

Sessione Introduttiva

"Il modello americano e i modelli europei a confronto".

Saluto introduttivo: Prof. Fabio Roversi Monaco - Presidente di A.I.C.CO.N., Prof. Pier Ugo Calzolari - Rettore dell'Università di Bologna, Dott.ssa Arianna Bocchini - Sindaco di Bertinoro.

PROF. FABIO ROVERSI MONACO

Voglio iniziare i lavori di queste due giornate ringraziando A.I.C.CO.N., l'Associazione che ha promosso questa iniziativa, tutti i presenti e in primo luogo le Autorità che non sono qui presenti ma che hanno voluto inviarci un messaggio per testimoniare la loro attenzione e sostegno.

Gaetano Giffoni, Segretario Generale della Presidenza della Repubblica ci comunica l'interesse e l'apprezzamento per l'evento che per le alte finalità di promozione sociale e civile, ispirano l'attenzione del Capo dello Stato e porge a Coloro i quali hanno reso possibile tale realizzazione con il loro personale impegno, i suoi più cordiali saluti e auguri.

Anche il Ministro del Lavoro ha voluto esprimere il suo apprezzamento per il lodevole impegno nel porre in risalto il ruolo fondamentale del settore Nonprofit nell'ambito del processo di crescita dell'Economia del nostro Paese e quindi augura il miglior successo all'iniziativa e invia ai Partecipanti i più cordiali saluti.

Saluto e ringrazio le Autorità presenti, La Dott.ssa Bocchini - Sindaco di Bertinoro, il Prof. Pupillo - Prorettore dell'Università di Bologna, che prenderanno la parola per il saluto introduttivo; dei nostri Ospiti internazionali ringrazio soprattutto i presenti per aver aderito a questa iniziativa.

Occorre anche ringraziare Coloro che hanno creduto alla proposta che abbiamo fatto con questa iniziativa e che l'hanno voluta sostenere: la Regione Emilia-Romagna, la Provincia di Forlì, il Comune di Bertinoro e il Segretariato Sociale della Rai che la patrocinano, il Credito Cooperativo e il Coopfond che hanno voluto sponsorizzarla.

Prima di presentare brevemente lo svolgimento di queste giornate, vorrei portare anche il saluto del Presidente di A.I.C.CO.N. che doveva essere qui questa mattina e che per appuntamenti improrogabili col Governatore della Banca d'Italia, non potrà essere qui poichè è a Roma. Ha voluto comunque comunicare il suo più grande rammarico per

questa assenza. Spera di poterci raggiungere in giornata e teneva molto a far conoscere a tutti la sua adesione e i suoi sentimenti di grande interesse che voleva manifestare per questa iniziativa.

E' nel nostro auspicio e desiderio che le Giornate di Bertinoro, all'avvio in questa loro prima edizione, diventino un appuntamento annuale che rappresenti un laboratorio, un luogo capace di determinare un pensiero orientante capace di produrre proposte concrete per far crescere l'Economia civile, i soggetti dell'Economia Civile, quindi i soggetti del Nonprofit nel nostro Paese affinché possano dispiegare tutta la loro potenzialità non ancora completamente dispiegata. Ci auguriamo inoltre che possano influenzare positivamente l'Economia tradizionale perché diventi più civile e più umana. Pensiamo di poter perseguire quest'obiettivo anche attraverso il metodo e lo stile che vogliamo dare a queste giornate che sono di incontro e discussione, di elaborazione, di partecipazione attiva di tutti i presenti; sia gli esperti che abbiamo invitato, sia voi che avete voluto aderire e siete tutti esperti di questi temi nella vostra attività.

Dopo queste poche parole, che sono quelle che vogliono delineare lo spirito di questi giorni, invito il Prof. Pupillo - Rettore dell'Università di Bologna, a portare il suo saluto a nome dell'Ateneo. GRAZIE.

PROF. PUPILLO - PRORETTORE DELL'UNIVERSITA' DI BOLOGNA

Io porto il saluto dell'Università di Bologna e in particolare del Magnifico Rettore, il Professor Pier Ugo Calzolari; in quanto Prorettore designato per le Sedi decentrate dell'Università di Forlì e della Romagna porgo inoltre anche il mio personale e cordiale saluto.

Vorrei impiegare soltanto un minuto per ricordare a coloro che non sono al corrente degli sviluppi universitari qui in Romagna, ma anche ai i nostri gentili ospiti e in particolare agli ospiti stranieri, che l'esperimento di decentramento delle attività universitarie in Romagna, compreso il Centro di Bertinoro che ci ospita, è stato un esperimento fino ad oggi coronato da successo. Le città impegnate in questa esperienza, i poli che si stanno costituendo in questo momento in modo ufficiale, sono le città di Forlì, Cesena, Rimini, Ravenna. Oltre a queste città principali anche altri centri della Romagna presentano delle proprie attività universitarie in crescita, a tal punto che quest'anno le varie sedi dell'Università di Bologna decentrate in Romagna comprendono più di ventimila studenti in totale, dei quali quattromiladuecento sono matricole; questo dato rappresenta oltre il 26% delle immatricolazioni ex-novo per l'Anno Accademico 2001-2002 nell'Università di Bologna. Ho tenuto a sottolineare questi dati per dimostrare l'esistenza di una realtà culturale scientifica in crescita che ha un riflesso sul territorio; il successo ottenuto credo sia dovuto all'eccezionalità dell'esperimento in campo nazionale, che attesta la crescita culturale al di fuori di una delle sedi per tradizione principale dell'Università italiana che è appunto l'Università di Bologna. Sotto l'egida dell'Università di Bologna questa crescente autonomia verrà formalizzata nel prossimo mese attraverso la costituzione di un comitato apposito per la Romagna. Come rappresentante universitario ufficiale all'apertura di questo convegno credo che sia necessario sottolineare, ma lo dirà poi il Sindaco di Bertinoro, che questo luogo che ci accoglie è di particolare interesse storico-artistico, e si distingue per la particolare accoglienza offerta a coloro che vengono ospitati, un'accoglienza calda che ha fattotornare molte persone che qui hanno avuto l'occasione di soggiornare per convegni o corsi di formazione. Anche questa è un'attività in crescita della quale mi onoro di essere il Presidente; attualmente l'Università è coproprietaria della società di gestione e sono oltre sedicimila le presenze che nel corso di quest'anno si trovano qui in Bertinoro, presenze qualificate che si uniscono in un ambito di formazione a studenti universitari o laureati. Questa è quindi una realtà molto solida che giustamente dobbiamo ricordare

per l'impegno profuso dalle autorità romagnole, dal Senatore Melandri qui presente e da tutti coloro che ci ospitano in questo momento.

Auguro al Convegno un caloroso augurio di buon successo con la speranza che questa attività si ripeta anche in futuro, perchè il settore dell'Economia Civile, qui presente anche grazie all'impegno del Professor Zamagni, diventi un settore di crescente interesse per il nostro Paese. Ci auguriamo che in futuro non venga a sostituire completamente le attività dello Stato, nelle quali comunque crediamo, ma certamente c'è spazio per tutti. GRAZIE.

DOTT.SSA ARIANNA BOCCHINI - SINDACO DI BERTINORO

Nel ringraziare gli organizzatori di questo convegno voglio dare il benvenuto a tutti gli ospiti e in particolare agli ospiti stranieri

Vorrei spendere alcune parole sul tema che si discute oggi. Come diceva prima Franco Marzocchi, l'interesse per l'Economia Sociale trova in questo territorio, in Romagna, un interesse particolare. Abbiamo avuto modo di confrontarci in questi anni, manifestando un interesse che si è espresso attraverso la crescita di diversi soggetti sociali; penso al mondo della cooperazione, dell'associazionismo e del Nonprofit ma anche all'evoluzione dei sistemi economici che hanno saputo in tempo evidenziare la necessità di un'interazione fra un principio di scambio, un principio di retribuzione insieme a un principio di reciprocità.

Sotto un altro punto di vista c'è stato un interesse delle Istituzioni a investire sulla conoscenza e sul sapere. Le Istituzioni locali, l'Università hanno trovato non solo il modo di confrontarsi ma di agire e di lavorare insieme; credo che questa realtà, in Romagna, valorizzi la necessità di attivare un confronto anche a livello nazionale. La presenza universitaria in Romagna, per come si è costruita, per come si va radicando nel territorio, è sicuramente un'esperienza peculiare sulla quale è bene avviare una riflessione anche a livello nazionale; non si tratta solo di decentramento, si tratta invece della capacità di investimento, di mettere in gioco le competenze e l'integrazione che credo possa raccogliere esiti importanti e significativi.

Nel merito di questa discussione vorrei sottolineare il fatto che proprio l'Università di Bologna a Forlì decise a suo tempo di istituire il Diploma per l'Economia Nonprofit e fu una scelta importante e significativa, non solo perchè portava nella nostra zona un progetto e un percorso di studio ma soprattutto perchè insieme alla nascita di quel Diploma si attivava un processo di interazione e relazione anche attraverso la costituzione dell'associazione A.I.C.CO.N., uno strumento di promozione della cultura, della cooperazione e del Nonprofit. Credo che questa sia stata un'esperienza significativa che ha aiutato il nonprofit a Forlì e in Romagna non solo a crescere ma a divenire autorevole e interessante nei dibattiti economici, nel confronto sul ruolo e le prospettive dell'Economia Sociale e Civile. Questa iniziativa è un primo momento di confronto dopo un'esperienza compiuta, dopo che si sono messi in gioco anche i diversi soggetti sociali. Credo che quest'appuntamento, che auspichiamo diventi annuale, debba essere un appuntamento di verifica, di messa appunto di un pensiero che è sempre più in

evoluzione. Oggi sempre di meno si può pensare a strategie statiche mentre occorre ragionare sul dinamismo del pensiero, del lavoro e della produzione culturale: è il mondo del nonprofit che peraltro ce l'ha insegnato. Credo che più complessivamente il tema della ricerca e della formazione debba avere sempre più le caratteristiche della permanenza, dell'opportunità che si rende permanente. Il ruolo che ha assunto in quest'occasione il Centro di Bertinoro è quello di promuovere la discussione, il confronto, assieme a quello di radicamento vero dell'Università in Romagna, per quella parte che attiene lo sviluppo della ricerca e della formazione di alta qualità.

Questo Centro è nato grazie alla volontà di qualcuno in particolare e riconosco al Senatore Melandri di essere stato un appassionato e determinato creatore di questa opportunità anche grazie alla grande capacità di convincimento delle altre Istituzioni.

Questa esperienza è peculiare e va sostenuta; per quel che mi compete io sono qui come portavoce del Comune, ma dobbiamo sostenerla insieme perché abbiamo sempre più bisogno di avere diversi attori e diversi soggetti in campo. Abbiamo una parte importante anche per la crescita e il radicamento dell'Università nel nostro territorio, che va oltre i confini comunali; il territorio romagnolo ha dimostrato di avere dimensioni più ampie anche dal punto di vista delle esperienze che qui si concretizzano.

Augurando un buon lavoro e una buona permanenza, credo che questa Città sappia accogliere, perché è cresciuta anche grazie alla presenza della Università.

Cercheremo anche noi di crescere ancora di più. GRAZIE.

PROF. BENEDETTO GUI

Nell'introdurre il tema odierno del Confronto e Comparazione del modello americano coi modelli europei, sono felice di essere coinvolto in questo primo avvio delle Giornate di Bertinoro sull'Economia Civile.

La prospettiva comparativa mi sembra una scelta molto utile per capire maggiormente ciò con cui si avrà poi a che fare quotidianamente: il modello italiano.

Insegno un corso di Economia del settore nonprofit nell'Università di Padova e spesso a miei studenti sottolineo l'utilità del corso per capire le organizzazioni for-profit, non solo i punti di debolezza ai quali le Nonprofit vorrebbero supplire o si sentono di poter fare meglio dando un apporto diverso alla società, ma anche i punti di forza attraverso una prospettiva comparata.

Attraverso la letteratura americana ho incontrato l'espressione che molti conoscono, mi riferisco al termine "Organizzazioni nonprofit". Da quell'incontro è nato il mio interesse per questo tema. Negli Stati Uniti sono stato colpito non solo dalla dimensione che questa fetta del sistema economico e sociale assume, ma anche dalla consapevolezza di sé già presente dal 1981. In Italia a quei tempi non solo la dimensione di questo insieme di attività era più piccola ma anche l'autocoscienza di tutti quelli che lavorano in questo ampio campo era decisamente minore. Se pensiamo all'Europa, non solo quella Continentale e anche la Gran Bretagna e alla sua lunghissima tradizione, che risale a molti secoli prima della nascita dello stato americano, ciò che forse manca è proprio questa comprensione di sé. Questa consapevolezza è andata tuttavia crescendo nel tempo grazie a una serie di convegni, di studi, di pubblicazioni che attualmente sono filtrati nella conoscenza e nella cultura comune. Prima ho usato l'espressione "nonprofit", in realtà i Relatori di questa mattina useranno delle espressioni diverse tra loro, che mirano sostanzialmente allo stesso oggetto, magari definite in modo più ampio o più restrittivo; queste espressioni sono: Economia Civile, Economia Sociale o Economie Sociali. Quest'ultima è l'espressione tipica della tradizione francese; "voluntary nonprofit sector" e "voluntary sector" e molto impiegata in Gran Bretagna assieme al concetto di "settore nonprofit" che ho già utilizzato. Il testo del Prof. Laville presenta un'ulteriore variante: "terzo sistema".

Parte di questo incontro verterà nel cogliere non solo la diversità delle definizioni ma la diversità del modo di guardare al complesso di attività racchiuse nel concetto. Il confronto sarà interessante per capire le grandi diversità nella tipologia

delle organizzazioni che costituiscono questo settore, per le risorse economiche di cui dispongono, che sono diverse a seconda dei sistemi nazionali in cui operano. Un esempio è la diversità del ruolo dello Stato o degli Enti Pubblici e delle donazioni private nel sostenere queste attività. La tendenza comune è quella di sottolineare soprattutto la funzione produttrice di servizi che queste organizzazioni possono apportare, ma ce ne sono almeno altre due: quella di advocacy, di sostenere le cause meritevoli di fronte ai pubblici poteri e soprattutto quella di integrazione sociale dalla tradizione europea, nel senso che è la stessa partecipazione dei soggetti (sotto forma di soci volontari, di utenti all'attività di queste organizzazioni) che in sé ha un Valore al di là dei servizi che possono ricavare da questo.

Credo che quest'introduzione sia sufficiente per aprire il discorso per i Relatori.
GRAZIE.

**PROF. STEFANO ZAMAGNI - PRESIDENTE COMMISSIONE SCIENTIFICA
DI A.I.C.CO.N.**

Il taglio che darò a questa mia presentazione è di tipo provocativo, "provocative" nel senso inglese del termine, poichè so che il mio discorso incontrerà persone che hanno già esperienza e vivono concretamente il tema di questo dibattito. Tralascero perciò gli aspetti che sono stati acquisiti come "Knowledge", conoscenza comune, focalizzandomi sulla seguente domanda: Quali sono oggi gli snodi, quali le sfide che questo insieme di Organizzazioni della Società Civile deve affrontare se vuole continuare ad avere il tasso di progresso e di successo che ha avuto negli ultimi decenni? Nel porre questa domanda è implicita una sottolineatura, che ci sono dei rischi molto seri che il mondo delle Organizzazioni della Società civile oggi sta correndo. Meglio dunque anticipare i tempi piuttosto che piangere poi, quando per incapacità di lettura dei segni dei tempi o per ignavia, ci si trovasse nella impossibilità di porre rimedio alle sfide.

Detto questo dividerò la mia presentazione in tre parti. Nella prima sosterrò in maniera apodittica che non può esistere una teoria generale delle Organizzazioni della Società Civile; ci sono poi altri studiosi che affermano invece il contrario. Secondo me non può esistere una teoria capace di spiegare queste organizzazioni indipendentemente dal contesto culturale e dalle matrici storiche dei vari Paesi. Ci sono teorici che invece sostengono che si possa elaborare una teoria uguale per ogni tempo storico e per ogni ambiente geografico. Io ritengo che questo sia un esercizio sterile perchè le Organizzazioni della Società Civile legano il proprio *modus operandi* e agendi in relazione alle caratteristiche peculiari dell'ambiente della società civile cui fanno riferimento. Nel dire questo l'implicazione è immediata: non è corretto dal punto di vista metodologico parlare di organizzazioni nonprofit, o di Terzo Settore, se non si accetta la tesi di una teoria generale. Si può parlare di Terzo Settore solo se si accetta una visione settoriale della società. Analogamente non è corretto parlare di Organizzazioni Nonprofit se non accetto l'idea secondo la quale gli imprenditori hanno storicamente generato queste organizzazioni. Non è casuale che l'espressione Nonprofit sia nata in America; non è nata né in Europa né in Italia. I fondatori delle Organizzazioni Nonprofit americani sono stati in prevalenza imprenditori, imprenditori for-profit, imprenditori di tipo capitalistico. Nel 1864 Jean Henri Dunant fondò la Croce Rossa e in seguito la World Young Men Christian Association grazie alla quale nel 1901 ottenne il

primo premio nobel per la pace; altro esponente di spicco fu John Muriel che nel 1892 fondò il Sierra Club. Chi conosce la storia del nonprofit americano scopre che all'origine di queste organizzazioni c'è in prevalenza un imprenditore e quindi queste organizzazioni nascono come opposizione al for-profit: si chiamano infatti Nonprofit. Il nonprofit è definito in negativo rispetto al for-profit; ciò che non è for-profit diventa nonprofit. Il discorso che ho appena fatto va benissimo per la realtà americana, chi conosce la storia americana e le caratteristiche della sua società civile, basterebbe ricordare Tocqueville e il suo famoso volume del 1835, deve concludere che parlare di Nonprofit nella realtà americana sia opportuno. Se non si parte dall'idea, come ho detto prima, che non esiste una teoria generale valida per ogni ambiente e per ogni circostanza storica, risulta chiaro che parlare di Organizzazioni Nonprofit vuol dire fare una scelta di campo. Tuttavia sono disposto a riconoscere piena legittimità a questa scelta a condizione che qualcuno dimostri, soprattutto in Italia, il coraggio di sostenere la posizione teorica, la matrice che consente di parlare di Organizzazioni Nonprofit. La conseguenza di una mancata presa di posizione porta il dialogo a creare equivoci, come è avvenuto in questi ultimi anni in Italia. Ecco allora perchè preferisco parlare di Organizzazione della Società Civile; non ho trovato un'espressione migliore capace di essere così neutrale; la Società Civile è elemento comune a tutti i Paesi, anche se le caratteristiche possono essere diverse. Sono giunto a questa conclusione recentemente, a seguito di un incontro con una delegazione dell'Accademia delle Scienze di Pechino, in quell'occasione, mi è stato fatto notare che in Cina non sarebbe possibile parlare di Organizzazioni nonprofit per l'assenza del for-profit; nonostante che recenti sviluppi tendano ad un sistema di tipo capitalistico. Quindi non può esserci in questo caso l'opposizione dialettica rispetto ad un settore che in Cina ancora non esiste. Questi accademici mi dicevano invece che parlare di Organizzazioni della Società Civile era possibile, perchè nonostante le difficoltà in Cina si stanno creando le premesse per una Società Civile che si vorrebbe si sviluppasse lungo certe linee.

Tenendo conto della problematica di tipo terminologico, mi farebbe piacere che durante queste Giornate di Bertinoro si accendesse un dibattito su questo primo punto.

La mia posizione è che non è opportuno, per ragioni di chiarezza e di dialogo autentico, parlare di nonprofit; non nel senso che non se ne possa parlare, ma credo che parlare di un linguaggio di questo tipo, presupponga una scelta a monte; bisogna allora interrogarsi sulla scelta a monte per vedere se ci sia accordo o meno. In questi ultimi tempi in Italia, come nel resto d'Europa, in maniera troppo facile si è andati avanti

ripetendo degli slogan senza capire esattamente la pregnanza o la coerenza dei contenuti.

Il secondo punto del mio intervento vuole analizzare l'esigenza di andare ai fondamenti delle questioni; la risposta è da vedersi nel punto di svolta al quale siamo giunti. I successi del periodo che va dal 1970 ad oggi, sono ampiamente documentati in vari libri e nelle varie ricerche che in questi ultimi anni in Italia, come in Europa, sono letteralmente fioriti; per questa ragione non sto a descriverli. Oggi c'è effettivamente il rischio che le Organizzazioni della Società Civile (con questa espressione intendiamo tutto quello che comunemente si chiama non profit o terzo settore etc.) diventino dei sostituti funzionali sia dell'agire pubblico sia dell'agire privato. Questa mia percezione è frutto di un'elaborazione teorica ma soprattutto della capacità di lettura dei segni dei tempi che ho desunto dalla frequentazione quotidiana dei vari ambienti in giro per l'Italia e per l'Europa di queste organizzazioni. Credo che non sia sufficiente fare solo statistiche, che sono necessarie ma non sufficienti, bisogna parlare anche con la gente, coi dirigenti, con le persone che operano in questi settori. Ne ho tratto la percezione che, il rischio mortale di oggi, è che queste associazioni diventino dei sostituti funzionali o delle pubbliche amministrazioni, dell'agire pubblico, oppure dei sostituti funzionali delle imprese private for-profit. Il giorno che diventassero dei sostituti funzionali, credo che queste organizzazioni diventerebbero inutili, perchè basterebbe perfezionare, razionalizzare la Pubblica amministrazione da un lato e "umanizzare" un po' di più le imprese private dall'altra per spiazzare (fare crowding out, in inglese) completamente queste organizzazioni.

Questa posizione è stata recentemente ribadita a livello teorico da Hansmann, un economista americano famoso nel settore, che ha dato grandi contributi a queste tematiche. In un saggio di recente pubblicazione Hansmann ha finalmente asserito che le Organizzazioni Nonprofit sono "transitional organisation", sono cioè organizzazioni transizionali, cioè destinate con il tempo, nessuno sa però quanto, a scomparire. Ho apprezzato molto la posizione di Hansmann per la sua opposizione di grande onestà intellettuale e perchè ha avuto il coraggio di dire ciò che tanti pensano ma finora nessuno ha osato in America dirlo apertamente. Secondo Hansmann le Organizzazioni Nonprofit nascono da un duplice fallimento: quello del mercato e dello Stato, per fallimento si intende sostanzialmente inadeguatezze dell'uno o dell'altro. Se dunque un'organizzazione nasce da un fallimento, ciò significa che quella stessa organizzazione è destinata a scomparire il giorno in cui il fallimento scomparisse. Infatti chi segue la

realtà americana sa che, in questi ultimi anni molti ospedali americani nonprofit stanno diventando for-profit; la stessa cosa succede a tante altre organizzazioni che operano nei diversi settori. In altre parole se noi fissiamo il “fondamentum divisionis” delle nonprofit nel criterio dell'efficienza, è chiaro che il giorno in cui una organizzazione diversa dalla nonprofit dimostrasse di essere più efficiente, la nonprofit sarebbe destinata a chiudere. Non per nulla ci fu il tentativo del Senatore Histuck di proporre un emendamento, all'epoca della seconda amministrazione Clinton, per togliere i benefici fiscali alle organizzazioni nonprofit; tale emendamento non passò per l'opposizione dello stesso. Histuck si chiese perché lo stato americano dovesse concedere le facilitazioni fiscali alle imprese nonprofit; le facilitazioni sarebbero state concesse solo se le nonprofit avessero dimostrato di essere più efficienti. Questo esempio è in linea con l'impostazione che vede le Organizzazioni nonprofit come sostituti funzionali.

La domanda che vorrei ora porre è: cosa c'è all'origine del rischio della scomparsa della rilevanza? Il giorno in cui si affermasse sia a livello politico, che culturale, l'idea per la quale queste organizzazioni sono dei sostituti funzionali, questi cadrebbero nell'irrilevanza, non sarebbero più rilevanti. Le nostre società hanno bisogno di Organizzazioni della società civile perché sono qualcosa d'altro; hanno peculiarità che le distinguono dalle altre. Questo è il punto sul quale mi soffermerò nell'ultima parte della mia presentazione. E' necessario trovare le ragioni di esistenza di queste organizzazioni non nel fatto che “colmano dei buchi”, ma nel fatto che sono qualcosa di qualitativamente d'altro e che perseguono determinati fini su cui si potrà ovviamente dibattere.

Qual'è la ragione per la quale si è arrivati ha questo punto di svolta e anche al pericolo di scomparsa delle nonprofit se non si interviene per tempo? Queste due tesi sono ancora oggi dominanti nel dibattito sia teorico che pratico.

La prima tesi riguarda il vincolo della non distribuzione degli utili, da cui l'espressione nonprofit. L'idea, generalmente riconosciuta, è che sia sufficiente imporre per legge ad una organizzazione di non distribuire gli utili a fine esercizio, per avere automaticamente accesso a determinati riconoscimenti, vantaggi e quant'altro. Quest'idea va considerata come una seria minaccia. Probabilmente i primi a proporre queste idee l'hanno fatto in buona fede, credo però che sia pericoloso. Oggi si sa, e abbiamo le evidenze sia teoriche sia empiriche, che il vincolo della non distribuzione degli utili è condizione né necessaria né sufficiente per ottenere la cosiddetta mission, cioè gli obiettivi. E' sufficiente essere esperti di contabilità o di bilancio per sapere come

occultare e quindi non distribuire gli utili: avere cioè alla fine dell'anno un risultato netto vicino allo zero, in questo caso non può esserci distribuzione degli utili. Non è una grossa virtù in senso aristotelico quella di non distribuire gli utili se io posso agire a monte nel senso di ottenere i risultati. Il problema non è tanto quello di non distribuire gli utili, il problema è come ottenere gli utili e come lavorare, come operare, etc.

La seconda tesi che ha generato questa situazione è quella per cui le valutazioni di performance di queste organizzazioni sono basate sull'output e non sull'outcome. Con output si intende il prodotto finito, le prestazioni se parliamo di servizi, l'outcome invece tratta dell'effetto, nel senso dell'efficacia che una certa prestazione genera in capo a chi la riceve. Sappiamo tutti che non c'è alcuna correlazione tra la massimizzazione dell'output e il miglioramento della situazione di benessere del soggetto che riceve la prestazione. Si può massimizzare l'output; ad esempio il numero delle visite domiciliari se parliamo di un servizio in ambito sanitario, però non necessariamente a questo corrisponde un miglioramento del benessere dell'utente. Sappiamo infatti che i servizi alla persona sono tipici beni relazionali, come ormai tutti chiamano nella letteratura internazionale, o relational goods, e un bene relazionale non può essere misurato sul metro dell'output ma sul metro dell'outcome. Bisogna cioè andare a vedere se effettivamente il servizio prestato sia un servizio che incontra le esigenze di benessere del soggetto. In altre parole, mentre la valutazione sull'output serve per il giudizio di efficienza, la valutazione in termini di outcome serve per la valutazione di efficacia. L'efficienza è una cosa, l'efficacia è un'altra. Pur non essendo contrario all'efficienza, chiedo ad un'organizzazione della società civile che sia efficace. Per esemplificare, mentre alla Fiat chiedo di massimizzare l'output, perchè la Fiat deve produrre automobili e più automobili produce più acquista poteri di mercato, più aumenta il profitto, ed è giusto che sia così nel rispetto delle regole. Ad una Organizzazione della Società Civile non posso chiederle di massimizzare l'output perchè altrimenti si verificherà quel processo di isomorfismo, come viene chiamato, verso le organizzazioni for-profit, cioè nell'arco di poco tempo l'organizzazione della società civile acquisirà le stesse caratteristiche di una impresa for-profit e quindi ho distrutto la base stessa, l'idea stessa di organizzazione della società civile. In questo contesto parliamo dell'Europa pur conoscendo meglio la realtà italiana. Nelle valutazioni di performance è sempre l'elemento dell'output che viene rilevato, mai quello dell'outcome. Occorre aggiungere che delle strumentazioni di tipo statistico o econometrico eccessivo per misurare l'outcome ancora non l'abbiamo; abbiamo delle

intuizioni ma non abbiamo dei modelli; è quindi gioco forza che quando una pubblica amministrazione deve poi affidare un servizio si basi sull'output e non sull'outcome.

Ma cominciamo a individuare dove sia quel rischio di cui accennavo. Il rischio è che se non si cambia marcia, si rischia di andare verso un modello nel quale ci sono due sub settori.

Il primo è un sub settore di organizzazioni nonprofit produttive che gestiscono il cosiddetto welfare pesante; queste organizzazioni del nonprofit produttive diventeranno sempre più isomorfe al settore for-profit e lo diventeranno a tal punto che nell'arco di dieci, quindici, vent'anni alla fine collasseranno, diventeranno la stessa cosa. Ci potrà allora essere qualcuno che proporrà un decreto legislativo per trasformare le imprese nonprofit in imprese for-profit e così via.

Il secondo sub settore comprende organizzazioni della società civile che gestiscono il welfare leggero, cioè il volontariato. In altre parole il rischio ultimo di questa situazione è che si dicotomizzi questa realtà. Da una parte organizzazioni della società civile isomorfe a quelle for-profit che gestiscono il welfare pesante perchè ragionano in termini di output e di efficienza etc, e dall'altro residualmente si crea una nicchia per il volontariato, per le "anime pure" che facendo il volontariato non hanno la professionalità, non hanno l'imprenditorialità sufficiente e quindi devono solo fare advocacy o counselling, cioè tutela degli interessi. Advocacy vuol dire fare un po' di protesta quando le cose non vanno senza però produrre, perchè per produrre in senso proprio è necessario andare in quell'altra direzione. Questo sarebbe un rischio mortale; se si andasse in questa direzione ci troveremmo a svuotare questo mondo e questa realtà della parte più importante ed interessante, delle ragioni che l'hanno fatta nascere. Sarebbe un vero e proprio tradimento perchè chi ha fatto nascere questa realtà non aveva questi intendimenti; la mission era diversa. Ci troveremmo con il nonprofit residuale o residualista che si occupa solo del volontariato. I volontari proprio perchè lavorano in forma gratuita non possono far altro che advocacy o counselling; counselling vuol dire dare consigli, fornire servizi etc.

Nella terza parte del mio intervento propongo di pensare alle organizzazioni della società civile come Economia Civile, un'idea cioè delle organizzazioni della società civile che è composta da quattro punti caratterizzanti. Il primo è la centralità del fatto associativo su quello fondativo. Tra associazione e fondazione c'è una notevole differenza: la fondazione è un patrimonio che qualcuno lascia per raggiungere certi scopi, l'associazione invece è un libero coerire di persone che si riuniscono sulla base di

un'identità che può essere culturale, religiosa, etc. Al patto associativo le persone aderiscono non perchè hanno un patrimonio, che è un mezzo, ma perchè credono in qualche cosa e vogliono raggiungerla. Il primo elemento è quindi la centralità del fatto, del momento associativo rispetto a quello fondativo. Il secondo carattere è che il "mutual benefit" non può essere disgiunto dal "public benefit". "Mutual benefit" implica che i soci, i membri di una associazione agiscano per aiutarsi tra di loro; con "Public benefit" invece l'associazione si costituisce per fare qualcosa a favore di altri fuori dell'associazione.

La mia posizione a riguardo è che non si possono dissociare questi due elementi, perchè se li dissociassimo andremmo nella direzione che ho descritto prima; un'organizzazione della società civile, concepita come economia civile, deve trovare al proprio interno delle forme organizzative tali per cui la difesa degli interessi dei soci non può essere separata da un atteggiamento outward looking, che guarda al di fuori dell'associazione stessa. In questo senso la cooperativa sociale, che in Europa è stata presa a modello dell'Impresa Sociale, è l'ideale tipo perfetto perchè nella cooperativa sociale c'è la fusione tra mutual benefit e public benefit. La terza caratteristica di un'idea della società civile è che le motivazioni all'azione sono altrettanto importanti delle finalità. Questo vuol dire recuperare un concetto di outcome e non solo di output. Non si può valutare un'organizzazione solo per quello che fa in termini di prodotti perchè ciò è necessario ma non basta; bisogna andare a vedere come quei prodotti vengono ottenuti, attraverso quale schema organizzativo etc. La quarta ed ultima caratteristica è che effettivamente questa idea nasce dal fatto che in Europa, e in particolare in Italia, nel nostro concetto di economia di mercato a differenza di quel che è stato negli Stati Uniti, non c'è mai stata l'idea di un mercato dominato solo dalle corporations, cioè dalle imprese for-profit. Questa è una delle cose più difficili da far capire ai nostri amici stranieri perchè non sono tenuti a conoscere la nostra storia economica. Se tuttavia noi andassimo alle origini, a quando nel Rinascimento nacque l'economia di mercato, sapremmo che la commenda (l'equivalente della società per azioni, nata a Venezia e non in Inghilterra come si legge nei libri) era una forma di joint stock company, un modo di frazionare il rischio; accanto alla commenda c'erano le gilde, le confraternite, i monti di pietà, etc, solo poi arriveranno le casse rurali e così via.

L'idea di mercato che si è affermata nell'Europa continentale è quella di un mare popolato da diverse specie di animali nel quale non c'è solo un tipo dominante e gli altri che devono essere inghiottiti. Questo è il punto che noi dobbiamo recuperare. Abbiamo

bisogno di organizzazioni della società civile che operino nel senso che ho brevemente descritto, perchè si ritiene che l'economia di mercato dove c'è un solo tipo di impresa, sia un'economia non sostenibile, che non dura e chi dice il contrario deve ricevere una sfida storica. L'economia di mercato, come già Adam Smith aveva intuito, ha bisogno di una pluralità di soggetti.

Concludendo l'argomentazione del quarto pilastro della concezione delle organizzazioni della società civile, i nodi della domanda di fondo sono tre. Il primo nodo è: qual'è la struttura organizzativa? La struttura organizzativa delle organizzazioni della società civile non può essere quella delle altre organizzazioni adattata in alcuni punti; secondo: quali sono i modi di finanziamento?, terzo: come realizzare il dialogo civile? L'espressione Dialogo Civile è frutto della Commissione Europea che un anno fa ha preso la storica decisione a Bruxelles per dire che queste organizzazioni devono dialogare con la sfera della politica nella definizione degli obiettivi.

Concludo dicendo che quella che si lancia è una sfida affascinante. Ho trovato recentemente un autore a me caro, Emanuel Munier, Filosofo francese del pensiero personalista che, nel 1940 scrisse: "Una struttura economica per quanto razionale possa essere, se è basata sul disprezzo delle esigenze fondamentali della persona, porta in sé la propria condanna". Io ho trovato questo pensiero, un po' antico, molto afferente proprio per l'epoca in cui stiamo vivendo. Ecco perchè un discorso proprio di questo tipo dovrebbe, aprendo un dibattito, ricevere molte più attenzioni di quanto io vedo ne stia ricevendo. GRAZIE.

**PROF. LESTER SALAMON - JOHN HOPKINS UNIVERSITY - INSTITUTE
OF POLICY STUDIES**

Grazie mille, chiedo scusa se parlo in inglese ma credo che in italiano il risultato del mio discorso risulterebbe caotico.

