

Quaderni Economia *di* Sociale

La valenza economica
della solidarietà, del non profit
e della partecipazione civica

numero 2 - gennaio 2013

in collaborazione con

 **BANCA PROSSIMA**
PER LE IMPRESE SOCIALI E LE COMUNITA'

Coordinatore editoriale
Salvio Capasso

Hanno collaborato a questo numero

Alessia Anzivino
Giuliana Baldassarre
Eliseo Biancalana
Salvio Capasso
Bernardino Casadei
Autilia Cozzolino
Pierluigi de Michele
Domenico Fazzari
Damiano Fiorillo
Vitandrea Marzano
Fabrizio Minnella
Marco Musella
Francesco Scarpat
Cinzia di Stasio
Lorenzo Terranova
Federica Tesoriero
Giancamillo Trani

Un ringraziamento particolare a:
Assifero (Associazione Italiana Enti e Fondazioni di Erogazione)
Caritas Diocesana di Napoli
IID (Istituto Italiano della Donazione)
Intesa Sanpaolo- Servizio Formazione- Redazione Officine Formative
Master NP&COOP – SDA Bocconi
Fondazione ANT Italia Onlus
Parrocchia Santa Marina Vergine

Grafica di copertina: Marina Ripoli (SRM)
Impaginazione ed editing: Raffaella Quaglietta (SRM)

Pubblicazione online fuori commercio con dati e informazioni disponibili al 28 dicembre 2012. La riproduzione del testo, anche parziale, può essere effettuata con citazione della fonte. In caso di citazione è gradita una email a comunicazione@sr-m.it
SRM non è in alcun modo responsabile dei fatti, delle opinioni e dei dati contenuti negli articoli e nelle interviste non direttamente elaborati.

Indice

EDITORIALE

La valenza economica della solidarietà, del non profit e della partecipazione civica	4
--	---

Il Terzo Settore: una “economia” al servizio del territorio

Il non profit in difficoltà. Un grande rischio per il Mezzogiorno e per il Paese	7
Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit: alcune riflessioni sul caso italiano	9
L'equilibrio economico sociale della sanità	16
L'importanza sociale ed economica del Non Profit nel settore sanitario	19
Il lavoro volontario in Italia	22

Ruolo Funzioni e Strumenti della finanza, delle politiche d'investimento e di inserimento sociale

Costituire una Fondazione di Comunità	26
Si può misurare l'efficienza nel terzo settore? La risposta degli associati dell'Istituto Italiano della Donazione	29
Non sono numeri, ma persone: l'immigrazione in Italia ed in Campania	34
Nord e Sud uniti nel sociale: la Fondazione CON IL SUD festeggia a Torino il suo sesto anniversario	38

Spazio ai giovani

OFF: tutto quello che serve per creare un'impresa	44
Un modello di crescita sostenibile per la comunità locale: la scommessa di Cuba	46

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni

La Fondazione ANT Italia ONLUS e la lotta ai tumori: i venti anni dell'esperienza napoletana tra istanze di integrazione e casi di sostituzione con la Sanità pubblica	51
Finis Terrae. Aporie comunitarie e transizioni in una città metropolitana del Sud	56
La RSI e le partnership profit-non profit. Il caso AI.BI.-ALESSI	59
“LiberaMenteInsieme” nell'ex palazzo delle cosche	63

La valenza economica della solidarietà, del non profit e della partecipazione civica

SRM presenta il secondo numero della pubblicazione “Quaderni di Economia Sociale”; un dossier semestrale con diffusione on line che affronta il tema dell’identità sociale ed economica del Non profit, le sue funzioni, gli strumenti della finanza e delle politiche d’investimento nel sociale al fine di comprendere e approfondire le caratteristiche, le complessità e le prospettive di chi opera per lo sviluppo sociale, partecipato e culturale, in particolare del Mezzogiorno, quale condizione fondamentale per lo sviluppo del territorio.

Il fenomeno Non Profit ha manifestato negli ultimi anni una costante crescita sia quantitativa che qualitativa, apportando un contributo sempre più significativo alla crescita ed allo sviluppo della nostra società sia a livello nazionale che locale.

Tuttavia oggi ci si interroga se, nel contesto attuale di crisi economica che morde con particolare durezza le imprese e le altre realtà organizzate, il terzo settore continua a svolgere le sue funzioni contribuendo all’accumulazione di capitale umano, capitale sociale, soprattutto nel Mezzogiorno dove c’è una maggiore carenza di tale risorsa e non a caso la “Fondazione per il Sud”, che da 6 anni promuove l’infrastrutturazione sociale in tale area, ha avviato diverse iniziative e sperimentato modelli di intervento in ambiti strategici.

L’utilità del ruolo di un non profit che pone al centro della sua azione sempre più spesso, l’umanizzazione dei servizi, la democratizzazione degli interventi, la costruzione di relazioni sinergiche è evidente, soprattutto nell’ambito della sanità e della salute riuscendo spesso a tutelare il livello di soddisfazione della domanda di servizi sempre più minacciato dagli squilibri economico-finanziari che mettono in difficoltà la capacità e la qualità della Sanità italiana.

Ma l’efficienza ed efficacia della organizzazione del non profit, i risultati produttivi che è in grado di conseguire, non solo nel settore sanitario, ma anche negli altri settori, sono solo alcune delle caratteristiche operative che lo contraddistinguono ed affinché esprima al meglio le sue potenzialità è necessario che abbia un adeguato riconoscimento della sua presenza e della sua operatività da parte non solo della società pubblica ma anche di quella privata.

A tal proposito, in Italia le attività di partnership tra profit e non profit anche se si stanno sviluppando negli ultimi tempi, restano collaborazioni ancora ad un livello embrionale caratterizzate da una certa discontinuità e le due culture appaiono ancora troppo distanti e incapaci di creare un linguaggio comune di gestione della partnership, nonostante siano numerosi i vantaggi che ne deriverebbero.

In riferimento agli strumenti della finanza a favore del Non profit, continua nel secondo numero l’analisi delle tematiche relative al volontariato e al ruolo delle fondazioni di comunità affrontando, in quest’ultimo caso, il tema della loro costituzione e quindi della capacità di dotarsi di modelli operativi peculiari, di una contabilità molto specifica nonché di sistemi che permettano una totale trasparenza, anche nella pubblicazione via internet di tutte le attività svolte.

Si approfondiscono nella pubblicazione anche altri aspetti sociali, come le caratteristiche del fenomeno migratorio ed i risvolti sociali in Italia ed in Campania, si discute inoltre, da un punto di vista economico, delle motivazioni che inducono gli individui a offrire lavoro gratuito all’interno di organizzazioni formali non-profit e di alcuni effetti che il volontariato genera sul volontario: soddisfazione della vita, salute e consolidamento di norme morali e sociali.

La Pubblicazione riserva uno spazio ai giovani, per risaltare la loro attività, il loro pensiero nonché i progetti a loro destinati sulle tematiche del Terzo Settore.

In quest'ultimo caso, continua la presentazione del Percorso Officine Formative (OFF), una scuola di impresa, focalizzando questa volta l'attenzione sul percorso Make it mediante il quale gli aspiranti imprenditori imparano a costruire un business model, gestire strategie di marketing, definire le risorse finanziarie necessarie, proteggere la proprietà intellettuale, generare un business plan e imparare come presentarlo agli investitori.

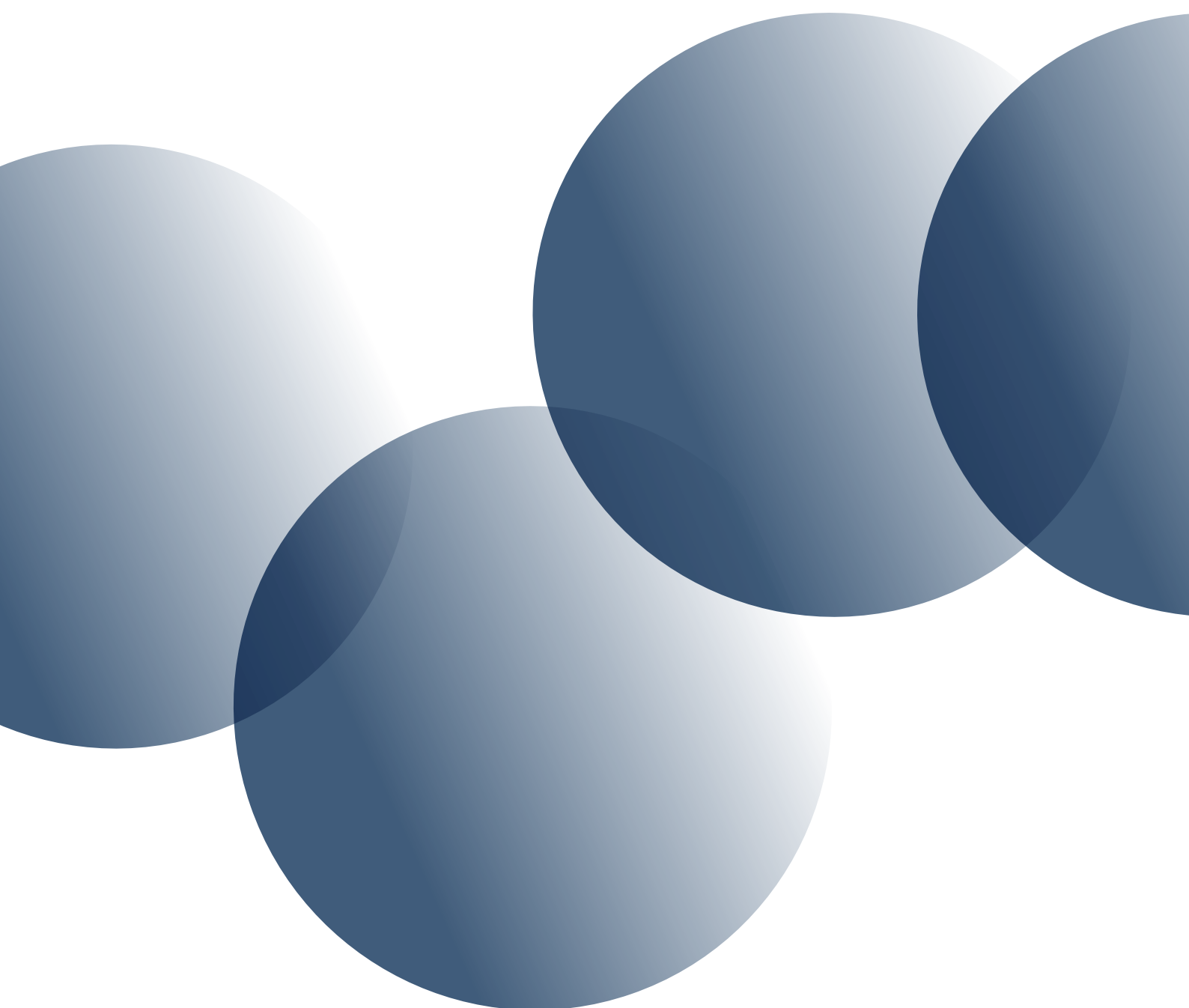
Si dà voce poi ad alcuni operatori pubblici e privati operanti in alcune organizzazioni del settore, come la Fondazione ANT, l'Al.Bi. Alessi, il progetto Finis Terrae ed il progetto "Liberamente insieme" poiché, mediante il loro racconto dei profili organizzativi, delle funzioni, delle criticità e delle aspirazioni ci aiutano a comprendere meglio e più da vicino non solo l'importanza del ruolo del non profit nella società e la loro utilità sociale ma anche gli effettivi bisogni e gli obiettivi futuri.

Il dossier, è realizzato in collaborazione con La Fondazione con Il Sud, e ci si avvale della partecipazione di Banca Prossima.

Concludendo ringrazio tutti gli autori che hanno contribuito alla redazione di questa seconda pubblicazione così ricca di contenuti, sperando possa contribuire a non disperdere il patrimonio di esperienze, conoscenze, fiducia che si è accumulato faticosamente in questi ultimi lustri grazie all'impegno e all'abnegazione di operatori, volontari, imprenditori sociali.

Massimo DEANDREIS

Il Terzo Settore: una “economia” al servizio del territorio



Il non profit in difficoltà. Un grande rischio per il Mezzogiorno e per il Paese

di Marco Musella, Preside facoltà Scienze Politiche, Università degli Studi di Napoli Federico II

Il tema del terzo settore in questi ultimi anni è stato spesso associato alla questione della produzione e manutenzione di capitale sociale e di capitale umano. Nel precedente scritto per questa rivista ho cercato di spiegare le ragioni per le quali un terzo settore forte e attivo rappresenta un caposaldo importante dei processi di infrastrutturazione sociale di un'area a sviluppo lento e dipendente quale è il Mezzogiorno.

Soprattutto quando l'attenzione degli analisti si è concentrata sulle relazioni tra impresa sociale e sviluppo locale, infatti, i "canali" che la letteratura ha messo in evidenza sono stati soprattutto quelli del contributo alla infrastrutturazione sociale dei territori e delle comunità locali. Il dato della diffusione di organizzazioni non governative è stato addirittura usato sovente come indicatore della presenza di capitale sociale e molto inchiostro è stato usato per affermare che forti organizzazioni di volontariato, cooperative sociali solide, associazioni di promozione sociale radicate, organizzazioni non governative attive, insieme ad altre realtà della società civile organizzata, offrono un contributo importante, e in qualche modo insostituibile, ad uno sviluppo autonomo, equilibrato e sostenibile di una società attraverso la messa a disposizione degli individui, delle imprese e delle comunità locali di quel capitale sociale linking e bridging tanto importante per la crescita.

Un altro elemento spesso sottolineato nel dibattito di questi anni è il contributo del terzo settore alla creazione e manutenzione del capitale umano o, se si preferisce usare le categorie seniane di capabilities e funzionamenti, all'allargamento dello spazio delle capabilities di persone e comunità. Per citare un mio scritto di poco tempo fa, sono almeno tre le ragioni che spingono a sostenere questa tesi: "1. Le numerose iniziative di formazione che si realizzano a favore di operatori, volontari e soci di cooperative sociali, organizzazioni di volontariato, associazioni, altre imprese sociali, aumentano senza alcun dubbio lo stock di conoscenze e abilità delle persone; spesso si tratta di conoscenze, abilità e saperi trasversali spendibili anche in altri settori ed in altre attività lavorative e sociali. 2. L'esperienza di coinvolgimento delle persone in attività lavorative o quasi-lavorative, rappresenta un modo attraverso il quale viene messo in moto quel potente motore di accumulazione di conoscenze ed esperienze che è il learning by doing; si tratta di occasioni per giovani e meno giovani di sperimentarsi in situazioni di lavoro di gruppo, interazione complesse con il mondo degli utenti. 3. In alcuni casi l'output delle non profit è un asset di conoscenza o esperienza che fa parte del capitale umano di individui, spesso, come si usa dire, borderline, che con l'organizzazione entrano in relazione come clienti o come utenti dei servizi (si pensi al caso di organizzazioni che agiscono nell'area della tossicodipendenza, del disagio giovanile, a tutta la cooperazione di tipo B o, anche, a quelle organizzazioni che lavorano per favorire la integrazione dei migranti, per fare solo alcuni esempi)."

Oggi che la crisi morde con particolare durezza le imprese e le altre realtà organizzate - e che i rapporti tra Stato Nazionale, Regioni e Comuni hanno preso la forma di uno scaricabarile, qualche volta ignobile, di responsabilità su chi finanzia i servizi di cura - cosa cambia in questi ragionamenti proposti anche solo pochi mesi fa?

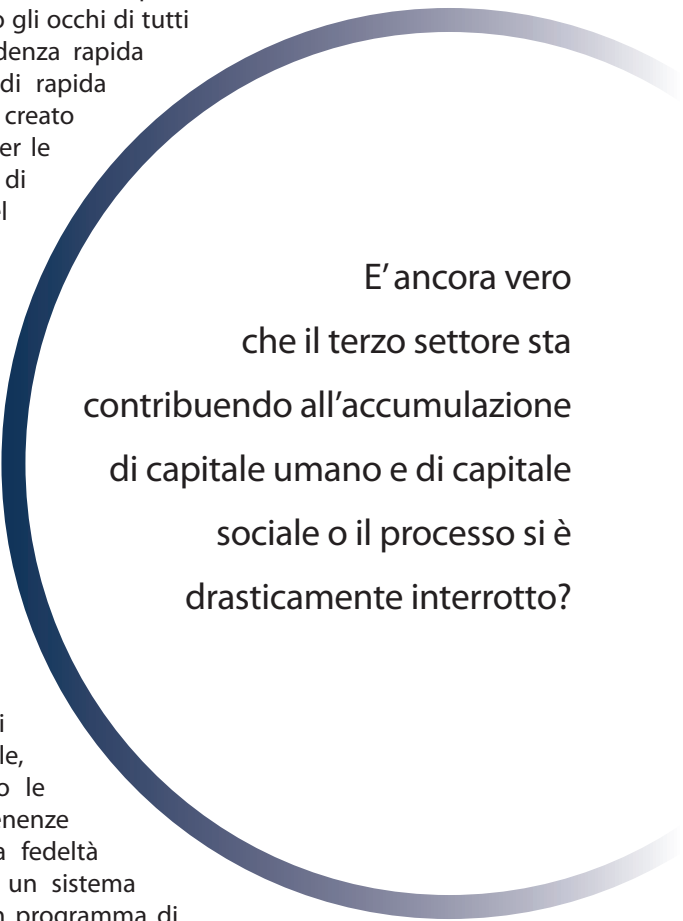
E' ancora vero che il terzo settore sta contribuendo all'accumulazione di capitale umano e di capitale sociale o il processo si è drasticamente interrotto? E la situazione del Mezzogiorno, dove più evidente è la carenza di capitale umano e di capitale sociale? E le politiche pubbliche con che impegno stanno sostenendo persone e organizzazioni per non disperdere il patrimonio di esperienze, conoscenze, fiducia che si è accumulato faticosamente in questi ultimi lustri grazie all'impegno e all'abnegazione di operatori, volontari, imprenditori sociali?

Queste e altre domande sono diventate di giorno in giorno più pressanti e dovrebbe essere al centro del dibattito odierno se vogliamo evitare di ripetere all'infinito un refrain che appare sempre più inadeguato a rappresentare la realtà: una realtà fatta di un volontariato organizzato che invecchia sempre più e non sembra avere risorse e strategie per porsi seriamente il problema del ricambio generazionale, di un associazionismo di solidarietà sociale che perde spesso di vista i propri obiettivi e riprende un collateralismo con i partiti (pur se in crisi) che non ne aiuta l'autonomia, di una cooperazione sociale sempre più costretta a scegliere la via, per lei, strettissima di adeguarsi alla logica del mercato mordi e fuggi per sopravvivere o a dedicarsi alla politica.

E noi studiosi del terzo settore combattuti tra il “cambiare mestiere” o provare a convincere ancora il prossimo (colleghi, politici, funzionari pubblici, mondo bancario, e, tante volte, dirigenti dello stesso non profit) che esiste un principio terzo rispetto a Stato e mercato che si esprime in istituzioni altrettanto indispensabili al buon funzionamento dell’economia e della società ... Tutto ciò mentre vediamo con assoluta chiarezza chi sono i responsabili di questa crisi economica e di questo naufragio politico e culturale nel quale il terzo settore invece di essere salvaguardato come apportatore di speranze e futuro, viene attaccato in molti modi: si pensi alla chiusura dell’Agenzia per il terzo settore e al trasferimento delle sue competenze all’Agenzia per le entrate e al Ministero del lavoro, ai continui tentativi di ritornar indietro sul fronte del 5 per 1000 e all’azzeramento, praticamente totale, del fondo nazionale per le politiche sociali

Alla domanda, alle domande, proposte in precedenza non possiamo, mi sembra, non dare risposte negative. Sotto gli occhi di tutti noi si è consumata una inversione di tendenza rapida e significativa ed è iniziato un processo di rapida obsolescenza del capitale umano e sociale creato del terzo settore o, nei casi forse migliori per le persone, una significativa trasmigrazione di pezzi importanti di esso verso altri lidi (del pubblico o del privato). Naturalmente non mi sento di affermare che questa mia tesi sia suffragata da un riscontro empirico diverso dalla mia personale lettura delle esperienze di gruppo e dagli incontri personali che ho avuto negli ultimi tempi con singole persone che mi è capitato di incrociare in convegni, riunioni o iniziative formative dell’ultimo periodo: operatori sociali disillusi e stanchi, combattuti tra il resistere e il cercare altri impieghi più sicuri e meglio remunerati, alto tasso di litigiosità nel settore, frutto certo dei personalismi dei leader e, qualche rara volta, di contrapposizioni ideologiche, ma soprattutto di un folle sistema di finanziamento (pubblico e privato – locale, nazionale ed europeo) che ha privilegiato le carte piuttosto che le realizzazioni, le appartenenze interessate a circuiti forti piuttosto che la fedeltà ai valori della solidarietà e della gratuità, un sistema pubblico che non riesce a tener fede ad un programma di riformulazione del welfare e dei suoi istituti per più di due - tre anni, vanificando ogni volta tutti gli sforzi, delle volte veramente impressionanti, compiuti per la fase di start-up di iniziative, progetti e programmi.

Non tutto è perduto perché siamo, per fortuna, solo all’inizio di questo pericoloso piano inclinato sul quale, come sappiamo, inizialmente la pallina scivola molto lentamente e ancora in tempo per provare ad invertire la tendenza. E’ necessario però mettere in campo un grande sforzo collettivo per scandagliare con cura e senza false ipocrisie le ragioni di questa crisi profonda, per capirne le ragioni del cuore e della testa degli attori principali e per organizzare una strategia innovativa per rimettere in moto quei processi individuali e collettivi che danno senso all’investimento nella solidarietà e nel dono di sé.



E’ ancora vero
che il terzo settore sta
contribuendo all’accumulazione
di capitale umano e di capitale
sociale o il processo si è
drasticamente interrotto?

Le collaborazioni tra imprese e aziende non profit: alcune riflessioni sul caso italiano

di Alessia Anzivino, Assistant Research e Giuliana Baldassarre, Assistant Professor, SDA Bocconi, School of Management

Responsabilità sociale di impresa alcune ricerche sul tema

Negli ultimi anni diverse ricerche hanno approfondito i temi della RSI verificando, tra le altre cose, la percezione dei principali stakeholder coinvolti. Secondo una ricerca di Unioncamere¹ tra gli italiani è diffusa la convinzione che i soggetti economici non debbano essere dispensati dalle responsabilità verso la comunità e il contesto in cui operano: il 63,8% degli italiani ritiene, infatti, che il compito dell'impresa non è limitato alla sola efficienza economica, ma contempla anche l'obbligo di contribuire alla soluzione dei principali problemi della società.

Il 35,5% valuta queste iniziative solo come manovre pubblicitarie. Secondo questo punto di vista, l'impresa agisce in modo socialmente responsabile senza essere mossa da un effettivo interesse verso la società, o da considerazioni di carattere etico, ma in maniera strumentale per ottenere maggiori profitti. Più diffusa l'opinione che le opere benefiche realizzate dalle imprese siano d'ausilio alla soluzione dei problemi sociali (36,4%). Invece, un italiano su cinque (19,9%) le considera come una goccia nel mare, inadeguate a risolvere i problemi della società. Infine, una quota residuale di cittadini italiani (8,2%) ritiene che le iniziative di carattere benefico non siano altro che un modo per espiare le "cattive azioni" delle imprese. Gli italiani sono alquanto diffidenti nei confronti dei canali tradizionali di comunicazione aziendale (come la pubblicità); è piuttosto ampia la conoscenza di strumenti innovativi di rendicontazione sociale delle attività delle imprese; infine, è forte la domanda di informazione su aspetti cruciali dell'operato delle aziende. L'opinione pubblica si dimostra comunque disponibile ad acquistare un bene a un costo maggiorato, purché provenga da un'impresa che mette in pratica delle iniziative a favore della collettività, dei lavoratori e dell'ambiente. Il 60,7% dei cittadini si dichiara disponibile ad acquistare un bene a un costo superiore, rispetto al prezzo corrente di mercato, qualora l'impresa produttrice persegua una politica aziendale ispirata a principi etici; circa due terzi di questi sono informati riguardo i diversi strumenti di rendicontazione sociale; da ciò si evince, quindi, che la conoscenza degli strumenti della RSI predisponga i cittadini favorevolmente verso le imprese che li adottano. Secondo una recente ricerca negli Stati Uniti nel 2011 il 68% delle imprese prevede di aumentare i propri investimenti in sostenibilità².

Un'indagine dell'Economist Intelligence Unit commissionata da Enel³, evidenzia che il 69% dei manager intervistati sostiene che nel lungo termine il legame tra i risultati economici e l'impegno per la sostenibilità sarà sempre più imprescindibile. Tra i principali risultati emerge anche che la sostenibilità si diffonde dai mercati sviluppati a quelli in via di sviluppo dove le imprese considerano le pratiche orientate alla sostenibilità ambientale, sociale e di governance come un'opportunità per rafforzare le relazioni con i clienti e gli investitori nelle economie sviluppate. Inoltre il 45% delle imprese nelle economie di transizione intende cominciare a pubblicare dei rapporti di sostenibilità nei prossimi due anni, mentre nei paesi sviluppati la percentuale è solo del 19%. Se il principale input a perseguire obiettivi di sostenibilità viene dai clienti, le pressioni finanziarie a breve termine sembrano essere il maggior ostacolo.

L'indagine evidenzia la crescita di azioni di responsabilità sociale e orientate alla sostenibilità, ma sottolinea anche che per uno sviluppo coerente delle politiche di RSI, sia necessaria la diffusione di un metodo di reporting condiviso a livello globale. L'impatto economico di un'azienda socialmente responsabile è stato misurato anche da un'indagine condotta nel 2010 da CReSV Bocconi⁴, dalla quale è emerso che le aziende orientate alla qualità e alla sostenibilità producono valore industriale pari al 16% del fatturato, rispetto al 13% prodotto dalle aziende più attente ai costi, inoltre le aziende sostenibili hanno il 70% in meno di possibilità di subire un fallimento.

1 Unioncamere (2006).

2 United Nations Global Compact – Accenture Ceo study, Dati presentati alla Giornata della Terra, in "Dal dire al fare" Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, Università Bocconi, Milano, 25-26 maggio 2010.

3 The sustainable future. Promoting growth through sustainability, dati presentati dall'Economist Intelligence Unit al Sustainability Day, Madrid, 2011.

4 Sostenibilità: dalla creazione alla distribuzione del valore, in "Dal dire al fare" Salone della Responsabilità Sociale d'Impresa, Università Bocconi, Milano, 25-26 maggio 2010.

La Fondazione Sodalitas, inoltre, in un'indagine pubblicata nel 2008⁵ su un campione di 541 aziende e 972 progetti, inseriti nel database dell'Osservatorio on line sulla responsabilità e la sostenibilità delle aziende, evidenzia che il 51% dei progetti, realizzati dal campione di aziende italiane analizzato, si focalizza sulla relazione tra l'impresa e il territorio e sulle tematiche ambientali (certificazioni, bilanci ambientali e prodotti ecologici). Le imprese italiane hanno dunque focalizzato la loro attenzione non soltanto sugli interventi in favore delle persone (salute e sicurezza, formazione e benefit), ma anche in favore della comunità (donazioni, attività di beneficenza, partnership con enti locali e associazioni non profit per creare valore nella comunità di riferimento). In sostanza si può affermare che oggi i consumatori chiedono sempre più alle aziende partecipazione alla loro politica di RSI, possibilità di scelta sui prodotti sostenibili e maggiori informazioni sulle azioni di responsabilità sociale messe in campo e sono propensi a penalizzare le aziende che non rispondono adeguatamente alle loro attese sulla sostenibilità. Sono dunque altamente apprezzati il contributo allo sviluppo dei territori e delle comunità dove opera l'impresa, la trasparenza nella comunicazione, e più in generale non solo il contributo allo sviluppo economico, ma anche sociale del paese. A fronte di questa consapevolezza si può ipotizzare una sostenibilità più declinata sulla relazione verso il mercato e, quindi, anche verso i clienti, attraverso un processo di produzione virtuoso.

Le partnership profit - non profit in letteratura

Lo studio delle collaborazioni tra profit e non profit è un tema affrontato di recente nella letteratura, di seguito verranno riportati alcuni dei contributi più importanti.

Nel 1997 Murphy e Bendell hanno classificato questi tipi di collaborazione in tre tipologie a seconda del tipo di coinvolgimento dell'azienda non profit (ANP) nell'impresa for profit:

- collaborazioni orientate al processo: in questo tipo di partnership le ANP sono coinvolte all'interno dei processi di management delle imprese con cui collaborano;
- collaborazioni orientate al progetto: in questo tipo di partnership le ANP sono coinvolte su un progetto specifico;
- collaborazioni orientate al prodotto: le ANP sono coinvolte nello sviluppo di nuovi prodotti.

La classificazione proposta da Elkington e Fannel nel 1998 si basa, invece, sull'intensità della relazione, sull'oggetto dell'accordo e non da ultimo sul target a cui la partnership si rivolge; gli autori prendono in esame le ANP di ispirazione ambientalista e le collaborazioni con il mondo profit che mirano al miglioramento delle condizioni ambientali del territorio. L'impresa, dopo aver scelto quale tipo di collaborazione intraprendere, si focalizza sulla scelta dell'ANP con cui effettuare la partnership. Gli autori distinguono quattro tipi di ANP con cui collaborare basandosi su due set di caratteristiche: il livello in cui l'ANP intende coinvolgere l'impresa e il livello di interesse che la comunità di riferimento ha nel raggiungimento degli obiettivi ambientalisti, e la scelta discriminatoria che l'ANP fa dell'impresa con cui intende collaborare in base all'impegno ambientale di quest'ultima.

I quattro tipi di ANP considerati sono:

1. l'ANP Squalo: non discrimina tra le imprese con cui collaborare; la collaborazione con questo tipo di organizzazione può essere abbastanza rischiosa per l'impresa;
2. l'ANP Orca: effettua una cernita delle aziende con cui collabora e conosce bene le realtà con cui effettua una partnership; la collaborazione con un'organizzazione Orca può essere abbastanza difficoltosa per un'impresa perché richiede maggiore impegno e consapevolezza. I pochi casi rappresentativi di questa partnership, riguardano imprese con una forte reputazione ambientalista e che godono di un'elevata fiducia da parte degli stakeholder interni ed esterni.
3. l'ANP Leone di mare: questo tipo di ANP non discrimina tra le imprese con cui collaborare, non tenendo conto del loro impegno nei confronti dell'ambiente. La partnership con questo tipo di organizzazione è, per l'impresa più sicura e cordiale rispetto alle due precedenti funziona al meglio per le collaborazioni semplici, che riguardano cioè azioni di marketing o di public relation;
4. l'ANP Delfino: questa tipologia di ANP porta all'interno della collaborazione con

5 Sodalitas, Le prospettive della Responsabilità Sociale in Italia, aprile 2010.

un'impresa le skill tipiche di una partnership virtuosa: la fiducia e la disponibilità a comprendere le prospettive del partner. L'ANP Delfino discrimina tra l'azienda partner e, in questo modo, rende il progetto di collaborazione tra profit e non profit credibile ed efficiente.

Basandosi sempre sull'intensità della relazione e sull'oggetto dell'accordo, Rondinelli e London nel 2003 hanno classificato le forme di collaborazione tra profit e non profit in: relazione "arm's lenght", collaborazione interattiva e alleanze di management intensive.

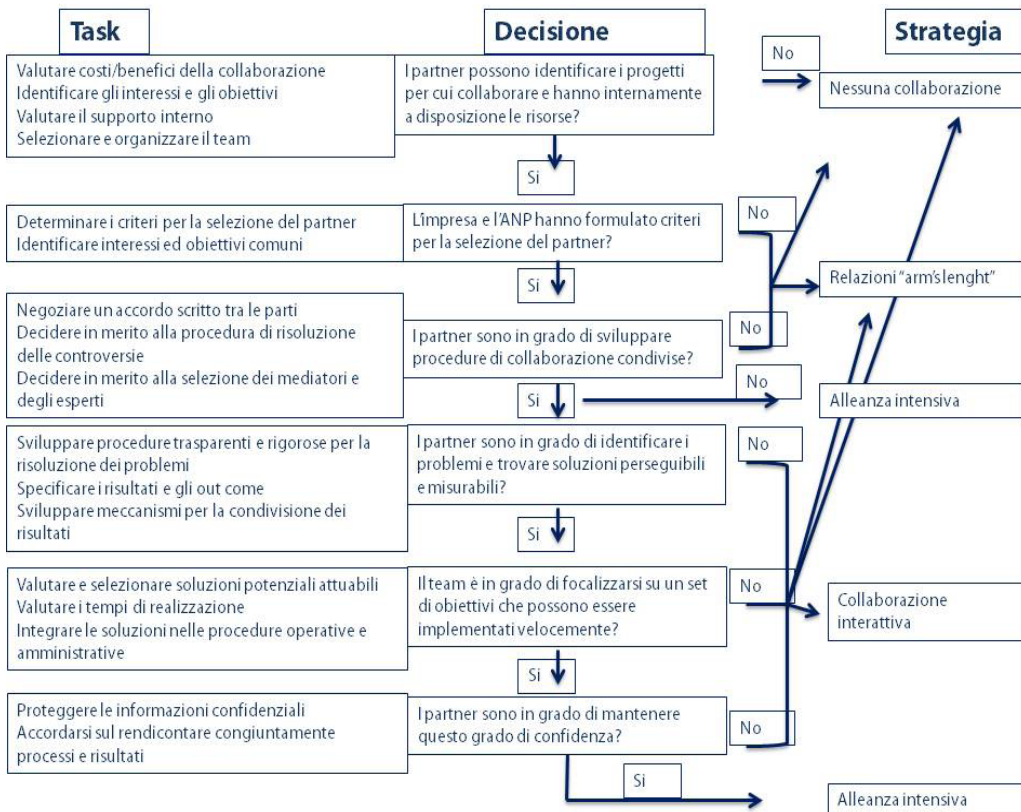
I due autori hanno condotto uno studio su 50 multinazionali attraverso una content analysis delle loro performance ambientali e dei loro report sociali, al fine di identificare le forme di collaborazione che attuano con il mondo non profit. Dall'indagine è emerso che le multinazionali intervistate collaborano con le ANP ambientaliste attraverso i tre diversi tipi di collaborazione, che differiscono tra loro in base al livello di intensità della relazione. Le relazioni "arm's lenght" sono caratterizzate da una bassa intensità di collaborazione e si esplicano attraverso azioni di volontariato dei dipendenti dell'impresa nelle attività ambientaliste dell'ANP, erogazioni liberali monetarie e non monetarie nei confronti dell'ANP e operazioni congiunte di marketing.

