO A., SECINARO S. (2010), “Il gruppo pubblico locale: il bilancio consolidato, strumento per il controllo di gestione e la programmazione”, Paper presentato al 33° Convegno Aidea.
- REA M.A., BERARDI L. (2010), «Volontariato e aziendalità: il ruolo dei Centri di Servizio», in AA.VV., *Economia Aziendale & Management – Scritti in onore di Vittorio Coda*, Egea, Milano.
- TERZANI S. (1992), *Il bilancio consolidato*, Cedam, Padova.

Riferimenti “normativi”

- Agenzia per le Onlus (2010), Linee Guida per la Redazione del Bilancio Sociale delle Organizzazioni Non Profit, presentate il 5 febbraio presso l’Università Cattolica Sacro Cuore di Milano.
- Agenzia per le Onlus (2009), Atto di indirizzo ai sensi dell’art. 3, comma 1, lett. a) del d.P.C.M. 21 marzo 2001, n. 329, Linee guida e schemi per la redazione dei bilanci di esercizio degli enti *non profit*.
- Agenzia per il Terzo Settore (2008), Linee guida e schemi per la redazione del bilancio di esercizio e del bilancio consolidato delle imprese sociali.
- CSV.net (2009), Linee guida per la redazione del bilancio di missione e del bilancio delle organizzazioni di volontariato.
- D.lgs. n. 155/2006, “Disciplina dell’impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118”.
- D.lgs. n. 460/1997, “Riordino della disciplina tributaria degli enti non commerciali e delle organizzazioni non lucrative di utilità sociale”.
- D.P.R. n. 917/1986, “Approvazione del testo unico delle imposte sui redditi”.
- International Accounting Standard n. 27, Bilancio consolidato e bilancio separato.
- L. n. 266/1991, “Legge-quadro sul volontariato”.
- L. n. 118/2005, “Delega al Governo concernente la disciplina dell’impresa sociale”.