L'argomento del quale stiamo parlando è aperto a confusioni che provengono da molte direzioni. Prima fra tutte il fatto che questa tematica sia aggrovigliata in dispute e battaglie di carattere ideologico, come i fatti dimostrano, dalle quali non prescinde invece il fatto di porsi a confronto con la realtà. Ciò che ho scoperto, durante i miei studi internazionali, è che nei diversi paesi ci sono differenze nel modo di porsi: gli studiosi teorici sono realmente intenzionati a mettersi a confronto con la realtà e da loro ci si aspetta quasi che elaborino teorie comodamente seduti nei caffè. Se c'è un errore nel modo americano di approcciarsi, questo consiste nel fatto che il nostro modo di porci è estremamente empirico e molto meno ideologico. Grande causa di confusione deriva anche dalla terminologia nel campo; credo di aver avvertito confusione anche questa mattina, nessuno possiede un linguaggio capace di descrivere in modo pieno e accurato la realtà di queste organizzazioni. Perciò noi usiamo un termine o un altro, correndo il rischio di creare confusione nelle persone che ci ascoltano, che ne colgono l'aspetto letterale e non il vero significato. A me sta bene usare qualsiasi termine che noi tutti vogliamo usare per descrivere queste organizzazioni, posso chiamarle associazioni di volontariato oppure organizzazioni socio-economiche, organizzazioni per la società civile, organizzazioni indipendenti di settore, organizzazioni del terzo settore, organizzazioni per l'economia civile. Trovo semplice usare la terminologia, non rendiamola tuttavia asservita alla nostra comprensione! La terza causa di confusione è la netta differenza tra le varie organizzazioni, una differenza non solo tra un paese e l'altro ma anche all'interno dello stesso paese. Voglio infatti dimostrare che c'è più varietà in questo campo all'interno di ogni singolo stato rispetto alla differenziazione tra uno stato e l'altro. C'è più varietà nel gruppo delle organizzazioni non profit o organizzazioni dell'economia sociale all'interno degli Stati Uniti che in rapporto all'Italia o l'Europa. E perciò quando parliamo di società civile americana o di società civile europea noi mettiamo in ombra ciò che veramente le differenzia al loro interno nell'ambito di queste organizzazioni, questa è la terza causa di confusione. Sospetto di avere più punti in comune col Prof. Zamagni di quanto lui possa realmente immaginare.

Ci sono tre punti che vorrei sottolineare come risposta alla precedente

esposizione prima di proseguire con la mia descrizione della realtà americana. Prima di tutto, in opposizione a ciò che è stato detto all'inizio penso che ci sia una distinzione tra le istituzioni nella sfera sociale del nostro paese, che è fondamentale diversa in molti modi sia dagli altri Paesi sia dal Mercato. Entrambi crediamo ci siano istituzioni diverse alle quali rivolgersi con termini diversi e forse con concetti diversi per descriverle. Credo che sia un punto fondamentale che trova più persone in favore che contrarie. Secondariamente, credo che saremmo entrambi d'accordo che il ruolo di queste organizzazioni varia da luogo a luogo; non giocano lo stesso ruolo, non operano nello stesso modo, non hanno le stesse caratteristiche, la stessa portata in tutti i luoghi. Ciò che conta è che le differenze tra luogo e luogo sono determinate dalle realtà storiche, sociali e culturali; questa è l'essenza di una teoria che in questo campo è chiamata Teoria delle origini sociali del terzo settore. Questa è una sfida alle teorie economiche più semplicistiche che precedentemente regnavano il campo.

Il terzo punto riguarda la possibilità di sviluppare una corposa teoria che possa spiegare le differenze, non in termini semplici, ma in modo da creare una costruzione teorica più ricca, che ho chiamato "Teoria delle Origini Sociali". Questa teoria spiega il rapporto tra le competenze, i ruoli e le persone che lavorano nelle Organizzazioni Non Governative, nelle Istituzioni Nonprofit di carattere socio-economiche, che variano da luogo a luogo. Questa teoria vuole evidenziare la ricca fusione dei fattori sociali, storici e culturali che assieme al ruolo delle classi sociali e delle Organizzazioni religiose hanno giocato storicamente nello sviluppo dei diversi Paesi. La protesta della classe operaia durante l'Epoca della Industrializzazione, in altre parole le radici della realtà del terzo settore nella cultura e nella storia delle diverse Nazioni. Se non siamo d'accordo è solo sul fatto di cosa sia possibile trovare, una teoria che evada dallo spiegare le differenze. Sono profondamente convinto che sia possibile e credo che il Prof. Zamagni sia concorde con me. Siamo d'accordo che ci sia una netta distinzione di istituzioni, differenze da luogo a luogo, l'unico modo per fare un progresso a livello teorico, per capire questi tipi di istituzioni è di cominciare con una comprensione comune di quale sia questa distinzione di istituzioni e poi abbiamo bisogno di coabitare nel mondo, osservarlo per capire che dobbiamo andare oltre l'ideologia, dobbiamo fare il duro lavoro di andare oltre e capire a cosa somiglino queste organizzazioni e quale sia realmente la loro struttura. Questo duro lavoro è ciò che abbiamo tentato di fare attraverso questo ambizioso progetto di ricerca e comparazione. Non descriverò questa mattina i risultati di quel lavoro, perchè ciò che mi è stato richiesto era di dare una

panoramica del mondo dell'economia sociale o attività nonprofit negli Stati Uniti, per aiutare a capire il modo in cui gli americani dipingono e capiscono questo settore. E' poi molto più importantedare qualche idea delle maggiori tendenze che stanno attuando queste organizzazioni negli Stati Uniti, perchè c'è capitato di vivere in un periodo di un inusuale dinamismo, di inusuale cambiamento, e per di più stiamo vivendo in un periodo credo di pericolosi cambiamenti per queste organizzazioni. Trovo che queste organizzazioni siano state spinte verso una direzione che le devia dal loro carattere intimo essenziale e centrale in modo che causerà dispiacere al Prof. Zamagni come fa con me.

Permettetemi di dare una rapida panoramica della realtà delle Nonprofit Americane e non le ideologie, le teorie ma la realtà del Settore Nonprofit. Se dovessi parlare ad un livello teorico e ideologico darei un quadro diverso di quello che mi sono preparato a descrivere.

Vorrei iniziare con le definizioni. Innanzitutto definendo ciò che intendo quando uso il termine "montagne russe" che causa confusione e disagio: Organizzazioni di volontariato, organizzazioni dell'Economia Civile, Organizzazioni Nonprofit. Cosa sono? Sostanzialmente sono entità del mondo sociale che hanno cinque particolari caratteristiche. Prima di tutto sono Organizzazioni, questo è un concetto sociologico, hanno delle strutture, delle durate, delle leadership. La loro natura di organizzazione può variare, possono essere associazioni, cooperazioni, o che abbiamo una idea generale di questo tipo; nel contesto americano e britannico non c'è la necessità di avere una condizione legale, possono essere certamente organizzazioni informali negli Stati Uniti come penso sia in Italia. Non c'è necessità di un'approvazione governativa per la loro esistenza, possono esistere come organizzazioni informali. Un gruppo di persone possono unirsi e gettare le basi per fare qualcosa; possono creare una carta bancaria e non necessitano di nessuna approvazione per questo.

A Christiana (in Sudafrica), abbiamo riscontrato che queste organizzazioni hanno lo status legale, che diventa importante come protezione per loro contro il rischio di azioni finanziariecontro le organizzazioni, la creazione di cooperazioni definiscono le organizzazioni come persone legali e perciò gli assetti dei membri non corrono il rischio nelle azioni delle organizzazioni. A Christiana le organizzazioni dell'Economia Sociale stanno diventando incorporate sotto le leggi statali governative, e nazionali e hanno l'opportunità di ricevere sgravi fiscali dalla tassazione nazionale. Le autorità richiedono loro comunque delle tasse, questo significa che alle organizzazioni non é riconosciuto lo

status di esclusione fiscale totale.

Il nostro codice delle tasse contiene ventisei differenti prospettive sotto le quali le organizzazioni possono riconoscere lo status per l'esclusione fiscale; a questo gruppo appartengono le Organizzazioni Nonprofit o, usando la nostra terminologia, "Tax Exempt Organizations" (Organizzazioni esenti dalle tasse). Di questa ampia lista vorrei focalizzare l'attenzione sulle Compagnie di Mutuo Soccorso e sulle Cooperative formali, anch'esse parte del Settore Nonprofit americano. Questa è una delle credenze ideologiche che in Europa è massimamente diffusa per ragioni decisamente teoriche. Abbiamo un Settore Nonprofit largamente vasto. Le "Labour Unions", i sindacati dei lavoratori, sono parte del Settore Nonprofit e sono associazioni legate agli affari del Nonprofit. Questo è un concetto molto diffuso, inerente a ciò che significa Organizzazioni dell'Economia Civile e include una varietà di organizzazioni all'apice delle quali si trovano le organizzazioni religiose, quelle di carità, di educazione che sono argomento di discussione per la maggior parte degli americani ma la verità tuttavia, è che abbiamo una concezione molto ampia di questo argomento.

Un primo elemento che mi preme evidenziare è che queste Organizzazioni possono essere molto informali, sebbene lo status della formalità sta aumentando; secondariamente esse sono tra di loro molto compatte, non sono parte dell'apparato governativo, sono non governative. In altre parole sono parte del Settore Privato, sono Organizzazioni private non governative e non hanno l'autorità dello Stato anche se possono ricevere sovvenzioni pubbliche, pur non essendo Istituzioni Governative. Il terzo punto causa incomprensione per la maggior parte dei casi; le Organizzazioni Nonprofit possono avere dei profitti, ciò che non possono fare, o si suppone che non facciano, è di distribuire i profitti tra i proprietari e i dirigenti dell'organizzazione. Questo è l'elemento che deve distinguere le Nonprofit dalle Imprese for-profit. Non è un concetto così differente da quello che credo sia applicato in Europa e che dovrebbe porre limiti alla distribuzione dei profitti. Nella realtà americana il limite è molto più vincolante ma ciò non significa che non ci siano dei profitti. In realtà molte delle nostre Organizzazioni Nonprofit hanno dei guadagni significativi, nel vero senso del profitto, ma è loro proibito distribuirli ai direttori delle Organizzazioni. Il termine più appropriato che dovremmo quindi utilizzare è "Not for-profit" o "Nonprofit distributing". Siccome siamo persone molto impazienti, abbiamo accorciato il giusto termine. Sono convinto che abbiamo causato al concetto di Nonprofit una grande confusione in un tutto il mondo, usando quel termine; queste sono organizzazioni alle quali è vietato

distribuire i profitti ai suoi dirigenti. Ci sono limitazioni su come il profitto possa essere ridistribuito a membri o impiegati ma non è il caso di affermare che non ci sia un guadagno nel senso di profitto. Un concetto fondamentale nel Nonprofit è quello della nozione di restrizione sul profitto che è differente per le Compagnie for-profit. Non credo che si discosti di molto dall'idea diffusa in Europa. Il quarto punto riguarda le Organizzazioni Governative e dei suoi membri; sono associazioni, nel senso di organizzazioni, che possiedono un proprio meccanismo interno di gestione. Un concetto importante perchè nessuno controlla queste organizzazioni dall'esterno ma si controllano direttamente dall'interno. L'ultimo punto riguarda i "public benefit", le indennità pubbliche, delle quali si giovano alcune organizzazioni. In alcuni Stati è possibile parlare di questo concretamente, perchè esiste uno statuto, un legislatore che identifica le aree presunte da assolvere da pesi fiscali, contribuendo così alla realizzazione del benessere pubblico. Le ventisei differenti tipologie nei nostri codici interni definiscono le caratteristiche dei contributi pubblici di cui usufruiscono le nostre organizzazioni, molte delle quali sono Organizzazioni che hanno come scopo l'offerta di servizi. Come ha accennato il Prof. Zamagni per il raggiungimento di scopi sociali vengono fruiti sia contributi pubblici sia contributi provenienti dalla mutualità, dal consenso comune; alcuni pongono maggior enfasi all'aspetto pubblico che a quello mutuale. Ma tutte queste organizzazioni collaborano al raggiungimento del benessere comune.

Per riassumere, queste organizzazioni hanno cinque caratteristiche: sono Organizzazioni, sono Non Governative, non distribuiscono i profitti, sono "soft governing", hanno cioè un governo sensibile alle necessità della collettività e hanno contributi pubblici.

Detto ciò, vediamo cosa hanno in comune queste organizzazioni. E' importante cominciare con una differenziazione all'interno di queste realtà, delineando i diversi tipi. Uno degli aspetti della scena del Nonprofit americano è che questo mondo è a fatica equamente sviluppato e quindi equamente specializzato ed è possibile differenziare le tipologie di organizzazione che costituiscono il Nonprofit. Un tipo di differenziazione ha a che fare con le virtù delle organizzazioni. Tutte queste organizzazioni perseguono il benessere pubblico ma una parte di esse sono primariamente Organizzazioni di Servizi; fanno tutto ciò che possono per il benessere collettivo ma la loro mission principale è di essere utili ai membri che costituiscono e beneficiano dell'organizzazione. Negli Stati Uniti abbiamo più o meno 1.600.000 organizzazioni formali che raggruppiamo col

nome di "Social Economy Voluntary Third Sector"; probabilmente ci sono altre sei o sette milioni di organizzazioni più informali. Ma per quanto riguarda quelle realtà che potremmo definire legali, parliamo di 1,6 milioni di organizzazioni di cui 400.000 sono fondamentalmente Organizzazioni di servizi che includono molti tipi differenti. Sono comprese quelle associazioni, o più semplicemente clubs, nei quali le persone si riuniscono per raggiungere scopi sociali, "Business and Professional Association" i cui membri sono avvocati, dottori, bancari, industrie dell'acciaio o sindacati dei lavoratori (Labour Unions); queste organizzazioni sono coinvolte in attività con fini professionali o commerciali. Le "labour unions" sono da considerarsi una categoria separata. Le associazioni di servizio di cui parliamo includono inoltre cooperative o organizzazioni dalle finalità di benessere collettivo che si sono sviluppate raggiungendo un numero significativo. Infine abbiamo le Organizzazioni Politiche, Partiti politici, il cui scopo principale è l'elezione di persone capaci di decidere all'interno di uffici politici. Questi sono i principali membri delle Organizzazioni di Servizi che sono esenti dalla maggior parte delle tasse perchè vogliono concretizzare un fine pubblico. E' di pubblico interesse permettere alle persone di associarsi per ragioni sociali e culturali, per formare "mutual clubs", Associazioni commerciali. Questo è considerato uno scopo pubblico che merita un incoraggiamento sottoforma di dispensa dalla tassazione; sono parte del nostro mondo del Nonprofit, del Terzo Settore. L'altra parte di questa realtà è costituita dalle principali Organizzazioni di Servizi Pubblici il cui scopo principale è di servire un vasto pubblico, non semplicemente i membri delle organizzazioni. Tali organizzazioni dal punto di vista della tassazione hanno dei particolari vantaggi, hanno diritto a sgravi fiscali, per la maggior parte delle tasse applicate per legge e dall'altra parte hanno il vantaggio di avere i requisiti per ricevere donazioni dal settore pubblico e dalle cooperazioni. Le donazioni non soggette a tassazione che sono deducibili dalle tasse. Quindi queste organizzazioni hanno due vantaggi nell'ambito delle tasse; in quanto organizzazioni sono esenti da tasse e hanno i requisiti per ricevere donazioni dal settore pubblico e dalle cooperazioni; i vantaggi di cui godono derivano dal fatto che hanno scopi di pubblica utilità, esistono per risolvere i bisogni del settore pubblico. Di queste organizzazioni abbiamo quattro tipologie; la prima è quella degli Intermediari Finanziari, questa organizzazione esiste per canalizzare l'attività di trovare fondi nel Settore non governativo dal carattere caritativo. Questo tipo di organizzazione non è una peculiarità della realtà americana ma è ben sviluppata. Per fornire un'immagine di cosa siano questi Intermediari Finanziari, vorrei sottolineare la loro stranezza; sono

istituzioni speciali e sono parte del Settore dei Servizi Pubblici, del Terzo Settore. Ne esistono tre tipi, il primo sono le Fondazioni, un elemento importante nella struttura americana che ha l'obiettivo di distribuire i proventi delle donazioni ad altre organizzazioni all'interno del settore. Esistono quattro tipi di Fondazioni negli Stati Uniti, le più importanti delle quali sono le "Great Making Fundation" che di solito rappresentano il patrimonio di un singolo individuo che lascia ad uno stato una donazione la cui distribuzione è affidata solitamente ad uno staff che fornisce le garanzie ad altre organizzazioni all'interno del settore. Abbiamo 35.000 fondazioni private suddivise in: "Uprating Foundation" che assomigliano a quelle europee non solo nel rinunciare alla rendita ma allo stesso tempo perseguendo programmi e producendo servizi, perseguono programmi educativi o universitari, ma è una parte limitata, abbiamo "Cooperate Foundation" che creano cooperazioni in modo da gestire autonomamente contributi finanziari e abbiamo "Comunity Foundation" che sono finanziati non da un singolo individuo ma da parecchia gente, una particolare comunità che dà benessere ad un Istituto in particolare fornendo doni per la risoluzione dei problemi della comunità. Alcune Fondazioni che lavorano in questa direzione sono ad esempio la New York Community Foundation, la Chicago Community Foundation. In America abbiamo quindi delle fondazioni specializzate per settori, delle fondazioni autonome chiamate "Federated Funders" il cui scopo è di raccogliere finanziamenti dal settore pubblico per obiettivi precisi. Un esempio è dato dalla ricerca sul cancro, per curare le nuove malattie cardiache, il diabete; l'Associazione Americana per il Diabete ad esempio tenta di produrre risorse finanziarie dal pubblico attraverso campagne di Fund Raising per sovvenzionare le associazioni di ricerca contro il diabete. Poi abbiamo migliaia di Fundraiser professionali, persone che si guadagnano da vivere raccogliendo denaro per scopi sociali.

Di tutte le 40.000 e più Fondazioni presenti negli Stati Uniti, ce ne sono solo alcune grandi delle quali avrete sentito parlare; mi riferisco alla Rockefeller etc, che pur rappresentando l'1% ne controllano il 70% e perciò il mondo delle Fondazioni è compatto e senza dubbio uniforme.

Per riassumere abbiamo, all'interno delle sovvenzioni pubbliche al Settore Nonprofit, una sorta di organizzazioni che cercano intermediari. Ci sono anche Organizzazioni di Servizi, un'altra componente del settore, che è possibile presentare in molti modi; il punto focale è che le Organizzazioni nonprofit sono procacciatrici significative di servizi alla salute, all'educazione, al sociale. Globalmente queste

organizzazioni nel 1996 hanno investito una cifra pari a 500 miliardi di dollari, una parte significativa del nostro prodotto interno lordo pari all'8% della nostra economia, che è creata da queste organizzazioni. In termini di grandezza delle organizzazioni la più importante di tutte che rappresenta 60% è inserita nell'ambito della salute, degli ospedali più grandi.

Il nonprofit gioca un ruolo importante nella nostra società in molti campi, la salute ad esempio. Il 51% dei nostri ospedali, più della metà dei nostri ospedali, sono Organizzazioni Nonprofit, della Società Civile, del Terzo Settore; una grossa parte della scena americana è inerente al capo sanitario. Circa il 33% delle nostre cliniche sono Istituzioni Nonprofit. Da ciò si evince come il Terzo Settore abbia un ruolo dominante nella sfera sociale, anche per quanto riguarda strutture sia per bambini che per anziani. Nell'ambito dell'educazione queste organizzazioni sono altrettanto fondamentali, anche nell'ambito delle Università e dei College. Il 20% degli studenti è gestito da istituzioni nonprofit che forniscono un altissimo livello di preparazione, potrebbero essere considerate quasi istituzioni élitarie. Anche nella sfera dei Servizi sociali queste organizzazioni sono importanti; circa l'80% dei servizi alle famiglie e ai bambini sono forniti dal mondo nonprofit. Il mondo Nonprofit ha un ruolo importante anche nei servizi legati alla cultura, in modo particolare la cultura definita alta, che comprende l'Opera, le Sinfonie, le Orchestre. Il 55% dei più grandi teatri negli Stati Uniti sono organizzati dal Nonprofit, il 93% delle Sinfonie sono gestite dal nonprofit. Voglio porre queste organizzazioni in un punto centrale perché giocano un ruolo estremamente significativo nella vita americana; molte attività, molte aree d'azione sono portate avanti grazie ai servizi offerti dalle Organizzazioni Non Governative che hanno un peso economico pari al 5 o 6% della forza lavoro del Paese; rappresentano una forza d'impiego da aggiungere al significativo numero di volontari. Probabilmente il 10 o 12% di tutto il lavoro svolto negli Stati Uniti è sostenuto attraverso il volontariato, realizzato grazie a queste associazioni e organizzazioni che contribuiscono allo sviluppo di molti campi.

Quale sia la fonte dalla quale queste organizzazioni traggono sostentamento finanziario posso dire che sia molto differente da quella che la gente è solita pensare. Le donazioni private che si potrebbe pensare rappresentino le fonti economiche più rilevanti, in realtà rappresentano solo l'11% includendo le entrate provenienti da fondazioni, cooperazioni e privati cittadini. La fonte più importante di entrate proviene da compensi e tariffe, compensi commerciali che queste organizzazioni ricevono da

coloro che fruiscono dei loro servizi e dal Governo che tradotto in percentuale costituisce il 37% delle entrate complessive. Abbiamo costruito un legame molto forte tra il Settore Nonprofit e lo Stato; abbiamo un'economia mista per quanto riguarda il benessere sociale. Ancora una volta elementi della scena americana, che spesso sono sottovalutati o incompresi, riguardano una parte fondamentale del modo in cui il nostro Sistema lavora per raggiungere il benessere sociale.

Consentitemi di illustrarvi il mio pensiero riguardo alle tendenze più diffuse che influenzano il Settore Nonprofit americano; sono dieci tendenze che vorrei presentare e che sarò costretto ad accennare solamente.

La prima tendenza, credo sia importante enfatizzare, è il puro e semplice sviluppo di questo genere di istituzioni nella scena americana. Sia nel numero sia nel peso economico queste organizzazioni si stanno facendo strada con una crescita fulminea incredibile ed è difficile sapere da dove cominciare a misurare questo sviluppo scattante; sicuramente ha radici negli anni '60 quando queste organizzazioni avevano un ruolo minore sulla scena americana, producevano solo l'1 o 2% del nostro prodotto interno lordo, ma grazie all'incremento dei contributi del Governo, e non si è ancora capito come, questa crescita continua nel presente. Se guardiamo agli ultimi vent'anni, tra il 1977 e il 1997, le O.N.G. negli Stati Uniti sono cresciute in proporzione all'aumento del prodotto interno lordo con una velocità due volte superiore all'economia americana che, come si sa, è cresciuta con un ritmo decisamente rapido. Queste organizzazioni hanno aumentato di oltre il 100% i loro introiti negli ultimi vent'anni. L'economia americana allo stesso tempo ha visto un incremento generale di oltre il 60% e il merito è anche del Settore Nonprofit americano.

Il secondo punto riguarda la penetrazione del Governo. Uno dei fatti che spiega la crescita significativa di questo settore nel nostro paese è la sempre maggiore compenetrazione fra il Terzo Settore e lo Stato a tutti i livelli. Abbiamo cambiato atteggiamento nella nostra politica sociale verso il Terzo Settore per realizzare scopi di carattere pubblico, abbiamo creato un rapporto di collaborazione molto esteso e consolidato tra le Organizzazioni del Terzo Settore da una parte e il Governo dall'altra. Come si sa negli Stati Uniti c'è un atteggiamento negativo verso il Governo così abbiamo cercato di riconsolidare un atteggiamento che resolvesse le necessità sociali creando una forma speciale di "Welfare State", di stato assistenziale. Mi riferisco a un Terzo Partito al Governo costituito da Organizzazioni di volontariato non Governative incaricate di assistere lo Stato per concretizzare attraverso servizi scopi sociali. La realtà

di ciò che avviene è un po' diversa, le organizzazioni del Terzo Settore mobilitano lo Stato affinché agisca quasi con un atteggiamento di scontro. La mobilitazione per concretizzare la nuova politica proviene dal Terzo Settore, sono le organizzazioni figlie del Terzo Settore assieme a quelle più vecchie che mobilitano politicamente, che fanno pressione ai legislatori affinché attuino dei programmi che portino a buon fine gli scopi di tali organizzazioni. Si potrebbe dire che il Terzo Settore ha investito lo Stato per generare risorse, per realizzare programmi che il Terzo Settore vuole raggiungere. Questa conpenetrazione è diventata sempre più estesa a tal punto che tra il 1977 e il 1997 le entrate del nostro Settore di O.N.G. sono cresciute del 100% mentre quelle del governo del 142%, quindi molto più rapidamente. Le entrate fornite al Terzo settore rappresenta un cambiamento di rotta che il Governo ha attuato e tale cambiamento, anche di spese, è stato in molti modi travisato.

Il terzo punto è la Commercializzazione. Se il Governo incoraggia l'aumento della sua conpenetrazione nel settore, ed è una delle storie dell'anno scorso, l'altra parte della storia è l'ulteriore penetrazione del Mercato nelle attività di queste organizzazioni. Questo porta a riscontri di cui sono sospettoso e di cui avrà timore anche il Prof. Zamagni. Nei primi anni '60 le entrate commerciali rappresentavano oltre la metà delle entrate del settore e durante lo scorso anno hanno aumentato nel settore la loro importanza. Tuttavia più della metà dell'aumento delle entrate del settore sono state rappresentate non solo dai compensi commerciali ma anche dai programmi del Governo stesso, che è cambiato nei suoi tratti basilari. Sono stati garantiti infatti programmi di contratto che hanno permesso di avere sempre più risorse disponibili per i cittadini dal punto di vista dei servizi forniti dalle organizzazioni nonprofit. La fonte finanziaria è il Governo ma alle organizzazioni nonprofit i finanziamenti giungono attraverso processi commerciali; perciò la maggior parte del danaro del Governo ha in sé sempre più questa connotazione commerciale. Le organizzazioni non governative sentono la pressione di trovare un modo per lanciare sul mercato i loro servizi e questa urgenza è una delle caratteristiche più intense della scena del mondo nonprofit.

Il quarto elemento è costituito dalla competizione del For-Profit; poiché il Governo sostiene il miglioramento del nonprofit, che ha riscontrato un aumento nei profitti commerciali, ciò ha attratto naturalmente la concorrenza del for-profit nei campi che per tradizione appartenevano alle organizzazioni non governative. Il risultato è una crescente sfida del for-profit alle organizzazioni non governative e il for-profit ha raggiunto un vantaggio non indifferente, poiché costituisce la maggior parte del mercato

economico; il vantaggio è che ha accesso al capitale al contrario delle organizzazioni nonprofit. Le O.N.G. infatti non possono operare, investire, dichiarare un profitto, questa è una delle limitazioni, non sono distributrici di profitto e perciò non possono offrire a investitori un'opportunità per avere un profitto e inoltre la maggior parte dei campi richiede capitale, per esempio per la tecnologia e per le spese delle attrezzature fisiche. Ciò in cui il for-profit è più avvantaggiato è che può andare sul mercato, investire danaro e mettere su istituzioni e perciò le aree nelle quali molte nostre industrie nonprofit avevano agito finora, sono andate in declino e questo è allarmante. Per darvi un esempio, per quanto riguarda l'attività nonprofit il "Charl Care jobs" ha riscontrato un calo tra 1982 e il 1997 dal 52% al 38%; "Pom Health Care jobs" le azioni sono andate dal 60% nel 1982 al 28% nel 1997; mentre il "Diala's Centres" che si occupa delle malattie ai reni, dal 58% a metà degli anni '80, sono arrivate fino al 30% a metà degli anni '90. La valutazione degli ospedali segue una storia simile, dal 70% al 35%. Le Organizzazioni per la promozione assicurativa nel campo della tutela alla salute erano solitamente nonprofit, dal 65% a metà degli anni '80 è scesa al 25% a metà degli anni '90. Ci siamo quindi trovati di fronte a una penetrazione tenace di promotori for-profit nel campo che il nonprofit aveva dominato formalmente e ciò ha creato una forte preoccupazione all'interno dell'ambito nonprofit e ha intensificato la pressione alla commercializzazione.

Il quinto elemento è la conseguenza della pressione commerciale esercitata sulle azioni delle Organizzazioni nonprofit; viene loro richiesto, infatti, di operare sempre più verso un business che appartiene più alla realtà for-profit, a intraprendere una carriera affine agli affari del for-profit compiendo misurazioni su come un cliente vuole un servizio, focalizzandosi su tecniche di marketing che per tradizione sono caratteristiche del settore for-profit. Queste organizzazioni iniziano ad avere una struttura di profitto che assomiglia a forme commerciali e per molti altri aspetti comportamentali, queste due realtà ormai si somigliano.

Il sesto elemento è la Struttura Organizzativa di questo genere di organizzazioni che è sottoposta a cambiamenti come risultato della pressione commerciale. La struttura organizzativa che viene definendosi è molto più complessa. Abbiamo assistito all'elaborazione di una forma di organizzazione molto complessa nel Terzo Settore; questo era solito essere composto da organizzazioni molto semplici che ora stanno diventando decisamente complesse.

La settima caratteristica è il declino del ruolo dei contributi, nella vita di queste

organizzazioni e perciò il declino del ruolo dei contribuenti.

L'ottava caratteristica riguarda la crescita del ruolo dei nuovi stakeholder in queste organizzazioni che ne ha complicato la gestione. Il programma ufficiale del governo, clienti, staff, competitori, legislatori entrano in gioco in un modo molto più attivo.

Un nono sviluppo nel campo è l'emergenza di un nuovo concetto, vale a dire quale sia veramente il benessere per la collettività. Questo concetto ha complicato nuovamente l'obiettivo di chi espleta l'attività per l'organizzazione.

L'ultimo elemento è rappresentato dalla Globalizzazione che ha contagiato questo settore così come il mondo for-profit. Queste organizzazioni sono sempre più inserite in un livello globale, ci sono ammiratori diffusi, vengono formate coalizioni a un livello globale, si assiste alla nascita di un network di organizzazioni non governative sempre a livelli globali. Credo che siamo giunti a una delle più importanti ed eccitanti caratteristiche di questo campo.

In poche parole il Terzo Settore negli Stati Uniti costituisce un insieme di attività veramente dinamico che ha sperimentato anche cambiamenti drammatici. Molti di questi cambiamenti sono da considerarsi sfide ai concetti base del Terzo Settore, spinto in direzioni che lo allontanano dalle sue radici storiche e fa sorgere interrogativi significativi, se saremo in grado o no di tenere il genere Terzo Settore distinto, a seguito della sua importanza storica non solo nel nostro ma anche in altri Paesi. GRAZIE.

PROF. BASSI - PER PROF. JEAN LOUIS LAVILLE

Il Prof. Jean Louis Laville si scusa per la sua assenza ma al ritorno dal suo viaggio di quindici giorni in Québec è incorso in una febbre molto alta.

Penso che abbiate capito tutti l'altissimo livello del dibattito che si sta svolgendo qui a Bertinoro. In sala sono presenti alcuni dei maggiori dirigenti e dei maggiori esponenti del Terzo Settore italiano; oltre che alle persone qui presenti, io devo parte della mia carriera in particolare al Prof. Lester Salamon. In passato ho usufruito di una borsa di studio pagata dalle Fondazioni americane presso la Johns Hopkins e sono stato all'Istituto di studi politici di Salamon alla Johns Hopkins University di Baltimora nell'Anno Accademico 1990-'91; dopo di che ho iniziato il mio percorso. Attualmente sono il Direttore di una fondazione civile a Ravenna che si occupa della promozione e dello sviluppo dell'educazione secondaria e dell'Università.

Il saggio di Laville in realtà non è un saggio scritto appositamente per questo Convegno ma è un rapporto di ricerca finanziato dalla Comunità Europea del C.R.I.D.A', il Centro di Ricerca e di Informazione sulla Democrazia e l'Autonomia francese, e del L.S.C.I. il "Laboratorio di Sociologia del Cambiamento delle Istituzioni", di Parigi. A questo gruppo di lavoro europeo hanno partecipato, sotto la guida di Jean Louis Laville, alcuni amici anche italiani quali Carlo Borzaga, Jaque De Fornì, un sociologo belga, Adalbert Ewers che è uno studioso conosciuto del Welfare State nel nostro Paese, Jean Luis, Mark Nissen e Victor Perstof che è uno dei principali autori sulla cooperazione dei Paesi Scandinavi.

Il saggio di Laville si articola in due sezioni principali; la prima è di carattere più teorico-definitorio, in cui vengono esplicitate le scelte teorico-metodologiche che hanno guidato questo rapporto di ricerca e in questo tentativo teorico-metodologico vi è un confronto, entrando così nel dibattito odierno, con il modello americano. La seconda parte, che non tratterò per mancanza di tempo, si occupa delle dinamiche storiche dei processi che sta vivendo il Terzo Settore in Europa in cui vengono individuate tre periodizzazioni e nella terza parte le dinamiche attuali.

Nella prima parte del saggio i curatori della ricerca individuano tre parametri fondamentali che caratterizzano il Terzo Settore. Come diceva il Prof. Salamon non ci soffermeremo qui sulle terminologie, i curatori parlano di "Terzo Sistema" e non di Terzo Settore, secondo un approccio europeo. Questi tre parametri riguardano sia i tipi di organizzazioni coinvolte, la natura intermediaria del Terzo Settore dentro un Welfare

pluralistico o un'economia mista sia la dimensione socio-politica del settore che, secondo questi autori, è importante tanto quanto la dimensione economica.

Per quanto riguarda il primo punto, il tipo di organizzazioni coinvolte, gli autori propongono e sostengono che i modelli del Terzo Settore europei abbiano probabilmente un approccio al modello del Terzo Settore americano. Quest'ultimo modello è caratterizzato da una moneta unica, che in parte avremo anche noi in Europa in dodici Paesi su quindici a partire dal prossimo gennaio, e un Paese unito basato sullo Stato Federale, mentre noi abbiamo tanti paesi con storie diverse.

Non entriamo in questa sede sulle argomentazioni rispetto al modello americano, per trattare invece dei modelli europei. Il secondo passaggio, sempre rispetto al tipo di organizzazioni coinvolte, riguarda il fatto che le organizzazioni del Terzo settore europeo non si caratterizzano nella stessa misura di quello americano in riferimento al criterio del divieto della redistribuzione degli utili. Piuttosto viene evidenziato il fatto di costituire organizzazioni per perseguire degli scopi sociali. Questa è fondamentalmente la caratterizzazione dei soggetti nonprofit europei. Io credo che ci sia un fondo di verità in questo; avendo vissuto negli Stati Uniti credo che, se il loro primo settore è il mercato, questo lo ha riconosciuto anche il Prof. Salamon dicendo che nel popolo americano c'è una idiosincrasia rispetto all'intervento pubblico, effettivamente il settore nonprofit prima di tutto si distingue dal mercato, riconoscendosi e autodefinendosi con l'espressione "Non distributional constrained". In Europa invece ciò da cui distinguersi era lo Stato, il Pubblico che col suo essere oppressivo, era ovunque; l'Europa quindi si distingue sottolineando la libera volontà dei cittadini di mettersi insieme per perseguire scopi di pubblica utilità più che di "redistributio". Sostanzialmente questa è l'opinione degli autori di questo saggio.