Le collaborazioni interattive tra un'impresa e un'ANP che opera nel campo ambientale sono caratterizzate da un'intensità moderata e si concretizzano quando l'ANP certifica le azioni ambientaliste dell'impresa, quando l'impresa sostiene i progetti dell'ANP e si impegna in azioni che riguardano il rispetto dell'ambiente e la formazione sui temi ambientalisti.

Le imprese, infine, scelgono di attuare con le ANP delle collaborazioni per affrontare internamente i problemi che riguardano l'ambiente, queste partnership sono dette alleanze di management intensive, in modo da prevenire, attraverso l'aiuto dell'ANP, i problemi riguardanti l'inquinamento e i danni ambientali attraverso una collaborazione che riguarda anche i processi e i prodotti.

La figura che segue riassume i compiti, le strategie e i tipi di collaborazione che un'impresa e un'ANP possono intraprendere.

Schema decisione collaborazione profit-non profit



Fonte: rielaborazione propria tratta da Elkington J., Fennell S. (2000)

Nel 2003 Austin ha studiato il tema delle partnership tra imprese e ANP focalizzandosi, come Rondinelli e London sull'intensità della relazione e sull'oggetto dell'accordo, ma differenziandosi da questi ultimi in quanto ha esteso la riflessione a tutte le collaborazioni tra imprese e ANP, non solo a quelle di tipo ambientale. Il contributo di Austin, che si basa sull'analisi di 15 case study, presenta un framework per la categorizzazione delle partnership tra profit e non profit, focalizzandosi su quattro componenti fondamentali.

La prima componente è rappresentata dal "Collaboration Continuum" (CC) che fornisce le linee guida generali per la classificazione delle collaborazioni e lo studio delle loro possibili evoluzioni attraverso tre step: filantropico, transazionale e integrativo. La seconda componente è il cosiddetto "Collaboration Value Construct" (CVC) che facilita l'analisi della definizione, della creazione, del bilancio e del rinnovamento del valore generato nei diversi tipi di alleanza. La terza parte è costituita dal set di driver delle possibili alleanze che determinano la natura e il funzionamento delle collaborazioni. La quarta e ultima componente è costituita dalle caratteristiche che rendono possibili la gestione della collaborazione.

Austin ritiene le collaborazioni tra imprese e ANP una sorta di collaboration continuum che risponde alla domanda "Che tipo di collaborazione è stata messa in atto e quali sono gli sviluppi futuri?". Nel tempo le collaborazioni possono assumere forme e caratteristiche diverse.

Nelle partnership di tipo filantropico la natura della relazione è quella dell'impresa che dona e dell'ANP che riceve; nelle collaborazioni di tipo transazionale c'è un reale scambio di risorse tra impresa e ANP finalizzato a specifiche attività, per esempio ad azioni di cause related marketing, oppure a sponsorizzazioni di eventi. Altre collaborazioni, invece, seguono un approccio integrativo in cui le mission, le persone e le attività dei partner si fondono per la realizzazione di azioni collettive e integrative: questo tipo di partnership rappresenta il livello più strategico di collaborazione.

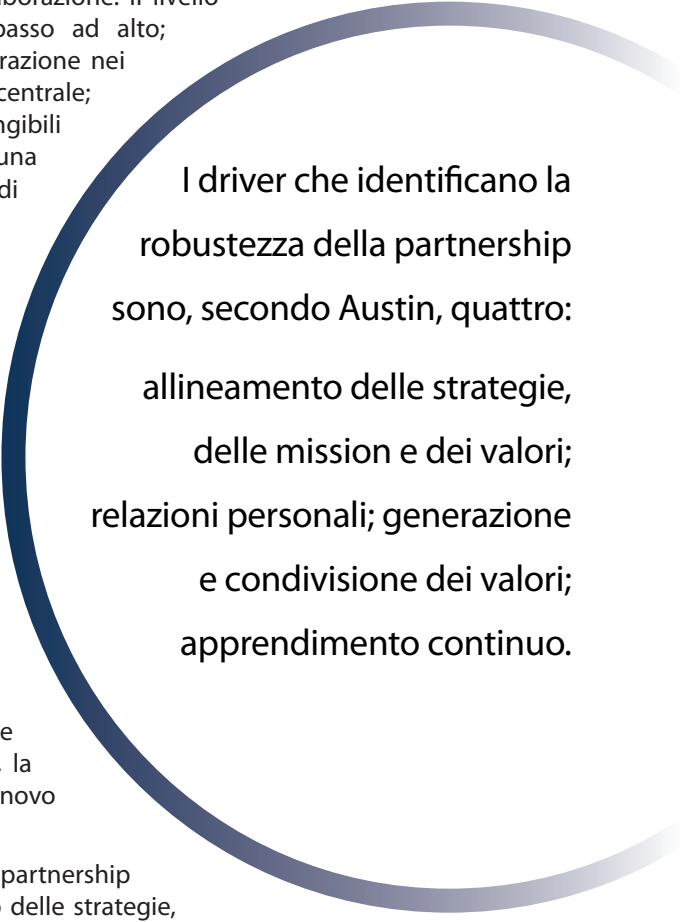
Le relazioni tra imprese e ANP si evolvono attraverso il collaboration continuum e cambiano la tipologia di collaborazione. Il livello di partecipazione dei partner varia da basso ad alto; l'importanza dell'allineamento della collaborazione nei confronti della mission va da periferica a centrale; l'entità delle risorse, finanziarie, in kind o intangibili aumenta notevolmente se si passa da una collaborazione di tipo filantropico ad una di tipo integrativo.

L'intensità dell'interazione passa da un contatto annuale, in una partnership filantropica, a contatti mano mano più frequenti se ci si sposta verso collaborazioni transazionali e integrative; la complessità manageriale della collaborazione varia da una gestione semplice ad una via via più complessa. Il valore strategico della partnership può essere limitato oppure crescere e raggiungere livelli importanti.

Qualunque tipo di relazione richiede uno scambio di valori tra i partecipanti: il "collaboration value construct" è costituito da quattro dimensioni: la definizione del valore prima che la stessa collaborazione cominci, la creazione del valore, la stabilizzazione e il rinnovo durante la partnership.

I driver che identificano la robustezza della partnership sono, secondo Austin, quattro: allineamento delle strategie, delle mission e dei valori; relazioni personali; generazione e condivisione dei valori; apprendimento continuo.

Più l'obiettivo della partnership è allineato con la strategia e la mission di ognuna delle organizzazioni, più la collaborazione è importante e vigorosa; allo stesso modo più i valori dei partner sono congruenti più la coesione è forte. Se, tuttavia, la connessione tra le mission è il driver motivazionale, le relazioni personali fanno da collante tra i diversi tipi di organizzazione e



I driver che identificano la robustezza della partnership sono, secondo Austin, quattro:

- allineamento delle strategie, delle mission e dei valori;
- relazioni personali; generazione e condivisione dei valori;
- apprendimento continuo.

sono di fondamentale importanza per la creazione di un rapporto di fiducia tra i partner. Le collaborazioni caratterizzate da una performance elevata mobilitano e combinano diverse risorse tra loro al fine di generare benefici per i partner e valore sociale per la comunità. Nelle collaborazioni più forti, i partner sono costantemente impegnati e informati nel processo di partnership e nella conseguente generazione di valore. I fattori che rendono, invece, possibile la collaborazione sono: un'attenzione costante alla partnership; una comunicazione che sia effettiva, efficiente e frequente; un sistema organizzativo che delinei le responsabilità dei due partner e la chiarezza e la rendicontabilità degli obiettivi. Altri due autori, Wymer e Samu nel 2003, hanno classificato le collaborazioni in base all'oggetto dell'accordo, all'intensità della relazione, al livello di rischio della partnership e alla motivazione.

Le forme di collaborazione individuate sono: la corporate philanthropy, la corporate foundation, il licensing agreement, la sponsorship, le transaction based promotions, la joint issue promotion e le joint venture.

Corporate philanthropy. Le imprese che attuano questo tipo di collaborazione svolgono attività diverse, tra cui: elargizioni monetarie o non monetarie, occasionali e informali nei confronti di ANP; creazione di un budget dedicato alla corporate philanthropy. Rientrano in questa tipologia di partnership anche le attività delle imprese in cui è presente un manager che si occupa dell'erogazione dei fondi alle ANP e di quelle che destinano questi fondi come contributi di beneficenza per le detrazioni fiscali. Nella corporate philanthropy rientrano anche le attività di volontariato di impresa. In questa tipologia di collaborazione l'interesse dell'impresa è quello di supportare l'attività dell'ANP e la sua mission e l'impresa stessa mantiene un certo dominio nella relazione. Questo tipo di partnership paragonato alle altre prevede il più basso livello di commitment in termini di risorse finanziarie e di coinvolgimento del management. I benefici primari per l'impresa sono la pubblicità favorevole, il miglioramento dell'opinione pubblica e una maggiore sensibilizzazione del pubblico nei confronti del marchio. L'aumento delle vendite può essere considerato un effetto secondario della collaborazione, poiché il legame tra il prodotto e la vendita è mediato dall'effetto percepito dai consumatori del link tra l'impresa e l'ANP. Per quanto riguarda, invece, l'ANP la motivazione principale è l'incremento dei finanziamenti. Il rischio principale della collaborazione è un comportamento scorretto e scandaloso di un partner che possa ledere l'immagine dell'altro. Un altro rischio potenziale per l'impresa è che in periodi di crisi i dipendenti e gli shareholder possano non condividere le scelte filantropiche dell'azienda stessa. Per il partner non profit, invece, il rischio potenziale può essere maggiore che per l'impresa a causa del possibile danno in termini di immagine e di reputazione che potrebbe influenzare le scelte dei donatori privati; inoltre l'ANP potrebbe incorrere in un'improvvisa riduzione o cessazione imprevista dei finanziamenti da parte dell'impresa partner.

Corporate foundation. In questo tipo di collaborazione l'impresa crea un ente non profit per perseguire i propri obiettivi filantropici. L'impresa partner controlla la relazione attraverso il suo surrogato che è la fondazione; molto spesso, inoltre, la fondazione stabilisce delle direttive che specificano le tipologie di cause che intende finanziare. La creazione di una fondazione riduce il rischio di risentimento da parte degli shareholder e dei dipendenti durante i periodi di crisi e rende possibile l'erogazione di fondi maggiori rispetto alla corporate philanthropy, sia in tempi floridi che in tempi di crisi. Per l'ANP le motivazioni principali sono il finanziamento e la pubblicità e i rischi potenziali restano quelli di possibili danni di immagine e di reputazione e di improvviso ritiro dei finanziamenti da parte dell'impresa.

Licensing agreement. In questo tipo di relazione, l'ANP permette l'utilizzo del proprio nome e del proprio logo in cambio di una fee o di una royalty; le imprese per questi tipi di accordi ricercano ANP con brand molto forti. In generale in questo tipo di collaborazione l'impresa è interessata a generare nuove vendite, quindi il focus dell'impresa è prima di tutto su se stessa e poi sul partner non profit e sulla sua mission. Il controllo della collaborazione è tutto nelle mani dell'impresa che, deve attuare importanti operazioni di marketing per generare nuove vendite; il controllo da parte dell'ANP è limitato al controllo dell'utilizzo del nome. I benefici per entrambi i partner possono essere riassunti in termini di pubblicità, public relation, miglioramento dell'immagine nei confronti dei dipendenti e dei clienti, aumento delle vendite. L'impresa utilizza l'immagine dell'ANP per attrarre nuovi clienti facendo leva sulla relazione dell'ANP stessa. Il partner non profit beneficia di questa collaborazione in termini di aumento dei finanziamenti, di pubblicità e di riconoscimento esterno. I rischi per l'ANP sono i potenziali danni in termini di immagine e di reputazione, la riduzione dei finanziamenti e la cessazione del supporto da parte dell'impresa. Questo tipo di collaborazione espone l'ANP ad un alto livello di rischio in quanto essa stessa approva il prodotto e se questo dovesse risultare di bassa qualità o addirittura dannoso per i consumatori, la reputazione della non profit stessa è pesantemente danneggiata. Per l'impresa questo tipo di collaborazione rappresenta un investimento in merchandising, in marketing, in

distribuzione e in altre spese associate alla promozione del prodotto. Uno scandalo della non profit può danneggiare pesantemente la reputazione dell'impresa.

Sponsorship. In questo tipo di collaborazione l'impresa paga all'ANP una "sponsorship fee" per utilizzare il brand dell'impresa nelle pubblicità o in altre comunicazioni esterne della non profit. Le componenti della sponsorship sono due: la fee che paga lo sponsor per essere presente nell'attività sponsorizzata e il marketing che viene sviluppato in seguito a questo accordo. Un'impresa che attiva questo tipo di collaborazione è interessata alla promozione del suo nome e del suo brand e al finanziamento e alla promozione dell'evento sponsorizzato. L'ANP cercando di proteggere la propria immagine positiva, detiene un controllo maggiore della collaborazione rispetto all'impresa, che comunque, avendo pagato, detiene un certo potere. L'impresa è motivata a costruire questo tipo di collaborazione per l'opportunità di associare il proprio nome a quello dell'ANP; quest'ultima, invece, sfrutta la sponsorizzazione come un'occasione per fare fund raising e per avere nuovi finanziamenti. Entrambi i partner incorrono in potenziali rischi di pubblicità negativa, ma la non profit potrebbe incorrere nell'ulteriore rischio dovuto alla creazione di uno scandalo pubblicitario che renderebbe difficile avere altri sponsor in futuro.

Transaction Based Promotion (TBP). Questo tipo di partnership è anche nota come Cause Related Marketing. Il contributo alla non profit da parte dell'impresa è collegato e proporzionale alle vendite. Il controllo della collaborazione è principalmente nelle mani dell'impresa che oltre a contribuire economicamente all'attività dell'ANP promuove il sostegno alla causa attraverso attività promozionali e pubblicitarie. Le imprese spesso spendono molto di più in attività di marketing che nell'effettivo contributo che donano alla non profit. Le imprese coinvolte in questo tipo di partnership sono interessate al supporto della causa dell'ANP, ma sono anche interessate a captare l'attenzione di nuovi segmenti di mercato attraverso un'immagine positiva e collegata a quella dell'ANP. I benefit per l'impresa partner sono la pubblicità, le pubbliche relazioni, il ritorno di immagine positivo nei confronti dei clienti e dei dipendenti e l'incremento delle vendite. I benefit per l'ANP sono oltre alla pubblicità anche un incremento dei finanziamenti e del riconoscimento pubblico. Nella creazione della TBP alcune imprese hanno un approccio proattivo, mentre molte non profit stanno diventando molto più assertive nell'identificare le proprie prospettive di business e nell'identificare gli eventuali prospect. I rischi dei partner includono la possibilità di danneggiare l'immagine e la reputazione, la riduzione e la cessazione dei finanziamenti per le non profit, e la perdita della buona reputazione del brand e di quote di mercato per l'impresa.

Joint Issue Promotion. In questo tipo di partnership l'impresa e la non profit lavorano insieme per sostenere una causa. L'impresa invece di donare denaro per sostenere la causa dell'ANP viene coinvolta in attività che perseguano la mission. L'impresa e la non profit in questo caso sono congiuntamente coinvolte per il fine di sostenere la causa dell'ANP. L'impresa viene di solito coinvolta nelle operazioni programmatiche della non profit e quest'ultima esercita un controllo preponderante sulla partnership. L'ANP è motivata a essere ingaggiata in questo tipo di collaborazione per il raggiungimento dei propri obiettivi e intercettando le risorse dell'impresa è in grado di aumentare la sensibilizzazione nei confronti della propria causa sociale. I rischi potenziali per i partner sono simili a quelli degli altri tipi di partnership sopra menzionati.

Joint venture. Questo tipo di partnership include la creazione di un nuovo ente non profit creato dai partner per il raggiungimento di obiettivi congiunti. Molto spesso le imprese tendono a creare joint venture con ANP precedentemente avversarie al fine di valutare gli aspetti precedentemente criticati dalla non profit stessa. Le joint venture di solito forniscono standard di valutazione, monitorano la compliance aziendale e sviluppano programmi di certificazione. Le imprese possono



Nel modello
di Venture Philanthropy
una fondazione privata o
corporate decide di sviluppare
una relazione di lungo periodo
con una Social Entrepreneurial
Venture che rappresenta l'unità
di analisi negli studi sulla
social entrepreneurship.

incorrere negli stessi rischi delle altre forme di collaborazione. Le ANP coinvolte nella joint venture possono invece incorrere nel rischio di perdere il supporto di alcuni membri della non profit stessa e di essere contrastati da alcuni gruppi; per far sì che questo non succeda devono essere in grado di promuovere i benefici della partnership e di comunicare i benefici della cooperazione.

Le collaborazioni tre imprese ed aziende non profit in Italia

Una recente ricerca condotta dalla SDA Bocconi su un campione di 100 aziende profit e nonprofit che svolgono sistematicamente iniziative di collaborazione tra loro, mostra che in Italia la maggior parte delle partnership avviene sotto forma di erogazioni liberali, quindi siamo ancora ad un livello embrionale di collaborazione, da parte delle imprese nei confronti delle aziende non profit, mentre solo il 16% del campione non profit e il 20% del campione profit realizzano iniziative di collaborazione più evolute come il co business e il 52% e il 39% delle aziende, rispettivamente profit e non profit, realizzano iniziative di cause related marketing.

Le imprese sono contattate, nella maggior parte dei casi, direttamente dalle aziende non profit e la modalità di selezione del partner è dovuta a un legame preesistente con l'impresa da parte dell'azienda non profit; le non profit si basano ancora su conoscenze personali che costruiscono il driver fondamentale per costruire una relazione di fiducia.

Le imprese seguono criteri più strategici per la selezione del partner considerando in primo luogo l'affidabilità percepita del potenziale partner; dalla ricerca emerge, inoltre, che un efficace uso degli strumenti di verifica e di valutazione delle collaborazioni è rilevante in quanto indice di una maggiore efficienza della partnership.

La ricerca in definitiva mostra che le attività di partnership tra profit e non profit in Italia si stanno sviluppando sia in termini qualitativi che quantitativi, tuttavia questo tipo di collaborazioni è ancora caratterizzato da una certa discontinuità e le due culture appaiono ancora troppo distanti e incapaci di creare un linguaggio comune di gestione della partnership che consenta di ovviare sia al problema della mancanza di fiducia di un partner nei confronti dell'altro, sia che consenta di creare relazioni di medio-lungo periodo e metodi di valutazione e rendicontazione efficaci.

Le imprese attraverso questo tipo di collaborazioni possono sviluppare relazioni e intraprendere iniziative a sostegno della comunità migliorando i rapporti con il territorio e la società civile e rafforzare il coinvolgimento, la partecipazione e il senso di appartenenza dei dipendenti e degli stakeholder. Le aziende non profit, invece, dalla partnership possono ottenere maggiori risorse, umane e finanziarie, una più capillare diffusione della mission, un reale passaggio di competenze manageriali e l'utilizzo di strumenti di comunicazione tipici delle imprese.

La collaborazione tra profit e non profit ha, ad oggi, ancora ampi margini di miglioramento in termini, soprattutto, di creazione di relazioni strategiche in cui diventa fondamentale la costruzione di accordi chiari che prevedono anche modalità di verifica degli interventi e una gestione in chiave manageriale del processo di collaborazione.

L'equilibrio economico sociale della sanità

di Lorenzo Terranova, 4 Health Innovation

Riprendendo la definizione “classica” dell’Organizzazione Mondiale della Sanità, la salute, è definita non solo come assenza di malattia, quindi con un approccio strettamente “sanitario” ma soprattutto nello stato di benessere individuale e collettivo che implica la creazione e il mantenimento di condizioni “sociali” idonee¹. Tale definizione era quella sottostante alla riforma sanitaria del 1978, che fondava un modello di servizio sanitario nazionale (SSN) innovativo nei principi, nelle modalità organizzative, nonché nel modello istituzionale². Il SSN rispondeva agli obiettivi di: (i) ridurre le condizioni che incidono negativamente sullo stato di salute del cittadino: sanitarie, ambientali e socio-assistenziali; (ii) articolare un consolidato sistema di supporto sociale; (iii) qualificare modelli di integrazione nelle/delle comunità locali. Pertanto, la riforma sanitaria del 1978 mirava a costruire un modello che vede l'individuo in una condizione di benessere, non solo fisico ma anche psicologico (dimensione soggettiva) e di contesto (sociale). Nel concreto, lo strumento gestionale, che era la Unità Sanitaria Locale (USL), prevedeva un governo con la forte presenza delle realtà comunali. In tal modo si privilegiava l'approccio di forte integrazione fra la dimensione sociale e la dimensione sanitaria.

Il modello di SSN configurato nel 1978 conteneva alcuni fattori che lo rendevano instabile. Si registravano diverse criticità: di ordine istituzionale (il meccanismo della programmazione fra diversi livelli di governo, Parlamento, Regione, e USL è stata una prima forte difficoltà nell'individuazione di un sistema di relazioni consolidate), di ordine gestionale (se i Comitati di gestione delle USL erano correttamente la congiunzione più idonea fra fabbisogno/domanda e offerta, purtroppo non riuscivano a definire un sistema di priorità producendo un'elevata offerta spesso duplicata e inefficiente), di ordine finanziario (mancavano le capacità programmatiche delle risorse necessarie e soprattutto era totalmente assente un meccanismo di responsabilizzazione della spesa), di ordine culturale (la complessità dal passaggio da un modello mutualistico, che pone attenzione solo alla fase della cura, a un modello SSN, che mira a prevenire). Ciò ha portato a rivedere nelle riforme del 1992/1993³, il modello di servizio sanitario pubblico, di fatto scindendo la gestione/organizzazione in una parte sanitaria (a cura delle Aziende sanitarie, che diventano enti strumentali della Regione) e in una parte assistenziale socio-sanitaria (a cura – in forme differenti – degli enti locali, quasi sempre i comuni). Inoltre, la riforma costituzionale del 2001⁴ ha fatto sì che siano stati disegnati modelli regionali, differenziando così la gestione dell'assistenza socio-sanitaria e le modalità relazionali fra le Aziende Sanitarie Locali (ASL) e i comuni.

I modelli attuali che definiscono le relazioni fra assistenza sanitaria e assistenza socio-sanitaria

In questa sede si vuole sviluppare una riflessione sulle relazioni fra i soggetti erogatori di servizi sanitari e i soggetti erogatori di servizi socio-assistenziali, considerando che i modelli organizzativi scelti dalle diverse Regioni divergono sia per il livello e la qualità delle attribuzioni alle ASL sia per la definizione e le modalità della programmazione sanitaria e socio-sanitaria. Le norme definiscono le tipologie di prestazioni erogabili dai Servizi Sanitari Regionali (SSR) e dai comuni. In tal modo le Regioni, impostando la propria programmazione sanitaria e definendo le caratteristiche della programmazione socio-sanitaria, nonché quantificando le risorse e disegnando le forme istituzionali, possono concretamente fissare il campo e il limite delle competenze di un soggetto (la ASL) o di altri (i comuni o gli altri player)⁵.

1 “Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease or infirmity” (World Health Organization, 1946).

2 Si veda fra l'altro (Roversi Monaco, 1979).

3 Decreto legislativo n. 502/1992 e decreto legislativo n. 517/1993.

4 Legge costituzionale n. 3/2001.

5 Sono definite:

a. le prestazioni propriamente sanitarie;

b. le prestazioni ad elevata integrazione socio-sanitaria (art. 3 septies, co. 5, D. Lgs. 502/1992 e successive modificazioni);

c. le prestazioni sanitarie a rilevanza sociale (art. 3 septies, co. 2, lett. a, D. Lgs. 502/1992 e successive modificazioni);

d. le prestazioni sociali a rilevanza sanitaria (art. 3 septies, co. 2, lett. b, D. Lgs. 502/1992 e successive modificazioni);

e. le prestazioni sociali rientranti nei livelli essenziali delle prestazioni sociali (LIVEAS) (art. 22, L. 328/2000).

Volendo riferirci a una modellistica, possono individuarsi tre tipologie che definiscono la relazione "sanità" e "socio-sanitario":

- i) un modello in cui una serie di attribuzioni sono fatte proprie dal sistema delle Aziende sanitarie. Queste operano per conto dei comuni;
- ii) un modello che punta su una programmazione a differenti livelli, coinvolgendo tutti i player e identificando in maniera puntuale le competenze differenti;
- iii) un modello che si fonda sull'identificazione di un nuovo soggetto al quale vanno competenze strategiche sia in campo sanitario sia in campo socio-sanitario e questo soggetto si relazionerà con la Regione stessa.

Tale tassonomia descrive implicitamente il grado di integrazione fra i diversi operatori.

Più specificatamente, il primo modello (che sostanzialmente è quello seguito dalla Regione Veneto) vede le ULSS⁶ erogare per conto dei comuni alcune prestazioni tipicamente socio-assistenziali. In linea di massima vi è uno sviluppo dell'integrazione sociosanitaria promuovendo le deleghe, da parte dei comuni agli enti locali, delle prestazioni sociali a rilevanza sanitaria nonché della gestione dei servizi sociali. La delega può essere totale (funzioni di gestione amministrativa e funzioni tecnico professionali di valutazione e presa in carico) o parziale quando le funzioni amministrative rimangono all'ente locale. Le ULSS assicurano la programmazione, la progettazione e la gestione dei servizi sociali in relazione alle deleghe conferite dai Comuni e sulla base degli indirizzi espressi dalla Conferenza dei Sindaci. Tale modello si rifà a quello dell'agenzia per cui le ULSS operano in nome e per conto dei comuni. In questo caso, appare evidente la necessità di acquisire capacità negoziali che si tramutano in contratti che regolano le relazioni e le obbligazioni di ciascun contraente. Una condizione di efficiente funzionamento è la dimensione ridotta delle ULSS, poiché queste devono governare sia i processi produttivi sia i processi di definizione della domanda⁷.

Il secondo modello (che è sostanzialmente seguito dalla Regione Emilia Romagna) pone una grande attenzione sul momento programmatico definendo il più possibile i fabbisogni reali e potenziali di prestazioni sanitarie e socio-sanitarie individuando sia gli attori delegati sia le risorse necessarie (lo strumento cementante è il Piano per la salute, esistendo il programma attuativo regionale, il piano attuativo locale e il piano delle azioni). Questo processo contiene molteplici momenti di confronto e individuazione delle azioni. L'esperienza maturata in Emilia Romagna vede sicuramente una complessa gestione delle fasi programmatiche. Queste consistono i) nella costruzione dei Piani per la salute (PpS) (di durata triennale, su base regionale) che coinvolgono differenti stakeholder (soggetti pubblici: operatori, ASL, ...; soggetti privati: assicurazioni, ospedalità privata, ...; soggetti no-profit: organizzazioni di volontariato, associazioni, ...; soggetti a rilevanza sociale: società scientifiche, sindacati, ...). Tali PpS vedono ii) la fase di rilevazione dei fabbisogni della popolazione servita predisponendo il cd. profilo della salute. Da qui possono selezionarsi iii) le priorità e le identificazione delle aree di intervento, individuando iv) gli strumenti e le modalità attuative. Infine, vi è la fase v) di monitoraggio e verifica del raggiungimento degli obiettivi (Muraro & Rebba, 2010). Questo modello, forse d'impronta più dirigistica, prevede un elevato grado di programmazione delle Regioni che si riflette nella fissazione degli obiettivi, nella definizione delle risorse e nella costruzione di sofisticati sistemi di monitoraggio, ma soprattutto un continuo dialogo fra tutti gli attori coinvolti.

Il terzo modello vede la costituzione di un nuovo soggetto (la Società della salute) che dovrebbe essere "l'azionista" territoriale che definisce i livelli di offerta, nonché le modalità di erogazione dei servizi. Questo è il modello che sembrava evidenziarsi in Toscana⁸. Ciò implica il riconoscimento di un soggetto cui delegare le fasi della programmazione operativa nonché capace di definire i fabbisogni dei cittadini. Contestualizzato, è una riproposizione del modello USL. Va detto che in alcune Regioni l'organigramma delle ASL prevede nel top management accanto al direttore generale, direttore amministrativo e direttore sanitario, anche il direttore sociale. Questi tre modelli poi possono essere presi a esempio non solo nelle realtà nazionali ma anche estere (ad esempio il sistema delle Società della salute può ricondursi al modello nei Paesi scandinavi).

6 Va sottolineato che la legge regionale veneta definisce gli erogatori di servizi/prestazioni sanitarie Unità Locali Socio-Sanitarie proprio a sottolineare come alcune funzioni siano di competenza delegata a queste.

7 Ricordando che in questo campo in realtà va distinta la domanda espressa dal fabbisogno, dove quest'ultimo rappresenta la domanda espressa più quella che non si manifesta (Terranova, 1999).

8 In realtà, si può affermare che per diversi motivi questo modello è per il momento fermo.

Riflessioni

Il modello previsto nella riforma del 1978 era probabilmente quello più rispondente alle specifiche esigenze di risposte coordinate su un piano sanitario e socio-sanitario, poiché le USL integravano i sistemi di offerta sanitaria con i sistemi di offerta sociale.

E' però, ben noto come tale modello avesse nella sostanziale difficoltà di governo della spesa, nonché nell'assenza di una capacità di governo efficiente dell'offerta sanitaria la sua debolezza strutturale. Pertanto, la strategia perseguita è stata quella di dividere la parte sanitaria da quella socio-sanitaria sia in termini finanziari, sia in termini organizzativi (riforma del 1992). Inoltre, in tutti i modelli esaminati emerge in maniera decisa la necessità di un "contraltare" tecnico-organizzativo alle aziende sanitarie. Pertanto, sebbene ancora non operativi o solo parzialmente operativi, sono stati costituiti soggetti che erogano prestazioni sociosanitarie (le Società della Salute della Toscana, le Aziende per i Servizi alla Persona dell'Emilia Romagna, e le Aziende Unitarie Locali per i Servizi alla Persona del Veneto). Viene in ogni caso prevista una governance a livello regionale e una gestione più integrata a livello territoriale. Se idealmente questa dovrebbe essere la scelta istituzionale auspicabile, in realtà le condizioni preliminari per questo percorso sono ancora da consolidarsi. Infatti, appare chiaro che allo stato attuale occorre che il sistema di prestazioni sanitarie e quello di prestazioni socio-sanitarie per integrarsi siano ambedue efficienti e soprattutto siano definibili i sistemi di misurazione degli obiettivi dati. In altre parole, ancora oggi appaiono presenti diversi elementi di inefficienza nella produzione/erogazione di servizi (sia sanitari sia sociosanitari) che se non affrontati e risolti produrranno effetti degenerativi nell'eventuale gestione più complessa.

La difficile ricerca delle condizioni di efficienza implica due livelli di risposta: il primo su un piano politico, che richiede la (ri)definizione dello stock di prestazioni da garantire e se implementare concretamente altri strumenti di finanziamento (tasse ad hoc, mutue regionali, mutue di categoria, ecc.); il secondo su un piano tecnico, che spinge in maniera sempre più marcata verso un'efficienza del sistema (in realtà, avviare forti segnali di efficienza è compito della politica che, invece, spesso risponde in maniera demagogica). Questi due livelli sono fra loro interrelati e richiedono una chiara ripartizione fra governance politica e governance aziendale. Ma in questo momento la politica non sembra avere la volontà di affrontare né la questione dello stock di prestazioni da garantire (sia come SSN sia come sistema socio-sanitario), né il tema del finanziamento, né la ripartizione fra compiti di governance politica e aziendale. Un secondo elemento riguarda le politiche degli ultimi anni che hanno ridotto le disponibilità finanziarie sia dei SSR sia dei sistemi di assistenza socio-sanitaria di oltre il 30%.

Di fronte a questa incapacità di offrire risposte di riforma di un sistema che mostra i propri limiti, il vincolo finanziario diventa sempre di maggiore rilievo. Tant'è vero che ragionando per paradossi non è peregrina la domanda se la mission di una ASL, di una AO, di un erogatore di prestazioni socio-sanitarie sia l'offerta di servizi di welfare con il vincolo di bilancio o fattualmente la mission è il raggiungimento di un equilibrio di bilancio, col vincolo di offrire un determinato stock di prestazioni. Tale dubbio si osserva nelle attuali scelte di finanziamento del sistema sanitario e socio-sanitario che risente proprio di una non chiarezza fra politica e governance del sistema aziendale. Ad esempio, circoscrivendo l'esempio solo alla spesa sanitaria pubblica, la quota procapite confrontata con quella di altre Aziende consente una valutazione delle differenze dei costi gestionali (casamai con quelle delle aziende limitrofe che hanno le stesse caratteristiche della prima), questo è un tema di gestione aziendale, ma se non corrisponde una modifica nei criteri di finanziamento (governance politica) delle aziende, e si continua con il modello della spesa storica, o quello dei tagli lineari, l'effetto è di danneggiare l'azienda più efficiente. In conclusione, il nostro sistema sanitario e socio-sanitario, per non affrontare una riforma nella sua essenza, sta ricevendo tanti e tali vincoli di carattere finanziario che il ridisegno viene fattivamente realizzato non esplicitando i nodi politici essenziali (stock garantiti, finanziamento, funzione delle politica e dell'azienda, ecc.), e soprattutto non formulando proposte.

Bibliografia

Roversi Monaco, F. A. (1979). Il servizio sanitario nazionale - Commento alla legge 23 dicembre 1978, n. 833. Milano: Giuffrè.

Terranova, L. (1999). L'intervento pubblico nel mercato del settore farmaceutico: razionamento contro razionalizzazione. In A. Bariletti, I. Cavicchi, N. Dirindin, V. Mapelli, & L. Terranova, La sanità fra scelta e razionamento (p. 165-215). Milano: Il Sole 24 Ore.

World Health Organization. (1946). Preamble to the Constitution of the World Health Organization. New York.

L'importanza sociale ed economica del Non Profit nel settore sanitario

di *Autilia Cozzolino, SRM*

Lo sviluppo del non profit in sanità



Il raffronto dell'indice EHCI 2012 (Euro Health Consumer Index) tra i vari Paesi europei vede l'Italia aggiudicarsi 623 punti, retrocedendo dalla posizione 15 (2009) alla 21 (i Paesi Bassi sono al primo posto con un indice dei consumatori di 872/1000 punti, seguiti da Danimarca (822), Islanda (799), Lussemburgo (791) e Belgio (783). L'Italia, quindi, registra un'allarmante retrocessione all'interno della classifica della sanità UE, risultando debole nella maggior parte dei settori: attesa, generosità dei sistemi, e-Health e accesso ai farmaci. Si tratta di caratteristiche essenziali della nuova domanda sanitaria.