Il secondo parametro che caratterizza il Terzo Settore europeo è la sua natura intermediaria dentro un welfare pluralistico. Gli autori affermano che in Europa non si può studiare e capire il terzo settore se non lo si colloca dentro lo sviluppo del welfare e dentro la storia dello sviluppo dei sistemi sociali. Come prima cosa vengono ad esempio le associazioni mutualistiche, dei lavoratori in Inghilterra e Francia tra XVIII e XIX secolo, in seguito le lotte dei lavoratori si sono trasformate in domande ai sistemi pubblici, in fase di costituzione, e si sono poi tradotte in sistemi di sicurezza sociale per la popolazione. Riassumendo, prima c'è il Terzo Settore, se si vuole utilizzare una terminologia attuale, poi c'è il welfare state che segna l'inizio di un nuovo Terzo Settore del volontariato e della cooperazione sociale, fenomeno più evidente nel

dopoguerra del nostro Paese. L'ultimo parametro che mi sembra molto importante, riguarda l'analisi dettagliata delle principali teorie che hanno studiato il Terzo Settore e che criticano prendendo le distanze, come ha fatto il Prof. Zamagni, da alcune teorie famose come quelle di Hansmann, di Weissbrot, di Estel James, etc., rivalorizzando la teoria Salamon e Anheier della dimensione sociale e della costruzione storico-sociale del Terzo Settore. In Europa c'è sempre stata da parte degli intellettuali e degli studiosi una sottolineatura del fatto che le organizzazioni del terzo settore non possano essere studiate esclusivamente o principalmente per il loro valore economico ma sempre come soggetti che entrano dentro la dimensione socio-politica del paese. Se le studiassimo e valorizzassimo solo dal punto di vista del valore economico, in qualche modo le sminuiremmo. C'è una seconda parte del paper che tratta addirittura le raccomandazioni alla Comunità Europea di interventi, di politiche promozionali del terzo settore, soprattutto per quel che riguarda il problema dell'occupazione. Proprio in merito a questo punto, c'è stato nel nostro Paese un dibattito iniziato dopo la divulgazione nella nostra Comunità Scientifica del libro di Riskin sulla fine del lavoro e quindi sulle prospettive occupazionali dell'economia associativa. Nel testo si dice che tutte le ricerche e i dati hanno dimostrato che le misure pubbliche di promozione e incentivazione del Terzo Settore per creare occupazione sono fallimentari. Non si può creare il Terzo Settore dall'alto, non si possono fare delle politiche per sottolineare solo l'aspetto economico del terzo settore, perché esso ha anche una dimensione sociale e politica. Questa è la sintesi, con una mia piccola parte di interpretazione, del saggio degli autori. GRAZIE.

Grazie Dott. Andrea Bassi per essere riuscito in poco tempo a trasmetterci delle idee e anche in un modo leggero nel senso che di solito quando si comunica il pensiero di altri ci si limita ad elencare, in questo caso il discorso è stato vivo. Ora passiamo al di là della Manica e diamo la parola alla Prof.ssa Marilyn Taylor che mi ha autorizzato a dire che ha trent'anni di esperienza di lavoro di ricerca nel terzo settore, prima nel centro studi nell'unità di policy analysis del National Council for Voluntary Organisations e successivamente prima nell'Università di Bristol poi nell'Università di Brighton dove lavora adesso.

PROF.SSA MARILYN TAYLOR

Voglio ringraziare gli organizzatori per avermi invitata a parlare in questo luogo così piacevole e sottolineo il mio grande piacere di essere in Italia. Abito in un Paese che potrebbe essere definito "ambivalente" sia per la sua posizione in Europa sia per l'enorme influenza che gli Stati Uniti hanno sulla Cultura e l'Economia. Rispetto alle Delegazioni della Scozia e del Galles gli Inglesi, e io sono Inglese, dimostrano in modo particolare di tenere alla loro identità. Ciò é deducibile anche dal modo col quale siamo soliti descrivere il nostro Terzo Settore. Non abbiamo infatti adottato il termine "Nonprofit", di derivazione americana, ma seguendo la corrente Europea abbiamo assimilato il concetto di "Economia Civile". Nonostante un quarto di queste organizzazioni faccia affidamento su uno staff di persone remunerate, persistiamo nel parlare di Settore di Volontariato, in un certo senso ci aggrappiamo all'immagine romantica di un passato indipendente. Stiamo inoltre cominciando a parlare di Settore di Comunità di Volontariato in modo da poter riconoscere in modo preciso le diversità del settore, nel modo in cui si dimostra impegnato e cambia.

Ci sono alcuni particolari che accomunano al sistema americano. Nel 1990 il progetto di comparazione di John Hopkins, condotto dal Prof. Salamon, classificò il settore Inglese evidenziando il carattere comune alla realtà americana e quello fondamentale dell'onorario; in seguito questo lavoro é stato portato avanti da Esping Andersen che giunse a evidenziare come elemento comune anche il regime liberale. Improvvisamente Margaret Thatcher introdusse le regole del mercato nel welfare seguendo la radice americana, ormai formalizzata, della privatizzazione e commercializzazione con le organizzazioni del Terzo Settore che per molti aspetti sono state messe in competizione con le organizzazioni private per gli appalti riguardanti il welfare, in un modo che più o meno é in comune in Europa. Ma credo che il sistema inglese non abbia ancora assorbito totalmente connotazioni americane, ci sono infatti molti aspetti che orientano il sistema inglese al consenso europeo: proveniamo da una tradizione del welfare state, dello Stato Assistenziale, secondo la quale il Governo ha la responsabilità maggiore sia per i finanziamenti sia per la realizzazione del benessere e la sua storia ne é la prova. Il Settore Pubblico rimane coniugato all'idea della responsabilità statale per il benessere pubblico, ci sono pochi politici che aderiscono all'idea di smantellare il servizio sanitario nazionale nonostante i notevoli problemi. Lo Stato inglese é maggiormente impegnato negli investimenti per il benessere pubblico,

rispetto a quello americano; in realtà la seconda parte degli studi di Johns Hopkins riflette questa idea, nel 1995 lo stato inglese è diventato un sistema governativo dominante dove lo Stato è il finanziatore principale. In un discorso tenuto durante la conferenza del Partito Laburista il Primo Ministro, Tony Blair, ha evidenziato l'importanza sia dello spirito di imprenditorialità americano sia quello di solidarietà europeo. Circa tre anni prima Anthony Givens ha descritto la Gran Bretagna come un potenziale punto di partenza per lo sviluppo di interazioni fra gli Stati Uniti e il Continente Europeo. Givens era uno dei principali artefici, insieme a Tony Blair, di un determinato "Third Way Approach" che tenta di combinare gli aspetti migliori delle due realtà di mercato per evitare i peggiori eccessi di entrambi. Il concetto nazionale inglese delle organizzazioni di volontariato, l'N.C.V.O., descritto come un modello per la ripartizione dei rischi finanziari col quale il governo cerca di promuovere un nuovo contratto tra i soggetti, lo Stato e il mercato. Promuove le responsabilità, così come i diritti. Inoltre cerca di realizzare una politica assistenziale mista, in considerazione del fatto che lo Stato non può garantire a lungo un finanziamento minimo per la realizzazione della previdenza assistenziale universale. Il Terzo Settore ha una collocazione precisa nella "Third Way" e permette ai cittadini di esercitare le loro responsabilità così come i loro diritti. Può offrire inoltre più scelta nei servizi, comprensione dei bisogni comuni consolidando il capitale sociale anche se nella vita democratica questo obiettivo è difficile da concretizzare.

Vorrei iniziare ad esporre alcune delle caratteristiche di base del Terzo Settore inglese, per poi descrivere come il "Third Way", o il modello associativo, sta cambiando le relazioni tra lo Stato, il Terzo Settore e l'Economia. Dapprima in riferimento ai cambiamenti nelle amministrazioni locali nel nostro Paese, poi parlando del "compact", dell'accordo raggiunto tra Governo e Terzo Settore, per passare all'analisi delle potenzialità dei progetti regionali di rinnovamento per riproporre nozioni dell'Economia Civile per la comprensione del Terzo Settore inglese.

Per prima cosa vorrei spendere qualche parola sull'ambito scientifico del Terzo Settore inglese; per fare ciò mi avvalgo degli studi di Hopkins perché è più semplice fare paragoni tra i vari contesti internazionali. Utilizzerò anche i dati prodotti dal nostro Consiglio di Stato in merito alle organizzazioni di volontariato, perché ho informazioni maggiormente aggiornate che possono aggiungere qualcosa in più sullo sviluppo straordinario nei diversi rami del settore. Della visione completa offerta dalle due fonti, soprattutto lo studio di Hopkins fornisce un'ampia definizione del Settore Nonprofit che

include organizzazioni non conosciute dalla gente comune come parte del settore del volontariato inglese: università, scuole private, circoli sportivi, sindacati, associazioni di categoria. Questo perché sono viste come parte dello Stato ma non propriamente di pubblico beneficio. I dati dell'N.C.V.O. tengono conto unicamente della comune beneficenza che è solo un terzo dell'intero settore come definito dallo studio di Hopkins. Quest'ultimo illustra inoltre ciò che viene definito "Narrow Voluntary Sector", un concetto che si avvicina a quello espresso dall'N.C.V.O. . Tuttavia sembra più opportuno usare la definizione più ampia per il confronto delle realtà internazionali e quella di "Narrow Voluntary Sector" per i recenti cambiamenti.

Nel 1995 in Gran Bretagna le spese per il settore ammontarono a settantaquattro miliardi di dollari pari al 6,6% del prodotto interno lordo, se il valore del volontariato è preso in considerazione questa percentuale aumenta raggiungendo il 9,2%. Se la misura del settore va quantificata secondo l'impiego il settore inglese impiega il 6% dell'intera forza lavoro che equivalgono a 1,5 milioni di lavoratori. Includendo i volontari si arriva al 12%, che è un ottavo dei lavoratori salariati e non del Paese; questo colloca la Gran Bretagna al settimo posto tra i vari paesi analizzati nello studio di Hopkins e al quarto posto in Europa. Come ho già detto, lo studio di Hopkins nel 1995 rilevò che l'unica più grande risorsa economica era il Governo ma non è il caso nel 1990 quando le tasse erano più importanti. Il contributo delle cooperazioni si trova a un basso livello, solo il 5%, e questo è un altro segno significativo che evidenzia il contributo americano nell'impostazione inglese; il mondo della fondazione è molto più sviluppato rispetto agli Stati Uniti, contribuendo tuttavia in modo inferiore ma stabile, significativo agli introiti del settore. I dati statistici nascondono notevoli differenze all'interno del settore, il 90% degli incassi coprono il 10% delle spese e come ho già detto solo un quarto delle spese servono per gli stipendi dei lavoratori. Questa differenza all'interno del settore viene identificata con l'uso del termine "Voluntary and Community Sectors".

Ho anche detto che la Gran Bertagna si è mossa durante i primi anni '90 da un sistema fondato sulla contribuzione a uno basato sul Governo, questa realtà cambia nuovamente quando vengono divulgati i concetti elaborati da Hopkins, perché sia gli studi di Hopkins sia l'N.C.V.O. misero in luce una sempre maggiore spesa per i primi anni '90. Questo potrebbe essere visto come un parallelismo con ciò che diceva Lester Salamon riguardo alla realtà statunitense. Il reddito proveniente dai contratti è aumentato di oltre il 50% nella prima metà degli anni '90, non appena il governo ha affidato i servizi assistenziali al Terzo Settore e al Settore Privato ma non riesce

ugualmente a stare al passo con l'inflazione.

Altre fonti economiche sono tuttavia ugualmente in declino. La proporzione delle donazioni delle persone comuni é di fatto in diminuzione; questa tendenza colpisce in modo diverso le vaire parti del settore. Gli Istituti di beneficenza più consistenti stanno aumentando le loro entrate rispetto all'entità inferiore di quelli più modesti; sono gli istituti di media entità che deve fare i conti con le spese per il personale remunerato senza possedere la competenza economica che permetta loro di investire nel fund raising o nel marketing. Gli Istituti di carità di media e piccola grandezza sono sostenuti anche dalle donazioni pubbliche.

Nella parte conclusiva della mia presentazione voglio parlare delle attività del Terzo Settore. Se adottiamo la diffusa definizione di Hopkins, il Terzo Settore inglese appare decisamente impegnato nell'educazione e ricerca, cultura, svago e servizi sociali; se invece usiamo una definizione più popolare, presa dalle persone comuni, università e scuole private vengono escluse e connotate solo per il carattere educativo, lo stesso vale per i circoli sportivi e le associazioni di categoria. L'attenzione al sociale resta di competenza, secondo una definizione ristretta, all'ambito del Volontariato ed é collegato allo sviluppo e alla ricerca di un alloggio per i disagiati. Ciò che risulta significativo in entrambe le definizioni é l'aspetto legale del Terzo Settore nell'abito sanitario se paragonato alla realtà statunitense e al resto d'Europa.

Tornando al concetto di "Third Way" vorrei parlare dello sviluppo del ruolo del settore nella realtà inglese, chiarendo che ciò che viene detto "Third Way" può essere chiamato anche Modello Associativo, "The Partnership Model". Quando il Governo salì al potere espresse l'intenzione di spostarsi da una cultura dell'appalto ad una cultura associativa, questo ha interessato particolarmente il livello locale. Sono state relizzate un insieme di nuove iniziative che hanno decisamente influenzato i rapporti tra le amministrazioni locali e il Terzo Settore. Per parlare di alcuni aspetti di questo modello, poteri sottolinearne tre in particolare. Il primo sono i doveri affidati alle amministrazioni locali di istituire un sistema politico basato sul miglior prezzo; questo sostituisce il sistema politico precedente cheera basato sull'obbligatorietà concorrenziale dell'offerta, nel quale i prezzi erano stabiliti esclusivamente dai costi. Inoltre per concretizzare questo nuovo sistema politico le autorità locali devono consigliare le organizzazioni del terzo settore su come muoversi tra gli altri concorrenti. Il secondo elemento che voglio trattare é il movimento del Governo verso la governabilità, dal "government" al "governance". Da quando sono saliti al potere, i nuovi laburisti sono

state introdotte nell'economia pubblica una tale sovrabbondanza di associazioni che ora collaborano grazie all'introduzione di associazioni legalmente riconosciute. Dall'osservazione di queste associazioni, dal punto di vista delle autorità locali, si nota un coinvolgimento a livello locale delle amministrazioni, degli affari, del Terzo Settore e delle comunità. Il modello associativo sarà responsabile per lo sviluppo di strategie per le comunità locali come struttura per la politica pubblica e per completare le strategie per combattere l'esclusione sociale più stretta a livello locale. Le organizzazioni del Terzo Settore sono un punto chiave di queste associazioni costituite legalmente alle quali sono stati finanziamenti per sostenere le loro iniziative. Il terzo elemento che voglio trattare è il "compact", l'accordo che caratterizza la struttura del compromesso raggiunto tra il Governo e il Terzo Settore nel 1998. Questo accordo è stato integrato da una serie di ulteriori codici e procedure riguardanti Consorzi Finanziari e Associazioni di Volontariato. Tutte queste iniziative stanno cambiando il panorama locale; l'amministrazione locale è stata ridimensionata in molti aspetti; dall'alto l'amministrazione regionale è stato valorizzato attraverso l'introduzione di uffici governativi, mandatarî per lo sviluppo regionale e naturalmente attraverso il decentramento della Scozia e del Galles. Da un punto di vista più ampio le associazioni legalmente riconosciute saranno una nuova forza con risorse proprie e con la prospettiva che sebbene l'amministrazione locale agevoli non controlla. Infatti tali associazioni devono essere riconosciute legalmente dagli uffici delle amministrazioni regionali se vogliono attingere alle risorse; se è vero che queste attività lavorano nel modo giusto, nasce allora il dubbio di quale possa essere il futuro delle amministrazioni locali. Dal basso una maggiore strategia nazionale per il rinnovamento territoriale sta introducendo l'idea di una gestione territoriale con zone e budgets devoluti dalle autorità locali per guidare il miglioramento dei servizi locali nelle aree depresse. Alcune città sono sulla punto di introdurre un sorta di governo democratico al di sotto del livello di controllo delle autorità locali, allo scopo di riattivare le comunità con un processo democratico e ridare vita alla Democrazia.

Se è vero che le amministrazioni locali in Gran Bretagna sono sotto pressione, ci si potrebbe chiedere quale posto abbia il Terzo Settore, se gli sia dato la giusta importanza nei piani del Governo oppure se il potere rimarrà nelle mani di chi lo detiene, con il Settore Pubblico che continua ad usarlo come sta già facendo, mostrando che nulla cambierà. Saranno veramente prese in considerazione o saranno costretti ad accettare condizioni con le quali nessuno sarebbe mai stato d'accordo? Il nuovo sistema

politico basato sul "Best Value", il miglior prezzo, sarà più di un beneficio nel mercato assistenziale o sarà solo un'altra forma di controllo? Per risolvere questi dubbi voglio guardare allo sviluppo degli accordi locali. Dopo l'accordo nazionale, "the national compact", siglato nel 1998, il Governo ha incentivato lo sviluppo di accordi equivalenti a livello locale, che per molte organizzazioni del terzo settore ha rappresentato il primo punto di contatto col Governo. Attualmente le autorità in Scozia e Galles hanno realizzato convenzioni molto più che in Inghilterra con le autorità del Terzo Settore; molte convenzioni sono state stipulate con le autorità sanitarie. Quali differenze ha portato? Le nostre ricerche riferiscono di un aumento nella comprensione tra i settori, come attesta la diversità del contributo del Terzo Settore.

Le organizzazioni del Terzo Settore ora sentono di avere qualcosa a che fare con i membri e i finanziatori del settore pubblico, ai quali devono rendere conto. Alcuni vedono inoltre il terzo settore come una realtà nella quale esercitare una professione, un esempio questo che pone risalto le pari opportunità. Molti ambiti che sono stati considerati dalla convenzione contribuiscono alla formazione di una struttura di riferimento più generale per l'associazionismo. Ma sviluppare questo accordo non è stato semplice; da quando il nuovo partito laburista è salito al Governo nel 1997 i cambiamenti di fondo del livello locale sono stati enormi, alcune città hanno sviluppato un numero non indifferente di associazioni e ora c'è la necessità di introdurre il "best value", la regola del miglior prezzo e una riforma democratica attraverso l'Autorità. Invece di costituire una struttura base per il cambiamento, la convenzione si è trovata a competere con altre iniziative politiche che sono nate a livello locale partendo dall'amministrazione centrale. Ed è stato anche criticato per non essere strettamente necessario, ma ne parlerò.

Secondariamente lo sviluppo dell'accordo si è trovato a dipendere dalle "relazioni chiave", risente cioè dei trasferimenti delle persone, perché è dipendente dall'aver le persone giuste al posto giusto e nel momento giusto. Questo significa che dalla teoria alla pratica la concretizzazione dell'accordo, e la sua diffusione nel settore pubblico, incontra qualche ostacolo, al massimo copre le mancanze del Terzo Settore. Ad esempio le organizzazioni delle minoranze etniche si sentono particolarmente escluse assieme alle organizzazioni più piccole che non sono considerate rilevanti.

Vorrei passare ora al prossimo punto, che pone in risalto alcune considerazioni sulla convenzione, sull'accordo. Nonostante la convenzione escluda alcune parti del settore, questa è comunque utile per rafforzare l'equilibrio delle parti che costituiscono il

settore, si focalizza sulla natura supplicante delle organizzazioni di volontariato. Infine vorrei dire che troppo spesso la convenzione pone poca attenzione alla concretizzazione e alla revisione, non vengono realizzati i vasti principi, per spiegare cosa intendevo per pratica. E' quindi difficile dire se questa convenzione sia stata messa realmente in pratica o sia rimasta semplicemente sulla carta.

In riferimento al tema del "Partnership" ci sono diverse prospettive; Ralf Dahrendorf evidenziando i pericoli della non-cooperazione, vede il "compact" rilevante per le organizzazioni del terzo settore finanziate dal Governo; e auspica che una collaborazione reciproca del Governo col Terzo Settore possa soffocare i partner male intenzionati che si inseriscono in questa collaborazione. Vede allo stesso tempo questo accordo come un mezzo per incorporare il terzo settore e neutralizzarlo del suo vero significato; per questo motivo preferisce vedere le Organizzazioni di volontariato come spiriti liberi dal controllo del Governo. Nello spostamento di attenzione dall'amministrazione centrale a quella locale, alcune autorità locali dimostrano di essere estremamente sospettose verso il nuovo profilo assunto dal terzo settore, perché vedono il "compact" come un mezzo per ridurre il loro potere; infatti è stato notato che il futuro di alcune amministrazioni locali è sotto un'evidente minaccia. Altri vedono il "compact" come un mezzo per il Terzo Settore per diventare un partner più alla pari, sentono che sta acquisendo più fiducia. Il danaro che sta guadagnando attraverso l'introduzione di associazioni legalmente riconosciute sembra stia dando una spinta positiva ma è possibile vedere il "compact" come una strategia difensiva, il prodotto di una sfiducia piuttosto che di una fiducia se si guarda al passato quando il Terzo Settore era situato ai margini piuttosto che ora dove la sua posizione è il centro del benessere sociale, dell'assistenzialismo. Dall'altra parte con uno sguardo al futuro il "compact" sembra essere il pilastro dell'associazionismo, un punto di riferimento non solo per il Terzo Settore e il Governo ma attraverso tutti i possibili partner locali. La grandezza dello sviluppo che è stata menzionata finora offre un'opportunità al Terzo Settore di concretizzare un servizio come partner piuttosto che come agente; riconosce inoltre che le organizzazioni del terzo settore non sono solo erogatrici di servizi ma devono collaborare nella vita politica.

Prima di concludere vorrei trattare il Terzo Settore come partner economico. Sono consapevole di essere in Europa dove ci si concentra maggiormente sulle alternative economiche che il settore offre rispetto che in Gran Bretagna. Infatti in Inghilterra il contributo economico del Terzo Settore non è del tutto riconosciuto, ma le

imprese sociali sono il tema chiave del "third way" e credo che la politica per il rinnovamento delle aree emarginate sia il modo per portare avanti questo scopo. Queste politiche richiederanno uno sviluppo attraverso un processo di consorzio che richiederà due anni, e non ha precedenti, per riparare all'esclusione sociale. L'utilizzo del termine "esclusione Sociale" preso in prestito dall'Europa è significativo, perché si sposta dall'approccio anglosassone che sembra carente da questo lato, concentrato sull'individuo, e focalizza la sua attenzione sui rapporti all'interno della società e i suoi membri più emarginati. Uno dei temi chiave della strategia nazionale è stato il movimento dal "government" al "governance", di cui ho parlato prima, portando le comunità al centro delle decisioni.

L'altro elemento che costituisce il processo, oltre alle comunità e alle organizzazioni del terzo settore, e al quale non è stata data la giusta rilevanza, è il potenziale di sviluppo che l'Economia Civile in ambiti dove l'economia tradizionale è in declino. Una delle strategie adottate è stata quella di dare enfasi su come sviluppare le capacità in queste aree svantaggiate che hanno le potenzialità per sviluppare nuovi metodi per erogare servizi e produrre beni in aree dove il mercato è fallito, che appartengano alle persone che li usano. Il Governo sta investendo in unioni democratiche, cooperative sociali, associazioni per lo sviluppo comunitario e altre iniziative in queste aree che forniscono alla gente sostegno e rafforza la comunità. Se questo avesse successo sarebbe inevitabile che le organizzazioni del terzo settore saranno dei partner più forti, portando un proprio assetto indipendente a alla struttura societaria. Ma c'è un problema legato a questo, il potenziale è enorme ma le infrastrutture non sono in grado di sostenerlo. Ciò che vorrei dire è che il Governo ha resistito a lungo al meccanismo degli stimoli per l'investimento che ha consentito la crescita dell'economia civile in Europa e inoltre la cooperazione per lo sviluppo civile in America. Le strategie occupazionali in questo campo stanno preparando molte più persone per la disponibilità alla manodopera che sviluppare l'imprenditorialità indigena. Gli schemi regionali per offrire supporti alle attività di piccola o media grandezza e semplicemente non considera il terzo settore come un attore economico significativo. Ci dovrà essere uno spostamento significativo di carattere culturale prima che il potenziale per l'Economia Civile si realizzi.

In conclusione il modello associativo per il "third way" ha il potenziale per allontanarsi dall'arroganza che crede un settore superiore a un altro, riconosce i contributi che tutti i settori possono offrire nella sfera politica, economica, sociale; le

imprese non possono occuparsi solo di affari, il Governo non si deve occupare solo dello Stato e guarda con attenzione al modo in cui tutti i settori stanno cambiando. Ci sono però grandi sfide che devono essere affrontate per attivare il "partnership model". La prima è il potere, e in che misura lo Stato ha intenzione di condividere il potere? Credo che ci sia una volontà generale e genuina propensione al cambiamento tra gli esponenti politici ma quanta ne viene persa per strada a causa del Sistema? Un'altra parte del Governo, specialmente il Ministero del Tesoro, deve costantemente inventare nuove forme di controllo che non soffochino la creatività che le nuove disposizioni possono portare. Secondariamente è il riconoscimento del fatto che l'associazionismo ha bisogno di lavorare su un fronte politico, sociale ed economico. Dobbiamo in particolar modo allontanarci da un modello che sia concessore alle suppliche del terzo settore o contratti con gli agenti del terzo settore, per passare a un modello di investimento che riconosca le organizzazioni del Terzo Settore come attori economici. Credo che sia giunto inoltre il momento che le risorse di cui queste organizzazioni necessitano per la produzione di questi servizi non siano richiesti a decine di associazioni ma provengano da una gestione autosufficiente. L'N.C.V.O. considera questo aspetto una vera sfida. Un'altra soluzione è di tipo costituzionale; in Inghilterra non abbiamo forme globali per le nuove forme di organizzazione e associazione che sono state inventate, al contrario nuove imprese sono schiacciate in vecchie forme che non sono adatte ad esse. Attualmente l'ambito specifico della beneficenza, il "Charitable State", è in fase di revisione e questo offre nuove opportunità per le nuove forme istituzionali, come le compagnie di pubblico interesse, che possono anticipare il futuro, invece di reinventare il passato. La mia ultima soluzione è di mantenere le distinzioni che è stato un tema comune del dibattito. Il mondo dell'associazione può lavorare solo se ogni membro apporta il suo singolo appoggio; questo non significa che non sia d'accordo con Ralf Dahrendorf secondo cui la corruzione è inevitabile; c'è un Terzo Settore che è finanziato dallo Stato, che deve accordarsi con esso. Può sembrare semplicistico a una prima analisi ma è un pericolo a cui le Organizzazioni del Terzo Settore dovranno guardare se vogliono apportare il loro contributo. Dall'altra parte non sono d'accordo con la semplice distinzione tra le grandi, cattive e corrotte organizzazioni e le piccole e buone organizzazioni sociali. Il Terzo Settore nel nostro Paese, e sono sicura anche nei vostri, è molto più complesso di questa dicotomia. Ciò che veramente è importante per il Terzo Settore, è mantenere le diversità e le sue differenze, per continuare a dare un contributo frontale alla società. GRAZIE.

Grazie Prof.ssa Taylor; uno degli aspetti che la sua relazione mi apporta é che gli attori qui sono almeno quattro, soprattutto quando si parla di servizi sociali, servizi alla persona proprio perché tra Istituzioni Pubbliche centrali e Istituzioni Pubbliche locali c'è anche lì una complessa dinamica che soprattutto nel caso inglese la presenza delle nonprofit contribuisce a rendere ancora più complessa.

Giunti al momento della discussione penso che ci sia il motivo per dare qualche risposta o esprimere delle opinioni su quelle tre domande che uscivano dalla relazione del Prof. Zamagni. "Quale struttura organizzativa può consentire di far fronte alle nuove sfide", e quindi se pensiamo alla varietà delle forme giuridiche organizzative che in ciascuno dei paesi di cui abbiamo discusso esiste, e quelle che forse potranno esserci, questo é certamente rilevante. E poi molto strettamente collegato "le modalità di finanziamento e magari le condizionalità del finanziamento pubblico" e infine "quale forma di dialogo civile é necessaria perché queste organizzazioni mantengano il loro dover essere".

Vorrei fare due domande ai nostri Relatori. Alla Prof.ssa Taylor vorrei chiedere se può spiegare maggiormente cosa significhi passare dal "contract" al Sistema del "Best Value", dal sistema della "gara d'appalto" al sistema del "Miglior Prezzo". Al Prof. Salamon vorrei fare questa domanda: In Italia nel nostro dibattito teorico sul Terzo Settore ha colpito molto il libro di Robert Putnam intitolato "Bowling alone", nel quale si argomenta su un declino di un certo tipo di Terzo Settore negli Stati Uniti. Volevo sapere quale fosse l'opinione del Prof. Salamon rispetto alle teorie di Robert Putnam.

La mia domanda tocca probabilmente anche i temi che verranno affrontati nel pomeriggio. Siccome il taglio della domanda implica aspetti internazionali, ho l'impressione che in questo rapporto tra Settore Pubblico e Settore Privato, in particolare nel Settore Privato, la funzione del mondo del nonprofit sia di collaboratore nella gestione dei Servizi Sociali, non entriamo poi nel corso sulle modalità. Un freno abbastanza forte in questo momento é dato dalla struttura imposta dall'iva, perché sostanzialmente mentre é esente il Settore Pubblico nel momento in cui gestisce un servizio, l'appalto di parti del servizio é attualmente tassata e si cercano poi degli stratagemmi. Mi interessava conoscere l'esperienza inglese in questo campo, specie nel settore della sanità, ma non soltanto, e se da parte di altri studiosi della Comunità

Europea si stia sentendo l'esigenza di superare una normativa che oggi é un po' datata.

Vorrei porre un quesito relativamente semplice. Quanto contano le persone e quanto contano i denari nel governo delle organizzazioni dei vostri paesi, nel modello americano e in quello inglese? Il tema forte della democrazia delle organizzazioni nonprofit e quindi questo equilibrio, o questo sbilanciamento, tra la possibilità di contare come singole persone all'interno di un'organizzazione, e quanto invece può contare il capitale. In Italia questo acquista un particolare valore; per esempio nell'esperienza della cooperazione sociale c'è una coniugazione tra quello che é l'interesse dei singoli appartenenti alle organizzazioni, che hanno il potere sulle organizzazioni in quanto lavoratori e quello che é l'interesse pubblico dell'azione che questi singoli fanno come lavoratori. Credo che nel dibattito italiano, nel cercare una forma organizzativa, il bilanciamento tra il potere delle persone che compongono l'associazione e il potere dei capitali credo sia una questione aperta.

Vorrei aggiungere anche questa domanda. In una delle slide presentate dal Prof. Salamon si individuavano due macro finalità con le quali sono distinte le organizzazioni negli Stati Uniti. Le "Mutual Service" e le "Public Service". In Italia l'esperienza della cooperazione sociale, come accennava anche il Prof. Zamagni, di fatto unisce queste due finalità nello stesso soggetto. Nella cooperazione sociale c'è sia la finalità della "Mutual Service" sia quella della "Public Service". Mi interessava capire se esistano soggetti simili in questi paesi dal punto di vista della duplicità della finalità e se ci sia una linea di tendenza evolutiva in questo senso.

PROF. LESTER SALAMON

Consentitemi di rispondere alle tre domande proposte. La prima si riferiva al lavoro di Robert Putmann e alle sue implicazioni che evidenziano uno dei più grandi misteri dell'attuale Scienza Sociale. Credo che l'opera di Putmann sia veramente interessante; é un lavoro veritiero che focalizza l'attenzione non sul Terzo Settore ma sulla partecipazione popolare. Questo lavoro, come credo sappiate, vuole mostrare il declino della partecipazione delle organizzazioni americane in molti ambiti della vita; é possibile credere sia che la partecipazione stia calando, sia che le organizzazioni stiano crescendo; non c'è una necessaria incompatibilità tra questi elementi. Personalmente credo che le unità di misura che determinano la partecipazione o la diminuzione nella partecipazione siano esagerate, perché escludono altre osservazioni che si potrebbero avere in questo campo, sia per quanto riguarda il mio Paese, sia per il resto del mondo. Nonostante quanto sia stato detto, nel mondo esiste un saldo movimento di associazioni che va avanti spinto dal desiderio di cambiare e nell'ambito della ricerca si muovono Organizzazioni non governative in un'attività privata. Credo che le forme che queste attività assumono in quieti tempi siano differenti da quelle prese in un periodo ordinario, quando le persone si riuniscono in vari incontri a livello personale per mettersi insieme e cooperare con atteggiamenti associazionali. Credo che al giorno d'oggi ci siano altre necessità di comunicazione; le e-mail e la comunicazione elettronica permettono alle comunità di raggiungersi a grandi distanze senza incontrarsi fisicamente e perciò ci vuole sempre meno vicinanza fisica per partecipare. Si potrebbe in questo senso percepire la mancanza di sostanza delle attività delle associazioni moderne; abbiamo dunque il mistero sia del declino della partecipazione di persone che si incontrano per collaborare, sia la crescita continua di strutture e forme organizzative. Entrambe queste realtà possono essere considerate corrette, dobbiamo semplicemente identificare un concetto che definisca il modo di partecipazione distinguendo i vari ruoli. Sia io sia Putmann stiamo osservando il mondo che ci circonda e abbiamo riscontrato diverse realtà, sto notando e sono formalmente convinto che ci sia un grande sviluppo delle attività delle organizzazioni; Putmann sta riscontrando la medesima realtà assieme al declino nella partecipazione personale degli individui.

Il secondo punto riguarda il potere e l'importanza delle persone rispetto al danaro nella conduzione delle Organizzazioni del Terzo Settore. Credo che la domanda posta sia complicata sotto molti aspetti. Se per danaro si intende Capitale, Sovvenzione,

controllo della base finanziaria, probabilmente non é il caso di dire che il danaro sia stato fondamentale importante. Nelle Organizzazioni il potere dirigenziale é detenuto dal Consiglio dei Direttori Generali, dal Consiglio d'Amministrazione. E' il caso degli Stati Uniti dove sempre meno organizzazioni prendono lo status di associazione col controllo dell'organizzazione assunto dai soci membri; la forma più diffusa nelle nostre organizzazioni é quella della Cooperazione il cui controllo é affidato al Consiglio d'amministrazione dell'organizzazione che non diventa tale perché controlla il capitale. Chi ottiene la carica di amministratore normalmente possiede delle qualità che trasmette all'organizzazione e la fa diventare importante; talvolta si tratta dell'accesso ai contributi, talvolta sono esperti, hanno contatti importanti nella comunità. In molte delle nostre organizzazioni il Consiglio d'amministrazione é al centro della conduzione dell'organizzazione, é molto più importanti dello staff, dei fruitori dei servizi, sono l'elemento che controlla l'organizzazione e hanno il compito di Direttore Esecutivo in una Organizzazione Non Governativa americana. E' molto importante selezionare le persone che governano e amministrano l'organizzazione perché possono essere d'aiuto all'organizzazione e permettono le relazioni con gli amministratori affinché siano impiegati in modo appropriato per fare in modo che restino interessati all'organizzazione e assicurino un supporto fondamentale. In qualche modo indico una terza opzione oltre al capitale e all'insieme dei soci: il Consiglio d'amministrazione, che é composto di persone che pur non essendo membri dell'associazione, sono caratterizzati da una costanza personale e sono influenzati non indifferentemente dalle scelte dei Direttori Esecutivi dell'organizzazione. Di solito il Consiglio sceglie il Direttore Esecutivo che in seguito collabora col Consiglio cercando di convincere i membri della comunità a interessarsi all'organizzazione per permetterne la sopravvivenza. Molti degli sforzi negli Stati Uniti assumono la forma di aiuto ai Direttori Esecutivi per far capire loro come porsi verso il Consiglio, come creare un Consiglio legato all'organizzazione.

La terza domanda é inerente alle "Public Serving" in opposizione alle "Mutual Serving"; vorrei in proposito enfatizzare semplicemente ciò che ho già detto durante il mio discorso. Anche le Organizzazioni di mutuo servizio sono solite avere uno scopo di pubblica utilità ed é un dato di fatto che abbiamo un numero significativo di organizzazioni di questo tipo, come le cooperative, le associazioni dei lavoratori, associazioni di categoria. Abbiamo migliaia di gruppi che collaborano tra di loro nel nostro Paese; un diffuso processo politico si é formato grazie al ruolo degli intergruppi

non governativi e di altre fonti, come le associazioni mutuali, che hanno il riconoscimento legale di O.n.g., di organizzazioni nonprofit. Queste organizzazioni, assieme alle associazioni di mercato, alle associazioni di categoria, partecipano attivamente ai dibattiti politici, giocano un ruolo attivo nella vita politica e hanno un status politico protetto anche per quanto concerne le tasse. Esse sono il risultato dell'idea che una democrazia attiva richieda azioni organizzate dalla parte della gente comune; bisogna concedere loro l'opportunità di formarsi perché possano esprimere se stesse pubblicamente, avvicinandosi in questo modo ai loro rappresentanti al Governo, e manifestare il loro punto di vista. Inoltre devono essere considerate un contributo importante alle campagne politiche realizzate anche grazie alle tasse versate dalle organizzazioni non governative, il cui scopo è fornire un beneficio alla collettività attraverso un servizio pubblico. L'evidenza che queste organizzazioni siano pensate per assolvere a un servizio pubblico è dimostrato dal fatto che istituivamo per loro tasse speciali, che le esentiamo dal pagare una percentuale sui loro introiti; è per questo motivo che sono "Public serving" e "Mutual serving". Abbiamo quindi una sostanziosa classe in rappresentanza di queste organizzazioni che dominano nella vita politica e sono molto più importanti dei Partiti Politici. In realtà alcuni dei nostri partiti, per molti aspetti, si sono costituiti dall'aumento graduale di questi gruppi di interesse, che ripeto sono di beneficio pubblico ed esentasse.

In questo campo credo che stiamo affrontando una sfida comune, vale a dire trovare il giusto equilibrio tra questi tre stimoli parzialmente in competizione. Questi stimoli, rispetto alle attività di pubblico interesse, sono posti al centro nel Terzo Settore; le attività individuali o private di pubblico interesse sono l'urgenza di questo settore. Gli altri due impulsi provengono dallo Stato che è portavoce di ciò che rappresenta l'interesse pubblico e ha fatto in modo che il potere dello Stato obbligasse le persone a comportarsi in un certo modo; l'altra forza proviene dal mercato che ha diversi generi di priorità. Queste organizzazioni del Terzo Settore operano nella società dove lo Stato ha dimostrato di impiegare le sue forze per far fronte alla drammaticità che regna in questi tempi difficili; la definizione di "Bene Pubblico" oggi più che mai influenza molti degli aspetti della nostra vita. Il Terzo Settore in qualche modo non può ignorare o evitare lo Stato perché è legato ad esso in molti modi. C'è una compenetrazione, come ho già detto nel mio discorso, tra il Terzo Settore e lo Stato che è inevitabile. E se la domanda è come possiamo pensare che queste due sfere operino in modo isolato, credo che un tale pensiero sia solo un sogno romantico che non si può avverare nella vita di tutti i giorni.

Allo stesso tempo queste organizzazioni si muovono nell'economia di mercato di molti dei nostri Paesi, anche se questo non vale in Cina. Nell'Europa occidentale e negli Stati Uniti ci si aspetta che il Terzo Settore operi per il bene sociale ma anche funzioni nell'economia di mercato; perciò un altro equilibrio deve essere raggiunto fra gli obiettivi pubblici e le forze provenienti dal mercato. Nel nostro Paese, più che negli altri, credo che queste forze di mercato siano estremamente potenti, si fondono con le tendenze culturali più prepotentemente e destano allarmi per la cultura della solidarietà, che ha creato lo Stato Sociale, il welfare state in Europa, non subito evidenti nella cultura americana. Per la cultura americana e per il Terzo Settore il pericolo più grande proviene dal mercato, la pressione del mercato cambia il comportamento delle organizzazioni che puntano ai profitti commerciali, a definire la clientela, le strategie che garantiscano l'afflusso di incassi dal mercato. Questa è una vera forte pressione per le nostre organizzazioni non governative. Credo che nel contesto europeo il pericolo più grande venga dallo Stato, perché credo che in questa società l'influenza dello Stato sia molto più forte.

PROF.SSA MARILYN TAYLOR

La prima domanda riguardava le forme di contratto e i "Best Value". Sotto i governi conservatori prima del 1997 avevamo un sistema di gare d'appalto obbligatorie e competitive dove circa settantacinque servizi dovevano fare un'offerta presso le amministrazioni locali e i contratti venivano affidati, sulla base dei costi offerti, a chi proponeva la migliore offerta. Il concetto di "Miglior Offerta" implica che ci siano altre offerte altrettanto importanti e le autorità locali hanno dovuto far gareggiare le imprese tenendo conto di alcuni parametri per la scelta, come il modo in cui viene espletato il servizio, guardare inadempienze di carattere fisico, mettere a confronto il modo in cui viene espletato il servizio con altre autorità, consultarsi con altre comunità di servizi di volontariato e commerciali, accordarsi per la definizione del costo di ogni singolo servizio che si basa su una serie di attività, alcune delle quali potrebbero non avere un prezzo stabilito; potrebbe avere ad esempio un valore relazionale intrinseco. Le autorità locali pensano che l'unico modo per pagare il giusto costo sia quello di mettere in competizione le imprese fissando un prezzo; la competizione è semplicemente parte di un'equazione ma non l'unica.

Pur non essendo un'esperta posso dire che l'esonazione può essere considerata una via d'uscita per il Terzo Settore europeo, che è stato accusato tuttavia di essere un onere per questo motivo; per esempio il servizio di mini-busses che portano in giro le persone è stato considerato una spesa. Questa non è una soluzione che fa giungere ad un accordo nel gettare le basi degli appalti; non posso dare un'opinione da esperta in questo ambito ma credo che le autorità locali ricevano lamentele nel momento in cui recedono da contratti per tali servizi. Posso esprimere quindi un parere sugli appalti come ricercatrice ma non come esperta del diritto, credo non sia così semplice per le organizzazioni restituire il denaro ricevuto e non credo che dovrebbero farlo, se lo facessero credo che dovrebbero essere risarcite.

Riguardo al tema delle persone in rapporto al danaro, sono d'accordo con quanto è stato detto; vorrei però aggiungere che qualche volta sento che l'equilibrio tra la gente e i soldi sia inevitabilmente quello presentato dalla realtà di tutti i giorni. Molti amministratori fiduciari si trovano in sempre maggiore difficoltà proprio a causa delle tasse che sono costretti a versare dai loro incassi in rapporto a quanto spendono, ma naturalmente la responsabilità pubblica è importante e nessuno potrà mai negarlo. Il mio scopo è concretizzare la quantità di iniziative speciali che abbiamo in mente che

sicuramente incoraggeranno l'innovazione, l'associazione, la creatività, e non andranno avanti finché la Tesoreria non capirà l'importanza di questi progetti. C'è bisogno che la responsabilità pubblica si imponga l'immenso obiettivo di monitorare su queste organizzazioni invece di prestare attenzione solo a quelle più grandi e sofisticate. Credo che una tensione importante verso l'equilibrio tra responsabilità pubblica, tra il danaro e la flessibilità, che sono sempre esistite, ma troppo spesso questo equilibrio è troppo lontano in termini di responsabilità pubblica per il danaro.

Per trattare la tematica del servizio pubblico e quello basato sulla reciprocità, il "mutual service" ha una lunga tradizione radicata ma si è sempre mossa sullo sfondo negli ultimi quarant'anni; ha gettato le basi della società, si è "demutualizzato", etc. . Il mutuo soccorso è nato nel XIX secolo e ha cercato di crescere e diventare privatizzato; c'è una nuova sorgente di interesse per il "new-mutuals" tra i vari livelli sociali, specialmente in quelle aree dove le persone devono affrontare l'esclusione sociale, la solidarietà è la base delle organizzazioni, sono guidate da questo valore. Il problema è, come ho detto nel mio commento, che queste organizzazioni non sono inserite al posto giusto nell'ambito finanziario per permettere loro di prosperare; non sono stati ancora creati i regolamenti per le società di mutuo soccorso (Friendly Society) e per il riconoscimento alle associazioni del potere di agire in ambito industriale. Manca una politica veramente completa. Se la beneficenza prendesse una posizione più rilevante, così come per le regole per il mutuo soccorso, si consentirebbe con più flessibilità alle persone che volessero organizzarsi in questo modo per offrire un'opportunità di avere successo, invece di non avere mai l'opportunità di crescere.

Vorrei terminare dicendo che sono d'accordo con ciò che Lester Salamon ha detto su Patmann; l'associazionismo e le organizzazioni non sono in declino e per quel che riguarda la sua posizione sul declino in futuro non credo si possano fare supposizioni a riguardo; io non vedo un segno tangibile di questo declino poiché, sebbene le forme tradizionali di associazionismo lo siano, il loro posto viene preso da altre forme interessate alla ricerca di vie d'uscita per i singoli problemi, gruppi locali, campagne di raccolta fondi, che sottolineano l'evidenza che le persone vogliono unirsi le une alle altre per raggiungere scopi comuni. Un altro problema che trovo con l'idea di Patmann, riguarda il tema della società capitalista, sebbene io creda che questa sia un contrappeso utile all'idea del capitale umano e finanziario, non dimentichiamoci che non è un concetto così romantico o piacevole come potrebbe sembrare. Il capitale sociale vale come le altre forme di capitale; se entriamo nel sistema con gli occhi chiusi ne

usciamo con gli occhi chiusi. Esso contribuisce ad aumentare i valori che le altre persone già posseggono, è un'idea decisamente complessa e non ci sono parole per dire fino a che punto sia dispiaciuta del fatto che il capitale sociale sia in diminuzione in Gran Bretagna.

Grazie ai due Relatori; terminiamo questa mattina avendo accresciuto le nostre conoscenze e avendo capito due aspetti, di come le tematiche non siano così diverse tra i vari Paesi; ci sono diversità di grado ma mi sembra che i problemi siano tutti manifesti. Il secondo aspetto che mi sembra risultare è questa importanza di una partecipazione che sostenga la continuità della vita delle organizzazioni soprattutto se si vuole che mantengano quel significato, quel valore con il quale sono nate. Oggi abbiamo parlato di confronto tra un modello europeo, un modello americano, e un pochino anche di confronto di questi modelli con la storia. La domanda più aperta è quali siano le possibilità in futuro, poiché quanto è stato creato finora possa avere ancora gravidanza nel rispondere ai problemi della società tra dieci anni o più.

1° Laboratorio - "Profili legali ed organizzativi della gestione delle organizzazioni nonprofit"

PROF. VALERIO MELANDRI

Buon pomeriggio a tutti. A me il compito di introdurre i due ospiti di questo pomeriggio. Come è stato detto in questa mattinata il Prof. Fabio Roversi Monaco non può essere presente per un impegno improvviso che ha ricevuto e accettato.

La sessione di questo pomeriggio è una sessione di analisi dei profili legali e giuridici delle Organizzazioni Nonprofit, sui modelli giuridici e legali che il mondo nonprofit dovrà darsi nel prossimo futuro. Non vuole quindi essere un'analisi tecnica delle attuali situazioni ma vuole concentrarsi veramente su un ripensamento collettivo aiutato da due "esperti" del settore. La sessione di questo pomeriggio rispetto a quella della mattina che è di carattere introduttivo e di presentazione del tema, è un ragionamento a "laboratorio": vengono lanciati dei temi di discussione e una platea interviene e reagisce.

Detto questo passo velocemente la parola ai nostri due ospiti e amici. Il Prof. Alceste Santuari insegna Diritto Privato alla Libera Università di Bolzano e il Prof. Salvatore Pettinato che oltre ad essere Avvocato e Tributarista a Roma, da quest'anno si

è unito con nostro grande piacere nel corpo Docente della Facoltà di Economia - Sede di Forlì e insegna Analisi Economica delle Politiche Pubbliche presso il Corso di Laurea in Economia delle Imprese Cooperative e delle Organizzazioni Nonprofit. Darei subito la parola a Salvatore Pettinato per introdurre il tema e la sua relazione.

**PROF. SALVATORE PETTINATO - UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI
BOLOGNA - SEDE DI FORLÌ**

Sono contento di trovarmi in questa sede perché questo luogo ha la capacità di generare serenità che in questa tematica è essenziale. Si potrebbe credere che occuparsi di Diritto renda le cose più facili: applicare il codice alle realtà concrete per giungere, dopo una riflessione, ad una conclusione può far pensare che la serenità sia già istituzionale, può sembrare quasi un'attività filosofica. In realtà non è così, soprattutto quando il tema da trattare è ricco, quasi straripante di implicazioni sociali come quello di cui parleremo oggi. Sono dispiaciuto per l'assenza del Prof. Fabio Roversi Monaco; mi piacerebbe, e lo farò anche in altre sedi, rimproverare qualche civilista, e non è il caso di Roversi Monaco che non è un civilista puro, a fronte delle problematiche che tratteremo oggi. Credo che al di là degli interventi specifici esistano problemi legati al presente e al futuro del Nonprofit, un presente-futuro appartenente al versante giuridico della tematica, al civilista di vaglia o al civilista di potere, e per potere intendo la capacità di essere ascoltato. Mi piacerebbe far pervenire un messaggio molto chiaro che tornerà quasi come slogan nel mio intervento; tale messaggio sottolinea il fatto che non siamo più nel 1942 quando nello stendere le basi della disciplina, delle figure organizzate diverse da quelle imprenditoriali bastavano poche parole, bastavano articoletti sulle associazioni e sulle fondazioni in cui se nessuno aveva l'ispirazione della necessità di fare il bilancio, non veniva sancito nulla. Quegli approcci elementari e fugaci non sono più sufficienti; all'epoca il giurista, il compilatore del codice si avvicinava ad una materia che era sostanzialmente accademica, rarefatta e forse addirittura raffinata. La dimostrazione di ciò è il fatto che da sempre tutti i giuristi che si sono dedicati a questa materia siano stati considerati tra i colleghi civilisti e tributaristi quasi dei diversi, persone che non avevano il coraggio di occuparsi di questioni più grosse quali le società, corporation, multinazionali collegate a grosse quantità di danaro, tasse ingenti. Questo tipo di attività non era preso in grossa considerazione, si pensava contasse poco. Personalmente ho cominciato a occuparmi del nonprofit nel 1978, quando nessuno lo

faceva, e la gente mi chiedeva cosa stessi facendo. Oggi invece l'istanza di una regolamentazione efficace, analitica, precisa, dettagliata, armonizzata e raccordata all'interno del sistema, pressa con molta forza perché la fenomenologia che sta dietro al mondo del nonprofit è diventata di largo impatto sociale e civile. Questo largo impatto è anche economico, se prendiamo gli esempi delle iniziative "Trenta ore per la Vita" che raccoglie quindici miliardi in un giorno, di "Telethon" che raduna miliardi in dieci anni; lo stesso vale per il W.W.F., Touring Club (per chi non lo sapesse questa è un'associazione non riconosciuta). Al di là del fatto economico che è sempre significativo, questi valori toccano da vicino i bisogni, le aspettative, le istanze di un numero molto alto di persone e nello stesso tempo di una fascia molto larga delle classi sociali rappresentata da persone che non hanno abbastanza soldi o hanno delle malattie troppo gravi, problemi di riabilitazione in corso o di carattere sanitario o di carattere preventivo se sono giovani, etc. . Sostanzialmente viene presa in considerazione l'area del Disagio. Oltre a questa c'è l'area di una massa di persone che comincia a dubitare del fatto che l'unico sistema efficace per organizzare le cose importanti ed efficienti nell'ambito della società, sia il Sistema delle Società, delle Imprese, delle Gerarchie di taglio economico e ambisce a porre in essere realtà significative capaci di raggiungere un obiettivo attraverso delle configurazioni nonprofit. Il concetto di Nonprofit si esaurisce semplicemente nella considerazione per la quale i promotori, nonostante il loro infinito e determinante impegno, non riceveranno dei soldi per la loro attività; questa è la conferma del fatto che l'uomo non si muova spinto solo dalla motivazione di guadagnare. Se l'uomo trova soddisfazione nel rendersi utile, se percepisce sinceramente dentro di sé il valore del dare, dell'impegnarsi, e questa è una cosa che capita di continuo, un'organizzazione svincolata dal fenomeno della remunerazione dei promotori sarà la sua "casa". Le strutture che nascono e sono già nate hanno bisogno di una regolamentazione d'avanguardia.

Ho iniziato il mio discorso dicendo che ai civilisti bisognerebbe tirare le orecchie, soprattutto ai civilisti importanti perché è inaccettabile che ancora esista in Italia l'alibi del fatto che la legge in materia di nonprofit sia difficile, le regole non si capiscano e vadano meglio interpretate. Vedremo ora in quali termini. C'è un gap, un ritardo giuridico molto forte che costituisce a mio parere un vizio ormai generalizzato, che implica una capacità di mobilitazione che deve generare sensibilità politica ma deve anche trovare nei tecnici, coloro che all'occasione siano capaci di mettere in ordine le cose, con una forte sensibilità.

Per giungere a concetti tecnici, sono reduce da un incontro con "gli uomini del fisco" di Bari perché alla Scuola "Vanoni", quella del Ministero delle Finanze, abbiamo fatto una riunione spinti dalla necessità che anche chi ora lavora nel Fisco si intenda di Enti Nonprofit. Fino ad ora chi lavorava nel Fisco, di Enti Nonprofit non sapeva niente; alla persona meno importante veniva affidata, nell'ambito dei suoi compiti, l'area Enti non commerciali ed era lui che guardava le dichiarazioni dei redditi di tali enti e ne diventava l'interfaccia. Abbiamo fatto la stessa esperienza con la Guardia di Finanza per insegnare loro la tematica per prepararli a fare gli accertamenti; il che dimostra che la sensibilità si sta allargando e che gli accertamenti vengono fatti. Durante la riunione alla Direzione Regionale dell'Entrata della Puglia a Bari, mi ha colpito molto la lamentela di un dirigente importante che mi chiedeva come mai nella Legge Zamagni, per tutti coloro che si dichiarano Onlus, non è neanche prevista l'allegazione obbligatoria dello statuto al momento della comunicazione dell'avvenuta appartenenza al genere Onlus. Pensando alle diverse situazioni nelle quali ho lavorato come studio professionale, la mia risposta manifestò perplessità a riguardo e invece la Signora aveva perfettamente ragione, perché se prendiamo l'Art.11 della Legge Zamagni vediamo che per farsi dichiarare Onlus è sufficiente compilare il modulo senza allegare lo statuto. Il problema evidente è che l'Italia è piena di sedicenti Onlus, di soggetti che ritengono di essere Onlus perché fanno l'analisi logica dell'espressione Organizzazione Non Lucrativa di Utilità Sociale. Come conseguenza, molte organizzazioni che si ritrovano in questi elementi spediscono il modulo per la certificazione del loro status senza allegare lo statuto. Il Fisco non ricevendo lo statuto, se già avrebbe avuto difficoltà a svolgere controlli analitici essendo in possesso dello statuto, si sente in questo caso incentivato a fare alcun passo. Rivolgendomi con lo sguardo al futuro non posso che accorgermi dell'incredibile macchia nera che va diffondendosi. Se c'è un punto debole nella Legge Zamagni, è proprio questo; sono anni che lo scrivo, già un mese dopo che erano stati avviati i lavori la prima cosa che segnalai fu che l'area nella quale gli economisti non sarebbero stati sensibili era la gestione della problematica sanzionatoria. La problematica sanzionatoria della legge presuppone il conflitto, la patologia legislativa; è evidente che si tratta una tipica materia che finisce con l'attrarre sempre gli operatori del diritto come me, abituati a considerare di qualunque affermazione normativa la possibilità che non sia adempiuta, sia male interpretata e nasca l'equivoco. Il "buco nero" della Legge Zamagni, la tematica sanzionatoria, è tale sia perché le norme che regolano i fatti sanzionatori sono poche e parzialissime (stabiliscono delle piccolissime

sanzioni), sia perché il problema di fondo, e riguarda le Onlus, è che se si decade dalla qualità si diventa un Ente, un soggetto di diritto obbligato a restituire allo Stato le imposte risparmiate, pagare le sanzioni sulle imposte risparmiate, gli interessi e quant'altro. Visto dall'operatore del diritto questo concetto risulta essere più o meno facile da applicare, si tratta di svolgere dei conteggi; visto invece da chi si occupa di nonprofit in generale, suscita altre sensazioni. Stiamo parlando di fiscalità nella quale l'evasione è un tema centrale; colpendo l'evasione andiamo contro gli imprenditori che avvalendosi delle organizzazioni sociali (città, paesi, campagne, zone industriali) hanno prodotto ricchezza e se la sono distribuita; diventano evasori però dal momento in cui si sono appropriati di un po' di denaro pubblico organizzandosi in modo che la totalità del loro debito d'imposta non è stata onorata. Diventa giustificatissimo allora correre dietro a questi imprenditori evasori per far restituire le imposte alle Finanze Pubbliche e a colpirli con sanzioni a scopo disincentivante. Applicato ad un ente nonprofit questo diventa storno, diverso. La prima differenza è che se l'Ente nonprofit classico è un ente di erogazione, un ente che quando ha dei mezzi li deve impiegare per l'attività che rappresenti la sua mission, conseguentemente i soldi che non versa allo Stato come tasse, li avrà investiti nella sua mission e non li avrà più. Il risultato finale è che se l'ente è obbligato a pagare le sanzioni, questo è costretto a chiudere. La tematica sanzionatoria fiscale assume allora un connotato particolarissimo, perché mentre con le sanzioni si cerca di levare il "vizio" all'evasore, nel caso delle nonprofit l'intervento sanzionatorio ha un potere deleterio nei confronti della struttura, perché tende ad attentare gravissimamente alla sopravvivenza finanziaria. Sorprende quindi che la tematica sanzionatoria fiscale sia stata trascurata innanzi tutto nel momento in cui è stata fatta la legge; avvilisce il verificare che le auto-qualifiche di Onlus non siano controllate e che la Pubblica Amministrazione non aiuti a prevenire questo fenomeno; è una macchia che si sta ingrandendo. Tutti quelli che sbagliano ad auto-qualificarsi andranno a ingrossare quest'area infinita di potenziali Enti Nonprofit destinati a chiudere. Era un esempio questo di come la gestione patologica di questa tematica nell'area fiscale sia un grosso punto debole che se guardato sul presente porta alle considerazioni appena fatte; guardato al futuro spinge al forte bisogno di professionalizzazione per evitare che questo fenomeno diventi endemico, ineliminabile.

Un secondo tema che vorrei trattare è quello della Fiscalità. Pur essendo un tributarista, oggi parlo in un contesto che è civilistico e tributario e amerei sottolineare la seguente considerazione: sono un tributarista ma non sono un commercialista, sono

un operatore del diritto. La fiscalità non appartiene a un altro pianeta; evitiamo di trattare la tematica della fiscalità, soprattutto nel nonprofit, come se fosse di un altro pianeta. Citando un vecchio disco dei Pink Floyd dico che è "The dark side of the moon", la faccia nera della luna, perché sostanzialmente appartiene assolutamente alla tematica centrale. Non è illuminato, e l'etimo è perfetto, è desolato, non è illuminato dal sole. La fiscalità è però un tema di primissimo piano anche nei suoi contenuti, non è importante perché le tasse sono alte, il diritto civile dovrebbe veramente ridiventare protagonista con degli studiosi che non si attardino più su ammenicoli di carattere generalistico ma capiscano invece che attraverso una corretta applicazione del diritto civile si svolge una funzione civile. Quella di garantire al mondo del nonprofit un sistema legislativo tranquillo è una funzione civile. E' inaccettabile che si debba da volontari, da persone di buona volontà motivate ad una coscienza sociale, gestire il tutto nel contesto di una legislazione caratterizzata da quella ambiguità, della quale accennavo poco sopra, che caratterizza un po' la tematica.

Farei un accenno alla recente frammentazione iper regolata dei soggetti attori del nonprofit. Sono due anni che escono leggi importantissime sul nonprofit, leggi importanti che contengono anche disposizioni tributarie. Non voglio riferirmi per esempio alla riforma sulle fondazioni bancarie perché garantisco che al di là delle tre cose che dice sulle fondazioni bancarie, ne dice indirettamente tante altre di carattere largo sul nonprofit perché incide sul concetto di attività commerciale, di attività strumentale, sulla percezione del rapporto tra attività commerciali e strumentali e finalità non commerciali. Quindi si può dire che alla fine è come se fosse un pezzo di testo unico che lavora fuori dall'orbita. Recentemente abbiamo avuto poi una disciplina delle associazioni di promozione sociale, una legge importante che estende la stessa deducibilità prevista per le Onlus. Quello che tuttavia risulta triste da constatare, è che il registro, la cui inclusione determinerà che un certo ente si possa definire di promozione sociale, non è pronto, è fermo al Ministero degli Affari Sociali. Tale Ministero ha da quasi un anno sacchi di domande e la loro giustificazione è nel fatto che devono fare un nuovo decreto per regolare la tematica. Credo che queste cose non si possano tollerare per sempre; se è vero che tanti fatti recenti, più o meno tragici, stanno invogliando tutti noi a cercare di recuperare una linea bisettrice concreta di ciò che è giusto fare e di ciò che è tollerabile non fare, questa gestione continuamente ritardata da parte degli enti della Pubblica Amministrazione delle tematiche del mondo nonprofit non può essere sopportata a lungo. Intendo sottolineare che il fatto che un registro che determina

l'appartenenza o non a una nuova categoria così importante, e mi riferisco alle promozioni sociali, non sia ancora pronto è da imputare ad operatori del diritto che non si sono impegnati a realizzare un lavoro per il quale, secondo la mia pluriennale esperienza, basterebbe un giorno. Anche nella Commissione Zamagni, il 90% del tessuto legislativo è stato scritto in due giorni; quando si è partiti con lo spazio per le complicazioni non sono stati sufficienti cinque anni. Dietro questi ritardi ci sono dei servizi colpevoli che dovrebbero essere stigmatizzati politicamente con l'aiuto della stampa o di chi ci può e deve aiutare. Questa realtà è veramente inaccettabile. Al di là di questi vizi, che sono causati da un lavoro lento, mal fatto, di inettitudine, c'è il fatto che se il Parlamento promulga tutte queste leggi, quella che disciplina gli istituti di patronato, di assistenza sociale, la trasformazione e il riordino delle Ipad, questa frammentazione continua del mondo del nonprofit tende a rendere veramente ingovernabile la materia. Le rigidità quindi si moltiplicano e qualunque affermazione in merito diventa contrastabile a causa di ciò che è stato stabilito in una delle tante leggi, perché le leggi non sono sempre assistite dai nomi esatti. Sotto il profilo fiscale le leggi tutte sono indietro; anche la legge quadro del 1991 sul volontariato, dal punto di vista fiscale era piena di errori, anche quando citava le norme. Per fare un esempio citava il decreto 598, quando erano tre anni che non era più in vigore; si inventava concetti nuovi, come "attività marginale", che hanno creato problemi. Ho realizzato una lista che raccoglie quelle che ho definito "Concettualità Iperspeciali" delle legislazioni sul nonprofit, che determinano una impossibilità del loro governo da parte dei consulenti o degli avvocati quando le devono interpretare, dei giudici quando le devono applicare. Concetti come "esclusività solidaristica", "finalità sociale stessa", "accessorio", "connesso", sono parole chiave assieme a "essenziale"; quest'ultimo termine in particolare serve per capire se l'ente sia o meno commerciale, la sua attività deve essere definita essenziale rispetto allo scopo. Altre parole che ritengo assurde sono: "occasionale", "contributo", "diretta attuazione" che distinguiamo quindi dall'attuazione indiretta, il che vuol dire che ci deve essere un rapporto immediato. Queste cose vanno bene in Fisica, una volta che sono state circostanziate in laboratorio, ma non per la diretta attuazione a livello di concetto giuridico, nel senso che se concretizzo un determinato comportamento, ottengo una specifica conseguenza. Per esemplificare, il perseguimento e la diretta attuazione degli scopi sociali serve per garantire agli enti di tipo associativo l'esonero da Iva e da imposizione Irpeg sulle loro attività, fatte nei confronti dei loro soggetti. Questi elementi tendono a determinare la qualificazione

soggettiva dell'Ente. Io credo che normative così difficili nella qualificazione soggettiva dell'ente, che servono affinché l'ente sappia poi chi è e come deve pagare le tasse, siano un problema di diritti civili. In questo Paese dove i diritti civili sono sempre oggetto di manifestazione di massa per qualunque cosa, non si fa abbastanza per far sì che gli enti del nonprofit, enti cioè meritori, risolvano il loro problema dal punto di vista esistenziale, nel percepire l'esatto contenuto della loro consistenza, per potere sapere come pagare le tasse. Questo è uno dei tanti esempi; assieme al concetto di sovranità assembleare e dicorrispettivi specifici. Concettualità quindi iperspeciali che ancora regolamentano la materia in modo preponderante.

Ci sono diverse tendenze che credo vadano bloccate subito, mi riferisco all'equivoco fiscale e civile connesso alla creazione delle Onlus, poiché "Onlus" è una qualifica fiscale e non civile; il problema è che i crescenti riferimenti e la gestione operata dalla Pubblica Amministrazione tende a generare una diversa percezione.

Un discorso che si proietta al futuro è l'imprevedibilità delle azioni accertative erariali; credo di avere la fortunata opportunità, in quanto residente a Roma e Docente presso la Guardia di Finanza, di poter garantire che non si ha idea di quale piega prenderà il futuro accertativo sul mondo del Nonprofit. La tendenza potrebbe essere verso un atteggiamento severo oppure uno strano buonismo-lassismo. In Italia siamo soliti assistere a cambiamenti negli atteggiamenti continui e improvvisi per cui non si possono fare previsioni a riguardo. La mia preoccupazione, come ho accennato poco sopra, riguarda le sanzioni e dopo l'incontro di Bari sono ancora più allarmato.

Quando ho parlato della stranezza del problema qualificatorio dell'ente, mi riferivo al fatto che non si capisca se l'ente sia commerciale oppure no; questo nonostante il cambiamento della Legge Zamagni del concetto di "Oggetto principale". Il cambiamento è stato di tipo accademico perché quell'attività essenziale per raggiungere gli scopi primari, in realtà è stata poi messa da parte, infatti il Legislatore dopo aver sancito l'articolo 87 l'ha sostituito con l'articolo 111 bis. Quest'articolo esprime il concetto di perdita della qualifica di Ente non Commerciale prevedendo che la perdita si verifica se solo si esercita prevalentemente attività commerciale nel corso dell'anno. L'abborrita parola "prevalente" dimostra un'impostazione accademica e toglie importanza alla misurazione dell'elemento quantitativo, valutando la principalità, visto che l'articolo 87 parla di ente non commerciale, in dipendenza che abbia come oggetto principale l'attività commerciale o non commerciale, questa impostazione accademica nell'articolo 111 bis è stata annullata. Nell'articolo 111 bis quello che determina la perdita della

qualifica di ente non commerciale prevede una dinamica di vari fattori: i cosiddetti parametri di commercialità, che per ben quattro volte sono dominati dalla parola prevalenza (di investimenti, nell'attività commerciale rispetto a quella istituzionale, di costi e ricavi, di redditi, di proventi, etc.). La parola chiave diventa l'abborrita parola "prevalenza", che se non altro ha il pregio di essere una parola pratica. La prevalenza designa infatti un qualcosa che è in natura e che quindi è misurabile e giustificabile. Lo scopo principale dell'attività è invece essenziale, qualcosa che in natura non è comprovabile e che è soggetto alle impostazioni anche mentali e culturali del soggetto chiamato a disciplinare e a decidere della tematica.

Chiudo con altri due riferimenti. Il primo a mio parere comporta un ulteriore richiamo dei civilisti. In materia fiscale è altissimo il rischio interpretativo ed è determinato dall'attuale sistema legislativo, che implica analisi civilistiche sottilissime per determinare la spettanza o la non spettanza di certe qualifiche fiscali. Tutte queste norme citano clausole statutarie che indicano la conformità a clausole astratte di statuto, come l'articolo 10 della 460 della Legge Zamagni per essere Onlus, ma anche quella sul volontariato, quella sulle promozioni sociali. A seconda che ci sia un'identità o meno, ne deriva la spettanza o la non spettanza della qualifica. Questo vuol dire che l'ammissione o la non ammissione ai benefici fiscali dipenderà da analisi strettamente civilistiche. Finisce allora il tempo in cui l'uomo della finanza litiga col commercialista sull'ammortamento o sul non ammortamento, ci sarà invece la persona di destra e quella di sinistra che monteranno delle vere e proprie esplosioni nucleari sul concetto di sovranità assembleare, sul concetto di sostanziale parità di diritti sociali. E' tremendo avere ingrassato la tematica civilistica trasformando il tutto in presupposto per la spettanza o la non spettanza delle agevolazioni fiscali. Questo è un terreno a rischio. Se per esempio un ente di volontariato, al quale è stata regalata l'equiparazione automatica alla Onlus, dovesse incontrare un T.a.r. che accetta la filosofia di un concorrente dell'associazione di volontariato (come in Toscana le attività delle misericordie), si vedrebbe contestata la regolarità dell'iscrizione nel registro, dal quale verrebbe cancellata. Decadendo dalla qualità di Onlus, per anni dovrebbe rispondere di sottrazioni. Queste polveriere su cui siedono gli amministratori delle strutture nonprofit in Italia devono essere tutelate, quella che viviamo è una situazione tremenda.

Concludo il mio discorso ricordando che la normativa sulle Onlus nell'ambito del guazzabuglio sanzionatorio e della sostanziale improvvisazione nella gestione delle patologie, prevede anche il rischio di una responsabilità solidale anche sulle imposte

degli amministratori, credo anche degli organi di controllo, quindi dei sindaci. Ciò non é stabilito da nessuna parte, nemmeno per la più capitalistica delle istituzioni regolamentate in Italia. Questa tematica vuole enfatizzare che il ritardo nei paletti giuridici di riferimento é intollerabile; lo dico come tributarista, in parte, ma anche come operatore del diritto del nonprofit e come Cittadino, come persona che fa parte di questa organizzazione politica. GRAZIE.

PROF. ALCESTE SANTUARI - UNIVERSITA' DI BOLZANO

Vorrei organizzare il mio discorso seguendo due argomenti principali. Il primo riguarda la ripresa di questa nuova età rinascimentale per le Fondazioni; in modo particolare vorrei trattare la rinnovata, riscoperta tipologia delle Fondazioni Associative o di Partecipazione; il secondo aspetto riguarda i rapporti con gli enti pubblici.

Molto spesso nel campo socio-assistenziale e nel campo sanitario le organizzazioni nonprofit sono chiamate a svolgere un ruolo molto importante sia come attivatori, come fondatori, sia come chiamati in causa per costituire forme societarie. Un caso specifico è quello della sperimentazione gestionale in campo sanitario, soprattutto non più per quelle gestioni definibili classiche, come la gestione di un centro diurno, di una R.S.A., ma oggi, e questa è una Regione che ci insegna molto da questo punto di vista, addirittura nella gestione di veri e propri reparti ospedalieri. Per riprendere il discorso del Prof. Pettinato, noi ci troviamo di fronte ad un Codice Civile che ormai è diventato residuale nel proprio impianto, non solo la pleora delle normative legislative speciali, che sono state prodotte negli ultimi anni, ma anche per le disposizioni regionali. Non dimentichiamoci infatti che le Regioni hanno competenza in materia di applicazione, e lo sanno benissimo coloro che lavorano nel campo della cooperazione sociale, delle organizzazioni di volontariato e dovrà essere anche per le associazioni di promozione sociale, a maggior ragione dopo l'approvazione delle modifiche alla Costituzione. Abbiamo di fronte un elemento che sicuramente c'era già dal '977 con la delega delle funzioni ma oggi diventa ancora più impellente. In relazione alle Organizzazioni di Volontariato vi sono casi di disparità. Durante alcuni corsi svolti mi hanno riferito che in alcune regioni un'organizzazione può essere iscritta all'albo e in un'altra regione non lo può essere. Da questo punto di vista, ultimo grosso intervento non in termini temporali che incide sul Codice Civile è quello in materia di riconoscimento delle persone giuridiche, perché con l'intervento sulle nuove modalità di riconoscimento delle personalità giuridiche, che sono state trasferite dai tribunali alle prefetture, abbiamo comunque introdotto qualcosa che ha inciso più o meno pesantemente sulla struttura del libro primo del Codice Civile. In materia di Fondazioni e Associazioni questo è sicuramente importante.