In realtà, la capacità e qualità dell'assistenza della Sanità italiana è il frutto di un insieme di elementi complessi e negli ultimi tempi è sempre più messa in difficoltà da tensioni sul fronte dell'equilibrio economico-finanziario. Una novità importante degli ultimi anni è rappresentata dal protagonismo che hanno acquisito nel nostro Paese le Organizzazioni Non Profit, anche nell'ambito della sanità e della salute, per la capacità di tutelare il livello di soddisfazione della domanda di servizi sempre più minacciato dalle turbolenze finanziarie.

Infatti, il fenomeno Non Profit ha manifestato una costante crescita sia quantitativa che qualitativa, apportando un contributo sempre più significativo alla crescita ed allo sviluppo del sistema sanitario e socio-sanitario nazionale e locale. Sono nate in questi ultimi 20 anni diverse "forme giuridiche" di organizzazioni non votate al profitto. Tra queste, le principali sono le organizzazioni di volontariato, le associazioni di promozione sociale, le cooperative sociali, le fondazioni, le imprese sociali e le organizzazioni non lucrative di utilità sociale. La cooperativa sociale è la forma giuridica che rappresenta in maniera inequivocabile la crescita e lo sviluppo del Non Profit.

Esaminando le linee-guida del processo normativo si evince la volontà del legislatore di modernizzare il Ssn nei meccanismi operativi e nella sua efficienza ed efficacia erogativa. Dall'altro canto, si rileva sia una tendenza al consolidamento del ruolo produttivo del Non Profit, sia un cambiamento strutturale del rapporto tra soggetto pubblico e Terzo Settore in base al quale quest'ultimo si configura sempre più come fornitore di un servizio acquistato dal primo per conto dell'utente finale, soffrendo poi, di un'eccessiva dipendenza finanziaria dal settore sanitario pubblico. Questo è uno dei motivi per cui spesso al Terzo Settore viene a mancare l'autonomia e flessibilità (es. per i ritardi dei pagamenti ASL); incide poi anche la modesta possibilità di accesso al sistema creditizio per l'insufficienza di garanzie reali e patrimoniali. Proprio per superare queste difficoltà finanziarie si sono sviluppate delle strategie per l'individuazione di nuovi canali di finanziamento come quella del fund raising. Inoltre, l'importanza del movimento ha attirato anche l'attenzione del sistema bancario che, negli ultimi anni, sta creando delle banche rivolte appositamente al Non Profit.

L'interazione tra non profit e settore sanitario pubblico: i punti di forza e di debolezza ed i fattori chiave per lo sviluppo di una relazione virtuosa

Il Non Profit, quindi, se integrato nel sistema di progettazione e di offerta del sistema sanitario, ha tutte le caratteristiche per intervenire in tale ambito con efficienza ed efficacia per la sua organizzazione e per i risultati produttivi che è in grado di conseguire (grazie alle donazioni, agevolazioni fiscali ecc.. che favoriscono l'economicità dei costi di produzione). Nella sua evoluzione il nonprofit ha posto al centro della sua azione sempre più spesso la costruzione di partnership, l'umanizzazione dei servizi, la democratizzazione degli interventi, la costruzione di relazioni sinergiche ed ha assunto un ruolo sempre più significativo anche grazie ad un quadro normativo e sociale, probabilmente, più propenso a valorizzarne gli spazi di intervento.

Si determina, così, una situazione nella quale, da un lato, c'è un Ssn che, non potendo, per diverse ragioni, occuparsi in maniera diretta di quella parte della salute dei cittadini relativa all'attività socio-sanitaria, richiede l'azione delle Organizzazioni Non Profit e, dall'altro, vi sono organizzazioni della società civile che rispondono alle richieste dei cittadini e delle istituzioni pubbliche con un'offerta di servizi.

In realtà, la relazione potenzialmente virtuosa che si viene ad instaurare tra questi due mondi risulta molto complessa e critica poiché dipende dal modo e dal contesto in cui il Ssn si rivolge al Non Profit e dal modo e dal contesto in cui il Non Profit presenta la propria offerta al Ssn. Dall'analisi del quadro della struttura, dell'organizzazione e delle caratteristiche territoriali della sanità pubblica, si rileva che le Regioni italiane del Nord sono quelle che maggiormente si distinguono perché sono dotate di un sistema d'offerta sanitaria ben strutturato, in armonia con il territorio in cui operano, con una buona accessibilità ai servizi sanitari. Completamente diversa è la realtà meridionale, soprattutto in Campania dove, nonostante sia presente un'offerta sanitaria abbastanza articolata, resta evidente la non adeguatezza rispetto alle esigenze territoriali. A questa situazione si aggiunge il problema della scarsa efficienza e delle ridotte risorse finanziarie (a causa, ad es. dello stanziamento di risorse da parte del governo centrale alle Regioni inferiore al prevedibile fabbisogno sanitario), situazione che degenera nell'accumulo di debiti e quindi di un forte disavanzo.

In riferimento alle organizzazioni Non Profit che svolgono in modo prevalente le loro attività nel settore sanitario, queste sono concentrate in modo particolare nel Nord e sono ben strutturate, mentre nel Mezzogiorno sono in numero ridotto e di più piccola dimensione e dotate spesso di una struttura ancora informale.

Analizzando il contributo delle organizzazioni non profit nel settore della sanità, nella tabella che segue, vengono individuate 5 tipologie di attività svolte dalle Non Profit in sanità e si indica anche la(e) forma(e) giuridica(e) più frequentemente adottata(e) dalle organizzazioni che occupano quello specifico segmento. Per ciascuna tipologia, infine, si mette in risalto l'esistenza o meno di un "prezzo" pagato dalle P.A. per il servizio.

Tipologie di attività svolte dalle diverse forme di organizzazioni Non Profit e rapporti finanziari con il pubblico

Tipo di attività	Producono servizi standard in ambito sanitario	Producono servizi standard in ambito socio-sanitario	Producono ricerche ed eventuali servizi sperimentali	Svolgono attività di promozione culturale e sociale su temi di rilevanza sanitaria o socio-sanitaria	Svolgono attività di difesa dei diritti degli utenti di servizi sanitari o socio-sanitari
Forma giuridica	Cooperative sociali Organizzazioni di volontariato	Cooperative sociali Organizzazioni di volontariato (raramente)	Associazioni Organizzazioni di volontariato Fondazioni operative	Organizzazioni di volontariato Associazioni di promozione sociale	Associazioni
Rapporti finanziari con il pubblico	Prezzo per unità di servizio	Prezzo per unità di servizio	Eventuale contributo	Eventuale contributo	Eventuale contributo
ESEMPI	Trasporto infermi	Assistenza domiciliare	Ricerche e sperimentazioni su malattie rare	Iniziative culturali; ambiente e salute	Difesa dei diritti del malato

Fonte: elaborazione SRM

In generale, l'attività sanitaria e socio sanitaria svolta dal Non Profit può consistere in:

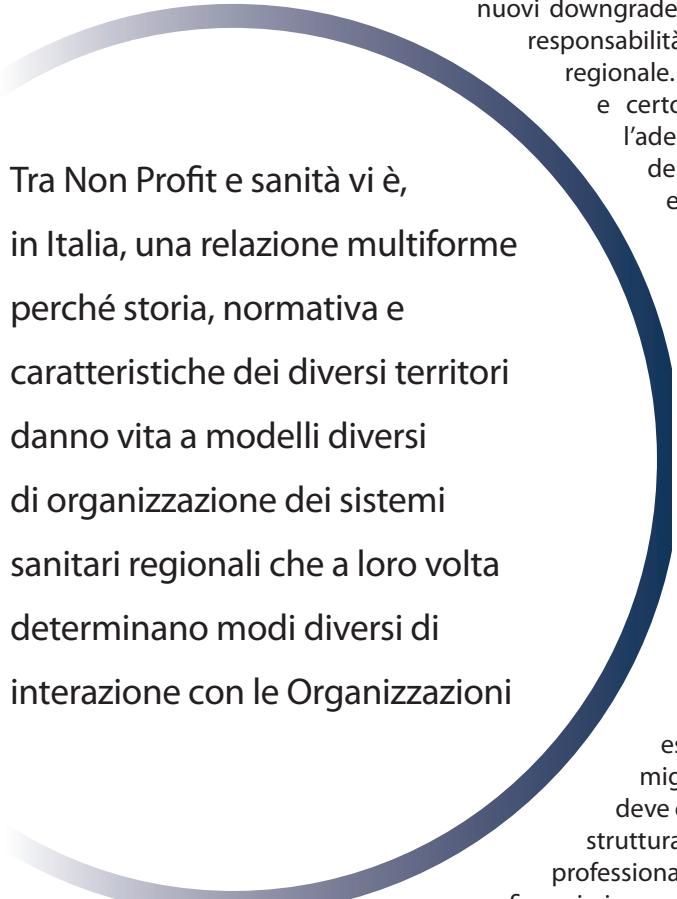
- servizi che rispondono ad una domanda generata dalle stesse organizzazioni e che interessano attività sociali, ma anche di ricerca, formazione e cultura; spesso si tratta di ambiti di formazione tra il sociale e il sanitario o tra il sanitario e la ricerca e promozione;
- servizi "oltre frontiera" che consistono nella fornitura di attività collaterali a quelle sanitarie;
- servizi "di frontiera". Si tratta di servizi di competenza della sanità pubblica ma che, a causa di diverse circostanze, vengono svolti dal Non Profit sia ricorrendo a convenzioni che a forme indirette di assistenza, generando in questo ultimo caso relazioni spesso potenzialmente ostili.

Sulla base di questa classificazione, le variabili più significative per lo sviluppo della capacità di

integrazione Non Profit/Sanità sono: il fattore politico istituzionale, l'adeguatezza del SSN ed il fattore economico e socio-culturale. Infatti, laddove c'è un orientamento politico favorevole alla concorrenza (modello del "quasi mercato"), una buona capacità organizzativa, un soddisfacente livello di sviluppo economico, culturale e sociale, ma soprattutto un sistema sanitario adeguato alle esigenze territoriali con una gestione efficiente ed efficace, la sanità eleva un'azione propulsiva nei confronti del Non Profit, poiché, quest'ultimo di fronte ad un tale scenario, per poter operare, dovrà dotarsi di una struttura altrettanto adeguata e dovrà pensare attentamente a quali servizi socio-sanitari intende erogare nonché alla quantità ed alla qualità degli stessi. Tale situazione finisce col qualificare meglio il dialogo tra i suddetti soggetti. Viceversa, laddove è presente un sistema sanitario meno efficace e più problematico, l'attività del settore Non Profit tende a focalizzarsi in linea generale su quei servizi erogati dal Ssn con minore efficienza ed efficacia nell'azione. Si avverte, in tali contesti, una tendenza del Non Profit, ad assumere di fatto un ruolo di sostituzione alle competenze della sanità generando, in questo modo, una maggiore conflittualità del rapporto ed un minore riconoscimento da parte del Ssn. Ne è un esempio la realtà campana, dove si denuncia, spesso, la mancanza di riconoscimenti aperti per tutto il lavoro che si svolge come rimedio alle difficoltà di offerta socio-sanitaria del mondo pubblico e privato. Evidentemente, in questa Regione l'assenza di un buon feeling con il settore pubblico è spiegabile anche con la scarsa positività di cui si connotano tutte le variabili esplicative della relazione tra il Non Profit e la sanità.

Si rileva, quindi, che tra Non Profit e sanità vi è, in Italia, una relazione multiforme perché storia, normativa e caratteristiche dei diversi territori danno vita a modelli diversi di organizzazione dei sistemi sanitari regionali che a loro volta determinano modi diversi di interazione con le Organizzazioni Non Profit. Non solo, ma è una relazione che cambia anche nel "tempo" per le caratteristiche dello sviluppo economico, politico e sociale e per l'evoluzione normativa. Per un miglioramento della relazione è evidente che occorra agire su tutte le macrovariabili, anche se alcune, come quelle economiche e socio-culturali avranno effetti nel lungo periodo. In particolare, da un lato, poiché sussiste una scarsa cultura manageriale e d'impresa in un mercato non adeguatamente protetto, il Non Profit dovrà dimostrare di essere in grado di realizzare una gestione solidale legata ad aspetti etici ultraeconomici; dall'altro, esso dovrà dimostrare la capacità di gestire le complessità, di erogare servizi di qualità sotto il profilo tecnico-scientifico, di anticipare, nella progettazione e nell'offerta dei servizi, i nuovi bisogni emergenti. Nel corso delle attuali misure di riforma dell'Italia da parte del governo, la sanità dovrebbe avere la priorità.

L'Italia ha bisogno di una vera e propria svolta per evitare nuovi downgrade in futuro. Va sottolineata quindi la responsabilità del legislatore, soprattutto quello regionale. E' necessario che si renda chiaro e certo il quadro normativo, si migliori l'adeguatezza del Ssn e si dia al "mercato" dei servizi sanitari - nel quale vi può essere più spazio di crescita per organizzazioni Non Profit efficienti e innovative che contribuiscano al miglioramento della qualità dei servizi - la possibilità di svilupparsi adeguatamente. Per la Campania, diversi sono gli interventi da realizzare per favorire lo sviluppo di giuste relazioni tra il Non Profit e la sanità, ad esempio, come arginare il ricorso al Non Profit quale modo per abbassare i costi dei servizi sanitari. Sul lato dei costi bisognerà agire in altro modo: ad esempio attraverso la razionalizzazione delle strutture esistenti, quindi concentrandosi sul miglioramento dell'efficienza del Ssn. Si deve chiedere, però, anche al Non profit di strutturarsi meglio, con maggiore e migliore professionalità, managerialità e autonomia finanziaria.



Tra Non Profit e sanità vi è,
in Italia, una relazione multiforme
perché storia, normativa e
caratteristiche dei diversi territori
danno vita a modelli diversi
di organizzazione dei sistemi
sanitari regionali che a loro volta
determinano modi diversi di
interazione con le Organizzazioni

Il lavoro volontario in Italia

*di Damiano Fiorillo, Ricercatore in Politica Economica, Department of Economics "Salvatore Vinci",
Università di Napoli Parthenope*

Introduzione

Negli ultimi quindici anni il lavoro volontario¹, non remunerato secondo il meccanismo di mercato, offerto all'interno di organizzazioni formali non-profit è aumentato notevolmente in Italia e negli altri Paesi ad economia avanzata. Dalla Tabella 1, in cui è riportata la percentuale di persone di età superiore ai 13 anni che ha svolto attività gratuita per una associazione di volontariato in Italia, si comprende che il trend è stato positivo e ha riguardato maggiormente gli uomini rispetto alle donne. Nel 2010, 10 persone su 100 svolgevano lavoro gratuito per una associazione di volontariato.

Andamento del lavoro volontario in Italia (%)

	1995	2000	2005	2010
Maschi	8.4	9.0	9.3	10.5
Femmine	6.9	8.0	8.5	9.5
Totale	7.6	8.5	8.9	10.0

Tabella 1 - Fonte: Istat

Nel contempo, essendo il lavoro volontario un fenomeno complesso alla cui spiegazione concorrono differenti discipline, dall'antropologia alla psicologia, dalla sociologia all'economia, lo studio del lavoro non retribuito ha assunto il suo giusto posto all'interno delle scienze sociali. Studiare il volontariato e comprendere le motivazioni che inducono gli individui a partecipare attivamente e gratuitamente in organizzazioni non-profit in Italia (e negli altri Paesi sviluppati) è una questione d'interesse per l'economista per diverse ragioni. Innanzitutto, in conseguenza della riduzione della spesa pubblica nazionale, il lavoro gratuito è diventato una risorsa di fondamentale importanza per il settore non-profit impegnato nella offerta di servizi sociali, educativi, culturali, ricreativi e molti altri ancora. In secondo luogo, il lavoro volontario può contribuire allo sviluppo economico di un territorio favorendo l'accumulazione di capitale sociale e il buon funzionamento delle istituzioni pubbliche. Infine, il lavoro volontario ha effetti microeconomici sul comportamento del volontario, che nell'aggregato possono avere conseguenze positive sull'economia della società.

Gli studi economici sul lavoro volontario individuano tre motivazioni all'origine della sua offerta: la motivazioni del consumo, dell'investimento e del consumo di "beni relazionali". Nel modello di consumo privato il volontario consegue un beneficio diretto dall'atto di agire per se. E' il lavoro volontario e i premi intrinseci ad esso associati che motivano gli individui a donare tempo. Nel modello d'investimento, il lavoro volontario migliora il capitale umano del volontario, incrementa la sua occupabilità e le sue prospettive di reddito futuro. Infine, nel modello di consumo di "beni relazionali", l'interesse per se nelle relazioni sociali è un'altra motivazione del lavoro gratuito. Contestualmente alle ricerche economiche sulle motivazioni del lavoro volontario, sono aumentati nella disciplina gli studi sugli effetti (positivi) che il lavoro gratuito produce sul volontario. Ad esempio, soddisfazione di vita, salute, consolidamento di norme morali e sociali. Il presente articolo, quindi, si propone di discutere delle motivazioni alla base del lavoro non pagato offerto in una organizzazione formale non-profit e di esaminare alcuni effetti che il lavoro gratuito genera sul volontario.

Le motivazioni nel lavoro volontario

Il lavoro volontario offerto in organizzazioni formali non-profit ha attratto l'interesse anche degli economisti i quali si sono impegnati a comprendere le motivazioni alla base di questo comportamento. Tre principali ragionamenti teorici sono stati avanzati a seconda dell'assunzione concernente la motivazione del volontario.

¹ In questo articolo i termini lavoro volontario, lavoro non pagato, attività gratuita sono utilizzati come sinonimi.

Nel modello del consumo privato, il volontario è spinto da un premio intrinseco originato dall'aiutare gli altri. Il volontario è, in altri termini, una persona intrinsecamente motivata. Secondo la psicologia sociale cognitiva "una persona è intrinsecamente motivata quando il premio che riceve è nell'attività medesima". E' possibile identificare due tipologie di motivazione intrinseca. La prima riguarda la situazione secondo cui i volontari sono attenti al benessere del destinatario delle loro azioni. I volontari hanno, precisamente, preferenze sociali. Le preferenze sociali implicano che una persona ha come obiettivo non solo il proprio benessere ma anche il benessere delle altre persone. In questo schema, il benessere del volontario aumenta se le altre persone stanno meglio, cioè se il benessere della società aumenta, oppure se si riducono le disuguaglianze tra persone all'interno della società medesima. La seconda tipologia di motivazione intrinseca concerne il fatto che i volontari apprezzano il lavoro gratuito per sé e intrinsecamente beneficiano del loro lavoro volontario. I volontari sono soddisfatti nell'adempiere i compiti loro attribuiti e nel porre in essere queste attività ricevono rispetto, prestigio e reputazione.

Nel modello d'investimento, il volontario è mosso da un premio estrinseco generato dall'aiutare gli altri. Il volontario è, in altri termini, estrinsecamente motivato. Seguendo ancora la psicologia sociale cognitiva, un comportamento estrinsecamente motivato "comporta fare una attività perché permette di ottenere risultati distinti dall'attività medesima". Anche in questo schema, è possibile identificare due ragioni per le quali il lavoro volontario genera un premio estrinseco. Innanzitutto, il volontariato può essere intrapreso come un investimento in capitale umano. Le persone offrono lavoro gratuito al fine di aumentare il loro capitale umano, la loro occupabilità e il loro reddito futuro. Attraverso il volontariato, infatti, gli individui acquisiscono nuove abilità e accumulano esperienza che possono essere utili sia per i non occupati, per inserirsi nel mercato del lavoro, sia per gli occupati, per conseguire redditi più elevati. In secondo luogo, il volontariato può essere concepito quale investimento in reti di relazioni sociali. Inteso come rete di relazioni sociali, il volontariato fornisce informazioni riguardo l'esistenza e le caratteristiche dei posti di lavoro vacanti ed è uno strumento mediante il quale il volontario può rivelare le sue abilità lavorative e non, che altrimenti apparirebbero solo supposte.

Comunque, le persone possono decidere di offrire lavoro gratuito senza l'aspettativa di un premio estrinseco nel futuro bensì con il fine di trarre beneficio dalle relazioni sociali. Quindi, l'interesse nelle relazioni sociali quale gratificazione per sé può essere considerata una terza motivazione per il lavoro volontario. In altri termini, gli individui offrono lavoro volontario al fine di consumare "beni relazionali". I beni relazionali sono output intangibili di natura comunicativa ed affettiva prodotti attraverso le relazioni personali (Gui 2000). Essi non possono essere prodotti, consumati o acquisiti da un singolo individuo, poiché dipendono dalle relazioni con gli altri e sono goduti se e solo se condivisi con altre persone². In tal modo, una prima caratteristica dei beni relazionali è che l'identità delle persone con cui ci si relaziona risulta essere importante. Una seconda caratteristica è che la relazione sociale stessa costituisce il bene. Il volontariato generalmente si verifica in ambienti collettivi e formali caratterizzati da una dimensione relazionale. Le organizzazioni formali di volontariato, sono ambienti collettivi particolarmente favorevoli alla produzione e consumo di beni relazionali, poiché favoriscono e stimolano incontri "faccia a faccia"; incontri tra persone che condividono valori e obiettivi e che sono spesso legate da rapporti di conoscenza e fiducia reciproca. Il loro operare, quindi, contribuisce a modificare ed accrescere lo stock di relazioni esistenti, creando nuove opportunità di incontri tra soggetti già collegati e aprendo nuovi collegamenti relazionali. Ne consegue che donare tempo ad una organizzazione formale non-profit è una ulteriore motivazione per produrre e consumare beni relazionali.

Gli studi empirici condotti sull'Italia con dati campionari evidenziano che gli individui che offrono lavoro gratuito in organizzazioni formali non-profit sono proprio mossi da una motivazione intrinseca, estrinseca e di consumo di beni relazionali (si veda Bruno e Fiorillo 2012; Cappellari et al. 2011; Fiorillo 2009, 2011; Cappellari e Turati 2004).

Effetti del lavoro volontario

Il lavoro volontario oltre a produrre externalità positive per i beneficiari, genera effetti diretti sul volontario. Esaminiamo tre effetti: soddisfazione della vita, salute e consolidamento di norme morali e sociali. Il volontariato aumenta la soddisfazione di vita del volontario, ovvero

2 I beni relazionali presentano caratteristiche di beni pubblici puri, quali la non rivalità e la non escludibilità.

la sua felicità. Si tratta di una conseguenza direttamente correlata alle motivazioni discusse precedentemente. Il lavoro volontario pungola l'auto-stima, l'autonomia e le competenze del volontario, che a loro volta, possono tradursi in un aumento della sua soddisfazione di vita. Inoltre, la componente relazionale dei "beni relazionali" è particolarmente rilevante nella soddisfazione di vita: individui che consumano più beni relazionali sono più felici di individui con minori relazioni interpersonali e sociali. Infine, gli individui che offrono lavoro gratuito per ragioni intrinseche, estrinseche e relazionali sono anche le persone più soddisfatte del consumo di tempo libero, delle relazioni con gli amici e della loro situazione economica. Il volontariato può fornire un supporto morale e psicologico al volontario nell'attenuare lo stress della vita quotidiana. Incontrare nell'ambito del volontariato persone con cui parlare aiuta a rendere tolleranti aspetti della vita privata potenzialmente stressanti. In altri termini, persone che si sentono appoggiate, sostenute da altre persone possono sentirsi meno stressati. E' questo il "buffering effect" che può avere un ruolo cruciale nell'attenuare lo stress psicologico e mentale. Inoltre, il volontariato per coloro che sono occupati in un lavoro pagato può ridurre lo stress da lavoro e aumentare l'autostima con ricadute positive sulla soddisfazione del lavoro pagato.

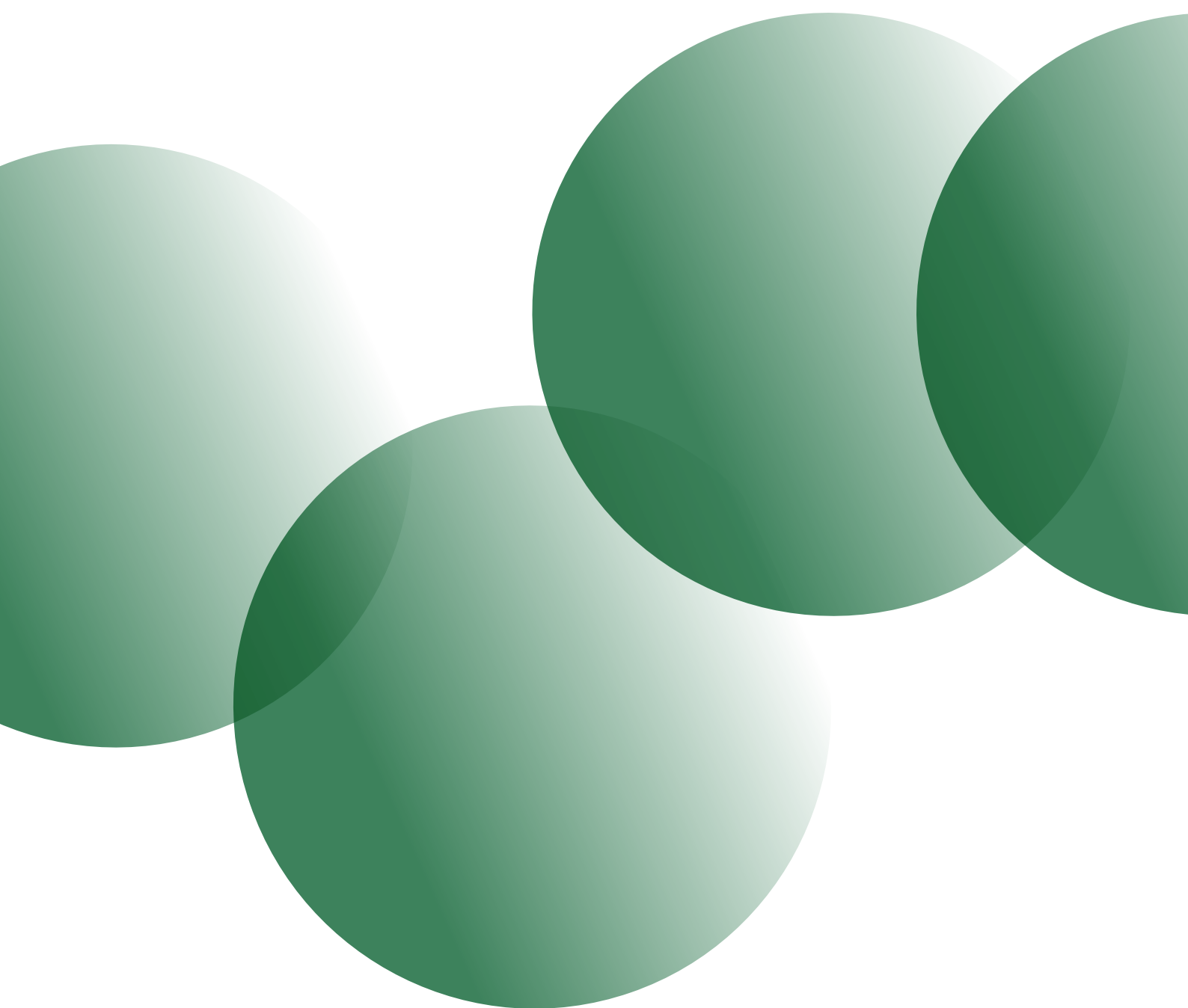
Il volontariato può sviluppare e consolidare norme morali e sociali, con ricadute positive sull'intera società. Ad esempio, il volontariato può favorire norme sociali di cooperazione, che il volontario può applicare all'esterno del volontariato, e quindi nella vita quotidiana. Il volontariato può favorire il diffondersi di fiducia generalizzata, ovvero della fiducia verso altre persone che non conosciamo, con effetti benefici per l'intera collettività e in particolare per l'economia. Infine, il volontariato può innestare norme sociali a favore della protezione dell'ambiente.

Queste, sono solo alcune conseguenze degli effetti positivi che il volontariato può generare. Alcuni di questi argomenti, in particolare il legame tra il lavoro volontario, da un lato, lo stato di salute e le norme morali e sociali, dall'altro, sono ancora poco investigati in Italia. L'analisi di questi effetti costituisce un interessante e stimolante ambito di ricerca, specialmente in un periodo come l'attuale, caratterizzato da una crisi economica permanente con ripercussioni negative su molti aspetti della vita umana. Conoscere se nell'attuale periodo di crisi economica il volontariato ha un effetto positivo sulla salute e sulle norme sociali del volontario, significa enfatizzare e riconoscere ulteriormente la funzione sociale ed economica del lavoro gratuito.

Bibliografia

- Bruno B., Fiorillo D. (2012). Why without pay? The intrinsic motivation in unpaid labour supply, *The Journal of Socio-Economics*, 41, pp. 659-669.
- Cappellari L., Ghinetti P., Turati G. (2011). On time and money donations. *The Journal of Socio-Economics*, 40, 853-867.
- Cappellari L., Turati, G. (2004). Volunteer labour supply: the role of workers' motivations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, 619-643.
- Deci E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*, New York, Plenum Press.
- Fiorillo D. (2012). Volunteer work and domain satisfactions: evidence from Italy, *International Journal of Social Economics*, 39, 97-124.
- Fiorillo D. (2011). Do monetary rewards crowd out intrinsic motivation to volunteers? Some empirical evidence for Italian volunteers? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82, 139-165.
- Fiorillo D. (2009). Offerta di attività gratuita in Italia: un'analisi microeconometrica, *Rivista Internazionale di Scienze Sociali*, 1, 23-59.
- Fiorillo D., Sabatini F., (2011). Quality and quantity: the role of social interactions in self-reported individual health, *Social Science & Medicine*, 73, 1644-1652.
- Gui B. (2000). Beyond transactions: on the interpersonal dimension of economic reality, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71, 139-69.
- Istat, Indagine Multiscopo sulle Famiglie. Aspetti della vita quotidiana, anni 1995-2010.

Ruolo, Funzioni e Strumenti della finanza, delle politiche d'investimento e di inserimento sociale



Costituire una Fondazione di Comunità

di Bernardino Casadei, Segretario Generale di Assifero - Associazione Italiana Enti e Fondazioni di Erogazione

Per costituire una fondazione di comunità che possa svolgere un ruolo di intermediazione filantropica è indispensabile un approccio imprenditoriale. Non si tratta di far leva sui buoni sentimenti, ma di offrire servizi in grado di generare un chiaro valore aggiunto per il donante. Una fondazione di comunità non ha un “case” su cui mobilitare l’attenzione dei donatori, ma è un’infrastruttura sociale il cui scopo è quello di promuovere la cultura del dono. Questo significa che essa ha due obiettivi fondamentali:

1. Mostrare come il dono sia un’opportunità e non semplicemente un dovere sociale;
2. Mostrare quando possa convenire al donante utilizzare un intermediario per perseguire i propri obiettivi filantropici piuttosto che distribuire direttamente le proprie donazioni.

Il primo compito consiste nel presentare il dono come un fine e non come un mezzo per raccogliere risorse con cui finanziare progetti d’utilità sociale. Naturalmente il finanziamento dei progetti è conseguenza necessaria della donazione, ma il valore di quest’ultima trascende il significato dell’iniziativa sostenuta. In pratica si tratta di mostrare come il dono sia un valore in sé in grado di generare benefici importanti per il donante e per la sua comunità, al di là degli importi raccolti e del loro utilizzo, il che chiaramente non significa che questi aspetti non siano importanti. Bisogna, in altri termini, aiutare le persone a scoprire e a vivere la gioia che l’esperienza del dono può generare in termini di senso, relazioni ed emozioni, oltre naturalmente rendere consapevole la comunità del capitale sociale che questo atto è in grado di sviluppare, aiutando così le istituzioni pubbliche e gli enti privati a superare un approccio strumentale che rischia di snaturarlo e quindi, in ultima analisi, di inaridire le potenzialità.

Il perseguimento di questo fine dipende, più che dall’utilizzo di raffinate tecniche di comunicazione e di marketing, dalla concreta testimonianza di coloro che si faranno promotori dell’iniziativa. È questa una delle principali ragioni che impone che i promotori siano persone che condividano e soprattutto vivano “la stupefacente esperienza del dono”. Bisogna quindi coinvolgere persone che siano molto diverse fra loro, che possano relazionarsi se non con tutti, almeno con una parte consistente dei settori che costituiscono la comunità locale e che abbiano come comun denominatore il desiderio e il piacere di donare.

L’individuazione di questo gruppo di persone è forse il compito più difficile e complesso per chiunque voglia costituire una fondazione di comunità che possa sfruttare al meglio le proprie potenzialità, ma è anche il compito più importante, quello che può creare le condizioni affinché la nuova struttura possa effettivamente avere successo e mobilitare le energie positive presenti nel territorio. In questo sforzo, se da un lato è opportuno tenere rapporti con le organizzazioni che in qualche modo rappresentano le varie istanze sociali, istituzionali ed economiche di una comunità, dall’altro è fondamentale non cadere nella logica della rappresentanza. Il comitato dei promotori deve riflettere la propria comunità, ma non rappresentarne gli interessi. Esso deve essere sufficientemente eterogeneo così da permettere ad ogni cittadino di individuare nel gruppo almeno una persona con cui possa relazionarsi in quanto in grado di utilizzare lo stesso linguaggio e di capirne le esigenze, ma non essere una camera di compensazione fra i diversi interessi presenti in una comunità.

Una volta costituito il gruppo dei promotori è però indispensabile offrire loro gli strumenti per sperimentare in prima persona le potenzialità della fondazione. Solo così potranno capirne le funzionalità e quindi essere in grado di condividere con altri la loro esperienza e nel contempo svolgere con competenza ed efficacia il proprio ruolo di amministratori. La fondazione di comunità può infatti offrire servizi molto sofisticati ed innovativi, ma proprio per questo sostanzialmente sconosciuti ai più. Se gli amministratori non li sperimentano in prima persona, difficilmente potranno condividere la loro esperienza con altre persone e saranno in grado di capire se la struttura è capace di erogarli con professionalità ed efficacia o di definire quali investimenti siano necessari per migliorarne la qualità.