Vorrei riprendere alcuni spunti di riflessione che sono stati introdotti dalla Legge di riforma per l'assistenza. Voglio partire da questa normativa perché è importante, è una normativa di contesto, nella quale le organizzazioni nonprofit o di Terzo Settore

(definite così dalla normativa 328) vengono chiamate in causa pesantemente soprattutto nel rapporto con l'ente pubblico. Con "Rapporto con l'Ente Pubblico" introduciamo argomenti di cui già prima si faceva cenno, mi riferisco al problema della concorrenza, il problema delle aste, degli appalti, dei contributi, delle convenzioni; cose molto note a chi si occupa di Servizi Sociali, soprattutto per i Cooperatori Sociali, ma anche per coloro che gestisco associazioni e fondazioni. E' una legge quadro molto importante che arriva dopo 110 anni, arriva a riformare la Legge Crispi del 1890 che aveva introdotto le Ipab. Con questa legge, assieme al decreto legislativo attuativo, almeno la denominazione é destinata a sparire; non avremo più le Istituzioni Pubbliche di Assistenza e Beneficenza ma le Aziende di Servizi alla Persona di Pubblica Utilità o che dir si voglia. In questa Legge Quadro vengono definiti i ruoli importanti delle Regioni, dei Comuni. Tranne che nelle nostre due Province autonome dove per la loro presenza questo non verrà recepito in modo così veloce, le Province autonome si sostituiscono in qualche modo; alcuni Comuni, come quello di Parma per esempio, dovranno accreditare le strutture semiresidenziali o residenziali, dovranno introdurre le modalità per convenzionarsi o appaltare i servizi. Stiamo discutendo a distanza di quasi un annodall'approvazione di questa legge ma avremo sicuramente un decennio o un ventennio prima di poter capire le ricadute operative. Anche i piccoli comuni dovranno non solo riconoscere una realtà di Terzo Settore che già opera sul Comune ma dovranno imparare anche a rapportarsi con esso in modo diverso da quello che accadeva in passato, perché questa legge, e soprattutto uno dei d.p.c.m. di attuazione, pone il divieto per quanto riguarda gli appalti al massimo ribasso. C'è un divieto espresso finalmente e questo é un passo avanti. Ora vengono introdotti degli elementi di valutazione come qualità personale, radicamento sul territorio, attivazione del volontariato, etc., che sono molto importanti. Così come é stato riprodotto nella modifica al titolo quinto della Costituzione sul Principio di Sussidiarietà in tutte e due le accezioni verticale e orizzontale, viene ripreso il ruolo del Terzo Settore, l'introduzione dei buoni servizio per l'acquisto dei servizi agli anziani e la riforma delle Ipab. Dal 1988 in poi con la sentenza della Corte Costituzionale già le Ipab statalizzate con la Legge Crispi del 1890 potevano, là dove ricorrevano i requisiti, trasformarsi in fondazioni o associazioni. Con la riforma dell'assistenza e col decreto legislativo 207 del maggio 2001 si introduce un riconoscimento esplicito; là dove non ricorrono certi requisiti, quelli per i quali le Ipab vengono dette pubbliche, queste possono trasformarsi e richiedere il riconoscimento della personalità giuridica privata e quindi divenire Fondazioni a tutti gli effetti,

secondo il riconoscimento cui accennavo prima. Questo significa avere sul territorio la possibilità, là dove rimangono pubbliche, di una trasformazione in aziende di servizi a mo' delle aziende speciali che oggi conosciamo caratterizzate da: autonomia statutaria, patrimoniale e gestionale, divisione tra gli organi della governance interna, controllo e gestione. Dall'altra parte quelle che non decidono, che non possono per una serie di requisiti rimanere pubbliche, chiedono di poterdivenire fondazioni a tutti gli effetti. Dalla trasformazione derivante dal decreto e dalla legge, avremo un'immissione sul mercato dei servizi sociali di nuove strutture o di rinnovate strutture che chiedono di essere gestite in una certa maniera.

Mi preme sottolineare alcuni passaggi della normativa in argomento. Agli enti locali viene ravvistata l'opportunità di farsi promotori del riconoscimento della realtà del Terzo Settore sul territorio; non si chiede semplicemente un atteggiamento tollerante o missivo ma un atteggiamento attivo, quindi di coinvolgere i soggetti del terzo settore non solo nella gestione finale ma anche nella programmazione. La Relatrice del Disegno di Legge parlava di concertazione partecipata, vale a dire il Terzo Settore comunque chiede di essere attore protagonista nella decisione dei servizi. Questo mi pare sia molto importante perché non è un assunto, un principio ma nelle modalità operative, e questa è una cosa che in molti Comuni avviene perché le richieste e i bisogni che emergono dalla società chiedono degli interventi che non sono più quelli a cui eravamo abituati, se una volta l'ente pubblico poteva intervenire secondo la Legge 192 del 1990 solo con alcune modalità, oggi quelle sono ormai superate. Ecco allora il ricorso alla forma fondazionale, perché talvolta, e questa è una miopia che nelle pubbliche amministrazioni spesso si registra, si pensa che lo strumento giuridico di per sé salvi la situazione. Se una volta si parlava di privatizzazioni e bisognava fare le s.p.a., adesso ci sono le Fondazioni; questo lo affermo per esperienza personale. Per quanto riguarda le forme di aggiudicazione dei servizi ai Comuni, viene richiesto di affidare i servizi socio-assistenziali in maniera tale che le organizzazioni nonprofit siano rispettate in termini di progettualità, di loro creatività, quindi non vengano mortificate. Il passo che mi pare molto importante di questa normativa è che non si considerano le organizzazioni nonprofit come un semplice terminale passivo della Pubblica Amministrazione attraverso la quale si contengono i costi, mi pare che qui ci sia un passo in più. Qui si dice e si chiede che venga affermato e riconosciuto un ruolo primario, nel senso che si riconosce l'esistenza di questa realtà e si riconosce non solo la loro progettualità ma anche la creatività; ecco di cosa le forme negoziali di aggiudicazione devono tenere

conto. Da qui il divieto del massimo ribasso.

Vorrei fare un semplice esempio proveniente dalla mia esperienza nel volontariato. In una fondazione che svolge attività di assistenza, e ricordo che fosse una Ipab per tanti anni dal 1940 in poi, tre anni fa riuscimmo a chiedere la depubblicizzazione con grossi problemi nei confronti della Regione e vincemmo anche due ricorsi. Per quanto concerne i controlli, perché una delle critiche che ci vengono mosse è di voler uscire dal sistema del controllo pubblico, non abbiamo mai ricevuto una forma di controllo. Oggi che siamo impegnati direttamente con il Governo Provinciale, sia per quanto riguarda i fondi sia per la modalità con la quale eroghiamo questi servizi di assistenza, il rapporto è totalmente cambiato. Non c'è un rapporto di controllo di tipo burocratico ispettivo, c'è un controllo effettivo sulle cose che facciamo, sulla qualità del nostro impegno, sul tipo di personale che impieghiamo, sul numero di volontari che coinvolgiamo. Quando si discute di controllo da parte dell'Ente Pubblico nei confronti delle organizzazioni nonprofit, per non parlare poi del controllo degli enti pubblici sulle proprie aziende, mi chiedo quale sia il controllo che per esempio il Comune di Rovereto eserciti sulla Casa di Riposo locale. La risposta è nessuno. Il Comune ha nominato il Consiglio di Amministrazione e non può dire nulla sulle politiche per gli anziani della Città, non può fare nulla se non rimuovere i consiglieri; questo è poi eventualmente un atto forte dal punto di vista del controllo.

Per le Istituzioni di pubblica assistenza e beneficenza viene data delega al Governo in base al Decreto legislativo 207; un altro messaggio importante riguarda l'inserimento nella programmazione e la rete di servizi assieme alla trasformazione, l'efficacia e l'efficienza, l'autonomia statutaria patrimoniale contabile, la forma giuridica pubblica. In ossequio già alle Leggi Bassanini, il Decreto non propone grandi novità se non la possibilità per il personale di passare a regime privatistico, come avveniva già per la depubblicizzazione, e la depubblicizzazione là dove questo sia consentito. Per quanto riguarda le Ipab che decidono di mantenere lo status giuridico pubblico, queste devono adeguare i propri statuti entro due anni, anche quelle che gestiscono soltanto un patrimonio. Con un'indagine svolta tre anni fa col Ministero degli Affari Sociali abbiamo censito circa cinquemila Ipab funzionanti, stimando un patrimonio che era quasi, se non addirittura superiore, a quello delle Fondazioni Bancarie. C'erano Ipab che non sapevano di avere degli immobili che avrebbero dovuto far fruttare dal punto di vista delle rendite degli affitti. Tutte queste disposizioni devono poi essere attuate dalle Leggi Regionali, dalla competenza legislativa dei Governi Regionali.

L'autorizzazione all'accreditamento deve essere fatta sia per le strutture pubbliche sia per le organizzazioni nonprofit, ed è una delle disposizioni demandate alla competenza regionale. L'accreditamento viene definito dai Comuni; le Regioni possono prevedere dei servizi di natura sperimentale ed innovativi; il D.p.c.m. dice inoltre che devono essere in accordo con le organizzazioni nonprofit.

Il D.p.c.m. 30 marzo del 2001 è uno dei cardini dell'implementazione della 328 del 2000. Nell'articolo 1 si richiama il ruolo del Terzo Settore nella programmazione e progettazione gestione dei servizi alla persona; le Regioni devono quindi disciplinare indirizzi che siano volti a favorire questo tipo di cultura e questo tipo di obiettivi. Mi riferisco alla promozione dell'offerta, il miglioramento della qualità, l'innovazione dei servizi e degli interventi. Un altro passaggio importante è favorire la pluralità dell'offerta dei servizi e prestazioni. Con la lettera C si argomenta in merito di utilizzo di forme di aggiudicazione negoziali che permettano la piena espressione della capacità progettuale e organizzativa delle organizzazioni nonprofit. Da un certo punto di vista cambia la modalità con cui noi siamo soliti conoscere l'affidamento all'esterno da parte di un ente pubblico in specie comune nei confronti di un'entità nonprofit; bisogna cambiare non solo radicalmente la cultura ma anche le disposizioni che informano il tipo di appalto, il tipo di concessione. Altro passaggio importante riguarda le forme di coprogettazione tra enti pubblici e Terzo Settore. Nel campo sanitario molto spesso capita che l'Azienda Sanitaria, l'A.S.L. o comunque l'ente pubblico, chiami nel Terzo Settore la cooperativa sociale poiché è prevista la compresenza di un'entità non lucrativa nella compagine societaria. La questione che vorrei valorizzare è che si deve andare oltre: alla coprogettazione; qui non si tratta solo di trovare la forma giuridica adatta ma di associarla alla giusta cultura per ottenere dei frutti. La fondazione di per sé non garantisce un risultato migliore della società per azioni nel campo sanitario e socio-assistenziale. Per esempio si fanno delle S.p.a. miste tra le cooperative sociali e una fondazione in comune per gestire un centro polifunzionale. Nell'articolo 2 vengono definiti espressamente, non esemplificamente, cosa si intende per organizzazioni o soggetti del Terzo Settore, organizzazioni di volontariato (con la Legge 266 del 1991 e le Leggi Regionali che seguono), associazioni ed enti di promozione sociale (Legge 383), le cooperative sociali (Legge 381), gli organismi di cooperazione, Organizzazioni non governative, Fondazioni, Patronati e altri soggetti privati non a scopo di lucro. Si riconosce inoltre il ruolo delle organizzazioni di volontariato secondo lo spirito per cui erano nate, vale a dire la valorizzazione del loro ruolo complementare rispetto alle

funzioni principali o fondamentali; l'organizzazione di volontariato viene cioè chiamata in causa per integrare e non per essere integrata. L'organizzazione di volontariato nasce infatti su basi volontarie e solo eccezionalmente può ricorrere a personale stipendiato. Lo strumento è quello delle convenzioni che la Legge 266 prevede. Vi sono modalità previste sull'attività di preselezione attraverso le quali i Comuni possono arrivare a identificare i soggetti di terzo settore con cui entrare in rapporto. Questa preselezione si deve basare su criteri di formazione e qualificazione professionale degli operatori coinvolti, l'esperienza maturata dall'organizzazione nei servizi di riferimento e nei settori. L'aggiudicazione deve essere svolta solo ed esclusivamente in relazione alle offerte economicamente più vantaggiose. Come dicevo prima vale il divieto del metodo al massimo ribasso. Altri elementi sono: il contenimento della turnazione, cioè della sostituzione del personale, degli operatori impiegati; strumenti che qualifichino l'organizzazione del lavoro, il rispetto dei trattamenti economici previsti dalla contrattazione, la conoscenza degli specifici problemi sociali del territorio e delle risorse sociali della comunità. Chi opera nel campo della cooperazione sociale sa che il radicamento sul territorio è un elemento fondamentale. Le Regioni disciplinano le modalità con cui i Comuni possono acquistare e quindi devono indicare le modalità per garantire un'adeguata pubblicità, l'istituzione dei soggetti fornitori dei servizi autorizzati, criteri per l'eventuale selezione dei soggetti fornitori sulla base dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Altro elemento importante è che non si parla dell'acquisto della manodopera, si parla di un acquisto o dell'affidamento di un servizio complessivo, non di una fase del processo ma dell'acquisto. Ad esempio, se si dovesse gestire una residenza sanitaria assistenziale si dovrebbe affidare il servizio di r.s.a. I Comuni quindi stipulano convenzioni con il terzo settore anche acquisendo loro disponibilità ad erogare i servizi e gli interventi a favore di quei cittadini che hanno, o avranno, la possibilità di beneficiare di titoli di servizi di acquisto. Ancora una volta abbiamo l'affidamento alle Regioni di un importante ruolo disciplinare e regolamentare. Le procedure negoziate ristrette permettono di valutare e valorizzare diversi elementi di qualità che i Comuni intendono perseguire con l'appalto del servizio, gli affidamenti devono prevedere forme e modalità per la verifica degli adempimenti oggetto del contratto; questa è un'altra questione sempre cruciale della definizione dei contratti con la Pubblica Amministrazione; non riguarda solo la penale da pagare perché non si termina entro i quindici giorni un determinato servizio, ci devono essere convenzioni che vanno immaginate di nuovo, ripensate da un punto di vista del rapporto tra le due

controparti. Questo elemento viene ripreso anche dal campo sanitario dall'articolo 9 bis del Decreto Legislativo Bindi 2-29 del 1999, che prevede le istruttorie pubbliche per coprogettazioni con organizzazioni nonprofit. Per affrontare determinate tematiche sociali che necessitano di interventi sperimentali innovativi, il Comune si fa carico di prendere contatto con le organizzazioni nonprofit per definire le modalità più adeguate per rispondere a un determinato bisogno. Oserei dire in questi tempi e con le rapide e mutate esigenze della società civile, dovremo essere sempre in frontiera, perché le sperimentazioni gestionali e innovative sono quelle che definiscono una modalità di essere del terzo settore rispetto all'intervento dell'ente pubblico.

Concludo dicendo che le Regioni e i Comuni predispongono, con le rappresentanze delle organizzazioni del terzo settore le azioni di promozione, sostegno e qualificazione, mediante le politiche formative fiscali e interventi per l'accesso agevolato al credito ai fondi dell'Unione Europea, anche avvalendosi delle realtà e delle competenze del Terzo Settore. GRAZIE.

DISCUSSIONE IN SALA

Roberto Sammarchi - Operatore del Diritto

E' certo che il nonprofit in Italia richieda una riforma ampia; per arrivare a una riforma bisogna però arrivare a porre questioni fondamentali e ne stiamo ponendo molte. Vorrei chiedere ai nostri autorevoli Relatori di utilizzare in questa proposizione dei temi per una riforma una chiave di lettura fondamentale, ed é il problema della responsabilità e della limitazione della responsabilità in particolare degli amministratori.

Nella storia dell'economia di mercato si é compreso molto presto che l'esecuzione di grandi opere, o il compimento di grandi attività, comporta dei rischi che nessuno può sopportare personalmente. A questo consegue tutta la disciplina della personalità giuridica, dell'autonomia patrimoniale dei soggetti commerciali. Nessuno viene a chiedere se il capitale, mettiamo di una s.r.l., sia sufficiente in rapporto agli obiettivi commerciali che la società si pone. Nessuno viene a chiedere se é capiente, nessuno lo controlla e addirittura oggi, abolita l'omologa, nessuno controlla quale sia effettivamente il contenuto dello statuto fino a quando non sorga un conflitto. Con riguardo alle organizzazioni nonprofit la musica cambia completamente. L'attuazione della riforma sul riconoscimento prevede, sia per il modo con cui le norme sono formulate, sia per l'attuazione che di fatto gli organismi preposti danno alle norme, un controllo particolarmente approfondito circa la capienza delle risorse disponibili in rapporto alle finalità statutarie con conclusioni a volte assolutamente aberranti. C'è una bella differenza di impostazione di visione e di prospettiva. Perché questa schizofrenia apparente del Legislatore? A mio avviso per due motivi, se vogliamo cercare una ratio di questa discriminazione. Si dice che la società di carattere commerciale é in grado di reperire sul mercato le risorse per il suo funzionamento e di conseguenza un piccolo capitale potrà muovere grandi risorse. Se l'imprenditore é bravo, non importa quanto piccolo sia il capitale; invece si pensa che il soggetto nonprofit non reperisca risorse sul mercato e perciò sarà in grado di realizzare ciò che promette soltanto se queste risorse le avrà già in partenza. Da una parte si dice quindi che l'ente nonprofit non é un ente che si rapporta con il mercato, che reperisce risorse sul mercato, equivocando tra il concetto di mercato e il concetto di profitto. Certamente un soggetto nonprofit può rapportarsi con il mercato ed essere competitivo pur non avendo come scopo il profitto. E questo é il primo equivoco. Il secondo aspetto é quello delle conseguenze delle perdite dei

requisiti, ad esempio nel caso delle Onlus, con il riespandersi di queste forme arcaiche di responsabilità personale e solidale degli amministratori. C'è la tendenza a dire, non solo che l'Ente nonprofit è un soggetto che non si rapporta con il mercato, ma addirittura che forse si tratta, in particolare nelle persone degli amministratori, di un'impresa commerciale camuffata, per la quale occorre perciò un'attività di sorveglianza speciale per cui persi i requisiti, si deve tornare indietro al medesimo livello di tutela che avrebbe una società commerciale. Credo che questo sia un problema di natura culturale e di visione profonda delle problematiche che riguardano il settore. Credo che una sede come questa debba essere certamente un luogo in cui anche questo problema venga affrontato. Mi piacerebbe su questo avere un parere da parte degli autorevoli giuristi.

PROF. SALVATORE PETTINATO

Dal discorso che ho sentito devo dire che sono state aperte due piaghe che toccano dei temi importanti. La differenza di età che mi divide da chi ha formulato la domanda, evidenzia la differenza di ambiente normativo che risponde a queste tipologie di istanze. Allorché cui viene posto in modo quasi scandalizzato il fatto che si guardi con sospetto alla operatività di un ente nonprofit, nel momento in cui gli viene dato il riconoscimento, e invece la società commerciale non è "guardata" da nessuno perché oggi non c'è più neanche il procedimento di omologa, viene indirettamente premuto il campanello che mi fa ricordare che sono due culture e due mondi diversi. Il mondo e la cultura che si occupano della disciplina delle tematiche di impresa è un mondo diverso dal quello dalla cultura, che si occupa anche di fatto della disciplina delle tematiche degli organismi non imprenditoriali. In Italia questo aspetto ha delle riscontrabilità storiche. Le persone, gli ambienti, e forse anche i partiti e gli stimoli che stanno dietro la riforma della Legislazione in materia nonprofit, non societaria, non imprenditoriale, sono completamente scissi. Questo spiega il fatto delle due culture anche sul piano accademico, dei professoroni, dei giuristi veri. Gli operatori del diritto devono rivendicare il primato del loro significato perché, secondo me, nel mondo moderno il diritto non è più una materia accademica. Considerare il diritto addirittura una materia culturale è uno dei più profondi sabotaggi che si possano insediare per questa materia, la quale è pratica, serve per la vita di tutti, per l'organizzazione della nostra vita da quando litighiamo con la moglie, a quando creiamo una società. Tenere distinti questi mondi, molto operativo il mondo commercialistico e tutto sommato accademico o comunque

quasi sempre monco quello dell'associazionismo, crea queste distonie molto forti. Non riesco a non pensare che essendo due ambienti, due mondi, due conoscenze, sia in capo a chi produce le norme sia in capo a chi le commenta e le approfondisce, arriviamo alla verifica di situazioni distoniche come quella che è stata evidenziata.

In riferimento alla seconda parte della domanda volevo aggiungere una considerazione. È stato accennato alla scarsa compatibilità tra concetti di mercato e concetti di profitto ma anche a quello di capitalizzazione. Il fatto in sé della formazione di capitale e del patrimonio è un elemento centrale anche su queste strutture. Non bisogna guardare alla capacità di mercato, alla capacità di rigenerare, perché per esempio un ente può avere un significato di mercato pari a zero, un significato di profitto ancora inferiore ma invece una capacità di capitalizzazione molto alta. Un'associazione straniera è venuta da me, sono i "Ciechi nel mondo"; quest'associazione è in Italia da pochissimo tempo e già riesce a mettere insieme fondi attraverso una forte sensibilizzazione che esiste in questo campo, attraverso la raccolta, gestendo e veicolando la disponibilità delle donazioni esistenti, che nel mondo del nonprofit non può non essere presa in ampia considerazione. Al giorno d'oggi i veicoli che portano la donazione dal donante al donatario sono spesso estremamente sfumati. Di fronte ad una condivisione, ad una sensibilizzazione nei confronti del tema, c'è la possibilità di generare, non bisogna aspettare. Nelle trasmissioni televisive di raccolta di fondi, certe volte è sufficiente che il presentatore stimoli la donazione per ottenere un aumento del ritmo delle donazioni. Questo fenomeno si verifica perché la gente vuole essere partecipe di un evento che utilizza il sistema di comunicazione di massa; è anche vero però che questa è una capacità di capitalizzazione che non ha niente a che spartire col mercato; resta però una capacità di generazione di capitale. Trovo comunque la colpa del ritardo esistente sia da imputare alla mancanza di strutture che si facciano carico di questo; strutture svincolate dalle Parrocchie Accademiche, come l'A.I.C.CO.N. o la Fund Raising School, che potrebbero iniziare con lo svincolare la cultura dal mondo accademico per spingerla verso la purezza che caratterizza la materia. Nell'inventario delle cose da fare, questa trova posizione in cima alla lista. È inconcepibile assistere all'arretratezza di cui si parlava prima. GRAZIE.

PROF. ALCESTE SANTUARI

Non aggiungo molto a quello che ha già detto il Prof. Pettinato. Volevo solo contestualizzare l'intervento che ha fatto prima il Prof. Sammarchi riguardo questa problematica. Noi abbiamo a che fare con una divisione che esiste tra gli enti commerciali e quelli non commerciali; da questo punto di vista il Decreto del Presidente della Repubblica, che ha modificato le procedure di riconoscimento, ha una responsabilità molto importante. Dietro a questo Decreto ci si aspettava una modifica delle modalità di riconoscimento che passasse da quello che è il Sistema Concessorio al Sistema Normativo, ex omologazione per le società. Sicuramente ci siamo avvicinati ma non abbiamo superato il procedimento concessorio, anche se non più così concessorio come prima. Si dice infatti espressamente che la consistenza del patrimonio deve essere dimostrata da idonea documentazione allegata alla domanda. Questo ha portato a far sì che in alcune Regioni del Nord, in Veneto a Venezia, un tempo le fondazioni potevano ottenere il riconoscimento dimostrando un certo "zoccolo duro" e dicendo poi che avrebbero recuperato i fondi legittimamente successivamente. Si dava quindi dimostrazione di partire. In questo ambito non c'è una definizione normativa ma la prassi delle amministrazioni regionali è quella di circa 200 milioni minima di capitale o comunque dimostrazione. E' passata la circolare del Ministero degli Interni che dice che deve essere dimostrato espressamente che all'atto della costituzione della fondazione si ha quel patrimonio, quei fondi a disposizione. Però c'è un caso in Emilia Romagna nel riconoscimento di una fondazione che si è costituita con un capitale sociale di dieci milioni con fideiussione bancaria di 4,5 miliardi da parte del Comune. Questo significa che una Regione contrasta con la Legge. Dal punto di vista della questione sulla responsabilità, abbiamo un progetto di revisione del Codice Civile del libro primo, titolo secondo, che è il risultato della Commissione Rovelli, insediata al Ministero della Giustizia di qualche anno fa, dove si cerca di superare questa dicotomia tra entecommerciale, società e organizzazione nonprofit laddove la terminologia "fondo comune" viene superata da "patrimonio dell'associazione". Non stiamo più parlando di realtà che nascono con cento o duecento mila lire ma stiamo parlando di realtà che per poter perseguire un obiettivo, un determinato scopo, hanno bisogno di un patrimonio. Sulla responsabilità si recita quanto segue: "Si è voluto introdurre un'estensione della responsabilità, perché ad oggi sappiamo che per le associazioni non riconosciute risponde chi agisce in nome e per conto dell'associazione; ma è una formula che

letteralmente non si presta a comprendere fra i responsabili i soggetti che hanno partecipato alla formazione della deliberazione, pur non essendo i rappresentanti legali forniti di potere di spendita del nome". Ecco che questa proposta chiede che si affianchi alle persone che hanno agito in nome dell'associazione, anche gli amministratori che hanno partecipato alla relativa deliberazione, salvo che abbiano fatto constare il loro dissenso. Da questo punto di vista una formula di diritto positivo é stata introdotta. Io vorrei però stigmatizzare un'ulteriore contraddizione in termini su questa vicenda. Il riferimento che veniva fatto prima, alla non necessità di andare a verificare che il patrimonio, il capitale sociale in una s.r.l. sia di per sé funzionale, congruo alla realizzazione degli scopi, cozza contro quell'interpretazione giurisprudenziale sul fallimento delle associazioni e delle fondazioni che, evidentemente perché persi o non dati, e porta i giudici a chiedersi cosa applicare nel caso in cui l'associazione svolga la famosa e famigerata attività commerciale in via prevalente. La risposta é che dobbiamo riconoscerla secondo la realtà esposta dal Libro quinto. Di qui la necessità di arrivare a una formulazione legislativa che tenga conto di realtà che certo non nascono per realizzare un profitto ma che hanno in sé tutti i germi per poter fare attività imprenditoriale, per poter fare attività sul mercato. Da questo punto di vista per esempio l'idea di poter arrivare al fallimento, anche se erano casi patologici, é però di fatto l'unico raffronto che possiamo fare, perché dietro ancora c'è l'idea che le associazioni e le fondazioni, almeno in un certo contesto, non possano essere ritenute "capaci di"; si applicano allora per converso le disposizioni relative alle società. Da questo punto di vista una disciplina che vada a riformare il settore nonprofit, seguendo un'ottica civilistica, non può non tenere conto di questa realtà che ormai é diversa da quella da cui si era partiti, non solo nel 1942, ma prima. GRAZIE.

Mi sembra che la casistica portata dagli interventi sia stata più che sufficiente a dirci qual'è il problema, cioè che fondamentalmente oggi manca una disciplina civilistica che unifichi in qualche modo questi mondi del nonprofit, per cui ogni singola legge dalla fine degli anni '80 ad oggi ha disciplinato diversamente dandoci questo contesto di grande incertezza. Viceversa la disciplina tributaria ha finito per diventare rilevante dal punto di vista della definizione della natura degli enti. Mi pare che sia qui la confusione.

Io non sono un operatore del diritto e del nonprofit mi sono occupato dal punto di vista della ricerca e della formazione degli operatori. Ci potedere in modo sintetico cosa ci vorrebbe per uscire da questa situazione? Cinque cose che dovrebbero stare nel primo libro del Codice Civile; cinque cose dal punto di vista del tributarista, per il fatto che la natura dell'organizzazione nonprofit ha senso in termini di esenzione; per il resto credo che saranno le attività a definire se un'attività sia o meno soggetta a un regime tributario piuttosto che a un altro.

Io sono un cooperatore sociale. Vorrei sapere quali sono le criticità che riscontrate nella cooperazione sociale e nell'attuale legislatura perché a noi operatori sociali possa interessare andare a un testo unico di un'impresa sociale. Visto che quando si parla di nonprofit penso si mettano anche le cooperative sociali, al di là di essere solidali con i cugini delle fondazioni e con i cugini delle associazioni e del volontariato, che va benissimo, volevo capire quale interesse potevamo avere a una riforma di questo tipo. Mi sembra che sia stato interessante il fatto che la maggior parte della relazione sia stata fatta sulla 328, attualmente ci sembra che l'unico interlocutore oggi per la gestione dei servizi sia la cooperazione sociale; nella prassi degli appalti e dei servizi sociali cento di fatturato 95 cooperazione sociale. Vorrei capire se una riforma delle altre organizzazioni del nonprofit ci porti a individuare dei potenziali concorrenti della cooperazione sociale; se il fatto che si definisca una natura societaria chiara, vada nella direzione per la quale le fondazioni, le associazioni, le organizzazioni di volontariato si candidano, come oggi guardando la storia della cooperazione sociale, a gestire servizi sociali.

Noi ci troviamo in una situazione in cui abbiamo un quadro normativo squilibrato, sostanzialmente le cooperative sono gli unici strumenti giuridici che oggi consentono di gestire un'attività che il fisco considera commerciale. La Commissione

Rovelli interviene, come citava il Prof. Alceste, sul punto dell'economicità. L'equivoco di fondo, che non è stato trattato, il punto centrale è: cosa vuol dire attività commerciale e attività non commerciale? Quando il museo della scienza e della tecnica ha un biglietto, questo biglietto copre più o meno il 10% dell'ammontare totale dei costi, costi che sono di un'attività unica; non è cioè il "book-shop" poiché è evidente che l'importo del "book-shop" è un qualcosa di separato, è un'attività commerciale separata. Quando una Legge dello Stato afferma che gli enti lirici sono enti commerciali e una Corte dei Conti dice che con i biglietti copre meno del 30%, è evidente che c'è qualcosa che non funziona. Bisogna fare chiarezza. Cosa è commercialità? Se non affrontiamo di petto questo discorso, ritengo di poter dire al collega delle cooperative sociali che in questo momento sono i fortunati.

PROF. SALVATORE PETTINATO

Vorrei rispondere alle domande diverse da quelle che riguardano la cooperazione sociale che ho trascurato nel mio intervento, che era essenzialmente incentrato su tutto il resto della tipologia soggettiva: su associazioni, fondazioni, enti di qualunque genere. Non ho parlato della Cooperazione Sociale perché è un tema che non ho approfondito fino in fondo. Fortunatamente il Prof. Alceste lo conosce bene e la sua provenienza trentina è la migliore delle garanzie. Risponderò però agli altri due quesiti con molto piacere.

Col settimanale "Vita" abbiamo realizzato un documento ufficiale col quale concludevamo un anno di arrovellamenti e aveva come titolo, da me suggerito, "Le nove nebulose fiscali del nonprofit italiano". Quando mi recai anche da Benvenuto, Presidente della Commissione Finanza alla Camera del Tesoro, per protestare e dire che era tutto un pastrocchio traballante in cui non si capiva neanche cosa fosse attività commerciale; quando dobbiamo sentircelo dire dal Consiglio di Stato oggi, da qualche Direzione Generale domani, credo siano cose che fanno tremare. Nell'ambito del mio lavoro considero un evento ordinario, all'interno del mio studio, classificare un'attività come commerciale o meno; è una funzione di basso conto anche se le risposte sono talvolta irritanti o inquietanti. Questo per dire che la Legge fiscale in realtà permette di arrivare a definire ciò che è commerciale e ciò che non lo è in maniera abbastanza facile. Peccato che però la risposta spesso non piaccia perché non è logica. E' evidente che il Legislatore Fiscale si è riservato nel sistema legislativo italiano, il dominio che io

definisco "Morfologia". Qui non si va ad esaminare la tematica ma ci si preoccupa di distinguere tra commerciale e non nella morfologia dell'attività. Identificata una certa attività, per esempio organizzazioni di spettacoli musicali, se la morfologia esteriore è quella di chi pratica lo scambio di attività, la morfologia la colgo nel fatto che si fa musica e che si ottiene in cambio un compenso. Se la paga non corrisponde neanche a un cinquantesimo dei miei costi, la cosa non conta, perché la legge fiscale, preoccupata di fabbricare concetti di facile presumibilità mi identifica nella morfologia l'elemento decisivo. La Legge dice con chiarezza che diventa commerciale quello che è riconoscibile come tale, applicando l'articolo 51 e 2195 del Codice Civile; non si parla di attività economica ma di esercizio di prestazioni di servizio contro corrispettivo. La prestazione di servizio è colta nell'identificazione della creazione dell'evento e nella commercializzazione dello stesso, che non risponde ad un'analisi qualitativa che permette di affermare che ci sia qualcosa di commerciale. L'unica analisi che deve essere fatta è chiedersi se dopo che sarà realizzata l'attività, qualcuno sarà disposto a elargire un pagamento, il cosiddetto corrispettivo. Frantumare il concetto e selezionare componenti civilistiche ed economiche minori attraverso delle semplici frammentazioni non è difficile. Secondo l'articolo 2195, un'attività industriale è diretta alla produzione di beni o servizi; i giuristi da una vita intendono l'aggettivo "industriale" col significato di "organizzazione economicistica". Questo parlame difficile rappresenterebbe in qualche modo il concetto di attività economica alquale è stato fatto riferimento, se non che esiste un problema legato all'articolo 51 che presuppone attività anche non organizzate in forma di impresa. Il Legislatore fiscale ha precostituito quindi dei sistemi di riconoscibilità basati su spicchi dell'esistenza. E' come distinguere un uomo dal colore delle unghie, o in base alla lunghezza delle dita fare delle valutazioni sulla sua vocazione. In sede fiscale la prima cosa che farei, e lo dico da tempo, è di abolire il concetto irritante per cui la collocazione degli enti nonprofit è a metà tra l'impresa e l'ente istituzionale. Ci troviamo di fronte al discorso del bicchiere mezzo pieno e mezzo vuoto, di mescolare la componente impresa con la componente che impresa non è, ciò genera confusioni continue. Sugerirei di dimenticare il bisogno di fare per ogni mestiere una equiparazione parziale all'impresa e di applicare all'ente nonprofit la normativa dell'impresa in misura esattamente proporzionale al risultato di quella equiparazione parziale. Il concetto in questo caso permetterebbe di ignorare del tutto la tipologia e la quantità di attività commerciale che viene svolta, con buona pace del concetto di attività commerciale fiscale, per arrivare a un discorso diverso. Se è sicuro

che l'ente non distribuisce e non può distribuire assolutamente dividendi o forme di partecipazione, garantiamogli una tassazione forfettaria una volta che lo statuto e l'osservazione in fatto del comportamento, ci garantisca che non siamo in presenza di una società camuffata. E' necessario agire, semmai, come fanno in America, con forza sulla detassazione delle contribuzioni di finanziamento. Il succo della disciplina tributaria della tematica deve essere spostato sulla fiscalità del processo di finanziamento, perché avere creato questa "giostra complicatissima" in cui bisogna andare presso l'ente, bisogna fare un lavoro di equiparazione e assimilazione parziale per definizione, ove gli strumenti dell'equiparazione e dell'assimilazione non sono strumenti aperti ma sono strumenti in cui comanda la gergalità fiscale, porta a risultati orientati sin da principio. Essendo già orientati, questi risultati stonano quasi sempre col senso comune. A un certo punto ci si trova come nel 1977, quando il Ministero delle finanze qualificò come Ente commerciale la Croce Rossa Italiana perché vide che la maggior parte delle attività svolte era orientata alla produzione di proventi commerciali legati alle pubblicazioni, alla vendita di gadget e quindi fu riconosciuta ufficialmente come ente commerciale. Questo episodio potrebbe farci ridere dietro da tutto il mondo. Ci sono enti non commerciali che preferiscono essere qualificati come commerciali perché traggono un guadagno. Per esemplificare, è possibile scaricare dall'iva, si deducono tutti i costi; con quella tipologia di qualifica, con il riportare in area commerciale tutti i costi e tutti i ricavi alla fine ottengono un guadagno. Ma al di là di una situazione di questo genere, che comunque è figlia del difetto del bisogno di fare l'equiparazione parziale, tassare l'ente nonprofit a metà fra l'uomo, che ha la componente morale e la componente economica, e la società per azioni, è una cosa veramente fastidiosa. E' possibile fare semplificazione fiscale nel seguente modo: tassazione forfettizzata e ancorata a dei coefficienti che possono anche essere il montante di disponibilità fissi, ma sempre quelli, e contemporaneamente azione di forte incidenza nella fiscalità delle dazioni che oggi si possono dedurre. Sostanzialmente un miliardario è chiamato a finanziare, oppure meno, un ente non commerciale sulla base di un risparmio che grosso modo si aggira sulle 600 mila lire l'anno di imposta. Ciò non è vero, perché non si può dedurre più del 19% col limite di 4 milioni l'anno. Riguardo alle Cooperative sociali l'unica risposta che mi sento di dare è che non cambierei l'attuale normativa perché è chiara, definita, dettagliata e lascerei alle associazioni e alle fondazioni e a tutti gli enti nonprofit di tipo tradizionale, guazzare nella loro problematica esistenziale. Se non altro la cooperativa sociale non ha la problematica

esistenziale, é quello che é, tassata in base al bilancio. Non sarà un ente non commerciale da un punto di vista definitorio ma é stata anche equiparata alle Onlus.
GRAZIE.

PROF. ALCESTE SANTUARI

Vorrei provocatoriamente rispondere con un'altra domanda. Ci si chiede sempre se la cooperazione sociale sia nonprofit oppure no. Se stessi a guardare lo scopo non ho dubbi ma se noi muoviamo dalle attività, abbiamo di fronte un esempio classico paradigmatico di società, di impresa, così come definito dallo Statuto dell'Impresa. Da questo punto di vista non ci sono dubbi che funzioni bene, poi è possibile fare anche lo "shopping tributario" con le Onlus. Credo inoltre che sia giusto che i T.a.r. escludano le organizzazioni di volontariato dal partecipare a gare, perché non è un'impresa; affermo pertanto che le organizzazioni di volontariato di concorrenza non ne fanno. Nella riforma civilistica delle organizzazioni nonprofit dovremmo però riuscire a trovare le giuste modalità per le organizzazioni nonprofit affinché abbiano, non l'infungibilità della forma, ma siano definite come fondazioni, come associazioni, rimanendo tali nelle caratteristiche. Su questo ho cambiato idea nel corso di questi ultimi anni; ero partito infatti dall'idea comune anche agli americani o agli inglesi che dovevamo usare uno strumento che distinguesse le caratteristiche peculiari, come il fatto di non distribuire gli utili. Le forme giuridiche hanno un compito importante a livello quotidiano, quello di preservare gli istituti, non solo diritti e doveri ma anche delle tipologie e delle differenziazioni, per cui teniamo alla distinzione tra associazioni e fondazioni. Per prima cosa dobbiamo quindi mantenere la tipologia classica delle associazioni e fondazioni, pur consentendo loro di poter svolgere attività cosiddette esplicitamente imprenditoriali; troveremo poi le modalità di controllo, come l'iscrizione al registro delle imprese, la tenuta di un bilancio, altra cosa che il codice non prevede, presidiamo e governiamo la non distribuzione dei profitti secondo la legge sul volontariato o il decreto 460. Secondo me la riforma codicistica non dovrebbe andare nella direzione di uno statuto di un'impresa sociale in quanto tale ma una riforma delle associazioni e fondazioni in cui le cooperative sociali rimangano con il loro status di impresa secondo quelle caratteristiche. Nella nostra provincia, pur essendo ricca di cooperazioni, ci troviamo in situazioni in cui né più la cooperazione di produzione di lavoro e di servizi, né più quella sociale di per sé, sono in grado di rispondere alle esigenze che si stanno ponendo come istanze. Per esemplificare, da noi c'è una grandissima diffusione di scuole musicali gestite sotto forma di cooperative. Queste realtà stanno strette sia nella coproduzione lavoro sia in quelle sociali; il sociale in questo campo non l'abbiamo perché la Regione non ha nemmeno provato a discutere il disegno di legge che potesse

estendere anche a quelle culturali e musicali questa caratteristica.

Con questo voglio dire che siamo in continuo divenire e dobbiamo allora considerare anche la forma giuridica come una forma flessibile in grado di rispondere alle necessità, perché altrimenti non c'è equità da questo punto di vista. Dobbiamo inoltre fare un riferimento alla concorrenza tra le organizzazioni che appartengono al Terzo Settore, mantenendo per esempio la distinzione tra associazioni riconosciute e non riconosciute, perché una certa differenziazione rimane. Se per esempio si parte con l'idea di istituire un'attività che non vuole avere a monte un'iniziativa economica ma culturale, per cui quell'attività commerciale rimane marginale, servirà allora qualcosa per poter promuovere. Ci sono però altre realtà che devono dotarsi dello schermo della personalità giuridica perché sono consapevoli sin dall'inizio che per poter fare o istituire ad esempio una casa di accoglienza per malati di una certa patologia, c'è bisogno di mettere in piedi una struttura imprenditoriale. Questo si addice sicuramente di più alla realtà della fonazione ma non è escluso a priori per le associazioni. Dal punto di vista del riconoscimento e della capacità di interloquire con l'ente pubblico la cooperativa sociale è da questo punto di vista chiara, grazie al bilancio, alla struttura, all'assemblea, al consiglio di amministrazione "certificato", nel senso che è previsto, ai sindaci, al collegio dei sindaci, all'organo di controllo, etc.; la cooperativa possiede dunque una serie di regole chiare. Nel momento in cui viene appaltato un servizio, si ha a che fare con un'impresa che è in grado di gestire sotto forma imprenditoriale questa attività. Le associazioni anche se volessero fare lo stesso, si troverebbero sempre nel "guado", perché se per fare tanto di più, devono diventare una società; se fanno tanto di meno non possono ambire a partecipare alle attività concorrenziali di appalto. La legge 328 di riforma dell'assistenza, senza una riforma civilistica del settore nonprofit rimarrebbe monca perché non avrebbe di fronte realtà con le quali interloquire da un punto di vista progettuale. Quando si deve istituire una realtà che ha a che fare con la solidarietà sociale, un progetto richiede evidentemente capacità imprenditoriale, organizzativa e implica il dover mettere in piedi risorse finanziarie, umane, è necessario usufruire dell'aiuto di fund raiser.

on abbiamo ancora parlato dell'Authority per il Terzo Settore; vorrei sapere dai Relatori qui presenti, se domani partisse l'authority da dove consigierebbero di cominciare a chi fosse incaricato di gestirla?

PROF. SALVATORE PETTINATO

A questo proposito vorrei dire che il primo passo da fare sotto l'Authority, non riguarda soltanto le tematiche legislative e regolamentari, ma un grosso sforzo concettuale per la funzionalità della stessa. Abbiamo un arretrato tale per cui se l'Authority dovesse essere affidata al solito ufficio statale, statalistico, che più di tanto non può fare se non lavorare poco perché ci sono le infinite ferie, da ciò si capirebbe l'importanza data all'Authority.

L'operatore nel mondo del nonprofit è disposto a lavorare di più, a sacrificare sabati e domeniche e rapporti interpersonali, non per danaro. Questo è lo specifico, la parte meravigliosa del Mondo Nonprofit; quindi se lo Stato deve mettere su una struttura che si deve rapportare con questo mondo, e non si prepara al meglio a questo scopo, secondo me darà la migliore delle riprove della incapacità di capire. Siccome sotto tutto c'è questo tema, che secondo me deve superare i pregiudizi sindacali, politici, e che troppe volte nel nostro sistema il ritardo pubblico, a fronte di valori che vengono prima del pubblico, dell'amministrazione della cosa pubblica, bisogna veramente spingere nel momento organizzativo. Quello che poi deve fare l'authority è partire con diverse riunioni l'anno, altrimenti si ottiene l'ennesimo buco nell'acqua con grande amarezza da parte di coloro che al settore sono affezionati. GRAZIE.

Il Prof. Santuari ha ricordato che la levatrice della Legge 328 è stata Signorino che ha un'esperienza di Servizi Sociali nella Regione Emilia-Romagna. Questa legge non mi entusiasma particolarmente e di sicuro c'è un motivo che è frutto dell'esperienza; per la scelta del contraente sui servizi alla persona sono state elencate tutte le norme già presenti nella disciplina della Regione Emilia-Romagna del Regolamento di attuazione dell'articolo 10 della Legge 7/94, che di fatto non servono. Abbiamo sperimentato guidando le nostre imprese che si possono fare tranquillamente dei bandi di gara rispettosissimi di questi concetti, che di fatto non riescono a fare selezione, e alla fine non riescono a ridurre la scelta a quella del miglior prezzo, non certo all'offerta economicamente più vantaggiosa, come andrebbe intesa. Preso atto delle preoccupazioni dei Dirigenti delle Pubbliche Amministrazioni derivanti da Tangentopoli in poi, non è possibile individuare delle forme diverse che non siano strettamente le gare di appalto per l'affidamento dei servizi alla persona? Radicamento territoriale, imprese presenti in un certo settore e che hanno attività propria, questisoggetti a che titolo, come vanno sui tavoli di concertazione per farne uscire dei

capitolati così fatti? Credo che ci sia qualcosa che non possa funzionare in questo impianto.

PROF. ALCESTE SANTUARI

In merito a quanto è stato detto non posso che dire che sono d'accordo. Troppe volte anche l'inserimento di clausole cosiddette formali non risolve il problema perché non abbiamo a che fare con "gli asfalti", con "i lavori sulle autostrade". Bisogna rendersi conto che è un tema delicato perché abbiamo a che fare con l'affidamento di un servizio dal Pubblico al Privato che fa interessi pubblici, già questo è un passaggio importante, dall'altra parte bisogna garantire che anche altri possano partecipare alla realizzazione del progetto. Il nostro impianto normativo, e si nota dagli appalti degli Enti Pubblici, per altre tipologie che spesso non tengono più di tanto in considerazione di queste norme. All'interno di sperimentazioni gestionali ci sono casi in cui le aziende sanitarie o i Comuni non fanno neanche la gara di appalto per scegliere il partner.

2° Laboratorio - "Gestione delle Risorse Umane ed Economia Civile"

PROF.SSA TERESINA TORRE - UNIVERSITA' DI GENOVA

Consentitemi di manifestare, a titolo totalmente personale, il mio ringraziamento per essere stata coinvolta in questa bella iniziativa che è un momento importante ed unico sino ad oggi per studiare, approfondire e confrontare le idee sull'Economia Civile. Ieri mattina il Prof. Zamagni ci richiamava all'utilizzo più appropriato del termine Economia Civile, espressione positiva, sottolineando il fatto che il Nonprofit sottintende un approccio più di tipo negativo. Faremo lo sforzo di abituarci ad utilizzarlo anche noi che per matrice apparteniamo al mondo degli aziendalisti, di chi solitamente utilizza l'etichetta "Organizzazioni Nonprofit". Il lavoro che queste giornate si propongono va nella direzione di capire meglio e più a fondo lo spessore dell'etichetta "Economia Civile" e soprattutto di trarne le implicazioni con riferimento ai soggetti che nell'economia civile si muovono, che la costruiscono e penso ai lavori di ieri pomeriggio incentrati sulle tematiche di tipo giuridico. Oggi cercheremo di mettere a fuoco i protagonisti di questi stessi soggetti, quelli che le creano e le gestiscono, che prestano la loro opera al loro interno. Il tema di cui ci occupiamo è quello della gestione delle risorse umane e l'economia civile. Le domande che sviluppano il titolo di questo

incontro sono domande particolarmente stuzzicanti e stimolanti ma sicuramente molte altre affacciano alla mente di ciascuno di noi. Tenteremo di svilupparle il più possibile. Non intendo portare via altro tempo ai nostri ospiti, a coloro che sono qui per presentare alcune delle idee che hanno su questo tema e discuterne. Lascerei direttamente a loro la parola. Dal punto di vista organizzativo seguiamo la formula impostata ieri, cioè degli interventi abbastanza contenuti da parte dei nostri ospiti per poi riprendere con quello che sarà un vivace dibattito e soprattutto stimolato da voi. Darei per prima la parola alla Prof.ssa Rosa Sileo che è un qualificato esponente del mondo della consulenza a trecentosessanta gradi per ciò che concerne i soggetti coi quali lavora. La sua competenza particolare riguarda proprio la gestione delle risorse umane. Chiederei a lei innanzitutto di introdurci al tema. GRAZIE.

PROF.SSA ROSA SILEO

Come diceva la Prof.ssa Torre sono titolare di uno studio e mi occupo in particolare dell'organizzazione a trecentosessanta gradi delle imprese del settore soprattutto dell'economia civile. Tenterò anch'io di acquisire questo termine e della Pubblica Amministrazione non tralasciando l'azienda profit pura soprattutto nella grande distribuzione. Il lavoro quotidiano in settori diversi mi porta a confrontare le metodologie di gestione delle risorse, soprattutto di quelle umane, tra questi diversi blocchi di sistemi produttivi operativi. Il primo interrogativo che mi viene in mente pensando all'economia civile è: possiamo definire aziende coloro che operano in questo settore? Qui si pone già un primo interrogativo molto importante; produrre senza fini di lucro non significa produrre in maniera inefficace in quanto comunque il costo di un risultato non positivo ricadrebbe sulla collettività o sui beneficiari della mission che l'azienda si è proposta. L'efficienza, cioè la risposta, il risultato del rapporto tra costo e il risultato e l'efficacia, il rapporto tra i risultati previsti e i risultati realizzati, se non rispondono ad una serie di indici di elementi di positività non danno ragioni di vita ad una azienda che opera nel campo dell'economia civile. Possiamo allora affermare che anche l'azienda nonprofit ha dei metodi e dei principi, dei modelli organizzativi che però per la sua connotazione, per i suoi valori, per la sua sacralità di azienda non possono essere portati acriticamente dal settore profit al settore nonprofit, al settore terziario. Questo è un primo elemento che mi preme sottolineare perchè nell'esperienza quotidiana che si fa nelle aziende nonprofit c'è questa tendenza e c'è anche la tendenza del settore profit a dichiarare imperativi i propri metodi di gestione che possono o devono essere portati sic simpliciter nell'azienda nonprofit. Questo non è vero; le aziende nonprofit sono definite da alcuni studiosi aziende "personality intensive" nel senso che il valore dell'azienda, proprio perchè è un'azienda di erogazione di servizi, è fondata sulle capacità che le persone hanno di integrarsi con il sistema aziendale e di produrre quei risultati valoriali e non, che il sistema si prefigge in termini di mission. Perchè esiste l'azienda nonprofit? Cosa offre al segmento di mercato sul quale opera? Questa tendenza di trasposizione delle strutture, dei meccanismi operativi da un settore che ha un fine, a un settore che ha un fine diverso ma che deve usare comunque degli strumenti gestionali appropriati, non può essere fatto in maniera acritica. Per cui è importantissimo stabilire all'interno di un'organizzazione nonprofit il dove, il chi fa, il cosa fa, il quando, e su questo vorrei soffermarmi un po' per la definizione dei ruoli, in

questo caso però diventa diverso il come. Su questi due elementi si gioca la differenza tra la gestione delle risorse umane in un'azienda profit e la gestione delle risorse umane in un'azienda nonprofit. L'azienda profit deve comunque attivare dei processi gestionali amministrativi produttivi di servizi, di ricerca di mercato, che devono essere sofisticati e precisi, che devono essere studiati, non possono essere il moto di chiunque all'interno del sistema. Il processo principe in un'azienda nonprofit, pur nella presenza e nella necessità di gestire gli altri processi, è quello della gestione delle risorse umane, che a mio avviso, e parlo sempre per vissuto professionale, è estremamente più complesso di quanto non lo sia nell'azienda profit. Quali sono i motivi che rendono questa complessità di governo maggiore? Nel nonprofit di solito entrano dei professionisti che hanno un livello alto di professionalità come medici, assistenti sociali, insegnanti, etc. . Questo alto livello di contenuto professionale comporta molto spesso un'autonomia nella gestione del processo lavorativo che è di difficilissima gestione. Ecco che le tecniche, le politiche di governo devono essere estremamente più sofisticate, altrimenti c'è una gestione in cui ognuno fa qualcosa ma le sinergie che si devono creare tra professionalità diverse, tra fattori che governano il sistema, sono di difficile raggiungimento. Uno degli elementi che caratterizza l'ingresso, il voler restare e operare all'interno di un'azienda nonprofit è senz'altro la motivazione di chi sceglie l'azienda nonprofit, che è mosso da una serie di valori che possiamo definire di altruismo, di rendersi utile, di voler fare qualcosa di utile per gli altri. Questa spinta iniziale non è diversa tra chi entra in un'azienda nonprofit per fare del volontariato, o come lavoratore dipendente; la spinta è identica. Poi cambiano delle cose. La scelta di base è però questo volersi dedicare, voler essere utile, partecipare. Ecco perchè si parla di Economia Civile. Questa spinta iniziale non è detto che si mantenga inalterata nel corso della permanenza nel sistema, anzi c'è un fenomeno molto noto, il "burnout", che è un "fenomeno di spegnimento". Tanto più alta è la motivazione d'ingresso, tanto più veloce può essere, se non esistono dei supporti, delle tecniche, delle politiche di gestione adeguate, la caduta di questa motivazione. Più che la caduta della motivazione più semplicemente è il non riconoscersi nei fatti gestionali della quotidianità aziendale, del sistema non riconoscere le proprie motivazioni d'inizio dell'ingresso. Io ho lavorato molto in questi anni, e lavoro tuttora, per le A.N.P.A.S. (Associazioni Nazionali della Pubblica Assistenza); le associazioni della Toscana, dalla Nazionale alla regionale ad alcune associazioni territoriali, le ho riorganizzate tutte e ho lavorato moltissimo con la gestione dei volontari all'interno di queste strutture. La prima complessità che abbiamo dovuto

affrontare, e che stiamo affrontando, è che nel sistema A.N.P.A.S.; come in tante aziende nonprofit esiste il volontariato e il non volontariato, cioè il retribuito. Questo determina una grossa complessità ma anche un'opportunità grandissima che il management del nonprofit dovrebbe saper cogliere o potrebbe cogliere. Il volontario che entra con una certa motivazione, e che ha una serie di aspettative nei confronti del sistema, potrebbe diventare il prototipo di studio di quali meccanismi si sviluppano nella gestione dei processi di lavoro senza la variabile retributiva, che incide moltissimo, per cui laddove non c'è questa variabile retributiva il percorso causa-effetto sul comportamento degli uomini dà degli spunti utilissimi anche per quei dipendenti, per i quali la variabile retributiva influenza i comportamenti. In sintesi esistono dei principi che regolano la gestione delle risorse umane in un'azienda nonprofit. L'elemento della complessità rispetto all'azienda profit nella gestione delle risorse umane è estremamente più ampia. Mi verrebbe quasi da dire che se nell'economia civile si studiassero modelli efficaci di gestione delle risorse umane, il settore profit dovrebbe e potrebbe imparare dal settore nonprofit la materia, proprio per la sua complessità. Uno dei principi essenziali è proprio la ricerca del consenso e della partecipazione. E' impossibile, all'interno del contesto di un'organizzazione nonprofit, pensare ad un sistema organizzativo gerarchico piramidale, un sistema organizzativo dove esistono delle persone che hanno funzioni decisionali e attuano delle strategie e applicano delle funzioni, dove il focus strategico della professionalità è la capacità di gestire efficacemente una procedura di lavoro senza far conoscere i risultati, le finalità, il processo nella sua globalità. La motivazione che spinge l'uomo ad entrare in un'organizzazione nonprofit è una motivazione che chiede assoluta e continua partecipazione. Nel nonprofit si verificano addirittura dei desideri di "carriera" (per carriera intendo la voglia di occuparsi di cose sempre più complesse) molto più sviluppati e questo è proprio indice della partecipazione; non si possono quindi definire strategie se non con il consenso e con la partecipazione degli uomini all'interno dell'organizzazione. Da ciò si evince che all'interno di un'azienda nonprofit è necessario costituire dei team di lavoro, comitati, riunioni; elementi che devono essere presenti e frequenti all'interno dell'organizzazione per mantenere il gruppo partecipativo e permettere agli uomini di condividere i risultati dell'azienda. Molto spesso accade che le motivazioni siano alte nel momento dell'ingresso e nella quotidianità del lavoro si attivi un divario tra i risultati finali aziendali e ciò che ciascuno vede come risultato della propria attività. La partecipazione collettiva consente di dimostrare sempre la

collaborazione anche minima del singolo al raggiungimento del risultato finale. Pur non essendo l'unico elemento, la partecipazione collettiva mantiene viva la motivazione e la partecipazione. Aumentare continuamente il senso della sfida e stimolare l'impegno crescente, non assestarsi sui rapporti routiniali è un po' quello che abbiamo appena detto. Le persone all'interno del sistema vogliono crescere e vogliono assumersi sempre maggiori responsabilità; vogliono conoscere i processi trasversali che producono i servizi erogati poi all'esterno. Se unissimo il desiderio di partecipazione, di integrazione, di verifica costante che l'apporto sia utile al risultato finale del quale beneficia la collettività, una procedura lavorativa non potrebbe diventare routinale. La procedura da Ente locale è invece standardizzata, ripetitiva, non si conosce né il destinatario dell'attività svolta né lo sviluppo del risultato del lavoro, come si collega al risultato finale del sistema. Altro punto fondamentale è mantenere alta la motivazione iniziale e consentire di identificarsi con le finalità dell'azienda nonprofit.

Da un'indagine in un'azienda nonprofit, da un colloquio con tutte le risorse umane per rilevare le potenzialità dei soggetti inseriti, per individuare possibili sviluppi di carriera per alcuni di loro, mi ha colpito moltissimo una frase che con parole diverse mi è stata riferita da quasi tutti e che sottolineava il fatto che è molto importante quel che possiamo fare per la nostra azienda (erano volontari) e siamo venuti qui per questo, ma si chiedevano cosa potesse fare l'azienda per loro. Vorrei raccontare in modo particolare il caso di una persona la cui spinta era stata determinata dal fatto che il padre fosse volontario e gli avesse trasmesso il suo entusiasmo; questo entusiasmo tuttavia era andato scemando poiché questa persona non capiva quale arricchimento valoriale l'azienda gli stesse dando; non aveva un riscontro al suo impegno. Da ciò si può ben capire come pur di fronte ad una mission estremamente importante, ad un lavoro quotidiano coerente con la mission dell'azienda, il soggetto viva o abbia vissuto non la coerenza tra questi due elementi ma la routine e si domandi quanto quell'esperienza possa arricchirlo come persona. Queste domande nel profit i collaboratori non se le pongono, se ne pongono delle altre e non esprimono un bisogno in maniera così esplicita e chiara. Ciò di cui abbiamo parlato implica una serie di conseguenze; di conseguenza la comunicazione interna in un'azienda nonprofit deve essere fortemente studiata, curata, agita. Le informazioni a qualsiasi livello, e per questo la struttura deve essere piatta e non gerarchica, devono passare, per cui grande attenzione va dedicata ai meccanismi di comunicazione esterna poiché a differenza delle aziende profit, che cercano risorse umane sul mercato, le aziende nonprofit sono scelte dalle risorse umane,

non scelgono. Le aziende nonprofit non hanno cioè una grossa possibilità di fare il reclutamento sul mercato delle risorse umane, delle professionalità presenti. Le aziende nonprofit sono scelte dalle risorse umane; ciò nonostante devono andare ad individuare quali siano le potenzialità, le attitudini, le caratteristiche del soggetto che possano coniugarsi con la mission, la necessità aziendale, con i progetti che l'azienda ha. La comunicazione esterna assume perciò un'importanza primaria in quanto deve comunicare che il moto personale può essere realizzato se inserito nell'azienda che si propone; in seguito deve lavorare sulla coerenza di questi due elementi.

Utilizzare un approccio partecipativo non significa escludere la valutazione; anche nell'azienda nonprofit deve essere fatta una valutazione sui risultati che non siano soltanto di natura tecnica o economica (costi, benefici, tecniche, risultato prodotto o non prodotto) ma anche e soprattutto di natura etica. C'è coerenza tra i valori che l'azienda vuole esprimere sul territorio e i valori che il singolo manifesta all'interno del sistema. Se questi valori fossero contrastanti l'esterno non potrebbe leggere una mission. I comportamenti interni vengono letti all'esterno come elemento caratterizzante di quel sistema; nel Nonprofit questa è una condicio sine qua non per i motivi che abbiamo visto. GRAZIE.

**DOTT. FRANCO D'EGIDIO - AMMINISTRATORE DELEGATO SUMMIT
S.R.L.**

"La valorizzazione delle persone e il capitale intellettuale"

Ringrazio per questo invito che ho apprezzato moltissimo. Questa sede mi ha colpito non poco e sicuramente favorisce il processo meditativo. Iniziando a meditare mi è scaturito spontaneamente un'idea che voglio condividere subito con voi. Vorrei fare un salto culturale e passare da quella che viene definita "Gestione delle Risorse Umane" alla "Valorizzazione delle Persone". Il linguaggio determina la cultura ed è collegato a dei sistemi di valori nei quali le persone credono o non credono. Con la forma obsoleta "Gestione", oserei dire che al massimo si possono gestire gli stock, non certo le persone. L'altro termine "Risorse Umane" è abbastanza desueto perchè mi ricorda le risorse finanziarie, le risorse minerarie. Certamente la scelta del termine "Persone" dà un respiro completamente diverso. Ecco che questo permette di trarre ispirazione dal mondo nonprofit. Se il sogno di ogni imprenditore è avere volontari che non costino niente, vedremo come ci si può arrivare. Questa sede mi ispira a dipingere idealmente per voi un affresco, pochi colpi di pennello per arrivare poi ad una conclusione.

Il titolo del mio breve intervento è "La valorizzazione delle persone e il capitale intellettuale". Vorrei condividere con voi un argomento che mi appassiona in questo spazio molto limitato e quindi chiedo scusa per questo, solo alcuni flesh, non posso entrare nel vivo del tema che mi affascina.

Capitale intellettuale. E' finita l'era, e lo dico sempre durante i simposi facendo balzare dalle sedie alcuni direttori del personale, del famoso Direttore delle Risorse Umane che sarebbe da licenziare in quanto non ha più significato e non ha più ragione d'esistere. Questa figura viene sostituita da quello che la terminologia anglosassone chiama, in modo molto efficace, "Intellectual capital manager", colui che è responsabile del capitale intellettuale d'impresa. Il capitale intellettuale d'impresa determina il valore futuro dell'impresa stessa. Affianco al bilancio sociale e al bilancio ambientale è nato il bilancio dell'intangibile, misurare quindi ciò che appare essere immisurabile. Cosa c'è di più difficile da misurare se non la conoscenza? La conoscenza è il vero valore di un'impresa. Se vogliamo sviluppare conoscenza non si può più proseguire con il vecchio e obsoleto approccio delle risorse umane ma bisogna valorizzare le persone. Questo è l'incipit del mio intervento.

Come avevo promesso entrerò nell'affresco per mettere in evidenza una cosa che ci deve far riflettere: il futuro che si fa realtà spesso supera la nostra fantasia. Il fatto inquietante e drammatico, che negli Stati Uniti è stato definito "unspeakable tragedy" dell'11 settembre 2001, ha messo in evidenza come tutti i paradigmi siano saltati. Bisogna pensare in modo completamente diverso. Il futuro non possiamo più accettarlo, dobbiamo inventarlo. La modalità gestionale d'impresa cambia completamente in questo sistema difficile, complesso, non lineare; la pianificazione strategica è completamente superata. L'esercizio della previsione è superato. Ecco che in questo contesto dove l'approccio creativo diventa la dominante, l'uomo, la persona, il cervello, il brain diventa il fattore strategico fondamentale. Devo dire che molti imprenditori, molti manager, molti amministratori delegati quando io sostengo queste tesi danno l'idea di essere d'accordo, a parole, poi in realtà i comportamenti sono completamente antitetici e discordanti. Spesso mi capita di chiedere agli amministratori delegati quale sia la priorità più importante per loro e quelli molto onesti mi rispondono che la loro priorità sono i profitti. Normalmente rispondo che i profitti sono molto importanti perché senza di essi non si può alimentare l'impresa; forse non è il fine ma il mezzo. A questo punto solitamente domando come considera le persone vista e considerata la quasi prioritaria importanza dei profitti. Molte di queste persone una volta udita questa domanda chiudono gli occhi e meditano; dopo un po' li riaprono e commossi, vedo che l'occhio si inumidisce, con voce rotta mi ringraziano per aver ricordato loro questo aspetto assai importante; le persone rappresentano infatti per loro un costo enorme! Si capisce allora come questa modalità di pensiero faccia saltare il sistema anche se la persona con la quale ho parlato è stata totalmente sincera. Trovo meno sincero quando il personaggio mi mistifica e congiungendo le mani, il volto assume sembianze ieratiche e alla mia domanda su cosa sia più importante mi risponde che gli uomini (inteso come human kind) sono prioritari, l'ossessione quotidiana. Con molto fair play chiedo allora di vedere il bilancio di fine anno che mi presentano chiamando la segretaria. Di solito il documento è composto da duecento pagine bellissime di carta preziosa, patinata, in quadricromia e cercando le persone, visto che mi hanno detto che sono al primo posto, trovo invece istogrammi, radiogrammi, stato patrimoniale, conto profitti e perdite ma non le persone. Normalmente l'unica persona compare nella seconda di copertina è il Presidente affiancato dai vice-president, il border director, etc. ma le persone non ci sono.

Al di là dell'immagine spero che il messaggio venga colto: non è vero che al

primo posto ci sono le persone, al primo posto c'è la Gerarchia e la comunicazione lo testimonia.

Ritornando al rapido affresco, un'immagine che piace molto alle signore è quella del lieve battito delle ali di una farfalla a Pechino che può diventare un uragano in Amazzonia; questo mette in evidenza come eventi apparentemente insignificanti possano assumere proporzioni spaventose: l'evento dell'11 settembre, che tocca il mondo intero, ha questa valenza.

Nell'ambitissima graduatoria di Fortune degli anni '80 il 50% delle imprese che erano onorate di appartenere a quella categoria non esistono più, sono scomparse, sono state acquistate, smembrate, rivendute. La longevità d'impresa continua a scendere. Dieci anni fa era intorno ai diciassette anni, adesso al di sotto dei dodici. Come mai? questo è il tema che voglio condividere con voi. Ecco la potenza dell'immaginazione, la potenza del capitale intellettuale, la potenza del capitale umano. Io amo definire la situazione attuale D.Z.I. che sta per Dinamica delle Zone Indistinte. Questo affresco che riguarda gli scenari di riferimento si rifà ad un'equazione abbastanza nota dove il primo fattore è il fattore V, che sta per "accelerazione vertiginosa", "velocità". Il secondo fattore è l'insieme di 3 I. La prima I indica l'Incertezza (abbiamo una sola certezza, l'incertezza e dobbiamo saper vivere con l'incertezza e l'inquietudine), la seconda Interconnessione (i computer vengono sempre più utilizzati per interconnettere e meno per calcolare, da cui internet/intranet) e la terza I sta per Immaterialità. Ecco dunque la dominante della immaterialità, la nuova realtà è costituita da sistemi indeterminati, indefiniti, indistinti dove la legge causa-effetto non funziona più e dove i sistemi previsionali non funzionano più. In questo contesto l'immateriale domina.

Volendo focalizzare un attimo il peso nella valorizzazione d'impresa, trovando poi il collegamento con la valorizzazione delle persone, negli anni '80 il 65% era "hard", vale a dire mobili, immobili, impianti, macchine, etc. e il 35% era legato all'intangibile. Ecco l'immagine e la metafora che mette in evidenza l'importanza che oggi, nel XXI secolo, 85% è intangibile per quanto concerne il valore d'impresa e il 15% tangibile.

Ci potremmo chiedere a cosa sia legato quello che viene definito in gergo "market to book ration", ovvero la differenza tra valore contabile d'impresa e la valorizzazione di mercato, che nonostante l'andamento a montagne russe isteriche di mercati finanziari permane. Esso è legato alla capacità delle imprese di immaginare. Nuovamente l'immateriale domina. Qual'è il vero valore di Microsoft, che capitalizza dieci volte di più di General Motor? General Motor ha un fatturato di centoquaranta

miliardi di dollari, dieci volte di più di Microsoft, ma capitalizza un decimo. Microsoft capitalizza circa quattrocento miliardi di dollari; General Motor quaranta miliardi. La differenza è legata ai beni pensanti. Non è quindi un gioco di parole: dai beni pesanti di General Motor ai beni pensanti di Microsoft. In questo contesto tutto è sfumato, non lineare, indistinto come nel libro intitolato "Blair", che vuol dire indistinto, indefinito, dove i confini non ci sono più. Non esistono più i confini geografici, non ci sono più confini di settore e la modalità di fare business deve essere totalmente ripensata. Peraltro anche il nostro modello di sviluppo va ripensato. E adesso si sono sostituiti gli orizzonti e quindi la potenza della immaginazione. In questo contesto, un altro tema che mi affascina è come mantenere la vitalità dell'impresa nel tempo; il problema si verifica quando la vitalità comincia a decrescere, poiché immediatamente c'è il riverbero sui dati economico-finanziari. Questo fenomeno non è immediato, comunque a distanza di diciotto mesi o due anni si è visto che la non vitalità d'impresa influenza negativamente i dati economico-finanziari. Sebbene nessuno abbia sviluppato delle metodologie di misurazione per la vitalità d'impresa, questa va comunque mantenuta molto elevata. Con un gruppo di colleghi e di studiosi abbiamo fatto lo sforzo di individuare degli "early warning", degli indicatori precoci che permettano di misurare, di nuovo, l'immisurabile. Qual'è l'indicatore più importante? L'indicatore più importante che determina la vitalità di un'impresa, che determina anche ciò che è molto difficile da trovare, la risorsa più scarsa di un'organizzazione, non è il capitale ma è l'energia. Il fattore dominante è l'energia delle persone, che se dischiusa produce prestazioni eccezionali. Le aziende che nascono nel famoso garage, e qua in Emilia-Romagna ne avete parecchie nate nei garage, hanno un livello energetico altissimo; quando poi l'azienda cresce e si istituzionalizza, l'energia comincia a decrescere. Lo stesso avviene nella coppia marito e moglie. Alberoni sostiene che nel momento dell'innamoramento l'energia sia altissima; se per ipotesi lei chiede al compagno di darle un bacio, lo vedrebbe scattare come una freccia scoccata da un arco tesissimo, nella luna di miele; dopo vent'anni di matrimonio, posta la medesima situazione otterrebbe dal marito, che esce trafelato poiché in ritardo, la classica risposta "Mi spiace si è fatto tardi!". Con questo esempio ho voluto sottolineare che così come nelle relazioni private, l'energia comincia a decrescere, lo stesso vale per le imprese.