I vantaggi che una struttura di intermediazione filantropica può mettere a disposizione dei propri donatori sono diversi e possono essere sintetizzati nelle seguenti categorie: garanzie, flessibilità,



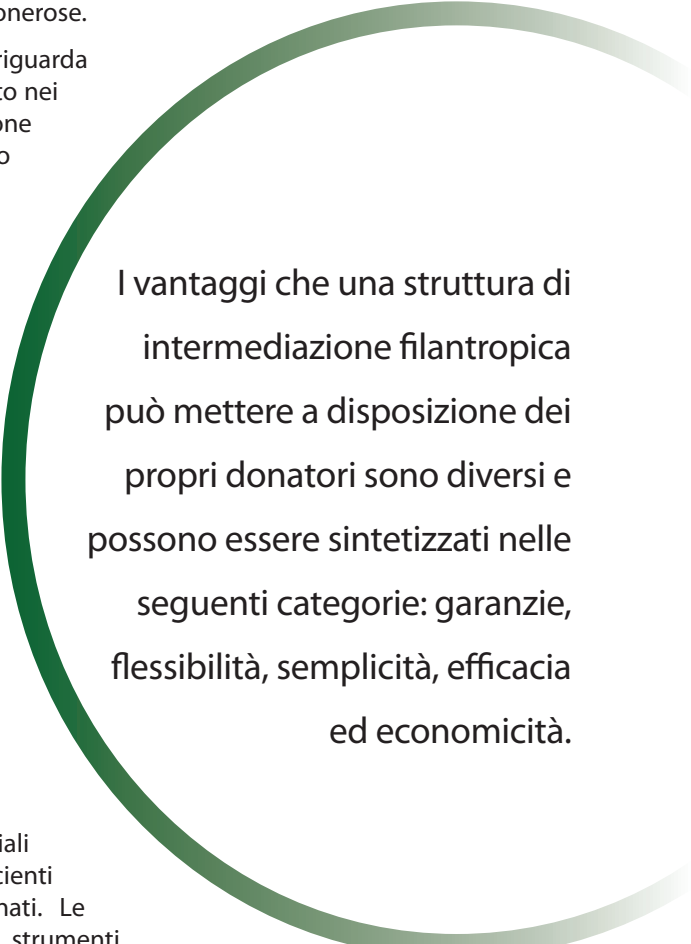
semplicità, efficacia ed economicità. Queste categorie possono essere ulteriormente articolate così da rispondere alle specifiche esigenze dei donatori. Ne consegue che una fondazione di comunità per essere veramente efficace deve dotarsi delle procedure e dell'infrastruttura necessaria per poter conseguire se non tutte, almeno una parte consistente di questi benefici, dato che, qualora ciò non avvenisse, ben difficilmente la fondazione potrebbe svolgere la propria funzione. La fondazione non gestisce direttamente alcun progetto, per questo o è in grado di dare un valore aggiunto alle donazioni che transitano per la sua struttura o non ha ragione di esistere.

In pratica, per poter offrire ai propri donatori tutti le garanzie e i benefici collegati all'istituto della donazione modale, è necessario dotarsi di modelli che definiscano gli aspetti tecnici, permettendone la personalizzazione da parte dei donatori. Inoltre bisogna dotarsi di una rete di esperti da coinvolgere qualora dovessero emergere delle esigenze particolari. Nel contempo, per poter offrire una completa tracciabilità di tutte le transazioni così da garantire i donatori che effettivamente le somme da loro erogate sono state utilizzate esattamente in conformità con le loro indicazioni, è necessario dotarsi di un sistema contabile particolare che permetta di tenere contemporaneamente traccia della natura e della destinazione di ogni operazione. Inoltre, al fine di perseguire quella trasparenza che è vera garanzia nei confronti del pubblico, bisogna dotarsi di un sito che sia costantemente aggiornato e permetta a chiunque di analizzare le attività di ogni fondo, così come le caratteristiche dei progetti finanziati.

Da un punto di vista fiscale è necessario ottenere l'iscrizione nell'anagrafica delle onlus cosa che non è sempre semplice dato che, trattandosi di una modalità nuova, non è raro che i funzionari dell'Agenzia delle Entrate esprimano dubbi che rendono l'intero processo complesso e laborioso. Inoltre l'essere onlus prevede una serie di obblighi che sono senz'altro più onerosi di quelli che contraddistinguono gli altri enti non commerciali. Occorre poi sviluppare particolari competenze di analisi per individuare quelli che sono i enti non profit e le caratteristiche che devono avere le iniziative potenzialmente finanziabili per essere considerate d'utilità sociale. Purtroppo le norme non sono sempre chiare e univoche. Non è raro che una determinata attività possa essere finanziata solo se presentata in un determinato modo e gestita seguendo particolari procedure. Si tratta di conoscenze molto particolari, ancora non formalizzate, che presuppongono delle competenze alquanto raffinate che ben difficilmente un gruppo di ben intenzionati volontari è in grado di sviluppare autonomamente, ma che possono rivelarsi indispensabili per rispettare norme e non incorrere in sanzioni che potrebbero rivelarsi anche essere molto onerose.

Un elemento che viene spesso sottovalutato riguarda la gestione patrimoniale. In effetti, soprattutto nei primi tempi, è poco probabile che la fondazione sia chiamata a gestire un patrimonio consistente. In realtà, quando ci si confronta con potenziali donatori che potrebbero essere interessati a costituire dei fondi permanenti è invece fondamentale poter mostrare loro che la fondazione è in grado di mobilitare le competenze necessarie per elaborare le strategie più adeguate al fine di permettere loro di perseguire quanto desiderato. Si tratta di competenze spesso molto costose di cui non è facile dotarsi, anche perché gli stessi gestori non sempre hanno sviluppato delle modalità di investimento che rispondano in modo adeguato alle esigenze di una fondazione la quale è chiamata ad operare in un orizzonte temporale infinito e può godere di spazi di manovra che sono preclusi ad altre tipologie di investitori.

Queste brevi e tutto sommato parziali considerazioni potrebbero già essere sufficienti per scoraggiare anche i meglio intenzionati. Le fondazioni di comunità sono infatti degli strumenti potenti, ma altrettanto sofisticati. Esse, accanto ai valori e



I vantaggi che una struttura di
intermediazione filantropica
può mettere a disposizione dei
propri donatori sono diversi e
possono essere sintetizzati nelle
seguenti categorie: garanzie,
flessibilità, semplicità, efficacia
ed economicità.

agli ideali richiamati all'inizio di queste riflessioni e che rimangono fondamentali, necessitano di competenze molto particolari che non è facile reperire sul mercato, ma che risultano altrettanto necessarie se si vogliono ottenere risultati positivi e creare le condizioni affinché esse possano effettivamente decollare e mobilitare per il bene comune quelle risorse che, altrimenti, rischiano di andare disperse. La lentezza con cui queste fondazioni si stanno diffondendo nel nostro Paese ne è una prova evidente. Malgrado i risultati ottenuti dal progetto promosso dalla Fondazione Cariplo e l'interesse a sostenerne lo sviluppo da parte di alcuni importanti enti, come la Fondazione con il Sud e la Compagnia San Paolo, sono ancora poche le comunità che hanno colto tali opportunità.

Per superare questi ostacoli e diffondere maggiormente l'intermediazione filantropica, la Fondazione UMANA MENTE, con l'assistenza tecnica di Assifero, ha costituito il Comitato per la promozione del Dono (www.perildono.it). Si tratta di una struttura attualmente presieduta dal professor Stefano Zamagni con il coinvolgimento di Giorgio Fiorentini e di Adriano Propersi in qualità di vice presidenti, che ha come fine quello di promuovere su tutto il territorio nazionale la cultura del dono, in pratica offrendo ai donatori servizi analoghi a quelli che potrebbero dar loro le fondazioni di comunità.

Non si tratta certo di un concorrente, ma piuttosto di un complemento all'attività delle fondazioni di comunità.

La presenza del Comitato per il Dono permette di dare una risposta alle esigenze di quei donatori che hanno bisogni che le fondazioni di comunità non possono soddisfare o perché si tratta di obiettivi che non sono geograficamente determinati o più semplicemente perché nel territorio dove intendono operare manca una fondazione di comunità. Si tratta di un aspetto molto importante perché mette in condizione tutte quelle realtà che hanno rapporti coi potenziali donatori (notai, commercialisti, intermediari finanziari, family office) di offrire ai loro clienti servizi filantropici, sapendo che sarà sempre possibile trovare una soluzione attraverso una fondazione di comunità o, in via sussidiaria, utilizzando il Comitato per il Dono. In questo modo diventa così possibile promuovere a livello nazionale, con ricadute positive a livello locale, le potenzialità dell'intermediazione filantropica, con i benefici per tutto il settore che è facile immaginare.

Il Comitato per il Dono può poi svolgere un'importante funzione di incubatore nei confronti di quei soggetti che fossero interessati a verificare la possibilità di costituire nel loro territorio una fondazione di comunità. Infatti il Comitato può costituire al proprio interno delle strutture affiliate in grado di offrire al proprio territorio tutti i benefici di una fondazione di comunità. Questo significa che gli stessi promotori possono godere dei vantaggi che offrono ai loro potenziali donatori, ossia la possibilità di usufruire di una struttura già pienamente operativa, che possa farsi carico di tutte le incombenze amministrative. In questo modo i promotori possono iniziare ad operare sin da subito, usufruendo di tutte le competenze che sono state nel frattempo sviluppate e con la possibilità, quando le condizioni saranno considerate mature, il patrimonio accumulato sufficiente, il ruolo sul territorio ormai consolidato, di diventare un ente pienamente autonomo.

I promotori potranno concentrare tutte le loro energie nell'approfondire la loro missione e nello sviluppare le relazioni, sapendo che vi è qualcuno che è in grado di garantire che tutti gli aspetti amministrativi saranno gestiti con rigore e professionalità. Attualmente è già stato costituito in Val di Susa un primo fondo con questo obiettivo e sono diverse le realtà territoriali in Piemonte, Emilia, Lazio che guardano con crescente interesse a questa opportunità.

In una società che vede nello sviluppo di una comunità solidale e sussidiaria l'unica vera alternativa alla crisi dello stato sociale, la creazione di un'infrastruttura che abbia come fine quello di aiutare le persone a donare è da considerarsi una priorità a cui tutti sono chiamati a contribuire. Grazie alle potenzialità del Comitato per il Dono questo obiettivo diventa molto più semplice e alla portata di ogni comunità degna di questo nome.

Si può misurare l'efficienza nel terzo settore? La risposta degli associati dell'Istituto Italiano della Donazione

di Cinzia Di Stasio, Segretario Generale dell'Istituto Italiano della Donazione IID e Francvesco Scarpat Responsabile Relazioni con gli Associati dell'IID

Premessa

Quelli che seguono sono i risultati di un'indagine sul tema dell'efficienza applicata al terzo settore, che mira a registrare il livello di efficienza delle associazioni che vi aderiscono, sulla base di un modello unico di riferimento proposto. Il tema dell'efficienza, trova la sua naturale collocazione nel mondo profit, dove dovrebbe essere alla base di una qualsiasi attività produttiva, perché ridurre gli sprechi vuol dire aumentare i profitti e dunque agevolare il raggiungimento del principale scopo sociale che per un'azienda è per l'appunto il raggiungimento del profitto.

Ma allora se l'efficienza è strettamente legata al raggiungimento di uno scopo sociale che non è proprio del non profit, perché dovrebbe essere preso in considerazione come un elemento da studiare, valutare e su cui porre l'attenzione? Una organizzazione non profit si caratterizza per avere uno scopo diverso dal profitto, ma piuttosto finalizzato alla risoluzione di un bisogno sociale, culturale o ambientale.

Il soddisfacimento del bisogno, dunque, coincide con il raggiungimento dello scopo sociale di una qualsiasi organizzazione non profit, ma per riuscire a fare questo sono necessarie comunque delle risorse finanziarie che ne permettano il perseguimento. Perciò anche se una organizzazione non profit non nasce e non agisce per il raggiungimento del profitto ha bisogno comunque di gestire delle risorse di denaro, di tempo, per fare il bene dei propri beneficiari.

Dunque l'efficienza, in questo contesto, ha più a che fare con il rispetto dei propri interlocutori, dai donatori ai beneficiari, cioè, meglio utilizzo le mie risorse, più avrò rispettato la volontà dei miei donatori, innalzando, al contempo, la qualità del "servizio" reso ai miei beneficiari. Ed è per questo che l'Istituto Italiano della Donazione si interroga su questo tema perché, l'efficienza è forse il primo diritto che un donatore dovrebbe esigere da una ONP, nel rispetto delle attività portate avanti. L'efficienza nel non profit non si può misurare con dei numeri predeterminati, il livello di efficienza è strettamente legato a delle variabili strutturali, come il tipo di attività che viene svolta (cooperazione, ricerca scientifica, inclusione sociale, ecc...), la composizione della struttura (maggiore o minore presenza di volontari, presenza di personale retribuito, ecc...) la dimensione economica della ONP, la dimensione territoriale.

Per questo motivo, i dati che leggerete non si fermeranno alla media generale di per sé poco significativa, ma l'aspetto interessante del lavoro sta proprio nel registrare i cambiamenti di questi numeri al cambiare delle variabili esaminate. Sarà a questo punto che il lettore noterà che una associazione occupata nella ricerca scientifica avrà dei costi di raccolta fondi più alti di una organizzazione che si occupa di cooperazione sociale, ma ciò non vuol dire che una sia migliore dell'altra, significa viceversa che non esistono numeri univoci di riferimento, ma che il livello di efficienza deve essere misurato e valutato contestualmente all'ambito di riferimento dell'associazione presa in esame.

Sappiamo, infine, che misurare solo l'efficienza può essere ritenuto un forte limite all'enunciata opportunità di avere elementi di riferimento per permettere alle ONP di prendere decisioni gestionali razionali e basate sui fatti, ma nell'ambito dei suoi obiettivi ha, perlomeno, la caratteristica di non essere una misurazione eccessivamente "ambigua".

Introduzione all'indagine

Anche questa seconda edizione, dopo la prima pubblicata nel 2010 con riferimento a dati dei bilanci 2006 – 2007 – 2008, avviene ancora con riferimento alla base associativa dell'IID non essendosi in questo paio d'anni trovato una modalità per un allargamento razionale del campione di riferimento. Il nostro obiettivo è la misurazione dell'efficienza economica, secondo un metodo semplice e generalizzato.

Gli indici scelti dall'Istituto Italiano della Donazione, si trovano all'interno di quelli proposti nella raccomandazione n°10 del "Codice unico delle aziende non profit 2007" redatto dal Consiglio



Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDCEC), già adottati anche da organismi di altri contesti sociali (ad es. dal Charity Navigator). Gli indici di cui trattiamo sono

- 1) Indice di efficienza della raccolta fondi,
- 2) Indice di impiego degli oneri istituzionali sugli oneri totali,
- 3) Indice di impiego degli oneri di raccolta fondi sugli oneri totali,
- 4) Indice di impiego degli oneri di supporto sugli oneri totali.

Indice di efficienza della raccolta fondi

L'indice di efficienza della raccolta fondi è uno dei parametri di controllo più importanti, perché evidenzia, in forma estremamente sintetica e trasparente, quanto si è speso in media a consuntivo per raccogliere ogni euro. La formula suggerita è la seguente:

$$\frac{\text{Oneri Raccolta fondi}}{\text{Proventi Raccolta fondi}} = N$$

L'indice è ricavato dal rapporto tra il totale degli oneri generati da attività di raccolta fondi sommati agli oneri generati da attività accessorie e il totale dei proventi correlati per competenza a tali oneri. L'indice esprime in centesimi di euro la spesa media sostenuta per ogni euro raccolto dall'ONP: è evidente che minore sarà l'indice, e di conseguenza il numero dei centesimi impiegati, migliore sarà la performance dell'ONP. Sono ben note le problematiche di rilevazione di questo indice che, unico, collega proventi ad oneri. Le due voci possono appartenere ad esercizi differenti e questa è certamente una complicazione se non esiste un sistema di controllo della ONP ben sviluppato e rodato.

Indici di impiego delle risorse

Le ONP hanno primariamente una funzione operativa: esse sono tanto più efficienti quanto più riescono a impiegare le loro risorse nelle attività istituzionali/tipiche in adesione ai fini di utilità sociale identificati nello Statuto ed enunciati nella formulazione della missione. L'impiego delle risorse per la realizzazione delle attività istituzionali deve pertanto essere valutato anche in relazione all'impiego delle risorse nelle altre due macro aree oggetto di gestione dell'ONP: la raccolta fondi e il supporto generale. L'analisi dell'impiego delle risorse prende in considerazione le tre macro aree in cui si realizza la gestione dell'ONP:

- attività istituzionale
- attività di promozione e raccolta fondi
- attività di supporto generale o di struttura.

Gli indici considerati sono:

- 1) $\frac{\text{Totale Oneri istituzionali (o tipici)}}{\text{Totale oneri}} \times 100 = A \%$
- 2) $\frac{\text{Totale Oneri della Raccolta Fondi}}{\text{Totale oneri}} \times 100 = B \%$
- 3) $\frac{\text{Totale Oneri di Supporto Generale}}{\text{Totale oneri}} \times 100 = A \%$

L'indice A è il più importante poiché identifica, in valore percentuale, la quota di risorse che sono state impiegate, nell'esercizio, in attività direttamente connesse al fine istituzionale enunciato nella missione. Dal punto di vista del merito, questo indice è tanto migliore quanto più alto è il valore percentuale che esprime. Gli indici B e C esprimono, in valore percentuale, la quantità di risorse che, nell'esercizio, sono state impiegate, rispettivamente, in attività di raccolta fondi e in attività di supporto generale.

I risultati

L'interesse per una informazione di tipo generale sta nell'avere i risultati aggregati che restituiscano la media generale del campione, tuttavia in questo campo di indagine hanno maggiore rilevanza, le vedute particolari dei dati, basate su caratteristiche di vario tipo che accomunano famiglie di organizzazioni. E' infatti fondamentale tenere presente che data l'estrema eterogeneità delle organizzazioni che compongono l'universo del Non Profit questa deve riflettersi in una valutazione dell'efficienza delle ONP che tenga presente le differenze di missione / attività che si traducono in differenti modalità gestionali, operative, di raccolta fondi. Abbiamo allora fatto ricorso innanzitutto alle tre grandi categorie che IID usa di solito per dividere i propri associati in settori di attività sulla base delle loro autodichiarazioni, da noi però verificate:

- Cooperazione Internazionale (comprendente anche SAD e Adozioni Internazionali),
- Salute (ricerca, prevenzione, assistenza),
- Emarginazione sociale (protezione categorie svantaggiate).

Inoltre ci è parso che possano essere di utilità anche le seguenti ulteriori analisi, che non avremo tempo di trattare in questa sede ma che potete trovare nell'edizione integrale dell'indagine andando sul nostro sito www.istitutoitalianodonazione.it: un'analisi per dimensione economica: ONP grandi (>5 milioni di euro di proventi), medie (tra 1 e 5 milioni di proventi) e piccole (meno di 1 milione di euro di proventi);

- per fonti di finanziamento prevalente: da finanziamenti pubblici, da finanziamenti privati, da finanziamento misto;
- per incidenza percentuale dei volontari sul totale delle risorse umane: organizzazioni dotate di volontari in misura marginale, consistente o prevalente;
- per livello organizzativo: Sedi centrali di Organizzazioni nazionali (organizzazioni ombrello), con sedi periferiche autonome, rispetto alle organizzazioni mono sede.

A questa edizione hanno concorso 55 ONP associate all'IID, così distribuite per settori di attività:

- Cooperazione Internazionale: 30
- Salute: 11
- Emarginazione sociale: 10
- Fondazioni di comunità: 4

Per i parametri della rappresentazione generale, oltre al valore medio, abbiamo calcolato anche la deviazione standard che riportiamo, mentre per le analisi parziali non la riporteremo, fatta l'osservazione generale che i valori sono largamente distribuiti (gaussiana piatta).

Analisi generale

La media generale degli indici di impiego delle risorse ci restituisce un campione di Soci IID che nel 2012 hanno destinato l'82,7% alla missione, il 6,1% alle attività di promozione e raccolta fondi, l'11,2% ai costi di supporto generale. La suddivisione degli oneri in tre percentuali può quindi essere sintetizzata a scopo mnemonico in: poco meno dell'83% alla missione, il 6% alla raccolta fondi e poco più dell'11% alle spese di struttura. L'andamento nei tre anni di riferimento è oscillante, tra un minimo di 82,1 ed un massimo di 83, per quanto attiene agli oneri istituzionali sul totale, sembra in decrescita per la raccolta fondi (da 6,9 a 6,1). Sembrano in costante lenta

crescita gli oneri di struttura (da 10,6 a 11,2). L'indice di efficienza della raccolta fondi ha anch'esso andamenti oscillanti (conclude a 0,19), ovvero 19 centesimi necessari a raccogliere un euro.

MEDIA GENERALE SOCI IID (55 ONP)			
	2009	2010	2011
ON.IST / ON.TOT	82,4%	83,1%	82,7%
ON.RF / ON.TOT	6,9%	6,0%	6,1%
ON.STR / ON.TOT	10,6%	10,8%	11,2%
ON.RF / PROV. RF	0,20	0,18	0,19

Analisi per settore di attività

Il campione viene suddiviso nei nostri quattro settori di attività :

- Cooperazione Internazionale 30 ONP che sviluppano Progetti di Cooperazione nei paesi in via di sviluppo (PVS) che si occupano di Sostegno a distanza e/o di Adozioni Internazionali.
- Emarginazione Sociale 10 ONP che si occupano di persone svantaggiate per lo più sul territorio nazionale come ad esempio minori, anziani, emarginati, donne maltrattate, diversamente abili, immigrati e tossicodipendenti.
- Salute e ricerca scientifica 11 ONP che si occupano di ricerca medica e scientifica e/o che direttamente assistono persone affette da malattie o disabilità fisiche.
- Fondazioni di Comunità 4 ONP che promuovono la filantropia e svolgono la funzione di intermediazione tra potenziali donatori/investitori e le organizzazioni non profit che realizzano progetti di utilità social

Nelle osservazioni che seguono, proprio in relazione alla pratica costanza dei valori anno per anno, il riferimento, salvo diversa indicazione, viene fatto sui valori del 2011.

Confronto indici per settore di attività

Settore		2009	2010	2011	Val. gen. 2011
ON.IST / ON.TOT	COOP. INTERNAZIONALE	83,7%	83,7%	84,0%	82,7%
	EMARG. SOCIALE	84,0%	84,9%	83,3%	
	SALUTE E RIC. SCIENTIFICA	72,9%	75,7%	74,1%	
ON.RF / ON.TOT	COOP. INTERNAZIONALE	5,9%	5,1%	5,2%	6,1%
	EMARG. SOCIALE	3,7%	3,5%	4,3%	
	SALUTE E RIC. SCIENTIFICA	14,7%	12,6%	12,3%	
ON.STR / ON.TOT	COOP. INTERNAZIONALE	10,4%	11,2%	10,8%	11,2%
	EMARGINAZIONE SOCIALE	12,3%	11,6%	12,4%	
	SALUTE E RIC. SCIENTIFICA	12,4%	11,8%	13,6%	
ON.RF / PROV. RF	COOP. INTERNAZIONALE	0,18	0,15	0,17	0,19
	EMARG. SOCIALE	0,33	0,32	0,34	
	SALUTE E RIC. SCIENTIFICA	0,19	0,14	0,15	

I settori Emarginazione Sociale e Salute presentano oneri di struttura più elevati (rispettivamente 12,4% e 13,6%) corrispondenti alla necessità – in genere – di approntare servizi particolarmente strutturati. Valori leggermente diversi da quelli della prima edizione ma identica considerazione.

Più leggera sembra la struttura delle ONG (10,8%) anche tenendo presente che per le ONG gli oneri logistici impiegati all'estero sono compresi negli oneri di missione: la logistica dei progetti nei paesi in via di sviluppo è, infatti, spesso fonte di reddito per quegli stessi paesi, quindi vengono da noi considerati oneri che contribuiscono alla missione delle ONG stesse.

I settori Cooperazione Internazionale ed Emarginazione Sociale mostrano valori leggermente maggiori della media generale negli oneri relativi alla missione (rispettivamente 84% e 83,3% verso 82,7% generale), questo è dovuto a un discreto contenimento degli oneri di raccolta fondi (rispettivamente 5,2% e 4,3%) rispetto alla media generale (6,1%). Al contrario il Settore Salute ha oneri di raccolta fondi sensibilmente più alti della media (12,3% verso 6,1%), con corrispondente diminuzione degli oneri dedicati alla missione (74,1% verso 82,7%). Questo è in linea con la percezione comune per la quale il settore Salute si sostiene prevalentemente con contributi provenienti da privati, cittadini ed imprese, investendo maggiormente in attività di promozione e raccolta fondi.

Come abbiamo visto l'Emarginazione Sociale e la Cooperazione Internazionale impiegano circa la stessa percentuale di risorse nelle attività di raccolta fondi, attorno al 4-5%, tuttavia questo non significa che abbiano gli stessi esiti in termini di efficienza: infatti la Cooperazione Internazionale con 17 centesimi spende meno dell'Emarginazione Sociale (34 centesimi) per ogni euro raccolto, risultando efficiente quasi quanto il Settore Salute (15 centesimi). Notiamo l'alto livello dell'indice per l'Emarginazione Sociale (34 centesimi), che però si allinea alle difficoltà di raccolta fondi registrati dal settore e rilevato anche nelle indagini semestrali sull'andamento delle raccolte fondi.

E' da ricordare poi che il settore Cooperazione Internazionale quando si rivolge ai privati lo fa spesso attraverso progetti di sostegno a distanza (che utilizzano la modalità di riscossione "Rid") che per loro natura sono la forma di raccolta fondi più stabile. Infatti se un donatore sottoscrive un Rid, a fronte di una sollecitazione, l'organizzazione avrà, per un certo periodo, una donazione costante ripetuta nel tempo. Bisogna però sottolineare che in questi ultimi tempi, data la generale situazione economica, si hanno segnali di abbandono da parte dei donatori della tecnica del Sostegno a Distanza, forse non ancora completamente evidenti nei bilanci 2011, ma che probabilmente influenzeranno i futuri risultati economici delle Organizzazioni Non Governative che ne fanno largo uso.

Confrontando i risultati tra le due serie rilevate nelle due edizioni dell'indagine, l'unica vera discontinuità sembra essere solo nell'indice del costo dell'euro raccolto per il settore Emarginazione Sociale, dove lo "scalino" tra le due serie di rilevazioni è di 13 centesimi e si mantiene tale negli anni.

Conclusioni

In generale si può concludere che gli Associati all'IID distribuiscono gli oneri negli anni 2009 – 2011 attorno ai valori di 83% per la missione istituzionale, il 6% per la promozione e la raccolta fondi, l'11 per la struttura, con valori sostanzialmente non modificati rispetto ai risultati degli anni 2006 – 2008. E' poi importante verificare queste medie a fronte di raggruppamenti secondo diverse logiche. Sotto questo profilo risultano degni di memorizzazione i seguenti elementi:

- nel raggruppamento per tipo di missione, molto ardua la raccolta fondi per le ONP che lottano per l'Emarginazione sociale (34 cent per euro), i maggiori costi per raccolta fondi e struttura delle ONP che si occupano di ricerca (26% circa in totale), il basso investimento in raccolta fondi da parte delle ONG (5,2%);
- nel raggruppamento per dimensione delle entrate, i maggiori costi di struttura (15,5%) per le ONP di dimensione più modesta (< 1 milione di euro), la evidente capacità di fare economia di scale per le ONP di più grandi dimensioni (>5 milioni di euro) per le spese di struttura (8,6%)

In conclusione, riteniamo pertanto sufficientemente ragionevole invitare a valutare e traguardare le prestazioni delle varie ONP in modo differente dagli stereotipi vigenti considerando volta a volta la caratteristica saliente che nel contesto si vuole mettere in evidenza. Infine osserviamo che la variazione delle grandezze esaminate sembra essere assai lenta nel tempo e quindi rilevazioni analoghe, sperabilmente allargate ad un numero più ampio di soggetti, possano essere ripetute a distanza di qualche anno senza perdere di significato nel frattempo.

Non sono numeri, ma persone: l'immigrazione in Italia ed in Campania

di Giancamillo Trani, Vice Direttore della Caritas Diocesana di Napoli e Caporedattore Dossier Immigrazione Campania

Quando esaminiamo dati inerenti il fenomeno migratorio, dobbiamo anzitutto riflettere sul fatto che parliamo di una mobilità umana che si sviluppa sull'intero pianeta. A fine 2010, il numero complessivo di migranti nel mondo ammontava a 214 milioni di persone; a fronte dei molteplici fattori push and pull che spingono un numero così elevato d'individui a lasciare i Paesi natii un solo dato basta a fotografare la realtà: nei Paesi in via di Sviluppo, il reddito medio pro capite ammonta a 6.572 dollari americani l'anno, contro – ad esempio – i 32.943 dollari dei cittadini dell'Unione Europea.

Ovviamente, anche l'UE conosce vari e vasti fenomeni migratori ospitando, al momento, ben 33.306.100 residenti stranieri, con una incidenza sulla popolazione autoctona pari al 6,6%. Va anche sottolineato come, sul medesimo territorio, i cittadini stranieri naturalizzati ammontino a 15.562.500 persone.

Nei mesi scorsi è stato presentato anche a Napoli, in contemporanea nazionale tra le principali città italiane, il "Dossier Statistico Immigrazione 2012 – XXII Rapporto di Ricerca" curato congiuntamente – a livello nazionale – da Caritas Italiana e Fondazione Migrantes. Ci sono alcuni elementi della prefata pubblicazione che, prioritariamente, vanno segnalati.

In primo luogo, il fatto che ormai, il numero dei migranti regolarmente soggiornanti nel nostro Paese è pari al numero di nostri connazionali che si recano all'estero per motivi di lavoro. Quindi, una certa perdita di appeal dell'Italia come meta di destinazione dei migranti: la Fondazione Ismu di Milano ha segnalato come un migrante su dieci, nel 2012, abbandona l'Italia a causa della crisi e, addirittura, perché comincia a mancare perfino il lavoro nero; laddove proseguisse questo trend all'abbandono (cominciato quest'anno nell'Italia Settentrionale), lo stesso potrebbe portare – entro l'anno venturo – almeno 150.000 migranti a decidere di lasciare per sempre l'Italia. Infine, il motivo richiamato nel titolo del citato Dossier: "non sono numeri", a testimoniare come vada rilanciata la centralità dell'umanità del migrante e dei suoi diritti, troppo spesso calpestati e violati.

Come da 22 anni a questa parte, il Dossier Immigrazione 2012 è, come sempre, ricco di cifre e statistiche: la stima della pubblicazione arriva ad ipotizzare (alla data del 31 dicembre 2011) la presenza in Italia di 5.011.000 migranti regolarmente soggiornanti (cui vanno ovviamente aggiunti gli irregolari ed i clandestini). L'incidenza sulla popolazione italiana è pari all'8,2% (dunque superiore alla media dell'Unione Europea a 27), mentre la presenza migrante si concentra per il 63,4% nel Settentrione, per il 23,8% nell'Italia Centrale e, per il residuo 12,8%, nel Meridione e nell'Italia Insulare.

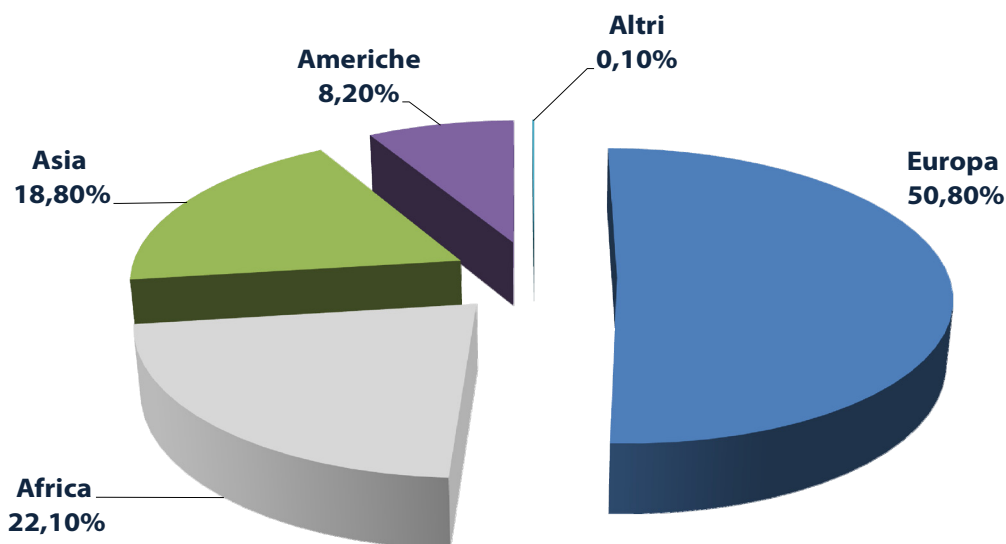
L'analisi delle aree di origine dei migranti segnala come gli stessi provengano dall'Europa (50,8%), dall'Africa (22,1%), dall'Asia (18,8%) e dalle Americhe (8,3%). Pur essendo molto ricco il bouquet di nazionalità, va sottolineato come soltanto 13 comunità superino le centomila unità e la somma delle stesse rappresenti il 69,8% del totale. Dette comunità sono, nell'ordine: Romania, Marocco, Albania, Cina, Ucraina, Filippine, Moldavia, India, Tunisia, Egitto, Polonia, Bangladesh, Serbia – Montenegro. Dunque, una vasta rappresentazione dei Paesi dell'Europa Centro Orientale, comunitari (Romania,



Presentato anche a Napoli
il "Dossier Statistico
Immigrazione 2012"
curato da Caritas Italiana e
Fondazione Migrantes

Polonia) come pure extra UE (Albania, Ucraina, Moldavia, Serbia); una nutrita presenza di migranti originari del Maghreb e dell'Africa Mediterranea (Marocco, Tunisia, Egitto); una decisa ascesa delle comunità originarie dell'Estremo Oriente (Cina, Filippine) come pure del Sub Continente Indiano (India, Bangladesh).

Provenienze continentali dei migranti in Italia



Fonte: Dossier Statistico Immigrazione 2012 – Caritas/Migrantes

I soggiornanti non comunitari sono 3.637.724 ovvero il 72,6% del totale generale; tra gli extracomunitari i soggiornanti di lungo periodo (ovvero in possesso di permesso di soggiorno CE) sono il 52,1%, ulteriore segnale – quest'ultimo – della stabilizzazione dei soggetti migranti.

La ripartizione per confessioni religiose ci segnala la presenza del 32,9% di musulmani, seguiti dagli ortodossi con una percentuale del 29,6%, dai cattolici con il 19,2%, dai protestanti con il 4,4%. Crescono anche i fedeli delle religioni e discipline fideistiche orientali che raggiungono il 5,9%, mentre gli ebrei sono appena lo 0,1% e coloro che professano altri culti rappresentano il 7,2%. Ovviamente, in Italia come altrove, i migranti lavorano: a fine 2011, gli occupati stranieri erano 2.500.000 per una percentuale stimata del 10% sul totale degli occupati nell'intero Paese. Viceversa, l'Istat ci parla di 310.000 migranti disoccupati, che concorrono alla determina d'un tasso medio di disoccupazione del 12,1% (tra gli italiani il medesimo tasso ammonta ad una percentuale dell'8%).

Non soltanto lavoro dipendente, bensì anche tantissimo lavoro autonomo: i titolari d'impresa di origine straniera, in Italia, a fine 2011, ammontavano a 249.464 persone (in gran parte orientali ed africani). Notevole anche l'incidenza degli occupati migranti sul totale degli infortuni sul lavoro: parliamo d'una non irrilevante percentuale pari al 15,9%, il che ci porta lecitamente ad affermare che gran parte dei lavoratori migranti opera in assenza di adeguate misure di sicurezza. Va sottolineato come i migranti, lavorando, paghino anche le relative tasse: oltre due milioni di contribuenti nati all'estero, nel 2010, hanno pagato 6,2 miliardi di euro di imposta netta. In termini percentuali, gli stranieri rappresentano il 6,8% del totale dei contribuenti nati all'estero e l'ammontare totale delle tasse che pagano costituisce il 4,1% dell'imposta netta pagata, complessivamente, in Italia. Se, rispetto al 2009, i contribuenti stranieri sono diminuiti dell'1,0%, l'ammontare complessivo dell'imposta da loro pagata è invece aumentato del 4,3%. E' proprio per questo che il Dossier Immigrazione, nell'esame del bilancio costi/benefici derivante dalla presenza straniera in Italia, quantifica per le casse statali un saldo positivo di + 1,7 miliardi di euro.

Notevole anche l'apporto degli stranieri nell'industria calcio: nella Serie A italiana i giocatori stranieri rappresentano il 48,9% (sono 271 sui complessivi 554), con punte di eccellenza per l'Udinese e l'Inter, una squadra – quest'ultima – al cui interno i calciatori stranieri incidono per il 67,9% e parlano 13 lingue diverse. Interessante notare come, nel 2011, 262.688 permessi di soggiorno non siano stati rinnovati, a fronte del rilascio di visti per inserimento stabile pari a 231.750 unità, dei quali 87.271 (37,6%) per lavoro e 83.492 (36,0%) per motivi familiari.

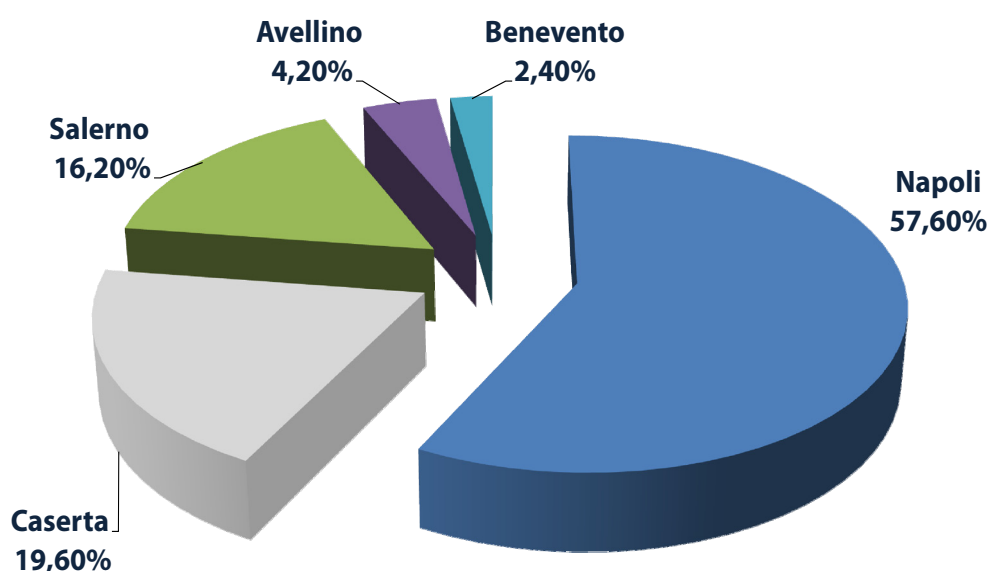
Il totale delle richieste di asilo politico, presentate in Italia nel 2011, è pari a 37.350 domande (delle quali ultime soltanto il 19,1% accolte).

Il fenomeno migratorio concorre anche al ricambio generazionale ed al ringiovanimento complessivo del nostro Paese: i minori non comunitari sono pari a 867.890 unità (23,8% del totale di riferimento), con una stima provvisoria di nuovi nati di 79.587 bambini. Detti minori frequentano regolarmente la scuola: gli alunni di origine straniera iscritti nelle scuole di ogni ordine e grado, nell'anno scolastico 2011/2012, sono stati 755.939 (8,4% del totale generale), di cui il 44% è nato in Italia. Notevole anche il numero degli studenti universitari di origine straniera, pari a 65.437 persone.

Infine qualche dato relativo alla cittadinanza: le acquisizioni di cittadinanza italiana, nel 2011, sono state 56.001 (dato provvisorio), mentre i matrimoni di cittadini stranieri con cittadini italiani, nel 2010, sono stati 17.169. Passando ora all'esame dei dati ascrivibili alla regione Campania, la stessa – a fine 2011 – si colloca al settimo posto tra le regioni italiane, con una stima di migranti regolarmente soggiornanti pari a 192.893 persone. Questo dato rappresenta il 30% del fenomeno migratorio nel Meridione d'Italia ed il 3,9% del dato nazionale. L'esame delle provenienze continentali segnala come il 40,3% dei migranti sia originario dell'Europa, il 26,7% provenga dall'Asia, il 22,3% dall'Africa, il 10,5% dalle Americhe: dunque, rispetto all'omologo dato nazionale, sul nostro territorio gli asiatici sorpassano gli africani.

Il bouquet di nazionalità è particolarmente ricco (174) ma anche in Campania, come nel resto del Paese, il 74,5% del totale è appannaggio di sole 10 nazionalità che sono, nell'ordine: Ucraina, Romania, Marocco, Sri Lanka, Polonia, Cina, Stati Uniti d'America, Albania, Bulgaria, India. Le comunità presenti tra le prime dieci in tutte e cinque le province campane sono: Ucraina, Marocco, Albania, Cina ed India. C'è solo da aggiungere che le cinque nazionalità comuni a tutte le province campane mettono insieme un significativo 55,6% (Ucraina 29,8%, Marocco 10,9%, Cina 7,4%, Albania 4,6%, India 2,9%), dato di per sé ancora più significativo se pensiamo alla suddetta ricchezza dell'universo migrante rappresentato nel campione regionale. Va segnalato, come elemento di novità, proprio l'aumento percentuale conseguito dai soggiornanti originari dei cd. Paesi "BRICS" (Brasile, Russia, Cina, India e Sudafrica). La ripartizione provinciale conferma il napolocentrismo del fenomeno: ben il 57,6% del totale dei migranti soggiornanti in Campania risiede nella provincia partenopea. Segue quella di Caserta che, con il suo 19,6% torna a superare Salerno, ferma al 16,2%. Del tutto residuale la presenza migrante nelle province di Avellino (4,2%) e, soprattutto, Benevento (2,4%).

Ripartizione provinciale dei migranti



Fonte: Dossier Statistico Immigrazione 2012 – Caritas/Migrantes

Le differenze di genere, ancora una volta, segnalano la prevalenza delle femmine (54,9%) sui maschi (45,1%), mentre l'incidenza sulla popolazione autoctona è del 2,8% (dunque, un dato infinitamente più basso che nel resto del Paese, considerando il numero dei cittadini campani ed anche il fatto che la nostra regione sia quella con la popolazione più giovane d'Italia). E' bene precisare che, anche se il gap tra i generi si sta, lentamente, attenuando, tuttavia, la componente femminile in Campania supera la percentuale relativa al Meridione (50,9%) ed – ovviamente

– anche quella nazionale (49,3%). C'è anche da dire che il genere femminile prevale in tutte le province campane ad eccezione di quella di Caserta (48,5%), storicamente connotata da una maggiore presenza maschile, ricollegabile al lavoro svolto dai migranti in agricoltura.

La suddivisione per classi di età segnala la presenza di minori nella misura del 14,5%; di soggetti lavorativamente attivi (18 – 64 anni) per l'81,2%, mentre gli ultrasessantacinquenni rappresentano appena il 4,3% del totale.

Riguardo lo stato civile dei migranti oggetto delle nostre analisi, segnaliamo come la maggioranza relativa spetta ai celibi/nubili con un notevole 47,4% (quasi la metà del campione di riferimento), seguiti dai coniugati con il 38,3%. Viceversa, i divorziati rappresentano lo 0,5%, i separati lo 0,1% mentre i vedovi costituiscono il restante 0,4%.

Il dato di cui innanzi trova conferma nei motivi che sottendono all'ottenimento del permesso di soggiorno: nel 71,9% dei casi (+ 11,7% rispetto al 2010) è legato al lavoro, dipendente come pure autonomo. Seguono i motivi familiari con una relativa percentuale del 22,1% (in calo, però, rispetto al 2010, con un meno 11,4%), mentre tutti gli altri motivi (studio, asilo politico, motivi umanitari, religiosi, ecc.) mettono insieme il rimanente 6%.

Riguardo alle tipologie dei permessi di soggiorno di cui sono in possesso i cittadini migranti residenti in Campania, va precisato che – nel 63,5% dei casi – essi possiedono il permesso di soggiorno standard; viceversa, i titolari di permesso di soggiorno CE per residenti di lungo periodo è appannaggio del 34,6%, mentre i cittadini extra UE titolari di carta di soggiorno in quanto familiari di cittadini dell'Unione Europea rappresentano l'1,9%.

E' ipotizzabile tracciare una sorta d'identikit del migrante medio soggiornante in Campania: si tratta, prevalentemente, di una donna, originaria dell'Europa Centro – Orientale, nubile, di età compresa tra i 30 ed i 64 anni di età, che lavora con un contratto a tempo indeterminato come lavoratrice subordinata.

Tornando, per un attimo, ai minori di cui sopra, essi frequentano regolarmente le scuole campane: nell'anno scolastico 2011/2012 il 67,8% (18.955 alunni) risulta iscritto a scuola (52,5% maschi, 47,5% femmine). Il dato percentuale innanzi citato rappresenta il 30,6% degli alunni stranieri dell'intero Meridione ma appena il 2,5% del relativo dato nazionale. La ripartizione per ordine e grado scolastico è la seguente: scuola dell'infanzia 16,2%, scuola primaria 35,4%, scuola secondaria di primo grado 22,5%, scuola secondaria di secondo grado 25,9%.

Elementi che consolidano la strutturalità del fenomeno migratorio in Campania sono senz'altro il numero d'imprese poste in essere da cittadini stranieri (2,6% del dato nazionale, 38,6% di quello meridionale) come pure l'entità delle rimesse economiche verso i Paesi d'origine (cresciute, dal 2005, del 59,1%): nel 2011, in regione, esse sono state pari a 425 milioni di euro.

Per concludere, qualche riflessione un po' più amara: l'avvilente ricorso allo sfruttamento della manodopera straniera (in agricoltura pari al 90% del totale dei rapporti di lavoro posti in essere), il desolante scenario offerto dai tanti campi rom disseminati a macchia di leopardo un po' su tutto il territorio regionale, come pure il crescente disagio abitativo dei migranti che concorre, in maniera significativa, ad accrescere il numero di coloro che finiscono con il vivere per strada.

Nord e Sud uniti nel sociale. La Fondazione CON IL SUD festeggia a Torino il suo sesto anniversario

di Fabrizio Minnella, Responsabile comunicazione e relazioni esterne di Fondazione CON IL SUD

Son trascorsi sei anni da quando, il 22 novembre del 2006, le fondazioni di origine bancaria e le rappresentanze del terzo settore e del volontariato costituivano la "Fondazione per il Sud" (dal 2011 Fondazione CON IL SUD¹) per promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno. Un arco temporale in cui è stata promossa la cultura del "fare rete" al Sud, avviando iniziative e sperimentando modelli di intervento in ambiti strategici per il meridione: contrasto alla dispersione scolastica, interventi per "attrarre" i cervelli, promozione e valorizzazione dei beni comuni (ambiente, cultura, beni confiscati alle mafie), innovazione nell'ambito socio-sanitario, integrazione degli immigrati, sostegno al welfare di comunità.

Un percorso originale che vede culture diverse cooperare per un comune obiettivo e le comunità dei territori decidere il loro futuro, proponendo e realizzando interventi in rete. Un percorso, dunque, che va raccontato e condiviso. Per questo, dopo la manifestazione dello scorso anno alle Catacombe di San Gennaro a Napoli nel rione Sanità per i primi cinque anni di attività², la Fondazione CON IL SUD, in quanto espressione di un disegno unitario e nazionale, ha deciso di "festeggiare" i suoi anniversari alternativamente in città del Sud e del Nord Italia.

Per il sesto anniversario la manifestazione si è svolta a Torino, il 28 e il 29 settembre, presso la Piazza dei Mestieri, luogo simbolo dello sviluppo delle creatività e dei talenti dei giovani realizzato dal terzo settore e dalle fondazioni torinesi. L'evento, organizzato con Piazza dei Mestieri e in collaborazione con la Compagnia di San Paolo e la Fondazione CRT, ha posto l'accento sul protagonismo dei giovani, sul ruolo del terzo settore e del privato sociale e sulle esperienze maturate in questi anni al Sud con l'obiettivo di "condividerle" con il resto del Paese. Più in generale la manifestazione "A Torino, con il Sud" ha affrontato il tema del sociale come condizione fondamentale per lo sviluppo dell'Italia e fattore che unisce il Nord e il Sud, segnalando la necessità di sperimentare maggiormente e di promuovere un modello di sviluppo con un approccio "alternativo" a quello tradizionale, basato su parametri meramente economici, che ponga al centro del processo la "coesione sociale".

Durante la due giorni si sono svolti incontri e seminari di approfondimento, laboratori, spettacoli, iniziative itineranti nelle periferie torinesi, con la partecipazione di associazioni e organizzazioni del terzo settore e del volontariato italiano, delle fondazioni, delle istituzioni, dei giovani e delle comunità locali del Nord e del Sud. L'evento ha visto una grande partecipazione (ogni incontro in plenaria è stato seguito da circa 600 persone) e l'adesione di operatori e osservatori provenienti da tutta l'Italia. Tra i presenti agli incontri: Carlo Borgomeo, Presidente della Fondazione CON IL SUD; Giuseppe Guzzetti, Presidente ACRI; Andrea Olivero, Portavoce del Forum Terzo Settore; Luigi Ciotti, Presidente di Libera; i rappresentanti del Governo - come il Ministro per la coesione territoriale Fabrizio Barca e il Sottosegretario all'Istruzione Marco Rossi-Doria - e delle istituzioni nazionali e locali - come il Vicepresidente del Consiglio Superiore della Magistratura Michele Vietti e il Sindaco di Torino Piero Fassino - e le fondazioni bancarie con Sergio Chiamparino Presidente della Compagnia di San Paolo e Alide Lupo Consigliere della Fondazione CRT.

Durante i seminari³, trasmessi in diretta streaming tv e su Twitter, si è discusso, in particolare, di economia civile e formazione del terzo settore (presenti oltre 300 responsabili di organizzazioni del terzo settore e del volontariato meridionali coinvolti dal progetto FQTS, Formazione Quadri Terzo Settore), di scuola e di educazione dei giovani, di legalità e di beni confiscati alle mafie, di comunità e welfare, di comunicazione sociale e media civici, avviando una riflessione comune e condividendo esperienze concrete messe in pratica nel Mezzogiorno che possono contaminare il Nord, superando lo stereotipo dello sviluppo a senso unico e l'idea di una Italia a doppia velocità.

Il dialogo tra Nord e Sud

"Per superare la grave crisi economica che investe non soltanto il Mezzogiorno ma l'intero Paese, occorre un impegno comune che metta da parte particolarismi localistici e corporativi, lavorando



1 Il cambio di denominazione rispecchia la volontà della Fondazione di rendere ancora più esplicita la visione partecipativa e condivisa della sua missione

2 "Con il Sud - Giovani e Comunità in rete" www.conilsud.it

3 Il materiale della manifestazione (foto, video, programma, articoli) è disponibile sul sito www.conilsud.it

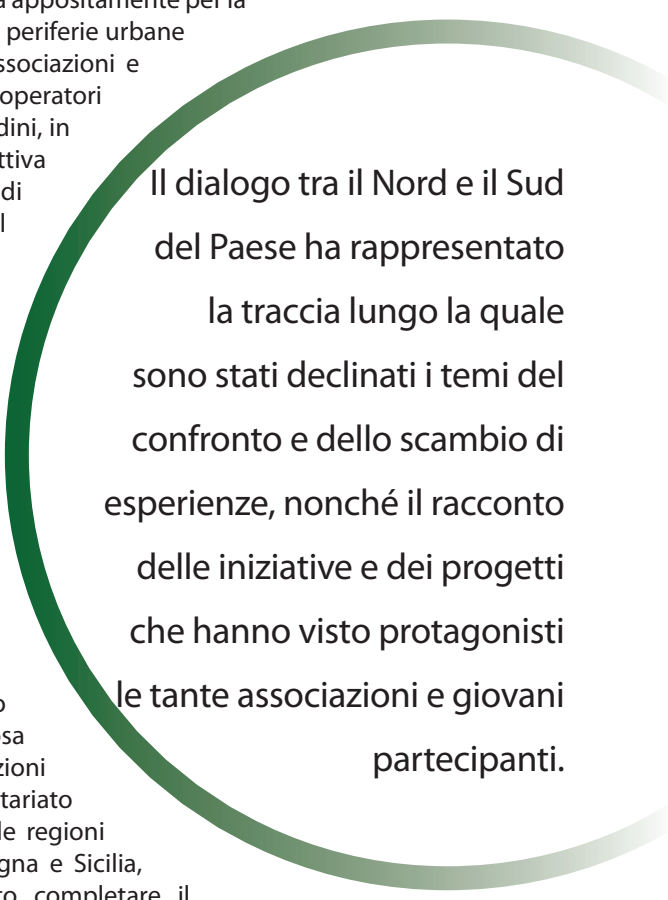
per progetti e non per enunciazioni. A questo fine è fondamentale l'azione svolta dalle tante realtà associative che si riconoscono nel progetto della Fondazione, chiamate a valorizzare, attraverso un'attività capillare di promozione sociale, culture ed esperienze differenti ma tutte accomunate dalla volontà di costruire nel Paese un clima di fiducia e di partecipazione". Sono le parole espresse dal Presidente della Repubblica Giorgio Napolitano nel suo messaggio di saluto inviato alla manifestazione e che racchiudono lo spirito con il quale la Fondazione ha voluto intendere il suo sesto anniversario a Torino. Il dialogo tra il Nord e il Sud del Paese ha rappresentato la traccia lungo la quale sono stati declinati i temi del confronto e dello scambio di esperienze, nonché il racconto delle iniziative e dei progetti che hanno visto protagonisti le tante associazioni e giovani partecipanti.

Tra i vari incontri che hanno animato la due giorni di eventi, uno in particolare ha focalizzato l'attenzione proprio sul confronto diretto tra esperienze personali e di intervento nel territorio, attraverso quattro storie di impegno civile e sociale nel welfare testimoniate da due meridionali che operano al Nord e due settentrionali che operano al Sud. Da questo punto di vista, l'incontro "Nord e Sud uniti nel sociale" ha rappresentato un modo originale per confrontarsi sulle diverse esperienze e interrogarsi sulla realtà che ci accomuna e che supera barriere e logiche divisorie.

In tal senso, il seminario "Da beni confiscati a beni comuni" ha posto l'attenzione su un tema delicato, quale la gestione dei patrimoni sottratti alla criminalità organizzata, che non riguarda certamente soltanto il Sud ma che si presenta con forza anche nelle regioni settentrionali, avviando una riflessione comune su modelli ed esperienze positive e ancor più sulle criticità da superare.

Il coinvolgimento della società civile e, soprattutto, di ragazzi e ragazze che si spendono nel contrasto al potere mafioso, ad esempio partecipando ai campi di volontariato sui beni confiscati, rappresenta il segno tangibile di un modo nuovo di essere cittadini al Sud. Una delle principali linee di intervento della Fondazione riguarda proprio la valorizzazione del capitale umano, in particolar modo delle giovani generazioni. Da questo punto di vista, il dialogo tra le buone pratiche sviluppate in Italia si è svolto su più livelli: attraverso i laboratori partecipativi e gli spettacoli proposti a Torino dalle associazioni e dai ragazzi coinvolti direttamente dai progetti sostenuti dalla Fondazione CON IL SUD, attraverso incontri e workshop di approfondimento e attraverso una

iniziativa itinerante (Torino Creola) organizzata appositamente per la manifestazione dall'Associazione Stalker nelle periferie urbane del capoluogo piemontese, coinvolgendo associazioni e comunità di "vecchia" e nuova immigrazione, operatori culturali e sociali, amministratori locali e cittadini, in una riflessione sul tema della cittadinanza attiva e del protagonismo dei giovani. Il seminario di approfondimento promosso da "Crescere al Sud", alleanza tra organizzazioni ed esperienze attive nel Mezzogiorno sul tema della tutela dei minori promossa da Fondazione CON IL SUD e Save the Children, ha posto l'attenzione sulla necessità di rafforzare la "comunità educante" quale snodo fondamentale per affrontare e ridurre quelle disparità economiche, formative e di benessere generale che influiscono sulla condizione dei minori nelle regioni meridionali. I dati, allarmanti, contenuti nel Il Rapporto di Crescere al Sud⁴ evidenziano una situazione di forte disparità tra le due aree del Paese⁵, indicando altresì la necessità di effettuare scelte prioritarie e di lungo periodo. La manifestazione ha visto la numerosa partecipazione di dirigenti e quadri di associazioni e organizzazioni del terzo settore e del volontariato del Sud: oltre 300 operatori provenienti dalle regioni Basilicata, Campania, Calabria, Puglia, Sardegna e Sicilia, coinvolti nel progetto FQTS, hanno potuto completare il



Il dialogo tra il Nord e il Sud
del Paese ha rappresentato
la traccia lungo la quale
sono stati declinati i temi del
confronto e dello scambio di
esperienze, nonché il racconto
delle iniziative e dei progetti
che hanno visto protagonisti
le tante associazioni e giovani
partecipanti.

4 "Fare Comunità Educante: la Sfida da Vincere" disponibile su www.crescerealsud.it

5 Alcuni dati significativi: più della metà degli under 18 in povertà assoluta del Paese è nel Mezzogiorno, 417.000 su 720.000. La spesa sociale comunale per i minori al Sud è la più bassa d'Italia, 61 euro in media nelle principali regioni meridionali che scendono a 25 euro in Calabria, contro i 282 euro dell'Emilia Romagna o i 262 euro del Veneto. Fonte: Il Rapporto Crescere al Sud.

percorso formativo annuale condividendo processi ed esperienze con i referenti delle realtà non profit del resto del Paese. La Formazione dei Quadri del Terzo Settore, linea di intervento strategica della Fondazione CON IL SUD, vede come promotori: il Forum del Terzo Settore; la Consulta del Volontariato presso il Forum del Terzo Settore; la Conferenza Permanente delle Associazioni, Federazioni e Reti di Volontariato (ConVol); Il Coordinamento Nazionale dei Centri di Servizio per il Volontariato (CSVnet).

FQTS è la continuazione e l'evoluzione di due precedenti esperienze già sostenute dalla Fondazione CON IL SUD per investire sulla formazione e sull'aggiornamento delle competenze organizzative, gestionali e relazionali di manager e di quadri dirigenziali del mondo del terzo settore, ma anche di soggetti sociali ed economici del territorio nonché delle istituzioni locali. L'intervento consiste nell'implementazione di un sistema integrato di azioni che prevede attività di ricerca e analisi dei fabbisogni, percorsi di formazione regionali, sperimentazioni di reti di intervento su obiettivi di sviluppo, orientamento alle risorse e alle opportunità del territorio, promozione e diffusione.

I principali risultati raggiunti. L'importanza del monitoraggio dei progetti

In sei anni la Fondazione CON IL SUD ha sostenuto oltre 400 progetti "esemplari" e la nascita delle prime 3 "fondazioni di comunità" meridionali (a Salerno, a Messina, nel Centro storico di Napoli), coinvolgendo più di 5.300 organizzazioni di diversa natura e oltre 1.600 "destinatari diretti" degli interventi, soprattutto giovani (il 41% minori), assegnando circa 90 milioni di euro. I dati, pubblicati annualmente nel Bilancio di Missione, danno conto anche dell'andamento dei progetti sul territorio, grazie alla continua e attenta attività di monitoraggio⁶. Per la Fondazione CON IL SUD, infatti, monitorare un progetto significa seguirne l'intero percorso, dall'assegnazione del contributo fino, ed oltre, la sua conclusione. L'obiettivo è raccogliere gli elementi informativi necessari a verificare il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto delle procedure di attuazione degli interventi, ed eventualmente supportare – non economicamente – i progetti, anche nella delicata fase in cui cessa il sostegno della Fondazione, nella promozione e diffusione delle loro attività. L'attività di monitoraggio, gestita internamente dalla Fondazione, si basa su strumenti di natura qualitativa e quantitativa, lungo le diverse fasi del progetto, che permettono un approccio orientato al "monitoraggio continuo". In particolare, sono due gli strumenti di rilevazione principali: le schede di verifica documentale, finalizzate a raccogliere informazioni sullo stato di avanzamento del progetto, sulle attività svolte, sui risultati conseguiti, su eventuali criticità emerse e sulle spese sostenute; le visite sul campo, occasione di incontro con i diversi attori coinvolti nella realizzazione dei progetti e importante strumento per la verifica puntuale della documentazione di spesa e per una valutazione di carattere più qualitativo dell'efficacia delle iniziative sostenute.

Di seguito si riportano alcuni dati emersi dall'attività di monitoraggio⁷. Con riferimento alla tipologia giuridica dei Soggetti Responsabili dei contributi assegnati, emerge la netta prevalenza dell'associazionismo nelle sue diverse forme e il progressivo incremento delle organizzazioni di volontariato (le due tipologie di soggetti raccolgono complessivamente il 40% dei contributi assegnati).

Contributi assegnati e numero progetti per tipologia giuridica del soggetto responsabile

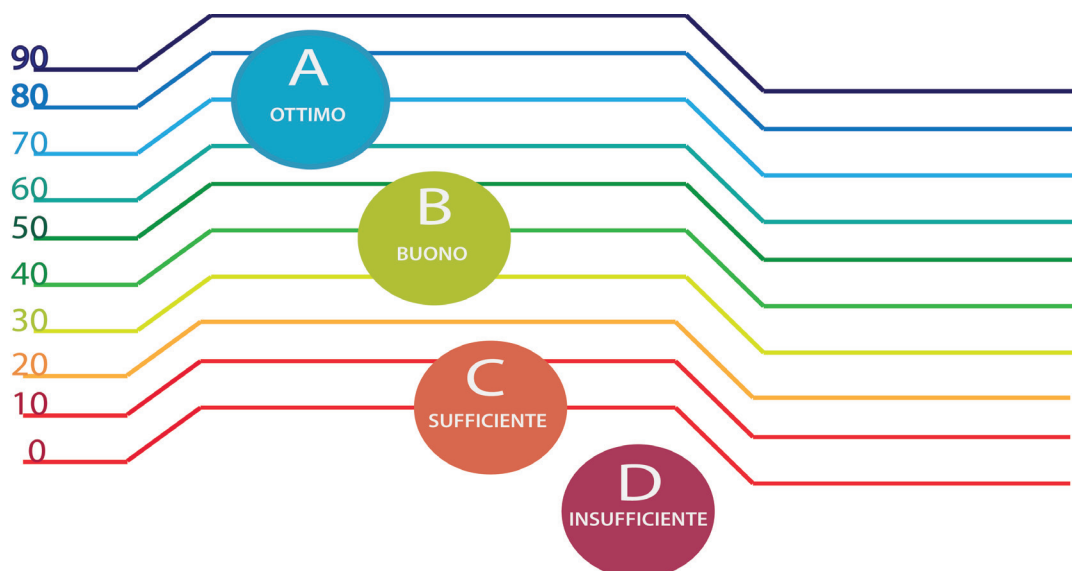
Tipologia	Euro	%	N. Progetti	%
Associazioni	26.374.989	32	96	31
Cooperative sociali o consorzi di cooperative sociali	19.102.376	23	63	21
Enti ecclesiastici	6.047.310	7	11	4
enti pubblici (Regioni, ASL, Parchi, ...)	2.338.993	3	7	2
Fondazioni	12.684.458	15	19	6
Organizzazioni di volontariato	6.585.700	8	39	13
Reti formali	1.528.700	2	27	9
Reti informali	1.362.719	2	28	9
Università ed altri enti di ricerca	6.093.000	7	15	5
Rtotale assegnazioni	82.118.246	100	305	100

⁶ La Fondazione ha ottenuto il Premio "Oscar di Bilancio 2010" che segnala i bilanci migliori sotto il profilo della trasparenza, della chiarezza e della completezza.

⁷ I dati si riferiscono al 30 giugno 2012.

Il settore della cooperazione sociale (cooperative o consorzi) raccoglie il 23% dei contributi assegnati; le fondazioni, tra cui sono conteggiate le tre Fondazioni di Comunità promosse dalla Fondazione CON IL SUD, il 15% dei contributi. Rispetto all'andamento dei progetti, è stato possibile formulare una valutazione formale su 175 iniziative, che nel 50% dei casi hanno ottenuto il giudizio "ottimo", nel 36% "Buono" e nell' 11% "Sufficiente". Solo in 4 casi (2% dei progetti) la valutazione non ha superato la sufficienza.

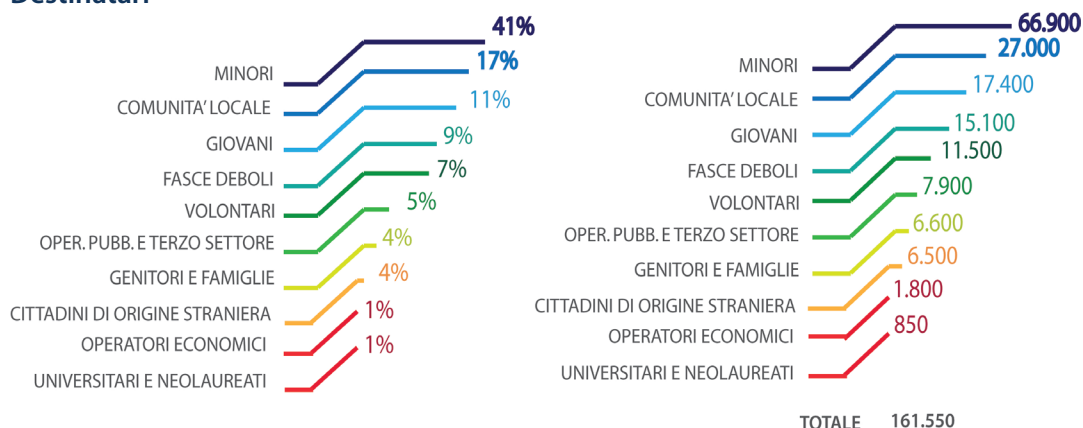
Valutazione progetti



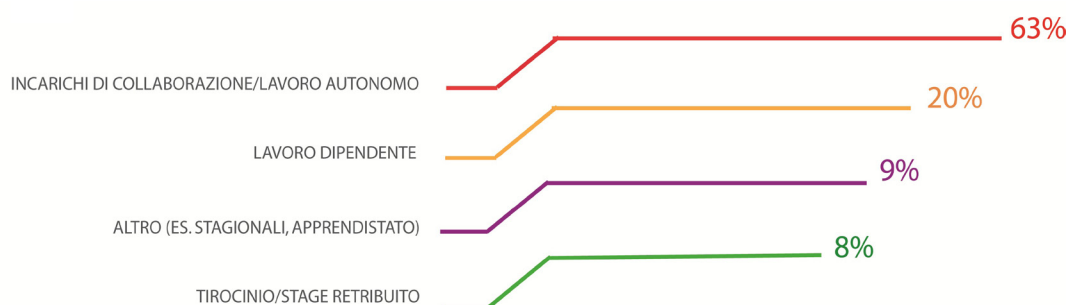
La Fondazione aggiorna costantemente la stima del numero dei destinatari coinvolti nelle iniziative sostenute, sia sulla base dei dati dichiarati dai progetti in corso di realizzazione che dei risultati conseguiti dai progetti conclusi. L'elevata eterogeneità delle tipologie di destinatari ha reso necessaria un'aggregazione in macrocategorie sulla base delle caratteristiche prevalenti dei gruppi di riferimento. I cittadini interessati dai progetti e dalle iniziative sostenute dalla Fondazione CON IL SUD sono oltre 160 mila. Particolarmente significativo è il coinvolgimento dei minori, che costituiscono circa il 40% del totale dei destinatari raggiunti; seguono i giovani, inoccupati o inseriti all'interno degli ultimi cicli di formazione, i cittadini appartenenti a fasce deboli (anziani, disabili, disoccupati di lungo periodo, ecc.), i volontari, gli operatori pubblici e del terzo settore, i familiari, i cittadini di origine straniera.

Sulla base dei dati forniti dai soggetti finanziati, la Fondazione elabora periodicamente una sintesi sulle ricadute occupazionali dei progetti sostenuti, basata sul numero e sulla tipologia di opportunità lavorative create in seno agli interventi, ma finanziate con risorse esterne ai contributi assegnati. A fronte di oltre 280 nuovi posti di lavoro creati attraverso i progetti, i dati raccolti sono coerenti con l'endemica debolezza del sistema occupazionale meridionale e fanno riferimento per oltre il 60% a tipologie di lavoro autonomo o incarichi di collaborazione, sulla cui continuità risulta difficile fornire delle stime. Si sottolinea positivamente come il 20% degli inserimenti faccia riferimento a forme di lavoro subordinato.