Vediamo ora come trarre ispirazione dal nonprofit per tradurlo al profit. Se vogliamo andare in questa direzione, certamente dobbiamo riflettere su una cosa importantissima. Ricorro a delle immagini, a delle metafore per far passare il

messaggio. Una Signora che entra in un'organizzazione si toglie il soprabito e lo appende nel guardaroba ma il dramma è che a volte si appende anche qualche cos'altro: il proprio cuore. La metafora più forte per dare un'indicazione della forza di un'impresa, della vitalità e quindi della capacità di sprigionare energia che produce risultati brillanti, è legata alla metafora del cuore. Il cuore indica la Passione. Sicuramente la persona che ha scelto un'organizzazione piuttosto che un'altra è stata spinta dalla vocazione e l'ha scelta liberamente. Vorrei cercare di trasferire questo concetto all'interno di un'azienda profit. Una persona con passione può ottenere di più di mille persone appena coinvolte.

Prima di giungere alle ultime battute, vorrei rapidamente presentare una matrice, "La matrice dell'energia". E' possibile avere energia estremamente alta o energia estremamente bassa, energia di segno positivo o di segno negativo. Questi tipi di energia sono riscontrabili nelle persone impiegate nelle aziende che possono essere definite in diversi modi a seconda del segno o grado di energia che possiedono. Sono definibili "sabotatori" le persone caratterizzate da bassissima energia di segno negativo; è sufficiente averne il 2% impiegati in azienda per avere problemi enormi. Ci sono poi quelle persone che definisco simpaticamente "compiacenti", sono coloro che non si oppongono mai al loro capo; l'ultima categoria è rappresentata da coloro che hanno altissima energia di segno positivo, gli occhi ricolmi di luce, altissima positività e in gergo vengono definiti "champion". Per riuscire ad affrontare le sfide della nuova era bisogna averne una massa critica, almeno pari al 25%, uno su quattro. Questo è il sogno degli imprenditori. Io vedo un'analogia tra il champion dell'azienda profit con il volontario dell'azienda nonprofit; il champion è un personaggio che condivide il sogno d'impresa, il progetto d'impresa, la causa dell'impresa; è votato alla causa. E' un personaggio che è fortemente responsabile, leale e prende l'iniziativa congiuntamente coi colleghi, con il capo e i suoi collaboratori.

Troppo spesso le organizzazioni si occupano di gestione delle risorse umane e non della loro valorizzazione. I collaboratori di oggi non vogliono sentirsi dei subordinati. Una parola da abolire, che fa parte di un linguaggio drammatico è "dipendente", perchè il dipendente dipende. Credo sia meglio parlare di collaboratori, di attori, di "Knowledge worker" si amano gli anglicismi, ma aboliamo la parola "dipendente". Su tutti i bilanci sono solito trovare la voce "i dipendenti", il termine dipendente è lesivo, è drammatico perchè non permette di raggiungere quella che io chiamo "la condivisione del progetto d'impresa". Cos'è che rende coesa e forte la coppia? La condivisione di un progetto di vita. All'interno di un'impresa si può fare lo

stesso, far condividere il progetto d'impresa e trovare una convergenza tra il progetto d'impresa e il proprio progetto di vita. Se si va in questa direzione avvengono i miracoli, bisogna avere una condivisione di valori. I valori del settore nonprofit si possono trasferire, non tutti ma in parte, all'interno del profit. Il sistema valoriale è estremamente importante; un'altra forza che unisce le persone, anche se può apparire strano o retorico, è l'Amore. La forma più alta dell'attenzione per le persone è l'amore, come elemento unificante, come forza propulsiva. Avere le capacità di ascoltare le aspettative altrui, un ascolto empatico che permetta di entrare nell'animo delle persone. Se le persone si riconoscessero nei valori, ci sarebbero i presupposti affinché si sviluppasse la componente più importante: il senso di appartenenza. Questo determina l'anima di un'impresa, la cultura di un'impresa. I progetti, i servizi, le idee di marketing possono essere copiati ma c'è una cosa che non si copia: l'anima di un'impresa, la cultura di un'impresa. Cos'è che rende il lavoro prezioso degli artigiani, qual'è la differenza tra un violino normale e uno Stradivari? E' l'anima di chi lo ha costruito. L'artigiano, essendo un artista, nel plasmare l'opera d'arte ci mette la propria anima. Questo fa la differenza; questo approccio che si basa anche sull'amore dà dei risultati veramente incoraggianti se lo si introduce all'interno del sistema impresa profit. Le persone attribuiscono maggiore importanza alle attività non retribuite se giustificate da un credo personale. Io credo che l'aumento di stipendio sia veramente avvilente perchè avvilisce gli animi. Io riempio di gioia gli imprenditori quando dico loro che l'aumento di stipendio serve solo a motivare la persona a riceverne subito un altro dopo pochi mesi. Sono invece altri gli elementi, una volta che abbiamo soddisfatto i famosi bisogni della scala di Maslov per la sopravvivenza; la motivazione non è più estrinseca ma intrinseca e quindi condividere un progetto d'impresa, condividere dei valori determina motivazioni che nascono dentro la persona. Questo è il salto di qualità e in questo contesto le persone crescono e si realizzano, perchè sentono di far parte di qualcosa che è più grande di loro. Tutti lo desiderano, tutti vogliono dare un significato alle loro attività quotidiane e se si va in questa direzione avviene quello che io definisco il "cambiamento culturale", un' profonda convergenza tra il progetto d'impresa e il progetto di vita di ogni individuo. Sottolineo questo mio brevissimo intervento con una frase del grande Goethe che mi ispira molto, essendo perfettamente coerente con quanto detto, e per questo motivo voglio citarla: "Qualsiasi cosa tu possa fare o sogni di poter fare, dall'inizio l'ardimento è in sé genialità, potenza e magia perchè andare in questa direzione richiede un credo profondo e perchè no, anche coraggio". GRAZIE.

LUCA SOLARI - UNIVERSITA' BOCCONI DI TRENTO

Ho deciso di sviluppare questo intervento organizzandolo in tre elementi. Col primo elemento vorrei sottolineare alcune caratteristiche delle organizzazioni nonprofit in modo generale. La mia esperienza è più specifica su una particolare area di nonprofit, quella della Cooperazione Sociale in termini di attività di ricerca sia a Trento, Conisan sia di ricerca individuale.

Il Prof. D'Egidio richiamava alla valorizzazione delle persone, attribuendo un significato importante; credo che questo punto non sia stato considerato con la dovuta attenzione. A questo scopo vorrei utilizzare alcuni risultati di una ricerca svolta che confermano molti aspetti trattati ovvero delle persone che hanno un tipo rapporto differente con organizzazioni, non solo perché ci mettono il cuore. Il cuore è certamente un elemento importante ma, come vedremo, seguendo i dati di questa ricerca la parte legata alle condizioni lavorative, al modo con il quale si viene gestiti, il livello di partecipazione sembra essere altrettanto importante almeno quanto il fatto di condividere una missione o dei valori ispiratori. Su questo secondo passaggio vorrei poi soffermarmi per arrivare poi ad anticipare una parte delle conclusioni.

Come vedremo, parlando di valorizzazione delle persone o del capitale umano, dobbiamo iniziare a parlare di tre aspetti differenti. Da un lato la valorizzazione di quella parte di capitale umano che sono solito legare alla motivazione intrinseca, al fatto di appartenere ad una organizzazione nella quale viene apportata una parte della propria identità, del progetto di vita. Questa è una parte importante ed è quella che implica un rischio maggiore ed è di due tipi. La prima è quella sulla quale posso agire poco se non in termini di definizione di una missione e di mantenimento nel tempo della stessa; il secondo rischio consiste nel fatto che rafforzare solo questo aspetto, mi porta ai problemi che venivano in parte evidenziati nella prima relazione. Il fatto che io mi concentri solo sull'identificazione con i valori, implicitamente è come se mi precludessi la possibilità di accedere ad altre persone, o a persone che potrebbero avere livelli di appartenenza o di identificazione non necessariamente così spostati verso una completa condivisione del progetto di vita. Se da un lato questo è un elemento di vantaggio, può tuttavia comportare dei rischi, come il non riuscire nel tempo a garantire un processo di crescita. Non tutte le persone nel mercato del lavoro sono attraibili solo su questa base. Gli altri due elementi sono legati a due altri aspetti di investimento sulla valorizzazione delle persone. Da un lato l'aspetto di motivazione e di coinvolgimento è legato al

contesto, al fatto di costruire un luogo organizzativo diverso da quello delle imprese for-profit, un luogo organizzativo nel quale non conta solo il fatto di condividere l'obiettivo finale ma anche un modo diverso di lavorare. Un terzo elemento, che nel caso delle organizzazioni nonprofit non possiamo dimenticare, è il fatto che la valorizzazione del capitale umano passi anche per la valorizzazione delle competenze che le persone hanno; non basta purtroppo richiamarsi al "vieni qui per fare delle cose belle, delle cose che sono coerenti con i tuoi obiettivi, con i tuoi valori", bisogna cominciare a pensare che se chiediamo alle persone questo tipo di investimento, dobbiamo costruire un contesto organizzativo nel quale la crescita delle competenze, lo sviluppo delle persone abbia uno spazio. Questo è un po' lo sviluppo di questo mio breve intervento.

Vorrei partire da alcune singolarità delle organizzazioni nonprofit, delineandole molto brevemente, perchè sono state spesso ricordate e non direi nulla di nuovo. Possiamo dire che una prima singolarità che caratterizza le organizzazioni è l'area nella quale operano, di solito si tratta di ambiti legati al servizio, parliamo quindi di organizzazioni classicamente caratterizzate da un'alta intensità di lavoro, alta intensità di relazioni interpersonali e inoltre il vincolo legato alla necessità di trovare un equilibrio tra due insiemi di obiettivi solo apparentemente contraddittori. Come ricordava il Dott. D'Egidio, esistono da un lato degli obiettivi sociali e dall'altro lato degli obiettivi economico-gestionali. Ciò di cui si parla è una relazione complessa, come sa chiunque lavori all'interno di queste organizzazioni; anche se a parole potrebbe sembrare molto semplice dire che le due dimensioni devono procedere nella stessa direzione, altrettanto semplice non è mantenerlo nel tempo, soprattutto nel momento in cui si dipende, ad esempio, da finanziamenti che potrebbero non essere rinnovati o nel momento in cui ci si ritrova con difficoltà organizzative. Perchè partire da queste singolarità delle organizzazioni nonprofit per parlare della gestione delle risorse umane? Credo che il problema oggi debba essere quello di capire come riuscire a valorizzare queste singolarità e attraverso esse aiutare a fare crescere le organizzazioni nonprofit. Pur essendo un aziendalista, trovo fastidioso il ragionamento di chi si occupa di for-profit che talvolta pensa di far crescere le organizzazioni nonprofit estendendo dal for-profit i termini che lo caratterizzano nelle pratiche organizzative e gestionali. Credo che questo sia un processo scorretto metodologicamente, anche perchè in realtà ritengo che sia necessario realizzare il processo contrario, quello di partire dall'identità specifica di queste organizzazioni, per capire come ripensare i modelli gestionali. Nella fase storica che stiamo vivendo, il compito di chi si occupa dell'ambito di ricerca di questo mondo

credo sia quello di aiutare a far capire le due strade da percorrere per farlo affermare. La prima strada è quella nella quale troviamo molte persone, quella che sottolinea una scelta di legittimazione esterna. Il nonprofit può cioè crescere nel momento in cui si afferma esternamente e istituzionalmente tramite leggi, iniziative anche di sostegno. La strada della legittimazione esterna è quella che sicuramente può aiutare le organizzazioni nonprofit ad acquisire quello spazio nell'ambito delle diverse forme organizzative, quello spazio di risorse che forse ancora oggi non hanno. Tuttavia talvolta dimentichiamo e sacrificiamo, in relazione a questa strada, l'altro elemento, quello della legittimazione interna. Cosa intendiamo per legittimazione interna? Intendiamo la necessità di rafforzare, non solo rispetto agli interlocutori esterni, gli enti pubblici, chi si occupa in termini di ricerca dell'identità di questo settore. Più in particolare credo sia importante costruire internamente modelli di appartenenza organizzativa da parte delle persone, e devono essere sostenuti come differenti e preferibili da molti punti di vista rispetto a quelli più tradizionali delle organizzazioni for-profit. Perché questa sottolineatura? La mia sensazione è che talvolta riguardo al primo punto la maggior parte delle persone sostenga che la necessità di dimostrare quanto siamo importanti, quanto sia rilevante il nostro ruolo a livello economico. In riferimento al secondo, bisogna dimostrare quanto queste organizzazioni siano ben gestite, quanto queste organizzazioni abbiano davvero il ruolo di evitare che qualcuno appenda il cuore da qualche parte. Credo che ci sia ancora molto spazio, non perché ci sia una cattiva volontà, ma perché spesso la gestione del rapporto tra l'obiettivo sociale e quello economico-gestionale forza anche chi gestisce queste organizzazioni, che finisce con l'aver una minore attenzione alle ricadute sulle persone, di quello che vuol dire vivere in contesti così complessi.

Parlando di legittimazione interna parliamo di una accettazione partecipata da parte delle persone, una volontà di partecipare non solo in sede di ingresso, non solo in relazione a un'identificazione con i valori che esistono ma in relazione alla scelta di partecipare e rimanere all'interno dell'organizzazione. Parliamo quindi di cose come appartenenza, identificazione, coinvolgimento. Ma su questo, possiamo dire veramente che le organizzazioni nonprofit abbiano una capacità differenziale di attrarre le persone? Abbiamo delle caratteristiche organizzative differenziali che possono servirci per capire come accentuare questo vantaggio di questa forma rispetto alle altre? io credo che ci siano alcune ricerche che vanno in questa direzione.

Vorrei presentare rapidamente i dati di una ricerca che abbiamo condotto presso

l'Università di Trento, che aveva proprio l'obiettivo di capire se e quali fossero le condizioni che differenziano il rapporto di lavoro, quello che chiamiamo il contratto psicologico, tra persone e organizzazioni nel nonprofit rispetto ad altre forme che operano nel settore dell'economia sociale. Questi dati sono stati pubblicati nel 2000, quindi non è una ricerca molto recente. Vorrei tuttavia riprenderli perchè credo che siano un punto di partenza importante per sottolineare ulteriormente l'importanza di non ragionare in termini di estensione, di logica e di modelli ma di partire da queste specificità per capire che non basta continuare a dire che il settore nonprofit sia il migliore perchè le persone sono più felici di lavorarvi. A seguito di questo elemento bisogna capire il modo per far restare le persone; il vero problema non è quello dell'ingresso ma quello dell'uscita, non solo quindi il turn out ma anche il turn over. Il turn out è un primo elemento ma il turn over in uscita si riferisce anche a persone che non necessariamente lavorano come operatori, come educatori, come front office, ma hanno anche ruoli manageriali, che dopo 15 o 20 anni iniziano a mettere in crisi le ragioni di appartenenza. A questo dobbiamo stare attenti. Mentre la prima è una sindrome importante, che per sua stessa natura è in qualche modo difficile da gestire, se non tramite processi di mobilità e di gestione dello sviluppo e delle persone, la seconda è un segnale più pericoloso. Bisogna porre attenzione al fatto di non riuscire a mantenere nel tempo il livello di identificazione, l'appartenenza delle persone. Perchè usare questa ricerca? Questa ricerca ha avuto come obiettivo quello di rilevare le caratteristiche differenziali dei modelli di appartenenza e di lavoro in 228 organizzazioni operanti nel settore dei servizi alla persona in 15 province, raccogliendo dati su 2066 lavoratori, 730 volontari e 269 dirigenti. E' interessante sottolineare che questa ricerca ha avuto come obiettivo quello di capire se esistessero delle differenze effettive tra le tre forme operanti in questo settore: il Pubblico, il for-profit e il nonprofit. In questo caso specifico il nonprofit lo abbiamo in aggregato, ci sono poi delle importanti differenziazioni interne tra le diverse forme di nonprofit: quello religioso, quello generale e la cooperazione sociale. Tuttavia la prima cosa che credo ci possa aiutare in questo percorso, è sottolineare come questa ricerca abbia consentito effettivamente, coi limiti che possiede come tutte le ricerche, di mettere in risalto le importanti differenze tra le forme di nonprofit e le altre, non solo quelle legate alla dimensione dell'appartenenza valoriale. Una delle cose che più ha colpito, è che in realtà l'analisi delle motivazioni di accesso a queste organizzazioni non muta di molto. Dall'analisi delle condizioni di permanenza nelle stesse, sembra quasi che sebbene sia importante

per la costituzione di un'organizzazione una forte identificazione valoriale, essa non sia di fatto la dimensione più rilevante. Ci sono molte persone che sono entrate nelle organizzazioni che la nostra ricerca ha studiato, non per obiettivi di identificazione valoriale, di cambiamento del mondo, sono entrate perchè quella era ad esempio l'organizzazione che sembrava loro più comoda, perchè quello era un lavoro che poteva piacere, perchè conoscevano qualcuno che già ci lavorava. Nonostante esistano queste differenze in termini di ingresso, tali differenze nel tempo sembrano essere messe in secondo piano da altre più importanti; ci sono almeno due caratteristiche organizzative legate alla percezione, sulla base delle quali le persone decidono di permanere, che le rende soddisfatte della loro appartenenza. Sono quelle che noi abbiamo chiamato, facendo riferimento a una serie di filoni di ricerca in tale ambito, condizioni di equità distributiva e di equità procedurale. Ora l'obiettivo del seminario non è entrare nei dettagli della ricerca ma di stimolare la discussione. Che cosa intendiamo con queste due cose? In sostanza l'equità distributiva e l'equità procedurale sono le percezioni individuali rispetto a due caratteristiche del rapporto con l'organizzazione. L'equità distributiva è quanto viene percepito che l'organizzazione ricompensa complessivamente, non solo in termini di vil denaro ma anche di altre cose, in maniera coerente con la fatica, il sudore, l'impegno richiesto. L'equità procedurale identifica quanto percepisco che l'organizzazione gestisce le persone attraverso un quadro di regole, di modelli di gestione. La parola gestione è una parola che non piace ma credo che la valorizzazione passi poi anche per una ridiscussione con le persone di modalità, di procedure, di regole, di cose che forse sono "brutte" ma che in fondo governano le nostre interazioni. E' vero che sarebbe meglio non avere regole ma questo renderebbe difficoltoso per esempio andare in giro in macchina. La regola in sè non è positiva o negativa, è utile. E' il modo con le quali le gestiamo che possono generare insoddisfazioni nelle persone.

L'equità procedurale è la percezione relativa alla trasparenza, all'eticità delle organizzazioni e del suo modello di funzionamento. Perchè questo è interessante per il nostro percorso? Perchè queste due dimensioni non hanno nulla a che fare con l'attività dell'organizzazione, non hanno nulla a che fare con il fatto che venga perseguito il bene della società o meno. Dal nostro campione tuttavia emerge, e questa è una cosa interessante, che le due dimensioni differenziano di più in assoluto le organizzazioni nonprofit dalle altre in maniera stabile e sistematica, avendo un impatto rilevante su una variabile organizzativa, quella della soddisfazione. Credo che per un'organizzazione,

che abbiamo detto essere di servizio e basata sulle persone, sulla relazione, debba quindi considerare la soddisfazione. Nell'analisi la soddisfazione dei lavoratori è legata essenzialmente a queste due variabili; non è legata ad esempio al livello retributivo, anche se le organizzazioni nonprofit a parità di livelli, soprattutto quelli gestionali direttivi, sembrano scontare un gap retributivo rispetto alle altre, ciò nonostante troviamo in queste organizzazioni le persone più soddisfatte. Queste due dimensioni sono legate al modo con cui le persone operano in queste organizzazioni, piuttosto che alla mission, sono legate al fatto che trovano un contesto organizzativo, un modo di lavorare che consente loro in primo luogo l'equità distributiva, di commisurare in maniera più adeguata il livello di ciò che ricevono dalle organizzazioni rispetto a quello che danno, Le persone vedono dove vanno le risorse, sanno quali sono le risorse che entrano nell'organizzazione. Nell'ambito del for-profit non sempre si sa o si vede dove finiscono i ricavi; nel nonprofit è invece possibile grazie alle dimensioni spesso più controllabili. Dall'altro lato l'equità procedurale, che è la variabile più rilevante, nelle organizzazioni che abbiamo analizzato le persone sono in grado di capire, di conoscere le modalità con le quali si è gestiti, le regole che vengono utilizzate. Perché questo passaggio? Credo che questo passaggio sia utile per capire che in realtà parlare di gestione delle risorse umane nelle organizzazioni nonprofit vuol dire sia parlare di identificazione di valori, di creazione di un'immagine esterna, sia parlare di creazione di modelli organizzativi di gestione interni che rafforzino questa specificità. Credo che queste realtà vadano nella direzione di aumentare il livello di legittimazione interna, di trasparenza, interpretando in modo alternativo, questa è forse una proiezione fantastica, il rapporto di lavoro.

Da questi dati vorrei passare a quella che è un po' la conclusione di questo mio intervento, ritornando in particolare ad una rappresentazione sintetica di ciò che intendiamo per gestione delle risorse umane, o per valorizzazione del capitale umano. Vorrei pensare alla gestione delle risorse umane nelle organizzazioni nonprofit come una serie di scelte rispetto a queste quattro aree molto semplificate: selezione (come faccio a far entrare le persone), sviluppo (come le faccio crescere), valutazione (come far capire loro che il contributo che danno è coerente con quello che l'organizzazione deve fare), ricompense (come definisco un x di incentivi che gli voglio dare). Se di fatto gestire le risorse umane, o valorizzarle, vuol dire gestire questi singoli sistemi in relazione allo sviluppo del capitale umano, credo che sia opportuno fare un passaggio ulteriore: chiederci quale sia il capitale umano che le organizzazioni nonprofit possono

gestire. In questo senso credo che ci siano tre aspetti di capitale; il primo è quello più richiamato, quello fatto di persone che ci credono. L'organizzazione non deve attrezzarsi più di tanto per massimizzare questa parte del capitale umano, deve non sperperarlo, deve evitare che le persone entrate nell'organizzazione si trovino di fronte a una realtà che deluda le loro aspettative, deve esserci una coerenza con lo scopo, non agire solo per ottenere gli appalti che possono garantire le condizioni di sopravvivenza. Con un agire sbagliato il capitale umano può essere danneggiato, non lo si può probabilmente alimentare ma si può mantenerlo nel tempo. Ecco perchè secondo me se parliamo di valorizzazione del capitale umano nelle organizzazioni nonprofit dobbiamo parlare di altri due aspetti del capitale umano, e sono quelli che dimentichiamo sempre. Il primo è legato allo sviluppo delle competenze interne, che non implica solo carriera ma vuol dire anche capire come far sì che le persone possano avere continuità nel tempo nel loro lavoro. Spesso domando a molte organizzazioni e cooperative sociali se si pongano il problema di cosa potrà fare una persona che lavora come operatore dopo quindici anni, una volta raggiunti i quarant'anni. E' necessario ragionare in questa logica altrimenti tra cinque anni ci troveremo al punto di partenza e questo non credo sia un modello fisiologico e sostenibile. La terza parte di capitale umano è legata alla motivazione, non al contesto intrinseco, a ciò che facciamo, ma al tipo di contesto organizzativo nel quale inseriamo le persone e su questa possiamo operare di più creando sistemi che siano caratterizzati da equità procedurale, da visibilità, da maggiore partecipazione da parte delle persone. Su questo volevo concludere il mio intervento apportando due sottolineature. La prima è che presto o tardi bisognerà ritornare sulle tre dimensioni di capitale umano di questo settore per capire che il contratto psicologico non può essere soltanto sulla prima; un contratto psicologico basato solo sull'identificazione è importante per le organizzazioni for-profit, perchè già hanno il resto. E' chiaro che per le organizzazioni for-profit il problema oggi è far sì che le persone credano nello scopo dell'azienda, perchè gli altri due elementi li sanno già gestire bene. Rispetto al contesto organizzativo le organizzazioni for-profit hanno bisogno di crescere, non tanto nelle competenze che già posseggono, ma di raggiungere la motivazione, il "cuore" che ancora non riescono a comprare. Nel mondo nonprofit invece il cuore è presente, mancano però gli altri due elementi che ho sopra citato e sui quali dobbiamo lavorare. Non si può tuttavia andare semplicemente a guardare quello che fanno le organizzazioni for-profit perchè questi tre aspetti sono legati tra loro da relazioni. Non si può operare sulle scelte di gestione dello sviluppo delle persone indipendentemente dalla

considerazione del fatto che certe scelte, ad esempio, potrebbero mettere in discussione il capitale iniziale. Banalmente, se estendessi la logica classica di sviluppo delle persone, che è basata sulla massimizzazione della meritocrazia nelle organizzazioni nonprofit, non potrei essere certo di non mettere in discussione i valori dell'appartenenza. Per queste ragioni non è sufficiente il processo che le organizzazioni for-profit stanno adottando, di imparare cioè dalle organizzazioni nonprofit come acquisire il terzo elemento, ma è necessario che le organizzazioni nonprofit ricostruiscano modelli gestionali che consentano di entrare nelle altre due aree di capitale umano. Devono imparare come costruire e sviluppare competenze in un settore che pone delle limitazioni in termini dimensionali, in termini di livelli gerarchici, etc.. Esiste una serie di sistemi che possono essere usati nel mondo for-profit che tuttavia nella realtà nonprofit non si possono utilizzare e non si devono utilizzare. Credo che non abbiamo ancora sufficienti elementi per capire come fare, ci sono delle idee, ci sono degli stimoli, e su questi io credo che dovremo lavorare.

L'altro elemento su quale mi piacerebbe concludere, lanciando una piccola provocazione, è il seguente. In più occasioni, i risultati della ricerca precedente hanno dato origine a discussioni sul rapporto esistente in certi settori tra sindacato e organizzazioni. In particolare da più parti si è sottolineato come ci siano parti sindacali che contestano il terzo settore, quest'idea di utilizzo delle risorse a costi inferiori, una sorta di esternalizzazione del pubblico e così via. Se però ragioniamo sulla natura molto particolare del rapporto tra persone e organizzazioni nonprofit, ci dobbiamo soffermare a pensare a quale modello delle risorse umane ci dobbiamo adattare. Uno studioso spagnolo, un managerialista come me, ha cercato di identificare su due assi di uno schema il tipo di modelli di gestione delle risorse umane che possiamo pensare di sviluppare. Il primo asse è quello che rappresenta la visione che l'organizzazione ha della persona, del fattore lavoro, va dalla minimizzazione dei costi (il fattore lavoro è concretamente qualcuno che produce energia e che deve essere pagato il meno possibile) all'idea che il fattore lavoro sia qualche cosa che può generare nel tempo ritorni crescenti. L'obiettivo deve essere quindi quello di creare contesti organizzativi che facciano crescere le persone. L'altra dimensione è legata al livello di inclusione nelle scelte gestionali delle persone e degli interessi sociali, all'unilateralismo, alla contrapposizione negoziata, che è in fondo il modello prevalente nelle relazioni industriali nel nostro paese per il quale accetto l'esistenza di qualcuno come avversario, all'idea di cooperazione, cioè lo incorporo. Ragionando su questo modello, la mia

sensazione è che oggi ci ritroviamo in una situazione in cui parliamo di un settore che deve operare con una logica di sviluppo delle persone, quindi di crescita non solo delle competenze ma anche delle caratteristiche individuali. In una logica di cooperazione non si può pensare ad un modello unilaterale per mille motivi. Molte delle persone che vi lavorano sono soci, molte delle logiche di queste organizzazioni sono basate su un'ipotesi di condivisione dei modelli organizzativi e decisionali. Tuttavia gran parte degli stimoli presenti nei testi o nelle ricerche sulla gestione delle risorse umane, nascono da un ambiente totalmente diverso, prevalentemente quello nord americano. Lo sviluppo della persona va da un punto di vista unilaterale. Credo che il passaggio attraverso questi due nuovi livelli di valorizzazione del capitale umano non possa essere basato sull'identificazione di modelli di gestione delle risorse umane ma su una logica di processo e di costruzione dentro le singole realtà; dei modi più corretti di gestire la selezione, la valutazione, il sistema di ricompensa e lo sviluppo. Penso che un modello di questo tipo vada costruito basandosi su un criterio di equità in termini il più procedurali possibili. Il modello più equo è quello che definisco io stesso, non quello che viene portato dentro il mio settore da qualcuno che lo ha costruito da altre parti, in altre organizzazioni, in altri contesti. Quindi non esiste un modello di gestione delle risorse umane, dobbiamo creare un processo per arrivare a definirlo e questa credo sia la cosa più difficile. GRAZIE.

PROF. PIER LUIGI SACCO - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

Cercherò di spiegare come si situano le problematiche che sono state discusse fino ad ora anche in un contesto di tipo internazionale, riferendoci cioè ad alcuni modelli di capitalismo alternativi. Per fare questo ho bisogno di un ulteriore elemento che credo possa essere considerato interessante per mettere in prospettiva alcune delle cose che sono state dette e che ha, più in generale, a che fare con alcune caratteristiche dei modelli di capitalismo avanzato. Modelli coi quali tutti noi stiamo andando a confrontarci.

Riguardo ai modelli di capitalismo avanzato, di capitalismo post industriale, si parla notevolmente di questo tipo di prospettive, non sempre con una chiara idea di cosa realmente comporti in termini di discontinuità rispetto al capitalismo meno avanzato, più industriale e meno post. Io credo che la caratteristica fondamentale del capitalismo post industriale, o avanzato, sia un drammatico spostamento di prospettiva sul senso dell'agire economico. Quando frequentiamo un corso di economia la prima, cosa che ci in segnano è che l'economia dovrebbe fornire indicazioni efficaci al fine di distribuire risorse scarse tra fini alternativi. Il vero problema sono le risorse: ne abbiamo, vorremmo fare tante cose ma non ci riusciamo. Questo è il tipico scenario che si presenta in un'economia nella quale la maggior parte delle persone avverte bisogni socialmente e biologicamente determinati che non riesce a soddisfare. In altre parole questo è il modo giusto di ragionare sull'economia quando abbiamo gente che non riesce a mangiare abbastanza, a curarsi, a riscaldarsi abbastanza e così via. Quando esiste una chiarissima identificazione dei bisogni, è una grande difficoltà arrendere questi bisogni ragionevolmente soddisfatti per un numero ampio di persone. Finché siamo all'interno di questa prospettiva, siamo in un tipico scenario di capitalismo industriale, perchè la Rivoluzione Industriale non è stato che generare un processo di produzione di massa che rendesse non più problematico per la maggior parte possibile delle persone la soddisfazione dei bisogni codificati. Non per niente siamo soliti definire come economie emergenti, in via di sviluppo, precapitalistiche, quelle economie nelle quali questi problemi sono del tutto rilevanti ancora oggi. Nel momento in cui ci troviamo a che fare con un'economia di capitalismo avanzato, che succede? Succede qualcosa di incredibilmente complesso. Personalmente mi piace studiare la complessità, pur non essendo particolarmente contento della sua esistenza. La complessità purtroppo è una cosa preoccupante perchè implica l'aver a che fare con qualcosa di poco prevedibile e

di ingovernabile e dirlo in questi giorni sembra quasi banale. La complessità è difficilissima da gestire. Nel nostro caso questa complessità ci ha riservato, a parte le sorprese della cronaca che tutti conosciamo, un cambio di scenario così repentino e così drammatico che praticamente ciascuno di noi non se n'è completamente accorto, o quanto meno fa ancora molta fatica ad accorgersene. Entrare in un'economia post industriale, in un'economia nella quale la maggior parte delle persone che appartengono al sistema quando si alza la mattina ha una ragionevole aspettativa di veder soddisfatti tutti i suoi bisogni fondamentali, significa stare in un'economia dove il problema dell'economico deve necessariamente spostarsi altrove, visto che tutto questo sforzo di produrre risorse per rispondere a bisogni codificati è superato in partenza. Con cosa si è sostituito? Credo che l'evidenza sia sotto gli occhi di tutti. Quanto più una società è tradizionalmente capitalistica, e più andando indietro verso il pre-industriale, il proto industriale diventa evidente, tanto più questa è una società nella quale la soddisfazione dei bisogni è problematica. Quello che è tuttavia bloccato, è la definizione dei ruoli delle identità individuali. Quando si nasce all'interno di un determinato contesto sociale, il fatto di nascervi, predetermina quasi tutta la propria vita. Se nasco figlio di contadino, so già più o meno che tipo di persona sposerò, cosa farò nella mia vita, con cosa mi vestirò, cosa mangerò etc.; se nasco figlio di medico o di avvocato ho un altro tipo di scenario ma anche questo ugualmente predeterminato, salvo variabili individuali che rendono per il singolo individuo la storia diversa. Ma ciò che a noi interessa sono i grandi numeri, che sono da questo punto di vista assolutamente definiti.