Destinatari

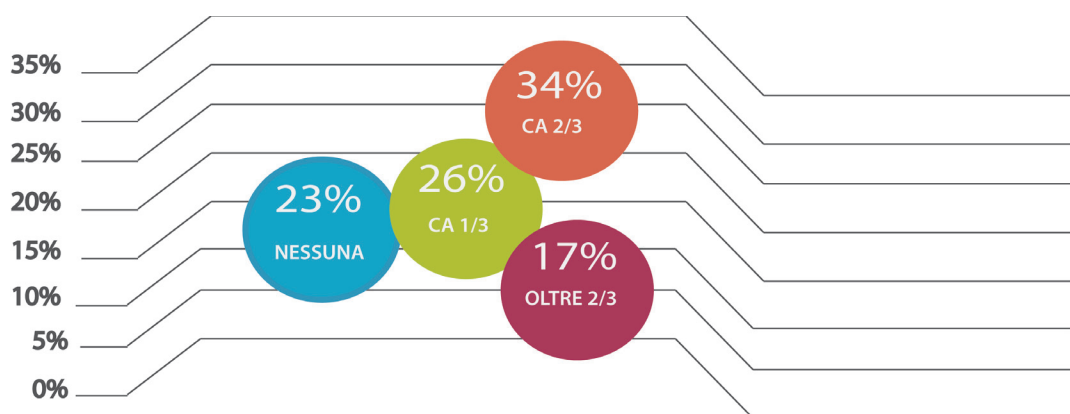


Ricadute occupazionali N-229



Per quanto riguarda la sostenibilità delle iniziative concluse, la Fondazione effettua delle rilevazioni periodiche e successive al termine dei finanziamenti erogati ai progetti. La rilevazione, svolta su 57 iniziative concluse, ha evidenziato che nel 77% dei casi c'è la continuazione di qualche forma di attività collegata al progetto e nel 17% che le attività proseguite oltre il termine dell'iniziativa superano i 2/3 di quelle realizzate con il sostegno della Fondazione.

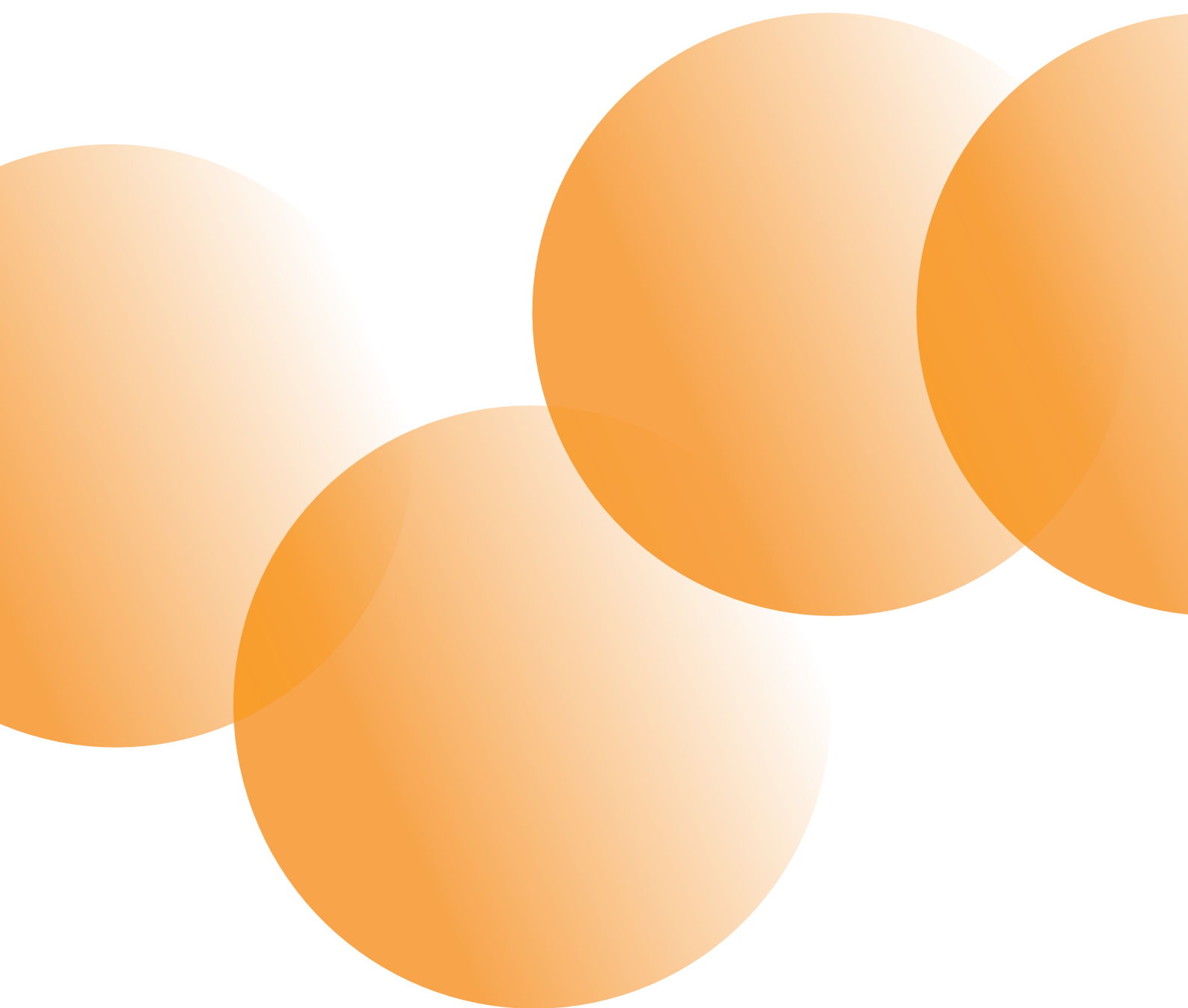
Attività perseguite



Tra le innovazioni sociali promosse dalla Fondazione CON IL SUD in questi anni, vi è anche la realizzazione della piattaforma "Esperienzeconilsud.it", il network dei progetti sostenuti dalla Fondazione. Il sito nasce per offrire un'opportunità di promozione alle attività realizzate dalle organizzazioni del terzo settore e del volontariato al Sud e, soprattutto, quale strumento di conoscenza reciproca, scambio e relazione tra le associazioni, le cooperative, gli enti, le scuole e le altre categorie di soggetti coinvolti in questi anni dalla Fondazione attraverso i progetti.

Nell'ottica di un monitoraggio "condiviso" - nell'accezione più ampia del termine, ovvero allargato alla comunità - il sito rappresenta uno strumento utile per conoscere e diffondere le esemplarità, una opportunità in più per utenti e cittadini di conoscere meglio gli interventi e le attività progettuali ed essere aggiornati sulle iniziative che nascono dal territorio. All'interno del sito⁸ ogni progetto, infatti, può "raccontare" le proprie attività, tenere un "diario di bordo" e aggiornare i contenuti attraverso articoli e notizie sul blog, con la possibilità di integrare i social network e di coinvolgere i partner degli interventi realizzati sul campo. Attraverso il sito, inoltre, gli operatori e le organizzazioni coinvolti nei progetti possono interagire tra loro, scambiare idee e buone prassi, favorendo e implementando la dinamica di rete.

Spazio ai giovani



OFF: tutto quello che serve per creare un'impresa

di Intesa Sanpaolo - Servizio Formazione – Redazione Officine Formative

A settembre avete già avuto modo di conoscere OFF attraverso un nostro articolo. Ma prima di raccontarvi cos'è accaduto in questi mesi, facciamo una sintesi per quelli che ne sentono parlare oggi per la prima volta.

OFF è un'iniziativa gratuita lanciata dal Servizio Formazione di Intesa Sanpaolo aperta a tutti quelli che hanno un'idea innovativa nel cassetto.

L'idea che sottende al progetto è duplice: investire sulla formazione sfruttando l'apparato interno a Intesa Sanpaolo e – di conseguenza - creare nuove forme di occupazione per combattere la disoccupazione endemica post-crisi.

Officine Formative (OFF) è una vera e propria scuola di impresa; un luogo dove condividere le proprie idee, ma anche uno spazio fisico in cui mettersi a lavoro per dare vita al proprio progetto imprenditoriale.

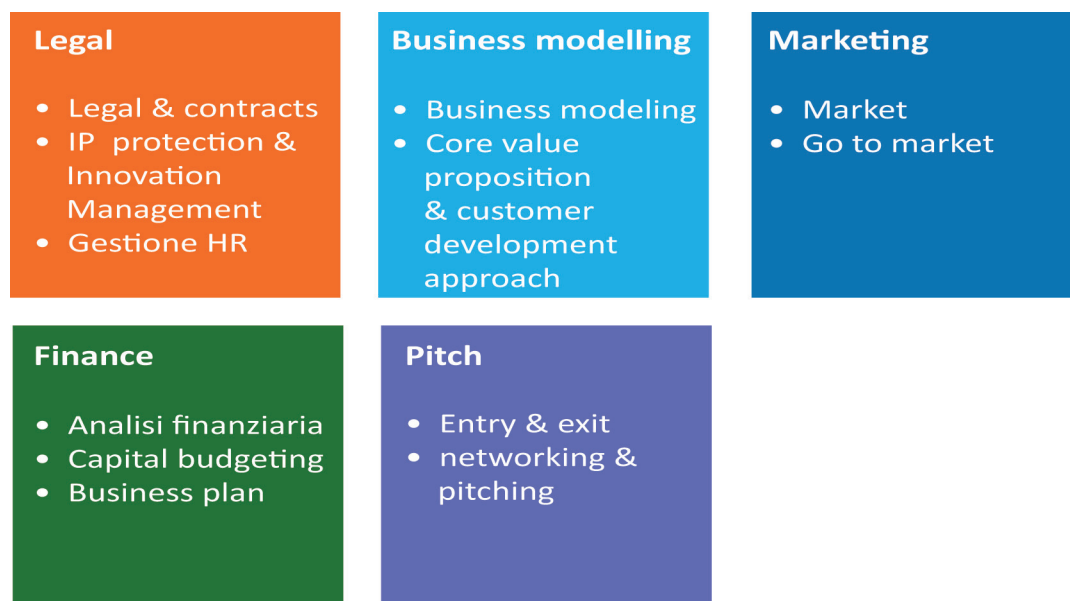
OFF è un percorso formativo che si struttura in due parti: la fase Think it e quella Make it.

Nella fase "Thinkit" chiunque può candidare la propria idea e partecipare gratuitamente ad un percorso formativo a distanza, attraverso il quale vengono trasferiti tutti gli elementi necessari per ragionare sulla propria idea e costruire il proprio business model. Il percorso si articola in 19 video-lezioni sulla business idea, che vertono sui seguenti temi:

- Cliente, Problema, Soluzione
- La Rete di Valore
- I decisori nel processo d'acquisto
- Il vantaggio competitivo

La fase "Make it" prevede otto weekend formativi, in aula, che consentono agli aspiranti imprenditori di costruire un business model, imparare a gestire strategie di marketing, definire le risorse finanziarie necessarie, proteggere la proprietà intellettuale, generare un business plan e imparare come presentarlo agli investitori.

MAKE IT - Il percorso formativo



Al di là della formazione, però, i **partecipanti di OFF** possono trascorrere otto settimane presso il **Laboratorio di OFF** dove, con il supporto dei tutor di Intesa Sanpaolo e dei partner del Servizio

Formazione, potranno lavorare con il proprio team per sviluppare la propria idea. Le migliori idee di impresa che emergono dalle attività di laboratorio e che rispettano i requisiti richiesti possono accedere alla selezione di **Startup Initiative** di Intesa Sanpaolo, che consente di avere accesso ad un network internazionale di **investitori** e professionisti che valutano il progetto e possono fornire un **supporto finanziario**.

La prima edizione è partita il 20 ottobre con 12 startup per un totale di 24 partecipanti che hanno frequentato i corsi e il laboratorio delle officine.

Quali sono stati i criteri che hanno guidato la selezione di queste startup?

I criteri che abbiamo usato per la selezione rispecchiano i tre ambiti su cui una startup deve lavorare maggiormente:

- la composizione del Team e la selezione di tutte le professionalità necessarie in un'azienda nascente;
- lo sviluppo del prodotto che, naturalmente, ha caratteristiche e peculiarità molto diverse per ogni industry;
- l'approccio al mercato, con l'analisi delle opportunità e dei vincoli che questo presenta.

In cosa si contraddistinguono i corsi di Make it?

L'approccio di OFF è quello di avere lezioni focalizzate sugli elementi necessari per avviare una startup up; per questo abbiamo scelto come nostri docenti professionisti che quotidianamente lavorano a stretto contatto con le startup e non professori universitari.

I corsi in aula sono un mix di teoria e pratica, affinché gli startupper possano mettere subito in pratica ciò che hanno imparato anche confrontandosi con il docente.

E' importante che i partecipanti non vivano i corsi come semplici lezioni, ma come momenti in cui apprendono come impostare il lavoro che li porterà a disegnare il business model, elaborare il proprio Business Plan e a preparare la presentazione della propria startup per i possibili investitori. Al termine delle lezioni, interviene come Guest Speaker un professionista di alto livello, che approfondisce quanto trattato in aula, presentando business casi da lui trattati e mettendosi a disposizione per rispondere a tutte le curiosità dei partecipanti.

Particolarmente interessanti sono stati gli interventi sul prototyping di Alberto Savoia (Co-Founder di PretotypeLabs), l'approfondimento sui brevetti dell'ing. Matteo Pes (European Patent Attorney), e l'intervento di Beatrice Podda (Adecco) sul personal branding.

In questo momento di forte attenzione intorno al tema startup, anche grazie al "Decreto Sviluppo 2.0" del Ministro per lo Sviluppo Corrado Passera, OFF si propone di poter contribuire alla realizzazione delle idee dei giovani, seminando i presupposti per far ripartire il nostro paese.

Per saperne di più www.officineformative.it
info@officineformative.it



Un modello di crescita sostenibile per la comunità locale: la scommessa di Cuba

di Federica Tesoriero, studente master Np&Coop ed. 2012 - Master in Management delle imprese sociali non profit e cooperative della SDA Bocconi

Introduzione

Di quale tipo di crescita abbiamo bisogno per uscire da questa crisi? La crescita per la crescita, senza attenzione per le conseguenze ambientali e sociali, non solo è in parte causa stessa dei problemi che ci troviamo ad affrontare oggi, ma è anche una chimera che mentre accresce il PIL, impoverisce il mondo. In questo periodo si fa un gran parlare di Sviluppo Sostenibile, di Ecologia, di Permacultura e di Biodiversità. I mutamenti climatici, a cui il mondo è sottoposto, sono connessi alle azioni che l'uomo pone in essere e alle conseguenze negative che hanno portato al deterioramento della biodiversità e che stanno ponendo in serio pericolo la sopravvivenza stessa del mondo così come lo conosciamo.

Nel rapporto Brundtland del 1987 si legge che "Per sviluppo sostenibile si intende quel tipo di sviluppo che assicura il soddisfacimento dei bisogni delle attuali generazioni senza pregiudicare la possibilità delle generazioni future di soddisfare i loro". La Commissione presentò la propria relazione alle Nazioni Unite, basata su quattro principi cruciali in tema di sostenibilità: l'idea della pianificazione integrale e dell'elaborazione delle strategie, l'importanza di preservare i processi ecologici essenziali, l'importanza di proteggere sia il patrimonio umano sia la biodiversità, la necessità di uno sviluppo tale che la produttività sia sostenuta a lungo per le future generazioni.

Le politiche di sviluppo sostenibile nel territorio cubano

Cuba ha già affrontato una delle peggiori crisi economiche e energetiche del mondo e, per fattori endogeni ed esogeni dell'economia socialista cubana, ne è uscita promuovendo politiche di sviluppo sostenibile. A partire dal crollo dell'Unione sovietica, e a causa dell'inasprimento dell'embargo statunitense, l'isola, che era abituata ad importare tutto in cambio di rum, zucchero e caffè, si è trovata dal giorno alla notte in una situazione di caduta libera dell'economia: siamo in quello che Fidel Castro definì Periodo Especial: ci sono 80.000 trattori fermi, non c'è più petrolio, i fertilizzanti chimici sono esauriti, si perde l'80 % dei mercati mondiali con cui fino a quel momento avvenivano gli scambi commerciali. Anche la nostra società "occidentale" si sta preparando a vivere la cosiddetta era del "picco del petrolio", che potrebbe portare a conseguenze simili, considerando che tutta la nostra economia è basata sullo sfruttamento di risorse naturali esauribili.

Il Governo Cubano, costretto ad una autarchia obbligata, ha ricostruito lentamente il suo tessuto economico seguendo forzatamente la via della sostenibilità. Cuba, a differenza dei paesi occidentali, ha stabilito negli anni una serie di leggi e regolamenti per assicurare la protezione delle risorse naturali e sociali, vitali per il presente e per il futuro, a partire dalla stessa Costituzione.

Mentre di solito nei momenti di crisi, i Governi scelgono di tagliare i servizi sociali, Cuba ha fatto una scelta opposta, quella di scegliere la via del sostegno alla società, puntando sull'ambiente e rivolgendosi al turismo. Il più grande intervento in direzione della sostenibilità è avvenuto sicuramente nel settore agricolo, trasformando una grave crisi in un'opportunità. Anche Cuba era stata attraversata dalla Rivoluzione Verde degli anni '80, quando per le produzioni agricole si usavano pesticidi chimici e macchine azionate da combustibili fossili (carbone, gasolio, petrolio); fino a quel momento, l'agricoltura era dedicata principalmente alle esportazioni di canna da zucchero, di rum e caffè. Ma il sistema industriale e agricolo dell'isola non garantiva, nonostante la tecnologia e l'abbondanza, la sostenibilità e l'autosufficienza. Il Governo ha così organizzato la popolazione per Brigade di lavoro, sorgono i primi giardini agricoli urbani; inoltre vengono coinvolti esperti, scienziati per l'agricoltura biologica e biodinamica e persino alcuni volontari dall'Australia che iniziano ad insegnare la permacultura alla popolazione locale, quell'insieme di tecniche che permettono la progettazione e la conservazione consapevole ed etica di ecosistemi produttivi che hanno la diversità, la stabilità e la flessibilità degli ecosistemi naturali. In breve tempo, a Cuba, tutte le superfici possibili sono state coltivate: ci si affida alle tradizioni orali delle vecchie generazioni contadine per riutilizzare antiche tecniche agricole avulse dalla Rivoluzione Industriale degli anni '80.

Las Terrazas: una comunità sostenibile nel cuore di Cuba

Grazie al Master Np&Coop di Sda Bocconi, ho potuto svolgere un internship presso una Comunità Sostenibile nel cuore di Cuba, in cui ho sperimentato personalmente la possibilità che la natura, l'uomo e l'economia possono diventare pilastri di un grande cambiamento verso uno sviluppo sostenibile tangibile. Per tutti coloro che dubitano che sia possibile connettere integralmente questi tre elementi, la prova di un altro stile di vita si può trovare nella provincia di Artemisia, a un'ora da La Havana. Sui pendii lussureggianti della Sierra del Rosario, sorge la comunità di Las Terrazas, dove un altissimo livello di qualità di vita e di attenzione e cura per l'ambiente vengono garantiti da un'economia sostenibile fondata sul turismo.

L'area, dopo secoli di sfruttamento coloniale legato alla produzione del caffè, si presentava allo scoppio della Rivoluzione cubana come una delle zone più povere e desolate dell'isola: la produzione intensiva di caffè aveva devastato la vegetazione e il suolo. Per questo, venne attuato un Piano Integrato di sviluppo, ideato da Fidel Castro nel 1968, con cui si proponeva di risolvere in maniera complessiva la drammatica situazione di squilibrio sociale ereditata dal regime di Batista. L'area fu oggetto della creazione di un sistema di terrazze, per controllare l'erosione del suolo, che permise la ripopolazione delle zone montane, deforestate indiscriminatamente per più di tre secoli, con l'impiego di mezzi meccanici. Questa esperienza sarà completata dalla costruzione della Comunità di Las Terrazas e con i canali di apertura di comunicazione necessarie per lo sviluppo del territorio. Quando nel 1985 erano già stati ripiantati sei milioni di alberi, l'Unesco dichiara l'intera area di 25.000 ettari Biosfera Naturale: lo sfruttamento forestale preventivato risultò impossibile. Si doveva trovare un'altra base di sviluppo economico per la comunità: Osmani Cienfuegos, fondatore della comunità decise di puntare tutto sul turismo sostenibile. Siamo nel 1989, agli albori del Periodo Especial. Proprio negli anni peggiori della crisi economica, questo modello sostenibile si affermava e cresceva. Oggi Las Terrazas ospita 1010 residenti su 5 mila ettari nel cuore della Biosfera; i comunitari possono contare su un circolo infantile, una scuola primaria e secondaria, una casa della memoria per gli anziani, due postazioni mediche, una postazione veterinaria, un cinema, un museo, una discoteca/centro comunitario, tutti i ristoranti della comunità, due caffetterie e un locale notturno, un barbiere, un negozio alimentari e misto, uno spaccio statale; una piazza comunitaria, una psicologa, un servizio di assistenza per il mantenimento delle abitazioni, servizi di fornitura elettrica, acqua e acqua calda e infine servizi di raccolta rifiuti e pulizia delle strade. Parallelamente alla vita dei comunitari, si svolge la vita dei turisti, i quali possono contare su svariati servizi di eco-turismo e sul costante contatto proprio con la comunità.



A Las Terrazas c'è un bell'albergo a 5 stelle, alcune ville comunitarie, accampamenti rustici lungo i tanti fiumi che scorrono nella valle e aree attrezzate per il campeggio. A livello di turismo di Avventura vi sono svariate possibilità: dal Canopy tour, al sentierismo, alle escursioni a cavallo o in barca nei bacini artificiali realizzati. Gli altri servizi offerti sono legati alla gastronomia e all'artigianato, di cui si occupano direttamente i residenti. Di fatto il 67 % della popolazione residente lavora nel turismo o in attività ad esso connesse. Per arrivare a ciò si è svolto un processo educativo e professionalizzante a vantaggio dei residenti e, attualmente, è in creazione un politecnico che permetta ai ragazzi di apprendere i mestieri che sono fondamentali per il mantenimento della comunità. Ma come si è potuto conciliare così bene ambiente, società ed economia?

Nell'89 quando si opta per il turismo sostenibile come attività economica, Las Terrazas chiede allo Stato un prestito di quattro milioni di dollari, utilizzati soprattutto per la costruzione dell'Hotel Moka e per le strutture turistiche necessarie. Questo processo si è potuto concretizzare, soprattutto grazie agli utili generati dall'Hotel Moka, reinvestiti per lo sviluppo della comunità nella prima fase del progetto; attualmente tutti i profitti dell'Hotel Moka vanno allo Stato. Proprio il guadagno generato dagli incassi turistici hanno permesso

di coprire il 100% dei costi delle attività di gestione e di garanzia del progetto e le attività hanno assicurato il pagamento in valuta nazionale delle tasse allo Stato. Il 35% del totale degli utili è stato versato allo Stato; con la parte rimanente si è assicurato lo sviluppo del progetto. Per ottenere questi risultati, è stato necessario centralizzare tutte le installazioni nel Complesso direzionale, che rappresenta lo Stato all'interno della Comunità. Il Complesso è proprietario di tutte le abitazioni della comunità, delle installazioni commerciali, dei servizi, delle attività produttive e garantisce i servizi alla comunità, consentendo così una maggiore efficienza e un controllo in autogestione. Nel 2004 è stata completata definitivamente la restituzione del debito finanziario nei confronti dello Stato, momento in cui Las Terrazas diventa una società anonima, dipendente sempre dal Ministero del Turismo, ma con una propria personalità giuridica. I risultati di questa esperienza, tra il 1995 e il 2005, sono tali da rivelare come sia già abbastanza maturo il panorama dal punto di vista politico, sociale, culturale ed economico, per discutere l'estensione di questo modello di comunità in altre parti del paese.

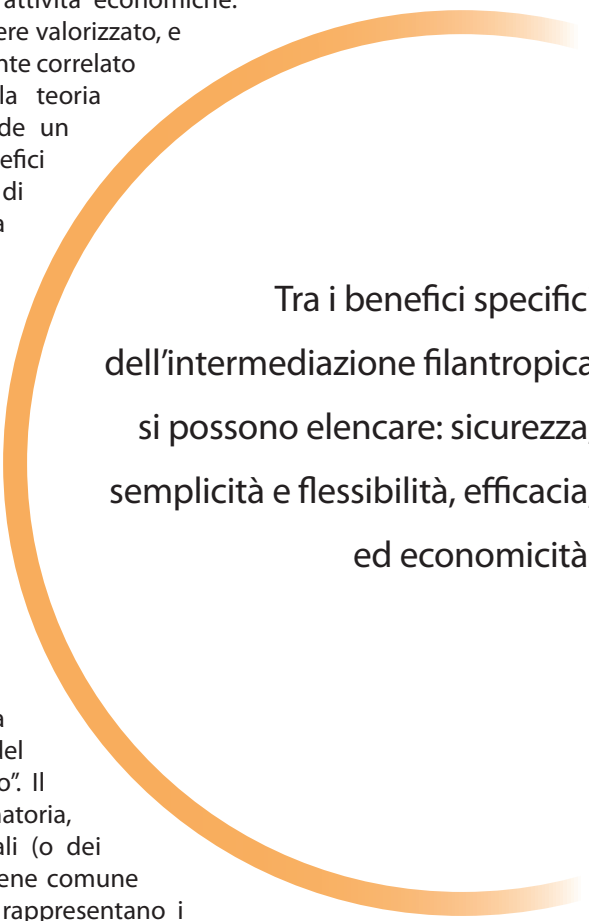
Un modello replicabile e trasferibile

Il turismo sostenibile è un processo endogeno, con una dinamica che consente uno sviluppo rapido, tenendo conto delle infrastrutture che sono disponibili, la popolazione locale e l'ambiente.

Questo modello di sviluppo locale sostenibile del turismo, nella sua essenza, rientra negli standard del WTO che definisce essenziale il processo armonico fra ambiente, comunità ed economia turistica. La differenza è data dalle peculiarità proprie di ogni luogo, ma i criteri di identificazione, valutazione e applicazione sono identici. Partendo da ciò che si è detto fino a qui, proviamo ad immaginare l'ideazione di un modello simile a quello analizzato di Las Terrazas da applicare in un'area naturale a vocazione eco turistica situata in Italia, su un territorio in cui vive una piccola comunità. Le interrelazioni tra il turismo e l'ambiente portano ad evidenziare la coesistenza di due "facce" dell'ambiente: l'ambiente come risorsa, cioè come 'materia prima' dell'attività turistica, e quindi come bene oggetto di 'consumo' e l'ambiente come valore, cioè come bene da preservare, anche con riferimento alla responsabilità nei confronti delle generazioni future. Diventa quindi importante riuscire a coniugare tali componenti, elaborando dei modelli di sviluppo che permettano sia la conservazione dell'ambiente, sia il suo utilizzo – attuale e futuro – anche per motivi di tipo economico. La relazione fra ambiente e turismo è molto più stretta che fra l'ambiente e le altre attività economiche:

l'ambiente ha bisogno del turismo per essere valorizzato, e il successo dell'attività turistica è strettamente correlato con un'elevata qualità ambientale. Nella teoria economica tradizionale, un bene possiede un valore pari alla somma attualizzata dei benefici che può erogare nel tempo sotto forma di servizi. Normalmente vi è una coincidenza fra il valore in sé e quello dei benefici erogati. I beni ambientali possiedono tuttavia un valore economico aggiuntivo che è indipendente dal flusso di servizi effettivamente erogati.

In Italia la situazione è ben diversa, ma credo che la cooperativa sia la formula vincente per organizzare una piccola comunità stanziata su un territorio a vocazione turistica-ambientale. La cooperativa dovrebbe essere il contenitore che contiene tutte le arti e i mestieri fondamentali per la conservazione e sviluppo di un territorio. Il mercato capitalistico europeo, alla logica del bene comune, ha sostituito la teoria del bene totale, ovvero il "motivo del profitto". Il bene totale può essere reso da una sommatoria, in cui gli addendi sono i beni individuali (o dei gruppi sociali), mentre per descrivere il bene comune basti pensare che contiene i fattori che rappresentano i



Tra i benefici specifici
dell'intermediazione filantropica
si possono elencare: sicurezza,
semplicità e flessibilità, efficacia,
ed economicità.

beni dei singoli individui (o gruppi¹). Quella del bene comune è una logica che non ammette sostituibilità (ovvero trade off): non si può sacrificare il bene di qualcuno per migliorare, anche se in misura proporzionale, il bene di qualcun altro e ciò perché quel qualcuno è portatore di diritti umani fondamentali. Se il nostro scopo è mettere l'uomo al centro, allora la forma cooperativa è la forma giuridica per eccellenza: la cooperativa si adopera in vario modo per lo sviluppo sostenibile del territorio in cui si trova ad operare. L'esigenza, se pur non esclusiva, è quella di soddisfare i bisogni comuni dei soci e l'obiettivo centrale è dunque la massimizzazione della remunerazione dell'apporto del socio (che si tratti di lavoro, conferimenti, beni o servizi acquistati non importa) e non già la massimizzazione del rendimento del capitale investito nell'impresa, come accade invece nell'impresa di tipo capitalistico. In un modello cooperativo sarebbe, innanzitutto, molto più semplice calcolare i flussi e tenerli sotto controllo; si coopererebbe per un bene comune e non solo per un fine individuale di reddito; sarebbe più facile cooperare con l'istituzione politica di riferimento, il Comune, ente indispensabile per uno sviluppo sostenibile del territorio. Le decisioni andrebbero prese come comunità attraverso un processo di democrazia partecipativa.

Elinor Ostrom, vincitrice nel 2009 del premio Nobel per la pace, ha dimostrato la superiorità dei beni comuni gestiti direttamente dai loro utenti, piuttosto che dalla Pubblica Amministrazione o da privati.

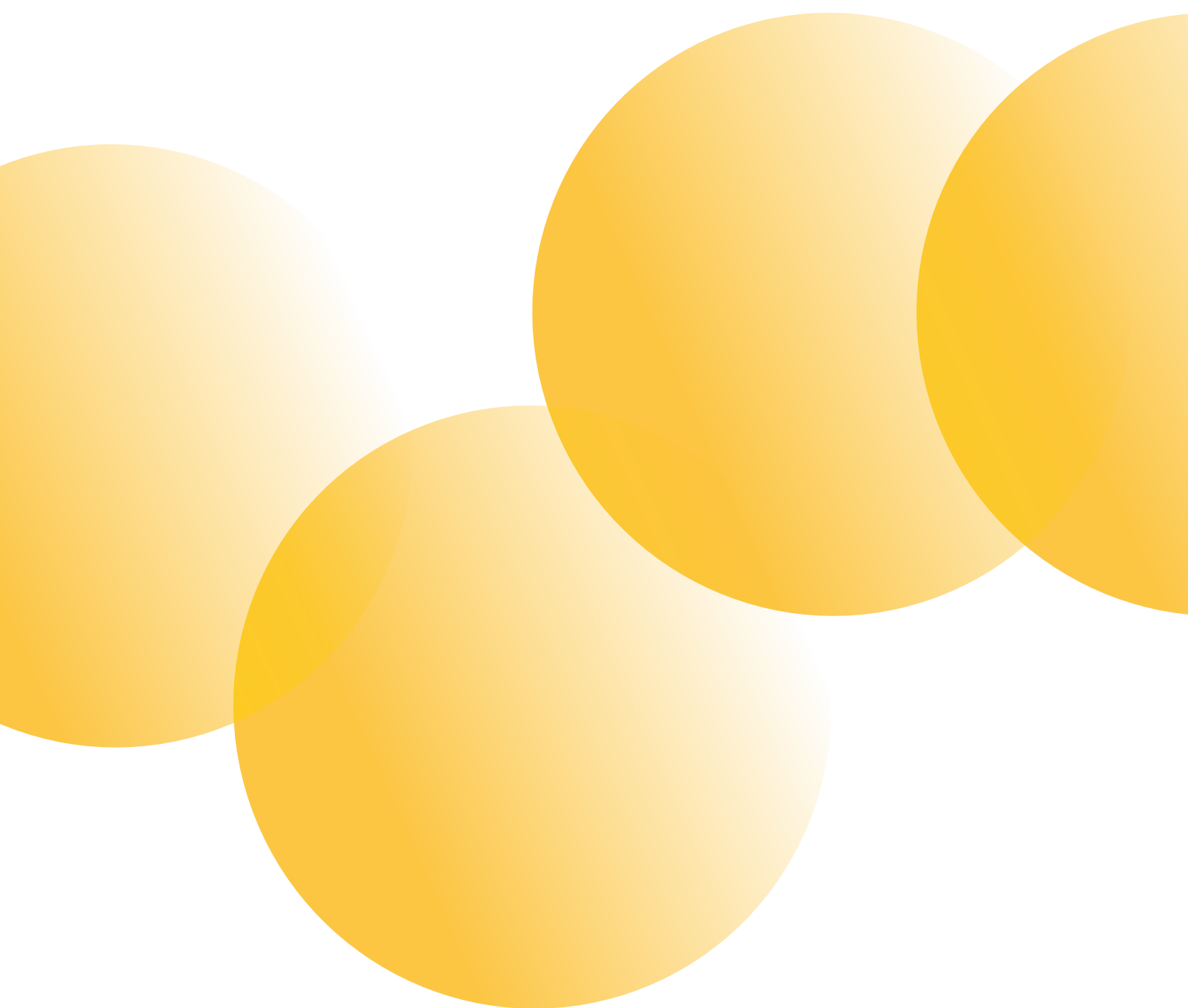
Come ci ricorda giustamente Noam Chomsky: "Sono le Comunità indigene alla testa del movimento mondiale che si è creato per affrontare la crisi ambientale globale e la distruzione dei beni comuni. La posizione più forte è quella della Bolivia, che ha organizzato recentemente un vertice dei popoli al quale hanno partecipato 35mila persone provenienti da 140 paesi, conferenza nella quale si è chiesta una drastica riduzione delle emissioni e una Dichiarazione universale dei diritti della Madre Terra"².

Senza dovere necessariamente recepire la sensibilità delle comunità indigene, la società oggi dovrebbe riacquistare un rapporto sano e armonioso con il proprio territorio, naturale o no che sia: in questo, il turismo sostenibile rappresenta un potenziale prezioso per riappropriarsi delle proprie radici, mantenendo un sistema economico efficiente.

1 S. Zamagni, V. Zamagni, *La cooperazione*, Ed. Il Mulino, 2008.

2 N. Chomsky, *Un Nuovo spirito del tempo*, Internazionale, 2012, 20-26 luglio.

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni



La Fondazione ANT Italia ONLUS e la lotta ai tumori: i venti anni dell'esperienza napoletana tra istanze di integrazione e casi di sostituzione con la Sanità pubblica

di Pierluigi de Michele, giornalista e Funzionario ANT. Napoli

La Eubiosia ed assistenza domiciliare

La Fondazione ANT Italia ONLUS, già Associazione Nazionale Tumori, nacque a Bologna nel 1978 su iniziativa del professor Franco Pannuti, oncologo e primario ospedaliero dotato di profonda aspirazione a servire l'umanità.

Partendo dal principio di Eubiosia (dal greco antico: la buona vita), che poneva al centro del sistema sanitario il "Sofferente" assieme ai suoi familiari, Pannuti preconizzò - con acuta lungimiranza- l'inderogabilità dell'estensione domiciliare dell'assistenza sanitaria secondo criteri di umanizzazione delle cure e di solidarietà. I vantaggi del modello sarebbero stati notevoli: in primis per gli ammalati, che avrebbero tratto sostegno psicologico dalla possibilità di essere curati a casa, nell'ambiente familiare e tra gli oggetti più cari. Inoltre, con la possibilità di garantire a domicilio cure paritarie per igiene e protocollo rispetto all'ospedale, si sarebbero generate economie come la riduzione del tasso dei ricoveri e degli accessi al pronto soccorso c.d. impropri. Tali economie avrebbero garantito, a cascata, il risparmio per il Servizio Sanitario ed il minore prelievo fiscale dai contribuenti. Considerando che attualmente un posto letto in ospedale costa circa 700 Euro al giorno (il divario con il 1978 non doveva essere poi così diverso, in proporzione), il risparmio avrebbe raggiunto cifre molto importanti.



La struttura

Dopo 35 anni ed alla luce degli inquietanti scenari di default della sanità pubblica in diverse regioni italiane, il modello della Fondazione ANT, con 20 Ospedali Domiciliari Oncologici, 90 mila Sofferenti assistiti e 3900 pazienti in linea giornaliera rappresenta, per efficacia ed efficienza, la più importante esperienza privata not for profit nell'ambito delle cure palliative e della terapia del dolore in Europa. L'assistenza domiciliare e, nello specifico il diritto alle cure palliative, restano punti fermi contemplati da Leggi e programmi politici. Ciò nonostante dobbiamo constatare gli scarsi risulti in termini di applicazione e diffusione territoriale. Un fattore fondamentale che garantisce gli utenti del servizio domiciliare e che differenzia ANT da altre esperienze è dato dal ricorso al professionismo. Difatti, risorse mediche e paramediche, unitamente agli psicologi, sono formate specificamente e retribuite a garanzia della responsabilità professionale e dell'adempimento dei programmi sanitari nel tempo e nello spazio.

Ove nel modello ANT i trattamenti sanitari domiciliari debbano essere svolti unicamente da professionisti, il volontariato, - che rappresenta l'altro fondamentale animus dell'organizzazione - svolge attività di supporto sociale a domicilio previa adeguata formazione in aula. Altrimenti i volontari, nella loro insostituibile funzione di gratuità, solidarietà e partecipazione, sono impegnati da ANT per le raccolte fondi, la rappresentanza, l'amministrazione e la gestione locale.

Sono complessivamente 425 i professionisti che lavorano in Fondazione ANT tra medici, infermieri, psicologi, nutrizionisti, fisioterapisti, farmacisti, operatori socio-sanitari e funzionari, cui si affiancano oltre 1.500 volontari di tipo "stabile", iscritti nei registri. La Fondazione, con sede centrale a Bologna, opera sul territorio nazionale con oltre 100 articolazioni organizzative, le Delegazioni, che coordinano a livello locale le iniziative di raccolta fondi, e predispongono a livello logistico l'attività di assistenza domiciliare. Nel 2002 è nata l'Associazione Amici dell'ANT, costituita da gruppi di volontari che agiscono sul territorio in coerenza ed a sostegno dei progetti portati avanti dalla Fondazione.

La prevenzione oncologica

Per trasmettere nella popolazione una cultura sanitaria preventiva, per ridurre la sofferenza legata ai tumori ed in direzione di una riconosciuta funzione "di stampella" della Sanità Pubblica, ANT è fortemente impegnata nella prevenzione oncologica con progetti di diagnosi precoce del melanoma, delle neoplasie tiroidee, ginecologiche e mammarie. Nell'ambito del solo progetto di prevenzione del melanoma, che ha preso il via nel 2004, sono stati visitati 52.322 pazienti in 48 diverse province italiane (dato aggiornato al 30 giugno 2012). La Fondazione ha

recentemente ampliato in maniera consistente il proprio raggio d'azione in questo ambito, sia grazie all'Ambulatorio Mobile - Bus della Prevenzione, dotato di moderna strumentazione per realizzare visite in ogni zona d'Italia, sia con il potenziamento della propria rete di ambulatori: a quello già esistente a Bologna presso la sede della Fondazione, se ne sono aggiunti cinque nel capoluogo emiliano e uno a Brescia.

L'adozione di numerosi progetti di prevenzione, con la loro relativa facilità di esecuzione, comporta maggiore visibilità territoriale, riconoscimento e più immediata tangibilità dei risultati dell'azione. Sia sul piano dell'approccio personale alla malattia che sul piano della promozione della missione ANT verso l'esterno, il significato della prevenzione, cioè di intervenire prima che tutto sia perduto, allarga la mission verso la il concetto di speranza, di possibilità di vita.

La "torta di bilancio"

Relativamente al bilancio, prendendo come anno di riferimento il 2011, l'attività della Fondazione ANT è finanziata, fatta eccezione per i proventi derivanti da convenzioni con Aziende Sanitarie Locali -pari al 14 per cento del totale- per la maggior parte dalle erogazioni di privati cittadini e dalle manifestazioni di raccolta fondi organizzate (56 per cento), dal contributo del 5 x mille (13 per cento). ANT è la nona Onlus nella graduatoria nazionale!), da lasciti e donazioni (10 per cento), dagli enti pubblici (3 per cento), da banche e fondazioni (1 per cento) e infine dalla gestione immobiliare e finanziaria (3 per cento).

L'esperienza di ANT a Napoli ed in Campania

La Fondazione è presente sul territorio nazionale, da nord a sud, con gli Ospedali Domiciliari Oncologici (ODO ANT). In Campania, l'ODO di Napoli eroga assistenza nella città di Napoli, 14 comuni dell'hinterland ed a Caserta.

Nato nel 1991, l'Ospedale "senza mura" ha assistito 8500 persone nella città di Napoli e 1200 circa nel restante territorio. Difatti dal 2002, anche grazie al sostegno della Compagnia di San Paolo di Torino è stato possibile allargare l'esperienza alla provincia di Napoli e garantire una presenza di base a Caserta, nel solco di quanto il Comitato locale aveva svolto con l'attività dell'oncologo caporeparto negli anni addietro.

Attualmente le risorse umane professionali in forza alla struttura sono: 4 medici, 3 infermieri, 2 psicologhe, 1 segretaria, 2 fundraisers ed 1 collaboratore factotum, che indirizzano i loro sforzi per garantire cure a 90 pazienti in linea giornaliera. I medici, in accordo con le linee guida dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, possono gestire in linea giornaliera al massimo 15 pazienti ciascuno.

La struttura, che ha un bilancio annuale di circa 400 mila euro, possiede diversi volontari che si alternano per le raccolte fondi, mentre il nucleo di base attualmente conta pochi elementi. Non pochi sono di recente gli sforzi tesi alla ricerca di nuove figure volontarie interne alla Delegazione. Progetti di "people raising", che si inseriscono tra le pieghe della continua ed infaticabile attività di raccolta fondi. Quest'ultima, tra Napoli, provincia ed i maggiori centri regionali, incide del 35 per cento sul bilancio locale.

Sul piano sanitario, molte sono le richieste di assistenza che giungono presso la struttura di corso Umberto I a Napoli: dai più disparati territori regionali, famiglie con un malato grave in casa che non hanno i mezzi ed il know how per farcela da sole. ANT interviene in base alle risorse disponibili. Ove in sovraccarico, si declinano le richieste di assistenza, provando a smistare presso altri canali le accorate istanze di soccorso. In tal modo, con criteri non strutturati ma dettati dalla "pietas" per le dolorose comunicazioni, l'Ufficio accoglienza svolge funzione di sportello informazioni, muovendosi nel "semi-vuoto" assistenziale pubblico e privato e segnalando questa o quella associazione che, per sentito dire, svolge assistenza psicologica oppure che accompagni il paziente per la chemioterapia, etc.

Il ventre molle del sistema sanitario pubblico sta nel rischio di abbandono sociale e terapeutico che i malati oncologici percorrono quando vengono dimessi dagli ospedali per i costi elevati



e la scarsità dei posti letto disponibili. L'Assistenza Domiciliare Integrata delle ASL, deputata al sostegno dei malati cronici, funziona a macchia di leopardo a livello nazionale ed è una chimera "da proclama elettorale" ritenere di ottemperare con tali strutture al complesso ed articolato fabbisogno di un malato oncologico in fase avanzata.

Non di rado capita di incontrare amministratori pubblici certi di aver progettato ogni passaggio della complessa materia e del tutto impermeabili alle istanze che enti come ANT avanzano per l'integrazione dei servizi sanitari tra enti pubblici, privati e non profit. Istanze che provengono dal territorio, lontane da ogni smania di protagonismo e di denuncia politica, di cui organizzazioni come ANT tengono il polso ogni giorno. Si è giunti anche all'extrema ratio di raccogliere firme dai cittadini per mostrare, in modo inequivocabile, le esigenze prioritarie in materia di assistenza oncologica.

Accade poi che quando le ONLUS si impegnino per attività di policy e di informazione sulle carenze della Pubblica Amministrazione vengano percepite come "elementi di disturbo", confinate ed ostracizzate al rango di scomodi censori. Del resto, ove si segnalino le deficienze di un sistema e con esse gli amministratori che lo governano non ci si aspetti che gli esponenti della res publica si fregino della vicinanza all'associazionismo. Nella prassi accade che, pur consapevoli che il non profit sia passato da "stampella a longa manus" dello Stato su specifiche materie - tanto che non se ne possa più fare a meno - non vi siano adeguati riconoscimenti e segnali di stima da parte degli Enti pubblici. La Sanità pubblica utilizza le Onlus per l'attuazione di specifiche materie ma non le esalta per il loro reale valore e per la capacità di saper operare a costi competitivi ed in modo efficiente. Le Onlus incarnano de facto la risposta ai vuoti assistenziali che gli Enti pubblici non vogliono o non possono coprire.

E si faccia attenzione! Ove l'associazionismo dipenda finanziariamente in maniera preponderante dagli Enti Pubblici, il rischio delle relazioni negative si trasforma in possibilità di diniego dei fondi, con la conseguenza del ridimensionamento fino alla chiusura del progetto. Noi auspichiamo il ricorso al fund raising come strada per l'autonomia organizzativa e per diversificare ed incrementare i fondi.

Una risposta auspicabile ma non definitiva per l'esiguità dei posti letto previsti, proviene dagli Hospice, i centri residenziali di cure palliative. La Campania, regione paradossalmente coerente in tutti gli elementi che ne fanno la maglia nera della Sanità pubblica, registra gli Hospice realmente attivi dislocati solo in tre realtà provinciali tra Avellino e Salerno, con netto ritardo nell'adozione del programma nazionale che fissa il numero di strutture da attivare e che vede le altre regioni ben più avanti per numero di posti letto attivati.

Se le più recenti statistiche dimostrano la crescita numerica e la strutturazione delle organizzazioni non profit nel Mezzogiorno ed in Campania, bisogna denotare che nonostante tali sviluppi esse non hanno mostrato la capacità di superare la visione autarchica, artigianale e "protezionistica" tipica, organizzandosi nel nostro caso per dare risposte congiunte e più esaustive alle richieste di assistenza socio-sanitaria.

Anche le organizzazioni di secondo livello, pur encomiabili nello sforzo di cementare esperienze e retaggi culturali diversi, non sembrano in pratica aver dato sinora una svolta allo "scollamento", la competizione nell'appannaggio delle risorse e la carenza di comunicazione tra enti non profit in direzione di un auspicato ed uniforme cartello di enti organizzati in rete.

In tale quadro policromo, quando è accaduto che l'ODO ANT di Napoli abbia trascorso fasi altalenanti dovute al ricambio delle risorse umane sanitarie oppure alla carenza di fondi, mai si è deciso per l'interruzione dell'attività assistenziale, in accordo con il principio che, una volta impiantata l'attività sarebbe grave moralmente, per il Sofferente e per i sostenitori, rinunciare chiudendo le porte della speranza. Il ricambio delle figure sanitarie di fronte alle nuove scelte professionali non rappresenta un momento agevole per la Fondazione in ogni realtà. L'immediata conseguenza della carenza di personale è l'aumento dei pazienti da prendere in carico, oltre alla possibilità di dover negare nuove prenotazioni assistenziali iniziando la lista d'attesa.

In tali casi è necessario, in tempi brevi, dotarsi di professionisti seri e dotati di "spirito ancillare", requisito fondamentale per l'assistenza alle persone inguaribili, in una Onlus. Inoltre, tali professionisti devono essere disponibili per la fase di formazione, comunque retribuita, presso l'Istituto ANT di Bologna per 4-6 mesi.

L'ospedalizzazione domiciliare è materia seria e non può essere lasciata all'improvvisazione, per cui la scrupolosità ed i tempi fisiologici di attuazione sono imprescindibili. Sul piano strategico, a Napoli come nel resto d'Italia, non pochi sono gli sforzi da parte dei funzionari del Dipartimento Promozione per costituire i nuclei originari, le Delegazioni di volontari che sono la pietra angolare su cui organizzare il progetto assistenziale. Una Delegazione di successo ed un'attività domiciliare nascono solo se si genera il mix tra volontari giusti, cioè persone senza smanie di protagonismo e pronte a mettersi in gioco e professionisti seri e motivati. Creata la Delegazione di volontari, bisogna divulgare la mission e raccogliere fondi, programmare le attività in modo da rendere la costosa attività sanitaria un progetto sostenibile nel tempo, che non si attivi oggi con il rischio di chiudere domani.

Una volta realizzato il progetto di sostenibilità, si passa a contattare il personale socio sanitario, che nelle more già viene in genere inserito in banca dati. Con lo start-up si passa alla fase di riconoscimento istituzionale per inserire l'organizzazione nei programmi pubblici di assistenza domiciliare tra ASL, Regione, Comune, oncologia ospedaliera di riferimento, Medicina di base, etc. Nel frattempo, ove dovessero maturare i "tempi fisiologici" per l'identificazione della validità del modello assistenziale, nonché dei tempi di accreditamento, i pazienti sono liberi di richiedere l'assistenza ad ANT, che interviene al domicilio. La logica della Fondazione è sempre l'integrazione col Sistema sanitario per calibrare l'intervento ma allo stesso momento, di fronte ad una richiesta disperata di soccorso, non si resta inerti. Per l'accesso al programma ANT, formalmente i familiari del malato informano il Medico di medicina generale della richiesta di assistenza tramite un modulo da compilare con i dati anamnestici personali. Il medico di base, che resta titolare del rapporto sanitario col paziente, "gira" all'ANT per l'assistenza oncologica, restando in contatto con familiari e la Onlus per ogni adempimento, la prescrizione di farmaci, etc. Attualmente, in Campania l'ANT non ha in essere rapporti di convenzione con alcuna ASL per l'assistenza domiciliare oncologica. La Regione Campania riconosce ad ANT un contributo annuale per l'eccellente attività uminitaria svolta a favore dei cittadini.

Abbiamo accennato alla raccolta fondi ed alla sostenibilità finanziaria dei progetti. Come è intesa la raccolta delle risorse finanziarie, umane e strumentali in ANT e quale scenario si presenta in Campania?

La nostra ONLUS ha una lunga tradizione nel campo della raccolta fondi, con le esperienze dei primi anni ottanta più spontanee ed artigianali fino ai progetti attuali di più ampio respiro e professionalità. Il modello è quello della rete nazionale strutturata di fund raisers che divulgano la mission e raccolgano fondi. Ove presenti le Delegazioni, nella prassi i f.r. si interfacciano o lavorano a stretto contatto con esse. Il Dipartimento Promozione Nazionale, coordina le forze sul territorio e stimola l'applicazione dei programmi emanati dalla Direzione.

Noi riteniamo che la raccolta fondi sia la possibilità di coinvolgere la Società Civile affinché partecipi alla trasformazione positiva del territorio ed alla risoluzione dei problemi che su di esso insistono. La Società Civile è fatta da persone, singole oppure organizzate sotto forma di enti pubblici e privati, aziende, organizzazioni no profit, di servizio, di categoria, etc. L'obiettivo è ricercare ed appassionare persone che sappiano "guardare oltre", che abbiano capacità di riflessione, per esortarle ad agire, ognuna secondo le proprie possibilità, perché il paese è in fase di recessione economica e sussiste la riduzione della spesa destinata al welfare. Il mondo di oggi è scarso di beni relazionali, di cui si avverte gran bisogno, in contrapposizione al grande possesso di beni materiali. Secondo la visione più evoluta, quindi il fund raiser si trasforma da figura commerciale a mediatore della filantropia tra l'ente non profit tra una persona che dona.

Il fund raiser 2.0 è un abilissimo generatore di reti territoriali, in grado finanche di collegare elementi apparentemente non relazionabili e di cogliere negli interlocutori gli aspetti anche più velati di interesse. Le abilità richieste per tale professione sono direzionate a gestire al meglio gli strumenti a disposizione: dalle campagne commerciali di raccolta fondi c.d. di piazza, ai progetti con Enti pubblici o privati per il finanziamento delle attività, dall'approccio ai grandi donatori individuali o sotto forma di aziende fino all'utilizzo dei mass media. Il f.r. è il professionista in grado di interloquire coi diversi pubblici, dalle più elevate alle meno qualificate seniority, che rappresenta l'Organizzazione "de visu" per fidelizzare il donatore per illustrare i motivi per cui è importante donare alla ONLUS, fugando ogni dubbio in termini di trasparenza e rendicontazione amministrativa.

Spesso accade invece che le relazioni tra Onlus centrali e territorio avvengano via telefono o telematica, come nei casi di attività commerciali. Ma non è questo il senso del Terzo Settore. Il nostro comparto produce valore di tipo "relazionale". Il fund raiser è poi il professionista in grado di muovere le leve più sensibili dell'imprenditore di turno, della persona facoltosa o di quella dotata di senso pratico e poca spiritualità, per indurla ad "inviare giù l'ascensore", perché altre persone meno fortunate possano utilizzarla.

Per quanto il processo di evoluzione del fund raising raggiunga livelli elevati, in Campania, così come in altre regioni del meridione fare raccolta fondi significa effettuare uno sforzo maggiore per ottenere lo stesso risultato che si otterrebbe più facilmente in aree del centro nord Italia più ricche e con maggiore cultura sociale. Il perché risale alla "questione meridionale" ed il riscontro è verificabile ogni giorno per tutti gli aspetti che riguardano la forbice nord-sud. E' innegabile che, in presenza di minori risorse, la concorrenza per l'accaparramento è maggiore e la torta offre porzioni più piccole da suddividere. La differenza che rende il fund raising una professione più difficile ed i fund raisers dei professionisti assoluti risiede nel fatto che "sic et simpliciter" bisogna persuadere le persone a regalare denaro e risorse, per un progetto immateriale e per un povero malato che, per altro, non potrà testimoniare per la bontà del servizio ricevuto. Ne derivano le elevatissime capacità diplomatiche necessarie all'interlocuzione con donatori come aziende, banche, enti pubblici e persone di diversa estrazione.

Nonostante sussista un approccio "professionale e programmato" della Fondazione nei confronti dei donatori, il valore del bene relazionale è reale e contemplato anche in tale direzione. Il senso

di appartenenza, di comunione e di interesse morale che si trasmette al donatore rispetto ad un progetto di alto profilo umanitario ha grande importanza. ANT produce beni relazionali nella misura in cui porta gratuitamente a casa delle persone gravemente malate, altrimenti abbandonate, "il prossimo" che dia conforto, sollievo morale e cure mediche ANT offre beni relazionali quando coinvolge le persone a far parte di quel progetto.

Nel riordino delle molteplici considerazioni e dell'enunciazione di quanto non è riscontrabile nella letteratura non profit, resta fermo che se quella bellissima e complessa esperienza di sanità privata solidale che è la Fondazione ANT non ci fosse, bisognerebbe inventarla. Del resto, gli alti indici di soddisfazione da parte dei familiari dei malati e le numerose preferenze per il 5 per mille sono indicatori importanti. ANT nasce e trova il suo humus nel territorio bolognese, da sempre area di alto sviluppo sociale e partecipativo. In tale contesto, il nostro ente non profit si integra in maniera importante con gli attori sanitari e sociali, con l'obiettivo di fornire un sistema integrato di servizi alla persona che risponda a criteri di welfare mix tra pubblico, privato e non profit: pensiamo, a tal proposito, alle sinergie tra oncologia ospedaliera di riferimento e l'erogatore delle cure domiciliari, pensiamo all'accompagnamento verso le strutture sanitarie per esami e chemioterapie e tanto altro ancora. Il "modello Pannuti", che oggi è portato avanti con entusiasmo dalla Presidente Raffaella Pannuti, è replicabile in ragione dell'alto senso morale del suo messaggio: l'Eubiosia ed il diritto di essere curati, con amore ed in maniera totalmente gratuita, proprio nella fase più critica dell'esistenza. L'ANT, in Campania come in altre aree del meridione, nonostante il format unitario per l'assistenza domiciliare, la formazione, il controllo di qualità, il fund raising, l'amministrazione, affonda le sue radici in un territorio ed una cultura dove certe dinamiche sociali fanno fatica e svilupparsi o che comunque sono in crescita.

Ove la scienza medica possa tradursi in vantaggio personale per chi amministra i progetti, l'interesse generale va affossato, lecitamente o illecitamente che sia. Da queste parti, più che altrove, troppe volte si assiste all'affermazione della "medicina di potere" a danno dell'enorme significato umanitario che riveste il "potere della medicina".

Con ogni probabilità, il progetto Eubiosia così come ha inteso Pannuti, in Campania non sarebbe potuto nascere o non avrebbe avuto lo stesso percorso di crescita virtuosa.

L'ODO ANT di Napoli rappresenta un modello che, tuttavia, va avanti da 21 anni nell'interesse dei Sofferenti gravemente ammalati di tumore.

Riferimenti bibliografici:

Sergio Zavoli, *Il Dolore inutile*, Garzanti Editore, Milano 2002.

Barbetta G.B. e Maggio F, *Non profit: il nuovo volto della Società Civile*. Il Mulino, Bologna 2008.

Kotler P. e Andreasen A.R., *Il marketing per le Organizzazioni non profit*. Il Sole 24 Ore, Milano 2004.

Melandri V. e Vittadini G, *Fundraiser, professionista o missionario?* Guerrini & Associati, Milano 2005.

SRM *Rassegna economica*, *Non Profit e Mezzogiorno: un'analisi regionale del primo censimento ISTAT delle istituzioni Non Profit in Italia*. Quaderni di Ricerca n° 15, Napoli 2004.

Finis Terrae. Aporie comunitarie e transizioni in una città metropolitana del Sud

di Vitandrea Marzano, Sociologo e Responsabile Monitoraggio e Valutazione Progetto Finis Terrae

Il senso delle periferie e il neo-comunitarismo etico

La concezione gerarchica delle Città, basata sulla supremazia del centro rispetto alla periferia, è manifestamente insufficiente a descrivere la complessità dei rapporti spaziali che attraversano i territori urbani. E l'attenzione che si dedica alle periferie urbane in Italia e in Europa, rischia di essere presbite, cioè incapace di vederne le specificità, oppure miope, cioè incapace di cogliere i legami tra le grandi trasformazioni globali di cui sono oggetto le città e l'emergere di un rinnovato senso di appartenenza ai luoghi. Partendo da questa premessa, oggi è possibile rileggere il significato spaziale, culturale e sociale dei tessuti periferici urbani, solo incrociando la riflessione urbana più generale alla pratica sociale locale, cercando di contestualizzare 'il senso delle periferie'¹ entro un movimento più ampio della Città.

Storicamente, le periferie e le semiperiferie delle grandi Città, sono state definite come i luoghi distanti dal centro, al limite della città, la cui identità è bassa o inesistente e al cui interno gli abitanti costituiscono gruppi sociali vulnerabili. Un'immagine che nel tempo ha prodotto una corrispondenza tra perifericità geografica (fisico-spaziale) e perifericità assoluta (economica, sociale, culturale), generando una sorta di profezia che si auto-avvera, un destino che si compie e dal quale è difficile liberarsi. Ma la Città cambia, così come, nel nuovo soggetto urbano, i tradizionali rapporti tra spazi abitativi e forme organizzative si trasformano velocemente: città diffusa, infinita, città regione, città post-it², sono solo alcune delle definizioni maturate all'interno della riflessione urbanistica e sociale degli ultimi anni, orientata sempre più alla descrizione di un territorio ormai policentrico, caratterizzato da attraversamenti, incontri, contaminazioni e fusioni. Nel momento in cui la Città si diffonde, infatti, saltano gli schemi netti e gerarchici di separazione e le periferie urbane e territoriali non accettano più di essere territori marginali di servizio, di stoccaggio, di attraversamento e anelano a recuperare una propria funzione, una propria centralità, simbolica e culturale. L'approccio relazionale della nuova pratica socio-urbanistica e della pianificazione sociale, fondato sulla negazione della logica lineare geometrica della programmazione tradizionale, riabilita non a caso l'istanza comunicativa e la dimensione reticolare dei luoghi, ricercando connessioni perdute, nuovi linguaggi e nuove pratiche di sperimentazione. E così nascono nuove grammatiche e nuovi modelli attraverso cui definire e orientare in chiave comunitaria e condivisa la Città: concertazione territoriale, progettazione partecipata, sviluppo di comunità, incremento del capitale sociale. L'idea è quella di un approccio alla riqualificazione urbana capace di costruire non solo infrastrutture, ma comunità consapevoli, attente al proprio territorio ma aperte al mondo, coscienti della propria storia e della propria identità, ma proiettate verso il futuro. Una (ri)costruzione di senso la cui efficacia si misura in base all'aumento della capacità di autogoverno di una comunità, alla crescita dei suoi spazi riacquisiti e agli strumenti attivi e democratici di autodeterminazione³.

Alcune correnti della nuova urbanistica sociale propongono la categoria di 'neo-comunitarismo etico' per definire questa rinnovata consapevolezza, in opposizione ad un movimento pianificatorio che privilegia ancora l'infrastrutturazione dei contesti periferici, spesso posticcia, attraverso segni architettonici autoriali, che diano forma, visibilità e monumentalità al cambiamento (auditorium, torri, business center postmoderni)⁴. Una strada sicuramente interessante, al contrario, quella proposta dai neo-comunitaristi, ma da percorrere con la cautela di chi ricorda il monito di Robert Putnam circa il duplice potere inclusivo/esclusivo delle comunità: capaci di costruire ponti verso l'esterno (brinding) ma anche di elevare mura altissime verso l'altro (bonding)⁵.

La VIII Circoscrizione della Città di Bari: da borgo operaio e simbolo del meticcio

L'evoluzione storica della VIII Circoscrizione evidenzia la stratificazione profonda che la Città di Bari ha sedimentato, specie negli ultimi due secoli, in cui la crescita economica ha promosso

1 D. Bazzini, M. Putilli, *Il senso delle periferie. Un approccio relazionale alla rigenerazione urbana*, Elèuthera, 2008.

2 A. Amin, N. Thrift, *Città. Ripensare la dimensione urbana*, Bologna, Il Mulino, 2005.

3 Z. Bauman, *Voglia di comunità*, Laterza, Roma-Bari, 2002.

4 G. Amendola, *La città vetrina. I luoghi del commercio e le nuove forme del consumo*, Liguori, Napoli, 2006.

5 R. D. Putnam, *Capitale sociale e individualismo*, Il Mulino, Bologna, 2000.

una forte razionalizzazione insediativa del borgo centrale ottocentesco (Murat), un consistente consolidamento infrastrutturale trasversale (ferrovia, viabilità, porto, aeroporto), ma anche maturato fenomenologie dispersive/espansive ad ovest (Libertà, San Girolamo, Fesca, Marconi) ad est (Madonnella, Japigia, Torre a mare) e al di là dell'abitato centrale (San Paolo, S. Pio, Mugivacca), che non hanno più recuperato quel dialogo interrotto con la Città consolidata⁶. La prima espansione ad Ovest nei primi anni del Novecento ha generato la prima porzione della VIII Circoscrizione, il Quartiere Libertà, come segno territoriale di un'esigenza di insediare funzioni produttive e infrastrutturali tra le quali la Regia Manifattura dei Tabacchi che, oltre a costituire una polarità di straordinaria potenza funzionale ed architettonica, condizionerà il futuro sviluppo del quartiere: qui sorgeranno tra gli anni '20 e '30 i blocchi delle case popolari per gli alluvionati, gli operai, i primi isolati di case d'affitto per studenti. Un territorio nato dalle logiche della moderna città che si espande, gerarchizza gli spazi e attribuisce funzioni urbane e sociali specifiche: quartiere degli strati popolari, confinante ma distinto dalla città borghese, privo di edifici rappresentativi, piazze e luoghi di specializzazione terziaria e per il tempo libero.

Lo sfruttamento intensivo dei suoli, l'insediamento di attività produttive e l'intensificazione abitativa del dopoguerra, saranno le cifre di uno sviluppismo che lascerà nel tempo e in eredità, esempi importanti di archeologia industriale in abbandono (acciaierie, raffinerie, macelli), griglie residenziali prive di qualità abitativa, edilizia spontanea in degrado e corridoi di sprawl urbano lungo la costa.

La VIII Circoscrizione, a distanza di oltre un secolo dalla sua nascita, è oggi dunque un patchwork stratificato e irrisolto di porzioni di territorio aggregate tra loro (4 ex-quartieri su una superficie di kmq 6,3) e marcate da polarità e nuclei minori morfologicamente compiuti e privi di qualità. Un contenitore di significativo disagio sociale sofferto specie dalle fasce di popolazione più deboli (immigrati e anziani). Con i suoi 63 mila residenti, la VIII Circoscrizione è in assoluto la più popolosa tra le 31 Città che compongono l'Area Metropolitana barese. E' qui che si concentra la maggiore numerosità di famiglie ed è certamente la più giovanile, considerando che i bambini sino a 9 anni rappresentano quasi il 10% dei residenti, così come più numerosi risultano i pre-adolescenti, gli adolescenti e i giovanissimi ricompresi nella fascia di età 10-29 anni. I dati sulla disoccupazione sono decisamente preoccupanti: il 30% della popolazione sopra i 15 anni è disoccupata, in cerca di prima occupazione o non facente parte delle forze lavoro (casalinghe, studenti, ritirati dal lavoro) e per le donne la situazione è ancora più importante, considerando che più del 50% in età lavorativa sono casalinghe e la disoccupazione sfiora il 68%. Solo l'8% dei residenti over 25 risulta dotato di laurea o di diploma universitario, i diplomati sono il 29% e i 2/3 degli analfabeti sono donne.

Ma la fenomenologia demografica e sociale più interessante, probabilmente, riguarda la popolazione immigrata negli ultimi 2 decenni, considerando che, su un totale cittadino di 5.785 unità, il 25% risiede nella Circoscrizione. Un incedere progressivo e importante di presenza migrante che guarda alla Circoscrizione come approdo o territorio di integrazione nel tessuto socio-economico, prescelto nell'ultimo decennio per attività di piccolo commercio (phone centre, alimentari, abbigliamento, bazar).

Finis Terrae e i cantieri sociali dello sviluppo locale

Partendo da queste premesse e da questa consapevolezza, il Progetto Finis Terrae, avviato nel giugno 2012 e sostenuto dalla Fondazione CON IL SUD⁷, ha avviato da pochi mesi un cantiere sociale e partecipato molto intenso ed ambizioso, consapevole delle difficoltà del territorio su cui insiste e delle aspettative che possono maturare.

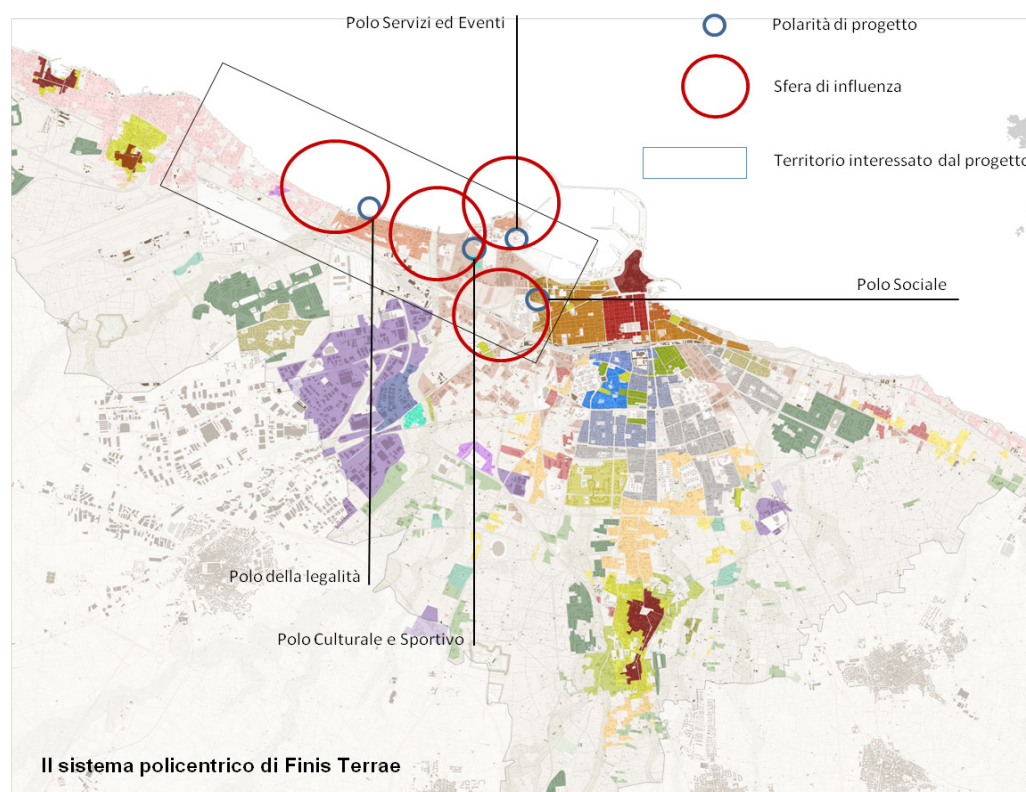
Promosso da un partenariato ampio composto da 15 soggetti del terzo settore molto radicati nella Circoscrizione e 6 partner istituzioni territoriali, il progetto intende insediare e qualificare sul territorio un sistema policentrico di luoghi (polarità) che, attraverso funzioni specifiche assegnate, restituisca al territorio una dimensione relazionale dello spazio pubblico, dei servizi e identitaria attualmente assente. Le 4 polarità individuate, infatti, opportunamente messe a sistema attraverso un programma di valorizzazione, consentiranno non solo di ricucire un dialogo territoriale interrotto, ma anche di promuovere un intenso programma di sviluppo pluridimensionale e diffuso.

I quattro poli individuati su criteri di rappresentatività geografica entro il territorio hanno una propria funzione specifica: 1. Istituto Salesiano SS Redentore (Polo Sociale); 2. Arena delle Vittorie (Polo della Cultura e dello Sport); 3. Fiera del Levante (Polo dei Servizi e degli Eventi); 4. Bene Confiscato (Polo della legalità). Ed entro le suddette polarità, verranno dislocate le molteplici attività del Progetto Finis Terrae, organizzate su 4 linee principali di intervento: a. Intercultura,

⁶ L. Bozzo, *Bari città frontiera. La transizione oltre il margine*, Progedit, Bari, 2003.

⁷ Finanziato attraverso il Bando Sviluppo Locale 2010; per maggiori informazioni www.ft-b.org

integrazione, internazionalità; b. Educazione, formazione e start-up di impresa; c. Spazi pubblici, servizi e dimensione dell'abitare; d. Habitat urbani/naturali tra terra e mare. Il tema del pluralismo culturale territoriale verrà affrontato in un'ottica pluridimensionale, partendo dalla promozione dei diritti di base presso la componente straniera, passando per l'empowerment formativo e occupazionale sino a intersecare l'universo delle culture, proponendo presso lo spazio fieristico un Festival annuale dei popoli che ospiterà concerti, mostre di artigianato, happening di public art.



Per ciò che concerne il rafforzamento dell'offerta educativa, formativa e occupazionale, si lavorerà sulle filiere del terziario e delle professioni manifatturiere, realizzando un' Accademia di Teatro Stabile, rilanciando la storica scuola professionalizzante del CNOS FAP con l'universo Confederale Artigiano e il Distretto della Meccanica. Sulla dimensione dei luoghi, il progetto prevede azioni immateriali di progettazione partecipata finalizzate a consolidare una riflessione collettiva sul tema degli spazi pubblici, e misure tangibili di infrastrutturazione sociale (Centro Diurno Socio-Educativo per minori, Asilo e Ludoteca, start-up di micronidi familiari, CAAF – Centro Assistenza Fiscale). Infine, in collaborazione con il Comune di Bari, Finis Terrae opererà la riqualificazione di un bene confiscato alle mafie per realizzarne un Polo della legalità, attivando parallelamente una serie di interventi su legalità, sociali e culturali di valorizzazione del litorale costiero, tesi a riconnettere la Città e il Mare.

Un modello multidimensionale di sviluppo locale, orientato al consolidamento di un network di soggetti istituzionali, associativi, imprenditivi locali, che siano in grado di mobilitare i 'giacimenti culturali territoriali', specie in ambito giovanile, al servizio di un progetto di comunità attiva, aperta e consapevole che è sulle reti lunghe della cooperazione territoriale che si pratica la fuoriuscita dalla propria perifericità.

Riferimenti bibliografici:

G. Amendola, La città vetrina. I luoghi del commercio e le nuove forme del consumo, Liguori, Napoli, 2006

A. Amin, N. Thrift, Città. Ripensare la dimensione urbana, Bologna, Il Mulino, 2005

Z. Bauman, Voglia di comunità, Laterza, Roma-Bari, 2002

D. Bazzini, M. Puttilli, Il senso delle periferie. Un approccio relazionale alla rigenerazione urbana, Elèuthera, 2008

L. Bozzo, Bari città frontiera. La transizione oltre il margine, Progedit, Bari, 2003

R. D. Putnam, Capitale sociale e individualismo, Il Mulino, Bologna, 2000

<http://www.esperienzeconilsud.it/finisterrae>

La RSI e le partnership profit-nonprofit.

Il caso Ai.Bi.-Alessi¹

di Eliseo Biancalana studente master Np&Coop ed. 2012 - Master in Management delle imprese sociali non profit e cooperative della SDA Bocconi

La RSI e le partnership profit-non profit

Si può dire che la letteratura sulle partnership tra profit e non profit sia collegata al più ampio filone di studi sulla responsabilità sociale d'impresa (RSI). Sebbene i primi dibattiti sulla responsabilità delle imprese nei confronti della società siano riconducibili all'ottocento, è comunque negli anni '50 e '60 del XX secolo che negli Stati Uniti si sviluppa il dibattito sulla *Corporate Social Responsibility* (Bandini 2012). Notoriamente, tali teorie trovano un fermo oppositore nell'influente intellettuale e premio Nobel per l'economia Milton Friedman (1970) per il quale la CSR è "una dottrina fondamentalmente sovversiva" assimilabile al socialismo, in quanto vuole sostituire al meccanismo di allocazione delle risorse del mercato un meccanismo politico. Nonostante le critiche di Friedman e dei suoi seguaci, la teoria sulla RSI continua comunque a svilupparsi e a diffondersi².

Tra gli autori che maggiormente contribuiscono alla chiarificazione del concetto vi è soprattutto Freeman a cui si deve l'introduzione del concetto di stakeholder. Per lo studioso americano sono definibili come tali *"any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm's objectives"* (Freeman 2010:25)³. Da questa definizione prende avvio la teoria dello stakeholder management che sottolinea l'importanza strategica per l'impresa di coltivare buoni rapporti con gli stakeholder e di considerare le loro aspettative nelle proprie decisioni aziendali.

La necessità per l'impresa di inserire considerazioni di carattere sociale nelle proprie scelte strategiche è stata di recente ribadita da due dei più autorevoli studiosi contemporanei di strategia aziendale: Michael E. Porter e Mark R. Kramer. Porter e Kramer (2011) sottolineano infatti la necessità di riconciliare business e società per far fronte alla crisi di legittimità che sta vivendo il capitalismo. Nella prospettiva dei due studiosi si tratta pertanto di andare oltre il concetto di responsabilità sociale d'impresa (CSR) e a tal fine introducono il concetto di creazione di valore condiviso (CSV) "che comporta la creazione di valore economico con modalità tali da creare valore anche per la società rispondendo ai suoi bisogni e ai suoi problemi" (Porter e Kramer 2011: 69). In questo ampio dibattito si inserisce il tema delle partnership tra profit e non profit che può essere visto come una modalità con cui un'impresa implementa la propria strategia di CSR. Il tema delle partnership ha solo da poco conquistato l'interesse della letteratura aziendalistica (Anzivino 2012).

Tra i vari framework proposti per esaminare il fenomeno, il modello elaborato dal *London Benchmarking Group*⁴ è internazionalmente riconosciuto come uno standard per valutare i *corporate community investments*. Questo modello è particolarmente attinente all'oggetto di studio del presente articolo in quanto identifica i *corporate community investment* (CCI) in quelle attività di supporto volontario dell'impresa a favore delle *charitable organisations* che vanno oltre le attività core dell'impresa stessa (LBG 2008). In particolare, il modello LBG individua due elementi principali che consentono di individuare un'attività di CCI.

Essa deve essere infatti, *voluntary* (non essere cioè il risultato di un'obbligazione legale e/o contrattuale) e *charitable* (nel senso di essere destinata a favore di organizzazioni di charity o comunque di organizzazioni che perseguono finalità caritatevoli). È possibile rappresentare il modello LBG come una piramide che, in maniera per certi versi analoga a quella elaborata da Carrol (1991), stabilisce una gerarchia nelle attività che un'impresa dedica a favore della comunità (Ambrosio 2009, 2012). Partendo dalla base della piramide e procedendo verso il vertice, nella

1 Il presente articolo è una rielaborazione della tesi dal titolo "La RSI e le partnership profit-non profit: Il caso Ai.Bi.-Alessi", realizzata nell'ambito del master Np&Coop 2012 della Sda Bocconi di Milano. Nell'elaborazione del testo originario chi scrive si è avvalso dei suggerimenti della prof.ssa Giuliana Baldassarre e della dott.ssa Alessia Anzivino. La responsabilità di quanto scritto ricade interamente sull'autore.

2 Per una ricostruzione del dibattito teorico sulla RSI si rimanda a Chierieleison (2004) ed a Bandini (2012).

3 È interessante comunque notare, che nonostante la popolarità del concetto di stakeholder nella letteratura sulla RSI, Freeman non si considera propriamente uno studioso della materia. Nelle parole dell'autore: *"it is ironic that the scholars who have used and developed the idea [dello stakeholder management n.d.a.] the most were those in corporate social responsibility. I argued in the book, and continue to believe, that "social responsibility" is one of those ideas that prop up a story of business that is no longer useful"* (Freeman 2010: III).

4 LBG è un gruppo di più 120 imprese guidato da *Corporate Citizenship*, una società di consulenza internazionale nell'ambito della CSR con sede a Londra. Il modello LBG è adottato da più di 300 imprese nel mondo, tra cui alcuni gruppi multinazionali italiani (ad esempio Unicredit e Telecom Italia). Per maggiori informazioni <http://www.lbg-online.net/>.

prima parte troviamo le attività di responsabilità sociale collegate al *core business* dell'impresa (*business basics*) ed i contributi alla comunità legati al rispetto delle legge o al rispetto di obblighi contrattuali (*mandatory contributions*).

Nella seconda parte troviamo le attività più propriamente filantropiche ovvero: le iniziative commerciali realizzate dall'impresa in partnership con organizzazioni presenti nella comunità di riferimento per promuovere il brand e le vendite dell'impresa (*commercial initiatives in the community*); gli investimenti di lungo periodo in partnership nella comunità (*community investment*); le elargizioni liberali (*charitable gift*).

Le iniziative commerciali assumono principalmente le forme della sponsorizzazione e delle attività di cause related marketing (CRM). Gli investimenti di lungo periodo avvengono di frequente tramite l'istituzione di una fondazione d'impresa. Infine le elargizioni liberali possono avvenire sia in forma monetaria che in forma non monetaria (donazioni di prodotti o servizi, coinvolgimento dei dipendenti o messa a disposizione di strutture ed attrezzature, vendita di prodotti o servizi a condizioni agevolate). Delineato brevemente il quadro teorico di riferimento, di seguito viene affrontato un caso molto emblematico nel panorama italiano delle partnership profit-non profit: il caso Ai.Bi.-Alessi.

Ai.Bi.

L'Associazione Amici dei Bambini (Ai.Bi.) ha sede in Italia, a Mezzano di San Giuliano Milanese (MI), conta 13 uffici regionali ed opera in Africa, Asia, Europa ed America. A fianco di Ai.Bi. agiscono inoltre altri due enti: l'associazione privata di fedeli cattolici La Pietra Scartata e la Fondazione Ai.Bi., che svolge, tra l'altro, iniziative commerciali e di raccolta fondi. Ai.Bi. è stata costituita nel 1986 da un movimento di famiglie adottive ed affidatarie. Il movimento nasce qualche anno prima dall'iniziativa di una coppia di genitori adottivi, Marco Griffini ed Irene Bertuzzi, con il sostegno spirituale di don Carlo Grammatica e di padre Mario Colombo. Griffini è inoltre il primo presidente di Ai.Bi., carica che ricopre tutt'oggi.

La *mission* di Ai.Bi. è quella di combattere l'emergenza dell'abbandono minorile e di tentare di garantire ad ogni minore una famiglia. In particolare l'associazione si pone quattro obiettivi: prevenire l'abbandono (tramite interventi a favore di famiglie a rischio), sospendere l'abbandono (mediante gli strumenti dell'affido familiare o l'accoglienza del minore in una Casa Famiglia), superare l'abbandono (con il reinserimento del minore nella famiglia d'origine o tramite l'adozione nazionale o internazionale), accompagnare l'abbandono (ovvero accompagnare i minori abbandonati non reinseriti in famiglia o non adottati verso l'età adulta), promuovere la cultura dell'accoglienza. Le principali attività messe in campo dall'associazione per raggiungere questi obiettivi sono pertanto l'adozione internazionale, l'affido familiare, la cooperazione internazionale e le iniziative culturali.

Alessi

Alessi s.p.a. è un'impresa italiana a conduzione familiare che produce prodotti di design, con sede a Crusinallo di Omegna, in provincia di Verbano-Cusio-Ossola. L'impresa è stata fondata nel 1921 da Giovanni Alessi, un tornitore di metalli proveniente da una famiglia di artigiani. Alla fine degli anni Trenta entra in azienda Carlo Alessi, figlio di Giovanni, di formazione disegnatore industriale e l'impresa si inizia ad orientare verso il design. Negli anni Cinquanta Carlo assume la guida dell'azienda e, su spinta sua e del fratello Ettore, l'Alessi inizia a rivolgersi a designer esterni. Oggi il catalogo dell'azienda Alessi è il risultato della collaborazione di 500 designer di tutto il mondo. Tra i designer che nel tempo hanno collaborato con l'azienda si possono ricordare nomi importanti del settore quali Ettore Sottsass, Richard Sapper, Achille Castiglioni, Aldo Rossi, Philippe Starck, Stefano Giovannoni e Alessandro Mendini. Nel 2009 Carlo muore e il figlio Alberto assume la presidenza al posto del padre.

Fin dalle origini la maggior parte della produzione è specializzata nella lavorazione a freddo dei metalli (che ancora oggi rappresenta il *core business*) a cui comunque nel tempo si affiancano anche altri materiali (plastica, vetro, legno, porcellana...). La produzione del *core business* avviene ancora nello stabilimento di Crusinallo e raggiunge i 7500 pezzi al giorno. Le esportazioni, che ammontano ai due terzi del fatturato, avvengono in più di 60 paesi esteri. Per quanto riguarda la tipologia di prodotti, l'Alessi realizza principalmente piccoli prodotti per la casa e per la cucina ma dal 2000 inizia a sperimentare nuove tipologie di produzione, in collaborazione con altre aziende. Dal 2006 i prodotti dell'Alessi s.p.a. fanno riferimento a tre marchi che sono rivolti a tre diverse tipologie di consumatore: "OFFICINA ALESSI" (associato ai prodotti più costosi, realizzati in piccole serie e in edizioni limitate), "A di ALESSI" (il marchio dei prodotti "a design democratico" ovvero dei prodotti di design a prezzo accessibile) e "ALESSI" (il marchio della produzione industriale in serie di accessori per la casa).

La partnership Ai.Bi.-Alessi

La strategia di RSI di Alessi e la gestione delle partnership con le ANP

La strategia di RSI di Alessi⁵ è la strategia di RSI di una famiglia imprenditoriale. Per definirla è necessario che siano esplicitati i valori della famiglia e che ogni familiare sia educato a rispettarli e sia impegnato a mettere a disposizione il suo tempo e le sue energie per realizzarli. Nello specifico, nella strategia di RSI di Ai.Bi. è possibile distinguere tra un'attività di ordinary CSR ed un'attività di extra ordinary CSR. Per attività ordinaria, Alessi intende il fatto che l'azienda ha la responsabilità di fare bene il suo mestiere, ovvero di produrre, in modo corretto ed equo, valore economico; di soddisfare i bisogni del mercato producendo prodotti che fanno bene ai consumatori e di creare occupazione, remunerando il lavoro svolto e creando occasioni di crescita professionale per i dipendenti. Nell'attività straordinaria rientrano invece quelle azioni che vanno al di là del contenuto professionale, nell'ambito di relazioni in cui l'interlocutore non è visto come il partner di un business ma come membro della società. Ciò avviene infatti all'interno di una prospettiva che riconosce un collegamento tra il bene della società ed il bene dell'impresa. Rientrano in questa categoria iniziative di gestione dell'impatto dell'attività aziendali sul piano ambientale e sociale; di cura delle persone/risorse umane impiegate all'interno dell'azienda; di carattere culturale, volte alla diffusione di tematiche relative al design ed all'impresa; di filantropia strategica. Nell'ultima categoria menzionata rientrano le partnership di Alessi con le ANP. Inizialmente la collaborazione tra Alessi e le ANP avviene secondo logiche meramente filantropiche, spesso collegate a motivazioni personali. Con il tempo però Alessi decide di inserire queste pratiche all'interno della propria strategia. Ciò implica un diverso rapporto con le ANP con cui Alessi si relaziona. Per quanto riguarda le relazioni con le ANP della comunità locale di riferimento, si decide di stabilire uno specifico fondo per il territorio che finanzia le organizzazioni in cui sono impegnati i dipendenti dell'azienda. Più complessa invece la relazione che si instaura con l'associazione Amici dei Bambini, mediante la quale Alessi contribuisce a finanziare progetti di carattere internazionale.

Ai.Bi.-Alessi

Il rapporto tra l'associazione Amici dei Bambini e l'Alessi s.p.a. si è all'inizio basato fondamentalmente sui rapporti personali tra i componenti della famiglia Alessi e l'ONG. La collaborazione inizia nel 2002 e si concretizza, fino al 2005, nella forma di erogazioni liberali dell'impresa nei confronti dell'ANP. Dal 2005 la partnership tra le due aziende inizia ad essere ripensata e vengono coinvolti come stakeholder i clienti e i media. Ciò avviene in particolare tramite la creazione di un prodotto testimonial che viene poi pubblicizzato tramite i mezzi di informazione aziendali. Il progetto prende il nome di "La fabbrica dei Sogni". Si tratta nei fatti di un'iniziativa di cause related marketing. I progetti di Ai.Bi. sostenuti da Alessi sono principalmente progetti in paesi esteri, ma nel 2011 l'impresa per la prima volta finanzia anche un progetto in Italia, ovvero la costruzione della prima Comunità Mamma Bambino. L'oggetto testimonial del 2011 è il cavatappi "Alessandro M.-Merry Boy". Sempre nel 2011 l'azienda Alessi partecipa al progetto "Fiori d'arancio"⁶. Si tratta di un'iniziativa che Amici dei Bambini realizza in partnership con 12 marchi di prestigio ed in collaborazione con Vogue Sposa per offrire un catalogo di proposte che copre varie fasi di un matrimonio (la scelta dell'abito, il wedding design, la location, il catering, la luna di miele, la lista di nozze, le partecipazioni, le foto e il trucco, il relax). In questo progetto l'ammontare economico che Alessi devolve ad Ai.Bi. dipende dalla vendita delle bomboniere. Nel complesso tra il 2005 ed il 2011, Alessi devolve ad Ai.Bi. circa mezzo milione di euro. Non tutto l'ammontare economico è comunque determinato sulla base delle vendite dei prodotti testimonial e negli ultimi tre anni del periodo indicato l'importo per l'ONG viene stabilito preventivamente. Per Alessi il ritorno della partnership viene misurato in termini di uscite sui media della collaborazione tra le due aziende.

Nel 2012 Alessi ed Ai.Bi. realizzano quella che è la loro campagna più ambiziosa "Alessi for children"⁷. L'iniziativa, valida dal primo novembre alla fine di dicembre, prevede che per ogni prodotto Alessi acquistato, in un qualsiasi negozio in qualsiasi paese del mondo, l'impresa doni 1 € ad Ai.Bi. per la realizzazione di una casa famiglia a Kinshasa, nella Repubblica Democratica del Congo. Per promuovere il progetto viene lanciato un sito web bilingue (in italiano e in inglese) www.alessiforchildren.org e vengono realizzati altri materiali informativi ad hoc. Ma la peculiarità della campagna di comunicazione è che non si limita a descrivere i dettagli dello specifico progetto del 2012 ma fa anche una storia dei progetti realizzati assieme da Ai.Bi. e Alessi tra il 2006 e il 2011 in 7 diversi paesi del mondo (Ucraina, Colombia, Perù, Nepal, Mongolia, Brasile, Italia) per un valore complessivo di 300.000 €. Sul sito e nei materiali di comunicazione realizzati da Alessi, viene dedicato uno specifico spazio ad Ai.Bi. che viene definita "Il nostro partner". Sul portale web, nella home page, l'utente può trovare un link, sotto la dicitura "Contribuisci anche tu", che porta

5 Le considerazioni sulla strategia di CSR di Alessi sono ricavate da un discorso tenuto dall'amministratore delegato della società, Michele Alessi, all'Università Bocconi l'8 novembre 2012. Ringrazio la dott.ssa Nicoletta Alessi per avermi fornito il materiale in merito.

6 Per maggiori informazioni si veda <http://www.fiordarancio.org/>.

7 Le informazioni su questo progetto sono tratte dal sito <http://www.alessiforchildren.org/>.

direttamente alla pagina del sito dell'associazione in cui vengono descritte le modalità attraverso le quali è possibile effettuare una donazione libera all'ONG. Alla luce di questo si può dire che, nella campagna Alessi for children, viene affiancata, all'iniziativa principale di cause related marketing, anche un'attività di joint fundraising, in quanto il materiale informativo predisposto dall'azienda diventa anche un veicolo per promuovere l'attività di raccolta fondi della ONG. Tutto ciò rende assai evidente il carattere strategico assunto dalla partnership tra le due aziende.

Considerazioni conclusive

Volendo sintetizzare quanto descritto precedentemente e riprendendo le categorie del modello LBG, si può dire che la partnership Ai.Bi.-Alessi vede un passaggio da attività filantropiche, realizzate nella forma di erogazioni liberali, al ricorso sempre più significativo ad iniziative commerciali che si realizzano tramite attività di cause related marketing⁸. Questo passaggio avviene contestualmente all'inserimento della partnership all'interno della strategia aziendale. Infatti, sebbene la partnership con Ai.Bi. si sia originata da rapporti personali poi nel tempo si è inserita nella strategia di RSI della società Alessi. A proposito, osserva Baldassarre (2012: 127) che "l'importanza di inserire la collaborazione con il mondo non profit nella strategia aziendale testimonia che, in un momento di crisi come quello odierno, la partnership deve essere un investimento anche per l'impresa stessa". Rispetto alle erogazioni liberali, infatti, le iniziative di cause related marketing hanno il vantaggio di far conoscere al pubblico l'attenzione delle imprese verso i problemi sociali. La relazione crea così valore per entrambe le parti: per l'ANP ciò avviene in termini di maggiore raccolta fondi, per l'impresa in un miglioramento della propria immagine.

Infine, un altro aspetto da rilevare è la continuità nel tempo della relazione tra le due aziende. Il progetto Alessi for children mostra che questa continuità è percepita come un valore da entrambi i partner e questo testimonia la solidità della relazione che è soprattutto la conseguenza di una condivisione di valori da parte delle due aziende, come dimostra anche il fatto che, sempre nell'ultima campagna, si affianca alla tradizionale iniziativa di CRM un'attività di joint fundraising scollegata dall'andamento delle vendite dei prodotti Alessi. Si può osservare come questa condivisione d'intenti trovi una conferma iconografica nel logo dell'ultima campagna in cui la A di Alessi si modifica per assumere la forma di un bambino, quasi ad indicare l'inserimento della mission dell'azienda partner nell'identità stessa dell'impresa.

Riferimenti bibliografici:

Ambrosio G. (2009), La Corporate Social Responsibility come strumento di integrazione tra impresa for profit e non profit, in Bandini F. (a cura di), Economia e management delle aziende non profit e delle imprese sociali, Padova, CEDAM.

Ambrosio G. (2012), Il modello London Benchmarking Group, in Bandini F. e G. Ambrosio (a cura di), Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia, Milano, FrancoAngeli.

Anzivino A. (2012), Le principali teorie di marketing sulle partnership profit-non profit, in Bandini F. e G. Ambrosio (a cura di) (2012), Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia, Milano, FrancoAngeli.

Baldassarre G. (2012), Lo studio di casi esemplificativi, in Bandini F. e G. Ambrosio (a cura di), Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia, Milano, FrancoAngeli.

Bandini F. (2012), Le principali teorie sulla responsabilità sociale a confronto, in Bandini F. e G. Ambrosio (a cura di), Profit-non profit. Una partnership di valore. Storia, evoluzione e prospettive in Italia, Milano, FrancoAngeli.

Carrol A.B. (1991), The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organisational Stakeholders, Business Horizons, 34, 4: 39-48.

Chirieleison G. (2004), L'evoluzione del concetto di corporate social responsibility, in Rusconi R. e M. Dorigatti (a cura di), La responsabilità sociale d'impresa, Milano, FrancoAngeli.

Freeman R.E. (2010), Strategic Management: a stakeholder approach, Cambridge, Cambridge University Press.

Friedman M. (1970), The Social Responsibility of business is to Increase Its Profits, New York Times Magazine, 13 september 1970.

LBG (2008), LBG Guidance Manual. Volume 1. Inputs – Assessing the Contribution, http://www.lbg-online.net/media/5595/lbg_guidance_manual_vol_1_inputs.pdf

Porter M.E. e M.R. Kramer (2011), Creare valore condiviso, Harvard Business Review Italia, 1/ 2: 68-8

⁸ Si consideri comunque che non è mai venuto completamente meno nel tempo il canale delle erogazioni liberali dell'impresa nei confronti dell'ANP. Si segnala ad esempio la consueta partecipazione nel tempo di Alessi all'evento di beneficenza di Ai.Bi. "Il Bello che fa Bene" durante il quale l'ONG realizza un'asta con i prodotti ricevuti in donazione dalle imprese.

“LiberaMenteInsieme” nell'ex palazzo delle cosche

di Domenico Fazzari, referente progetto “LiberaMenteInsieme”

Nel vuoto quasi totale delle istituzioni pubbliche, sono la Chiesa locale, il volontariato e l'impresa sociale, sostenuti dalla Fondazione CON IL SUD, a muoversi con un progetto concreto sul fronte dell'immigrazione, della lotta al disagio giovanile, della diffusione della cultura della legalità.

Al n.43/53 di via Catena a Polistena (RC), grosso centro della Piana di Gioia Tauro, a breve si taglierà il nastro tricolore: taglio d'inaugurazione, ma soprattutto taglio col violento e illegale passato.

Quello che era il palazzo dei Versace, la più potente famiglia della 'ndrangheta locale, diventerà un centro di accoglienza, formazione, inserimento lavorativo, integrazione culturale e assistenza sanitaria. Un palazzo assegnato, dopo la confisca, alla parrocchia di Santa Marina Vergine e Martire, la Chiesa Matrice del paese. Affiancata da partner come LIBERA, la cooperativa sociale Valle del Marro – Libera Terra operante su terreni agricoli confiscati alla mafia, l'associazione di volontariato Il Samaritano, Emergency e la Fondazione Il Cuore si scioglie di UNICOOP Firenze, la Parrocchia ha presentato alla Fondazione CON IL SUD un progetto per la valorizzazione e l'autosostenibilità di un immobile confiscato alla mafia.

Il palazzo Versace, appunto, un tempo simbolo del potere mafioso, oggi, grazie al contributo della Fondazione CON IL SUD che ha approvato il progetto “LiberaMente Insieme”, simbolo della speranza e del riscatto. Cinque piani all'ingresso del paese, nel quartiere della Catena, quello più problematico, feudo incontrastato anche oggi di gruppi mafiosi. Lì ci sono le loro case, ma il palazzo da oggi non è più ‘cosa loro’ ma ‘cosa di tutti’.

Al pian terreno, in 170 metri quadrati, c'era un tempo il “Bar 2001”, battezzato così negli anni '80, nome pretenzioso, di una cosca che diceva «Siamo noi il futuro» (il nome poi è diventato ‘Au petit bijou’, un suono delicato per un ambiente dove si punivano, in uno scantinato, coloro che si opponevano al racket delle estorsioni). Luogo d'incontri e di affari. Per i mafiosi e i loro alleati, ma purtroppo anche di tanti giovani. «La zona dove sorge il palazzo non solo è il quartiere generale di alcune famiglie mafiose – spiega il parroco don Pino Demasi, vicario generale della Diocesi di Oppido Palmi -, ma è una zona dove mancano centri di aggregazione per i giovani. L'unico punto d'incontro – aggiunge don Pino, che è anche referente di ‘Libera’ per la Piana di Gioia Tauro -, oltre alla strada, era fino a qualche tempo fa proprio il bar, con tutti gli aspetti negativi che ne conseguivano».

Proprio per questo si è deciso di realizzare al pianterreno un centro di aggregazione giovanile sociale, uno sportello di accoglienza e ascolto, laboratori per la formazione professionale, la “Bottega dei sapori e dei saperi della legalità”, dove vendere i prodotti della Valle del Marro e di altre cooperative di Libera. Con la massima visibilità e trasparenza: ampie vetrate per far vedere anche da fuori le attività che si svolgeranno. Attività di benessere sociale, di giustizia, di riconoscimento dei diritti e dei bisogni delle persone.

Il palazzo si eleva per cinque piani, quasi a dominare fisicamente la cittadina. L'impronta di cemento armato del potere mafioso. Questo non ha evitato che per anni ospitasse una scuola, l'Istituto magistrale, fino a quando proprio don Pino assieme al preside Marafioti chiese il trasferimento che, però, dopo inspiegabili ritardi, avvenne solo dopo la singolare protesta delle lezioni in piazza.

Sono invece continuate le feste di matrimonio negli enormi saloni al primo piano. Si ricordano quelle lussuose di qualche rampollo della cosca. «C'era la fila fin sulla strada per consegnare la ‘busta’». Già, quel “regalo” che tutti sono ancora oggi obbligati a portare. Non meno di 100 euro. «È una sorta di assicurazione». Ma ora anche il grande salone, così come i piani superiori, farà parte del nuovo progetto di recupero che sta per essere ultimato, con i piani superiori dedicati a spazi di integrazione multiculturale, ad un ristorante e un ostello della gioventù per ospitare le migliaia di giovani volontari che ogni anno scelgono l'impegno civile contro le mafie lavorando sui beni confiscati, un poliambulatorio di Emergency per prestazioni sanitarie gratuite per immigrati e persone, anche italiane, in stato di bisogno. E poi borse d'inserimento lavorativo nelle stesse attività del palazzo e sui terreni confiscati alla mafia. Lavoro vero per immigrati e giovani che saranno formati adeguatamente. Occupazione tramite i beni confiscati per montare l'odioso mito della mafia che dà lavoro. “La mafia non dà lavoro”, dice un giovane della parrocchia di Don Pino “perché il lavoro è un diritto e la mafia non riconosce nessun diritto. La mafia, in realtà, trasforma il lavoro in un favore e in un ricatto”. E' uno di quei giovani che fa animazione estiva con i ragazzi della parrocchia nella grande piazza davanti al palazzo confiscato.

Anche per quest'area si respira un'aria nuova: da anni dedicata a Giuseppe Valarioti, insegnante e segretario del Pci di Rosarno, ucciso nel 1980 dal clan dei Pesce la sera della vittoria alle elezioni comunali, ma il suo nome nella piazza non era mai comparso. Ora, invece, il cartello c'è: “Piazza Giuseppe Valarioti, vittima della mafia”. E anche questo è un forte segnale di cambiamento.

«Abbiamo riconquistato la piazza con un concerto dei Modena City Ramblers. Prima era 'loro'», dice il giovane educatore.

Il quartiere comincia a dare segnali di partecipazione dopo essere rimasto in questi anni in speranzosa attesa di qualcosa di nuovo. "E' proprio per questo – dice Don Pino – che abbiamo voluto questa infrastruttura sociale, proprio per gli abitanti del posto, in passato vittime, e oggi chiamati ad essere parte del cambiamento. Siamo convinti che il quartiere volterà definitivamente le spalle al passato e alla paura, sfidando il diktat della famiglia mafiosa, ex proprietaria del palazzo, con ritrovato coraggio farà sua questa casa comune". Don Pino la 'famiglia' la conosce bene. Non sono mancati scontri anche molto duri, ma anche tentativi di dialogo, soprattutto con le nuove generazioni. E non è certo un caso che nel progetto del centro vi è stato dato molto spazio al coinvolgimento delle famiglie del quartiere (che, ovviamente, non sono tutte mafiose).

«Il sogno si fa segno» ripete ancora una volta don Pino, non nuovo a iniziative di frontiera. Anche quando qui scorreva il sangue. Proprio davanti al bar, la sera del 17 settembre 1991 si consumò quello che ancora oggi è ricordata come 'la strage del bar 2001'. Due fratelli Versace vennero uccisi e un terzo si salvò solo fingendosi morto (ora vive proprio qui di fronte). Era la risposta delle potentissime cosche della Piana al tentativo dei polistenesi di allargarsi verso la costa, violenza contro violenza. Una vera azione di guerra, quattro auto e sedici killer. Fu l'inizio della caduta dei Versace.

Il progetto "LiberaMente Insieme" è un bel segnale di questa Calabria, che almeno qui a Polistena, vuole cambiare. E lo sta facendo con fatti concreti. «Cambiare per restare, restare per cambiare», era il vecchio slogan dei primi gruppi giovanili parrocchiali. Sempre valido. Soprattutto qui, in questo ex palazzo dei mafiosi e ora segno visibile di speranza.

Per approfondimenti e informazioni visita il nostro sito www.esperienzeconilsud.it/liberamente

SRM

Presidente: Paolo Scudieri

Direttore Generale: Massimo Deandreis



SRM - Studi e Ricerche per il Mezzogiorno è un Centro Studi, con sede a Napoli, specializzato nell'analisi delle dinamiche economiche regionali con particolare attenzione al Mezzogiorno e al Mediterraneo. SRM, nato come presidio intellettuale e scientifico, ha come obiettivo la creazione di valore aggiunto nel tessuto sociale ed economico facendo leva sul miglioramento della conoscenza.

www.sr-m.it

FONDAZIONE CON IL SUD

Presidente: Carlo Borgomeo

Direttore Generale: Pietro Ferrari Bravo



La Fondazione CON IL SUD è un ente non profit privato nato per promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo. La Fondazione sostiene interventi "esemplari" per l'educazione dei ragazzi alla legalità e per il contrasto alla dispersione scolastica, per valorizzare i giovani talenti e attrarre i "cervelli" al Sud, per la tutela e valorizzazione dei beni comuni, per la qualificazione dei servizi socio-sanitari, per l'integrazione degli immigrati, per favorire il welfare di comunità.

www.fondazioneconilsud.it

BANCA PROSSIMA

Presidente: Paolo Maria Vittorio Grandi

Amministratore Delegato: Marco Morganti



Banca Prossima è la banca del Gruppo Intesa Sanpaolo dedicata esclusivamente al mondo nonprofit laico e religioso. Una banca pensata per rispondere meglio alle necessità e ai bisogni delle imprese del terzo settore, per migliorare la qualità dei servizi bancari e per partecipare alla crescita dell'economia del bene comune. Banca Prossima ha come fine la creazione di valore sociale, sostenendo con il credito le migliori iniziative nonprofit per i servizi alla persone, la diffusione della cultura e dell'istruzione, la fruizione e la protezione dell'ambiente e dell'arte, l'accesso al credito e al lavoro.

www.bancaprossima.com

Quaderni di Economia Sociale

è un dossier semestrale dedicato
al mondo della solidarietà, del non profit
e della partecipazione civica, il cui obiettivo è
cercare di comprendere e approfondire,
anche nella sua **valenza economica**,
l'azione, le difficoltà e le prospettive
di **chi opera** per lo sviluppo
sociale, partecipato e culturale
di un territorio, quale premessa e stimolo
alla **crescita socio-economica**.