In un'economia post-industriale i bisogni economici tradizionali si deproblematizzano, nel senso che sono soddisfatti. Quello che si problematizza drammaticamente sono proprio i modelli di identità. In altre parole tutte le risorse, tutte le energie economiche che prima venivano usate per rispondere a bisogni codificati, oggi improvvisamente vengono usati per costruire un progetto di identità. Si potrebbe per esempio andando a vedere per un attimo quali siano in ultima analisi i fattori profondi su cui fa leva un'impresa nel momento in cui cerca di stimolare una percezione del valore dei suoi prodotti. Un tempo questa faceva leva sulle caratteristiche dei prodotti, pubblicizzando che un determinato prodotto permetteva di ottenere un risultato particolare, oggi tutto questo è assolutamente irrilevante, o se non è irrilevante è decisamente in secondo piano rispetto ad una caratteristica estremamente più visibile, più rilevante: il vantaggio identitario. "Questo prodotto ti permette di essere questo", "questo prodotto ti mette in condizioni di sembrare agli altri quest'altro", etc. . Questo è

lo scenario del capitalismo avanzato, uno scenario nel quale produrre valore significa aiutare le persone a ottenere, più o meno bene, dei determinati vantaggi identitari. Ciò cambia moltissimo le cose dal nostro punto di vista, dal punto di vista della gestione delle risorse umane. Nel momento in cui ci troviamo a che fare con delle persone che investono la maggior parte delle loro energie e delle loro preoccupazioni nella costruzione di un modello di identità, quindi nel cercare vantaggi identitari da quello che fanno, lo scenario cambia drammaticamente dal punto di vista delle implicazioni economiche. Vorrei a proposito fare un esempio legato al tipo di mercato sul quale stiamo cercando di ragionare: pensiamo al motivo per cui è tanto difficile trovare operai in determinate economie anche a forte ritmo di sviluppo, anche sul territorio italiano. Nelle economie post distrettuali, per esempio quelle del nord-est, in questo tipo di economie il grosso problema fondamentale è quello di trovare operai che lavorino spesso con delle remunerazioni interessanti; perchè questi operai non vogliono lavorare? Dal punto di vista economico gli incentivi ci sono tutti, quello che manca è che dal punto di vista identitario il ruolo dell'operaio appare assolutamente perdente, fuori da tutta una serie di prospettive che appaiono sensate. In altre parole fare l'operaio in questo tipo di contesto significa seppellirsi all'interno di un progetto di vita senza storia, non perchè dal punto di vista economico non sia garantito, è garantitissimo, è meglio di un lavoro statale per quanto riguarda le prospettive occupazionali, quello che però non soddisfa l'individuo è il fatto che in questo non trova un progetto di senso attraente. Questo è un discorso molto importante perchè nel momento in cui andiamo a parlare della gestione delle relazioni umane, ci rendiamo conto che questa gestione si sta drammaticamente spostando su questo tipo di tema. E' giusto che quando andiamo a parlare della gestione delle relazioni umane, temi come la partecipazione, l'identificazione con i valori, l'amore addirittura, siano considerati importanti; nel momento in cui sappiamo questo dobbiamo però anche capire che in un mondo nel quale tutti cercano vantaggi identitari, creare relazioni significative e stabili che abbiano senso in questo tipo di contesto, diventa molto più difficile che in passato. In passato l'implicazione psicologica di una certa azione svolta o meno non interessava a nessuno, se lo scopo era quello di produrre un certo livello di prodotto e ricevere la remunerazione necessaria per sfamare la famiglia, il fatto che la persona con la quale si aveva a che fare potesse essere considerata antipatica o meno, interessava fino a un certo punto. In questo tipo di contesto nel quale ci si rende conto che la maggior parte delle nostre energie sono rivolte verso la costruzione di un progetto identitario, ebbene conta moltissimo con

chi si ha a che fare; si é disposti anche a rinunciare a una remunerazione monetaria nel momento in cui ci si rende conto che questa realtà chiude un certo tipo di strada o quanto meno determina dentro l'individuo delle dinamiche distruttive. Il guaio di tutta la faccenda è che purtroppo la costruzione di un modello identitario a cui stiamo assistendo è una costruzione che tende a strutturarsi in maniera prevalente verso un orientamento competitivo. Purtroppo il modo migliore per riconoscere di avere un'identità è riconoscere di avere un'identità superiore a quella che ha qualcun altro, oppure avere un'identità che in qualche modo appare più soddisfacente, più remunerativa, più gratificata e gratificante di quella che è l'identità di qualcun altro. Questa in realtà è una tendenza che era stata anticipata, seppur in un contesto diverso, da autori come Irish, quando parlavano dei limiti sociali dello sviluppo e della concorrenza posizionale. Il problema è che mentre la concorrenza posizionale un tempo era una concorrenza prevalentemente orientata al possesso dei beni in quanto tali, oggi la concorrenza posizionale si sposta sui beni in quanto marcatori di identità. In altre parole per gli individui acquisire certi tipi di beni è diventato un modo per dimostrare che esistono. Questo implica che purtroppo nel momento in cui prevale uno scenario competitivo di questo tipo, arrivare a forme ragionevoli di cooperazione che mettano gli individui allo stesso tempo in grado di essere produttivi e sviluppare la propria costruzione di un modello di identità soddisfacente, diventa quasi impossibile. Si viene a creare una contrapposizione interna fortissima tra un'esigenza di funzionalità dell'organizzazione e una sostenibilità relazionale per gli individui. Questo si vede drammaticamente soprattutto nelle organizzazioni for-profit; si vede meno nelle organizzazioni nonprofit soprattutto per un motivo; perchè nell'organizzazione nonprofit questa è la sua caratteristica distintiva, che secondo me spiega alcuni degli aspetti che Luca Solari spiegava prima. La caratteristica distintiva è che nel nonprofit si sono sviluppati tradizionalmente per cultura organizzativa, dei modelli di riconoscimento identitario a forte impronta cooperativa. Non esiste cioè necessariamente una contrapposizione competitiva, perchè lo scenario di riconoscimento all'interno di questo contesto passa per altre variabili e altri sistemi di valori. Fondamentalmente se la persona fa determinate cose nel contesto, può sentirsi riconosciuta e valorizzata indipendentemente dal fatto che sia "più di" e "meglio di". Questo ovviamente ha un costo, che in certi casi produce dei problemi di incentivazione. Proprio perchè ci si sente riconosciuti "in quanto appartengo" non sempre si é stimolati a dare il meglio di sé. In un contesto come questo, delle due questa è la prospettiva meno inquietante, perchè su

questa è possibile innestare uno stimolo alla produttività. Su una prospettiva fortemente orientata alla competizione identitaria, al contrario, stimolare una base per la cooperazione è quasi illusoria. Il problema delle relazioni umane è che non hanno un valore strumentale, o meglio, se hanno un valore strumentale non sono più relazioni. Nel momento in cui io dico a qualcuno "ti devo voler bene perchè questo mi fa fare carriera" questo fa perdere qualunque senso al termine ti devo voler bene. Il problema delle relazioni è che non sono né strumentali, né strumentalizzabili. Per suscitare determinate dinamiche relazionali, queste devono partire da motivazioni e comportamenti credibili, e il comportamento credibile è dato solo dalla storia e dalla autenticità dell'identificazione dell'orientamento valoriale di una persona. Siccome la storia ha tempi lunghi, siccome la credibilità ha tempi lunghi, questo significa che nel momento in cui ci si rende conto che nelle società avanzate questi diventano i nuovi scenari anche della produttività, sta emergendo in maniera drammatica una razionalità del comportamento non strumentale. Questo è esattamente il contrario di quello che ci hanno raccontato fin ora. Fino a poco tempo fa essere razionali, e cioè essere in grado di utilizzare al meglio le risorse per ottenere determinati obiettivi economici, in primis l'efficienza, richiedeva fondamentalmente un'antropologia dell'homo economicus terrificante. Un soggetto doveva fondamentalmente disinteressarsi di tutto e di tutti ed essere unicamente focalizzato sul proprio beneficio individuale. Credo che questa sia una lettura povera, superficiale e strumentale di Adam Smith che mai si sarebbe sognato di dire una sciocchezza del genere. Il vero problema di oggi è invece che ci rendiamo conto che questo è esattamente il modo di sprofondare nel baratro, in un'economia come quella di cui stiamo parlando, proprio per i motivi di cui stiamo parlando, per il cambiamento di scenario. Se in un'economia come quella del passato, nella quale l'importante in ultima analisi era guadagnarsi da vivere, era ancora ammissibile, malgrado le limitazioni, immaginare un'organizzazione relazionale fondata sulla ricerca del beneficio individuale in una totale situazione di analfabetismo relazionale ed emotivo, che era quello che veniva fondamentalmente prodotto in un'organizzazione di tipo taylorista, oggi è vero il contrario. In ultima analisi ciò che gli individui cercano per primo è il vantaggio identitario; possono fare bene in maniera virtuosa per l'organizzazione stabilendo modelli cooperativi che però, come abbiamo visto, sono difficilissimi da creare e mantenere, perchè le persone hanno bisogno di questa credibilità e hanno bisogno che questa motivazione sia rafforzata e sia coltivata e non impedita. Abbiamo quindi bisogno di questo tipo di aspetto, dall'altra parte ci rendiamo

conto che appena colleghiamo con un'eccessiva precipitazione questa preoccupazione al risultato, tutto evapora perchè diventa strumentale e il gioco finisce. Da questo punto di vista dobbiamo renderci conto di una cosa, tutte le organizzazioni del capitalismo avanzato hanno bisogno di questo tipo di sistemi di valori, però non dappertutto si possono produrre allo stesso modo. Il problema è che nelle organizzazioni for-profit esiste un ordinato di preoccupazioni che permette, fino a un certo punto, di fare un discorso che inevitabilmente rischia di diventare molto strumentale, a meno che non si realizzi un meraviglioso e delicatissimo equilibrio organizzativo. Nel nonprofit questo non è vero, esattamente per il motivo che è un'organizzazione nonprofit: la non distribuzione degli utili, paradossalmente crea un rilassamento di quello che è, non il vincolo di performance che c'è anche nelle organizzazioni nonprofit, ma il modo in cui questo vincolo di performance si deve esprimere, e aiuta a creare relazioni cooperative. Questo è il motivo preciso per cui nel contesto di oggi parliamo di nonprofit come produttore netto di socialità, ciò può avvenire solo nel nonprofit in questo modo. Il for-profit può soltanto, se ci riesce, riprodurre questo tipo di modelli nel contesto che gli è utile, cercando di non strumentalizzarlo, il che è la cosa più difficile. Questo non vuol dire che per il nonprofit questo sia automatico, semplice e non strumentale, significa che esistono delle condizioni di vantaggio oggettivo che possono essere sfruttate bene oppure male. Ciò che vorrei sottolineare è che contrariamente a quello che avveniva nella logica economica tradizionale, per molto tempo gli economisti si sono scervellati a cercare di capire perchè esista il nonprofit, perchè per la maggior parte del pensiero economico prevalente fosse all'interno di un'economia industriale; il fatto stesso che il nonprofit esista sembra una bizzarria e cercando la spiegazione del fallimento dello stato, del mercato; il nonprofit viene visto come toppa. Il nonprofit è il libro messo sotto il tavolino per non farlo ballare. Ci stiamo rendendo conto che le cose non sono così, del fatto che esistano delle ragioni intrinseche profondissime per cui il nonprofit esista, non solo, in realtà i modelli di capitalismo avanzato diventano più o meno efficienti a seconda della loro capacità di declinare e di introdurre questo tipo di considerazioni all'interno del loro mix organizzativo e strutturale.

Qui arriviamo molto rapidamente ai contesti internazionali. L'analisi più brillante che è stata fatta delle alternative tra i modelli di capitalismo, viene da un giovane sociologo italiano morto prematuramente che si chiamava Marco Orru, che scrisse vari anni fa un libro profetico da certi punti di vista, nel quale individuava come alternative al modello capitalistico anglosassone tre blocchi. Erano quello che possiamo

chiamare il modello di capitalismo coordinato istituzionalmente; un modello di capitalismo nel quale esistono alcuni grandi soggetti che rappresentano le parti sociali in gioco e che nel fare questo si mettono d'accordo, non sulla prevalenza del proprio interesse privato ai danni di soggetti non rappresentati, si mettono d'accordo in quanto delegati di questi soggetti non immediatamente rappresentati. L'esempio tipico di questo modello di capitalismo è quello tedesco, in Europa. E' interessante capire come ciascuno di questi modelli di capitalismo abbia una controparte europea e una asiatica; era un fenomeno assolutamente non garantito a priori ma che empiricamente si ritrova e rende la cosa affascinante e, da certi punti di vista, misteriosa. La controparte naturale di questo modello di capitalismo è ovviamente quello giapponese. Le due varianti di questo modello di capitalismo soffrono delle stesse debolezze e hanno gli stessi punti di forza. Non per niente sono andati in sofferenza insieme di fronte a un certo tipo di evoluzione strutturale della globalizzazione. Il secondo modello di macrocapitalismo, alternativo a quello anglosassone, è il capitalismo tecnocratico che nasce dall'esistenza di un'élite tecnicamente costituita all'interno di un meccanismo formativo di eccellenza, drasticamente separato dal meccanismo formativo tradizionale. C'è un sistema di formazione a due velocità che sforna questa élite tecnocratica, che diventa automaticamente la classe dirigente del paese. Nel caso europeo è evidente quale sia il modello, la Francia, e nel caso est asiatico il modello è quello coreano, in realtà in Corea è successo qualcosa di simile con l'esercito, che è diventato l'incubatore di tutta l'alta direzionalità del capitalismo coreano. Abbiamo poi il terzo tipo di modello che ovviamente ci appartiene, ed è il modello familista, un modello cioè di capitalismo fondamentalmente organizzato dal basso, nel quale la direzionalità si esprime direttamente con l'identificazione con un gruppo familiare più o meno stretto, o allargato a seconda dei contesti, e che ha un'interessante controparte in Taiwan. All'interno di questi modelli di capitalismo potremmo chiamare le relazioni presenti, di ecologia dei modelli di identità. Questo di cui ho parlato in un certo senso si declina in modo molto diverso, non posso ora entrare nei dettagli di ognuno. ma quello che mi interessa sottolineare sono i punti di forza e di debolezza del nostro tipo di modello di capitalismo, comparato agli altri alla luce di quello che ho detto prima. Nel modello familista abbiamo una tendenza anarcoide, perchè ovviamente ogni famiglia fa per sé, e se vogliamo, il modello di capitalismo avanzato è più vicino ad una logica organizzativa di tipo tribale. Questo si vede benissimo nella nostra vita economica e politica. All'interno di questa forma di tribalismo il problema è che le politiche dell'identità

tendono a legarsi all'interno di monadi autoreferenziali che fanno molta fatica a mettersi in contatto con gli altri soggetti in causa. Nonostante gli svantaggi, uno dei grandi vantaggi del grande capitalismo contrattato alla tedesca, è che esiste un livello straordinario di coordinamento istituzionale. Fondamentalmente le cose cadono dall'alto, non perchè ci sia un autoritarismo ma perchè la prima preoccupazione di tutte le parti in causa è stabilire un livello di coordinamento; solo dopo ci si preoccupa di decidere come muoversi individualmente per esplicitare efficacemente questo modello di coordinamento pre-contrattato. Da noi esiste esattamente il contrario. L'enorme difficoltà strutturale consiste nell'individuare forme di coordinamento significativo, per cui se succede che tutto il lavoro che riusciamo a fare relativamente bene di politiche di costruzione delle identità e di modelli di comportamento cooperativo all'interno di singole organizzazioni, funziona abbastanza bene, ciò avviene perchè il nostro modello favorisce proprio questo. Il nonprofit di tipo italiano riesce in maniera abbastanza semplice a creare un clima cooperativo efficace all'interno della singola organizzazione. Il dramma dal punto di vista della performance arriva quando si scavalcano i limiti dell'organizzazione e si entra in una logica di contrapposizione tribalistica, allora si entra in guerra. La debolezza strutturale del nonprofit italiano non dipende dall'efficienza della singola organizzazione dal punto di vista relazionale, perchè quella è abbastanza garantita, ma è più che compensata in senso negativo, purtroppo, dall'assoluta incapacità di trovare dei meccanismi di governance sistemica che renda questa visibile. Questa è una realtà importantissima ormai anche del sistema economico italiano, rappresentato, credibile come soggetto che esprime un suo ruolo preciso all'interno dei moderni welfare mix, per esempio. Ma questa è una conseguenza drammatica della nostra specificità culturale e del nostro modello di capitalismo. Renderci conto di questo e iniziare un'azione sistematica e coordinata per superare questo limite strutturale può dare, secondo me, dei risultati spettacolari. GRAZIE.

PROF. STEFANO ZAMAGNI

Come gli amici che mi sono accanto concordo sul fatto che l'espressione Finanza Etica sia inappropriata. D'altra parte non l'abbiamo inventata noi, l'hanno inventata gli anglosassoni, la Ethical Finance è quindi nata là. Credo che sia sbagliata per due ragioni. La prima motivazione è di carattere storica, la Finanza Etica non è stata inventata da loro, nasce in Italia col nome di Monti di Pietà; successivamente

trasformati in banche, si chiamano Casse Rurali, non dimentichiamo, e vorrei ricordare che nel 1472 a Bologna nasce il primo Monte dei Matrimoni. a quel tempo infatti se le donne se non avevano soldi per crearsi la dote, non potevano sposarsi. La società civile si organizzò allora creando il monte dei Matrimoni, che è tuttora esistente a Bologna e ovviamente ha altre finalità. Questo per dire che le espressioni che noi chiamiamo di finanza etica sono nate da noi, in Italia; gli americani l'hanno presa da noi, questo è il punto. Quando Tocqueville, che era francese, va in America ovviamente non fa altro che riferire quello che avveniva in Europa, in Francia e Italia in particolare. Ciò è importante perché in effetti parlare di Finanza Etica implica quasi che le banche cosiddette commerciali non siano etiche. Una delle grosse difficoltà nel dialogo con i banchieri commerciali è proprio questo, quasi si sentono offesi. Tant'è vero che Cesarini e altri della San Paolo, per evitare questo hanno incorporato dentro la finanza commerciale alcuni aspetti di Finanza Etica, a scopo preventivo. Il vero primo punto è effettivamente che il termine Finanza Etica, come per la storia del termine nonprofit, è entrato nell'uso comune e ci vorranno molti anni per sradicarlo. Questi termini non sono corretti. Il termine Finanza Etica confonde, perché dà l'idea che ciò che non è considerato etico sia non-etico, il che non è perché sarebbe un ordine sociale pericoloso quello dicotomico in cui da una parte si fa finanza etica e dall'altra no. Come è stato rilevato, vivremmo in un cattivo mondo se i 4/5 dell'attività finanziaria fosse non-etica. Ecco perché sarebbe meglio non dicotomizzarlo. Quello che invece va rilevato, è che ciò di cui abbiamo effettivamente bisogno, parlo dell'Italia ma il discorso vale anche per il resto d'Europa, è che la forma più alta di "Finanza Etica" sarebbe quella di creare un mercato finanziario per quelle organizzazioni di società civile che si prendono il nome di associazionismo, nonprofit, cooperative, cooperative sociali etc. . In altre parole io non mi scandalizzo che ci sia un uso strumentale della dimensione etica per far rendere di più i fondi, è giusto e normale che sia così. Però come penso abbia detto il Prof. Quadrelli, bisogna fare attenzione perché se si procede solo su quella linea non si è sostenibili. Il giorno in cui la gente si rendesse conto che San Paolo, Unicredito gestisse due o tre fondi etici per salvarsi la faccia, passerebbe al contrattacco. E' bene quindi fare attenzione a non cullarsi sugli allori; ancora adesso, e per alcuni anni in futuro, avrà successo ma se la motivazione ultima del fare finanza etica non è di altro tipo, prima o poi si verificherà l'effetto boomerang che, come la storia ci insegna, avvenne all'inizio del '900 dopo lo scoppio della Prima Guerra Mondiale.

Occorrerebbe cominciare a far capire anche alle banche commerciali che se

crediamo ad un modello di economia civile, cioè ad un insieme di organizzazioni, di imprese che anno gli obiettivi che sappiamo, queste hanno bisogno di finanza alla quale queste imprese civili non hanno accesso. L'unica eccezione è quella delle B.C.C. e della Banca Etica che sono nate con questa idea. Ciò non significa che quello che state facendo non meriti l'attenzione e il plauso, sicuramente dico che non basta, è poco significativo. Trovo giusto ritirarsi dal mercato delle armi, e dovrebbe essere una cosa quasi normale, sarebbe bene cercare di creare anche delle forme alternative di finanza per consentire ai soggetti dell'Economia Civile di vivere in maniera indipendente e autonoma senza doverogni volta bussare a numerose porte; sarebbe veramente una grande sfida.

L'ultima considerazione, per concludere, sulla quale mi piacerebbe avere una reazione è questa; supponiamo uno scenario del seguente tipo: ormai in Italia ci sono 4 gruppi bancari che tra qualche anno avranno l'intero controllo. Qualcuno potrebbe dire: perchè in questa situazione il sistema delle B.C.C. continua ad esistere? Quello che fanno loro lo garantiremo noi, se loro si fondessero dentro di noi. Questo è un rischio. Bisogna dire che la dimensione etica riguarda in questo caso anche la pluralità, la varietà; bisogna dire e affermare che la varietà stessa è un valore indipendentemente dai risultati. Se quattro grossi gruppi bancari destinano il 20% del loro profitto a obiettivi sottoscrivibilissimi dal punto di vista etico, della sostenibilità etc., quel che conta é che non siano solo quei quattro, questo non andrebbe bene perchè sarebbe una diminuzione del grado di civilizzazione di una società. Una società civilizzata è quella incui il soddisfacimento di bisogni e il raggiungimento di determinati obiettivi passa attraverso la varietà. Se le stesse cose venissero fatte da pochi, non andrebbe bene perchè ci sarebbe un elemento di relazionalità che deve essere recuperato. Ecco perchè ogni tanto emergono queste tentazioni; le banche appunto locali, che sono presenti sul territorio si dice che siano un po' inefficienti; se noi facessimo con un accordo una sorta di patto para-sociale le faremmo scomparire e garantiremmo che quello che fanno loro lo potremmo fare noi. Io dico che questo sarebbe un giorno molto brutto, non tanto per quelle banche, ma per il grado di avanzamento civile di un Paese come questo. Mi piacerebbe sentire su questo tema altre opinioni.

DOTT. CALEFFI

"Assenza nel dibattito politico di questi temi, come mai e come si può rimediare"

Non eludendo alla risposta vorrei col mio intervento rispondere a una serie di sollecitazioni, compresa quella della prima persona che è intervenuta, almeno sotto due profili: il primo profilo più concettuale e il secondo più strettamente bancario.

Su questi temi noi ci siamo particolarmente affaticati in questi ultimi anni. Non solo di fronte al grande problema della globalizzazione e sul rischio che si perda la ricchezza della differenza, noi ci siamo domandati come di fronte a questi grandi problemi si potesse attualizzare un nostro modello di essere cooperative mutualistiche, con riguardi sia alla comunità nella quale lavoriamo, sia ai soci che sono il principale asset delle nostre banche.

Vorrei rispondere con delle domande che ci siamo posti e alle quali abbiamo dato una risposta che credo possa testimoniare i valori dei quali vogliamo essere portatori e dei quali vogliamo improntare la nostra attività. Noi ci siamo fondamentalmente domandati se possa diventare creativo un rapporto tra l'Economia e l'Etica e tra la Finanza e l'Etica; se questo rapporto vissuto evidentemente con intelligenza e generosità possa far crescere l'uomo e la comunità civile su scala locale, nazionale e mondiale, garantendo al tempo stesso maggior efficienza. Se si possa quindi fare Finanza partendo da un paradigma di valori. A queste domande abbiamo cercato di dare delle risposte positive, nel senso che secondo noi fare finanza eticamente orientata, influenzata dall'Etica significa proprio partire dall'antropologia, dalla visione dell'uomo. Credo che attorno a questo stiamo costruendo, fare cioè finanza dove l'uomo e la comunità sostanzialmente siano al centro. Come rappresentante del mondo della cooperazione di credito, rispondo che per noi fare banca è particolarmente complesso perchè dobbiamo essere banca e quindi rispettare tutte le regole, anche quella della valutazione dei rischi, di rispettare certi parametri di sana e prudente gestione. Da Basilea ci viene imposto il rispetto di certe regole nella nostra attività. Noi dobbiamo conciliare questo con l'essere anche buona cooperativa mutualistica e quindi orientata verso l'esterno, verso la comunità e verso i nostri soci. Nello stesso tempo è un mestiere particolarmente complesso soprattutto visto dal centro, perchè noi vogliamo conservare proprio la ricchezza delle differenze, il che significa mantenere le autonomie di piccole banche locali, quindi particolarmente sensibili alla visione del territorio, ma nello stesso tempo che non potrebbero vivere autonomamente e quindi rappresentare le istanze di

queste comunità locali. Se però non fossero unite a rete e trovare in fabbriche comuni al centro, sarebbe difficile trovare le risposte per essere competitive sul mercato. E' un mestiere particolarmente complesso, sono temi che ci tengono fortemente impegnati, sono particolarmente complessi e le nostre risposte si muovono nell'alveo che io indicavo, soprattutto quello di mettere l'uomo e la comunità al centro.

DOTT. MATTEO PASSINI

"Stimolo culturale, come si fa a promuovere dal basso questa cultura dell'uso responsabile del denaro"

Credo che questo possa fare parte solo del dna delle organizzazioni, non credo che si possa innestare un processo culturale a breve tale da soddisfare questa esigenza.

Prima di andare in Banca Etica lavoravo in una grande banca, una delle migliori ai tempi, che oggi è stata assorbita ed è quindi un po' sparita. Mi ricordo però che tanti anni fa credo fosse l'unica ad avere inserito il codice etico per i dipendenti; è stata un'operazione a mio avviso disastrosa perchè il codice etico in una banca non può scriverlo a tavolino il Capo del Personale, il Capo del Legale e poi mandarlo in giro come una circolare che la gente mette nei cassetti, questo non ha senso. Evidenzio questo passaggio proprio per rispondere che le cose condivise devono partire dal basso, e solo in questo modo. Noi la nostra parte cerchiamo di farla, però credo che al di là degli orientamenti di destra, centro o sinistra oggi la politica sia gestita come un'azienda ed è veramente difficile dialogare con certi soggetti e sappiamo che questo non è un fenomeno solo italiano, purtroppo, e il mondo va in questa direzione. Ricollegandomi al discorso del Prof. Zamagni, credo che la differenza non solo vada mantenuta ma che sia necessario stare molto attenti, perchè credo che attualmente nel sistema bancario ci sia una crisi d'identità. Mi preoccupa poco il fenomeno delle Popolari che sono delle cooperative che vogliono diventare quasi tutte delle s.p.a. e quindi lasciare determinati tipi di valori; mi preoccupa un po' di più che le s.p.a. o comunque grandi banche vogliano diventare banche che fanno Finanza Etica, perchè è un percorso molto lungo e difficile e non so se riusciranno a farlo. Mi preoccupano anche realtà di Credito Cooperativo che cercano di diventare grandi e sarebbe meglio, per le necessità delle comunità, che il Credito Cooperativo continuasse nell'attività che sta portando avanti da tanti anni, perchè lo sta facendo bene. Penso sarebbe bene che le banche grandi facessero bene quello che sanno fare e che ciascuno facesse sempre meglio il suo

mestiere. Questa mi sembra la cosa più sensata che si possa dire.

DOTT.SSA ELISABETTA MURENU

"La selezione delle imprese. Ci sono degli strumenti per valutare se stessi. Il rendimento e l'etica come devono porsi l'uno verso l'altra."

Per iniziare voglio aggiungere qualcosa su come educare la gente alla Finanza Etica. Io ho un'idea abbastanza precisa a riguardo, che ho sviluppato da quando ho iniziato a lavorare sul mercato italiano per Sam. I miei interlocutori sono di solito gestori di fondi, Amministratori o comunque membri del Consiglio di Amministrazione di banche e mi rendo conto che soprattutto i gestori sono gli interlocutori. Oggi abbiamo reti infinite di promotori finanziari, abbiamo gestori di fondi che parlano ai clienti più importanti. Se la banca promuovesse una cultura finanziaria attraverso i propri gestori di questo genere, il gestore o il promotore potrebbe andare dal cliente e vendergli quel prodotto per fargli capire la differenza tra un fondo tradizionale, che investe in tutti i settori e non fa screening di nessun genere, e un prodotto che invece ha dei criteri di selezione che sono nel lungo periodo destinati a provocare dei forti cambiamenti nell'assetto economico.

Da qui mi riallaccio all'osservazione sulla performance che non è fondamentale però è importante. Noi facciamo un lavoro diverso da quello di Banca Etica, facciamo raccolta, non facciamo impieghi per cui la performance deve essere un elemento a sostegno di quello che è un prodotto nuovo che deve entrare nel mercato. Non possiamo andare a incentivare le persone a fare beneficenza, a comprare i fondi etici e dire loro che ci perdono o guadagnano meno di quello che il mercato fa; nessuno li comprerebbe. Sono elementi da mettere insieme, questo è importante e noi lo riteniamo importante.

Sam da sempre svolge un'attività che verte solo alla sostenibilità; io credo che per costruire un team di ricerca per poi vendere un prodotto che si contrapponga ai prodotti finanziari tradizionali, probabilmente sia necessario adottare una strategia anche discutibile, però sono anche d'accordo nel dire che siamo in una fase in cui il mercato inizia e qualsiasi porta dalla quale si entra va bene. Oggi è utopistico pensare di abbandonare in un momento il modo di fare finanza in senso tradizionale per dedicarsi totalmente alla Finanza Etica.

DOTT. VITTORIO BORELLI

"Cos'è una banca"

Togliendomi il vestito da bancario che porto da cinque anni, perchè ho fatto per tutta la vita il giornalista economico, vorrei ricordare che le banche italiane da un certo punto di vista erano il massimo della eticità fino cinque o sei anni fa, quando sono cominciate le privatizzazioni. Il sistema bancario italiano era per l'85% pubblico; un'altra parte, almeno il 10% di quello che non appariva formalmente come pubblico lo era di fatto, perchè le banche popolari erano governate dalla politica, come sappiamo. All'epoca le banche italiane non fallivano mai, perchè quando le banche italiane venivano mal gestite scaricavano semplicemente i costi dei loro fallimenti sulla società; tutti noi pagavamo i conti della mal gestione delle banche italiane. Le banche italiane non facevano profitto, perchè la logica della politica non era di far profitto, era di sistemare l'azienda amica, sistemare l'amico del figlio dell'amico, etc. . Questa era la realtà del sistema bancario italiano, il più inefficiente di tutto l'Occidente capitalistico. Da qualche anno nelle banche si comincia a parlare di profitto, si comincia a ragionare in una logica di profitto. Credo che la mission delle banche sia quella di far profitto; non per il bancario che congiunturalmente la dirige come Amministratore delegato o Presidente, perché stanno diventando tutte delle società per azioni dove ci sono dei dirigenti esattamente come sono i dirigenti della Pirelli, della Fiat o di qualunque altra impresa. Nelle banche italiane per fortuna comincia a farsi strada la cultura dell'impresa ed è proprio per questo che oggi si può iniziare a parlare delle banche italiane come leva per avere anche un'intervento di responsabilità sociale, cioè per un intervento al di là della propria mission. Se non fosse così, vorrei sentirmi dire che cosa e come si può distribuire, non ci sarebbe niente da distribuire.

L'ultima osservazione, invece di tutt'altro genere, è che vorrei ricordare in opposizione a certe posizioni che mi sembrano decisamente radicali ed estremistiche, che la contraddizione è dentro ciascuno di noi. Noi siamo contemporaneamente professori universitari ma siamo anche risparmiatori, siamo giornalisti ma anche persone che investono. Dentro ciascuno di noi c'è una contraddizione; pensare che una banca possa risolvere la contraddizione che noi per primi non riusciamo a risolvere, è pura utopia, perchè quando noi da risparmiatori investiamo il nostro risparmio, pretendiamo di avere un rendimento da questo risparmio. Io francamente non ho mai conosciuto dei risparmiatori, né le statistiche sociologiche lo registrano, che non si

aspettino un rendimento. Non esistono. Sono una pura astrazione, oppure sono dei fenomeni di nicchia, minoritari che non possono fare testo. Se noi vogliamo prendere in mano questo problema e fare davvero qualche passo significativo in avanti, dobbiamo partire da una visione realistica di quello che siamo, di quello che possono fare gli intermediari finanziari e di quello che è giusto fare. E' necessario allora andare a fiscalizzare le banche dove gli intermediari finanziari non fanno questo ma non poniamoci un obiettivo che è del tutto irrealistico e utopistico.

Sessione di Chiusura - "Incontro con le autorità politiche e istituzionali sui temi delle Giornate di Bertinoro per l'Economia Civile"

DOTT.SSA ARIANNA BOCCHINI - SINDACO DI BERTINORO

Nella sessione conclusiva di questa importante iniziativa che si è tenuta ieri e oggi qui a Bertinoro, volevo ringraziare innanzitutto i Promotori dell'iniziativa, per l'intuizione che hanno avuto e per la qualità del lavoro che è stato svolto in questi giorni; un lavoro molto intenso che credo abbia dato a tutti un materiale di lavoro e di riflessione molto importante anche rispetto alle prospettive dell'economia sociale, dell'economia civile. La città di Bertinoro ha accolto molto positivamente questa iniziativa anche nella speranza che questo appuntamento si possa ripetere e possa divenire annuale per l'evoluzione del pensiero e dell'elaborazione su queste tematiche. Da questo punto di vista riconfermo la disponibilità dell'Amministrazione Comunale e della Città che rappresento.

Voglio ringraziare i Relatori che sono giunti a Bertinoro per questa iniziativa; in particolare in questa sessione voglio ringraziare l'Onorevole Grazia Sestini, Sottosegretario Welfare, per aver scelto di essere presente e soprattutto immagino considerando importante anche rispetto alle politiche di governo, l'elaborazione e gli studi che qui sono stati fatti. Ringrazio tutti anche per gli apprezzamenti che ho sentito nei confronti di questa Città, sono qui per dire che questo appuntamento è servito anche a noi per riflettere sui temi che ci avete sottoposto. Siamo quindi pronti a riconsiderare un ulteriore impegno rispetto a questo appuntamento se voi riterrete, e nei modi in cui riterrete, di riconfermarlo. Spero che Bertinoro sia stata accogliente così come avevo sperato quando ieri mattina abbiamo aperto il convegno, spero che vi siate sentiti a vostro agio e spero di rivedervi presto perchè siete stati comunque una presenza importante e significativa. Il contenuto di questi due giorni è un contenuto che comunque attraverserà anche le nostre opzioni e i nostri ragionamenti nel merito anche di alcune scelte politiche. Per questo vorremmo continuare a relazionarci con questo mondo e con questo pensiero. Un saluto a tutti e un ringraziamento ancora per essere stati qui, in questo centro universitario del quale voglio ringraziare l'organizzazione e la Direzione che, come sempre, si è dimostrata capace e competente nell'accogliere questo vostro appuntamento. Arrivederci.

GIUSEPPE FRANGI - DIRETTORE DI VITA MAGAZINE

Siamo arrivati a questa sessione finale delle Giornate di Bertinoro ed è una sessione durante la quale cercheremo di raccogliere un po' di spunti e di prospettive concrete rispetto alle elaborazioni fatte in questi giorni. Sono due i fattori che mi sembra importante tenere presenti prima di passare la parola ai singoli Relatori. Il dibattito che avviene stasera, avviene in un contesto internazionale che ha anche una ricaduta non indifferente in Italia e sul mondo che è qui rappresentato, parla e riflette. Una ricaduta in termini di comportamenti privati, una ricaduta nel valore e nell'ingombro che la parola sicurezza sta prendendo nella vita quotidiana di ciascuno e una ricaduta anche nelle grandi scelte che si andranno a fare. Il secondo spunto che vorrei tener presente è l'indagine Istat che ha fotografato il mondo dell'economia civile e che è stata presentata poco prima dell'estate e ha svelato un fenomeno, al di là di quanto i mass-media hanno sempre pensato, che ha scoperto certi fattori che mi sembrano molto significativi. Ne identifico uno col fatto che dall'indagine Istat emergeva che esistono 532.000 lavoratori dipendenti dal mondo che può essere messo sotto il cappello dell'economia civile, che il 55% delle associazioni cooperative sono state costituite negli ultimi dieci anni, quindi è un fenomeno che non ha paragoni a livello sociale oggi in Italia io credo come crescita e sviluppo. L'altro dato interessante che sfata e fotografa in maniera molto diversa il rapporto tra il mondo associazionistico e cooperativo e dell'imprenditoria sociale rispetto alla politica, nella quale si dice che l'87% degli Enti sia prevalentemente finanziato da contributi privati, mentre solo il 13% degli enti ha l'apporto pubblico che è determinante. Questo lo dico perchè evidentemente quando si parla di rapporto tra il mondo nonprofit e la politica si pensa sempre a un rapporto di dipendenza e di richieste minute. Invece non è così; il problema è il progetto di una società diversa in cui all'imprenditoria civile sia concesso di avere quello spazio che già con le sue forze è riuscito a ricavarsi come le cifre dimostrano. Passerei ora la parola ai singoli Relatori, cominciando da Carlo Romeo, Responsabile del Segretariato Sociale della Rai; la sua presenza mi sembra significativa perchè siamo reduci da un'esperienza travolgente come la Marcia della Pace Perugia-Assisi, che è un modo col quale la società civile ha dimostrato la sua forza, i suoi numeri e la sua coscienza. Purtroppo i media hanno raccontato in modo parziale senza rendere conto al Paese dell'entità di questo fenomeno.

GRAZIE.

CARLO ROMEO - RESPONSABILE SEGRETARIATO SOCIALE RAI

Siamo grati al Prof. Zamagni per dare concretezza alla possibilità di coniugare Economia Civile e Comunicazione Sociale, perchè il legame è estremamente forte.

La Rai rappresenta e deve rappresentare sempre di più l'indirizzo di servizio pubblico; non soltanto la strada o la bacheca alla quale si appoggiano una serie di messaggi. Rai ha una storia di quaranta anni anche di comunicazione sociale che è molto importante e occorre andare a recuperare. Negli ultimi tempi non è stata particolarmente coltivata poiché abbiamo inseguito un po' il modello Mediaset. Con le ultime dichiarazioni e con l'impostazione dei nuovi contratti di servizio, mi sembra che stiamo tornando ad una direzione in cui Rai non cessa di avere anche una componente commerciale ma recupera quelli che sono i suoi principali criteri, che sono quelli segnati dal contratto di servizio, quelli ribaditi dal Ministro nell'ultima audizione presso il Senato il 13 settembre, due giorni dopo, non a caso, della Tragedia di New York.

Cosa sia il segretariato sociale preferisco mostrarlo dal sito che abbiamo costituito nel novembre dello scorso anno. Ho preso la responsabilità del Segretariato Sociale nel giugno del 2000, prima dirigevo la sede Rai dell'Emilia Romagna. Il Segretariato Sociale è nato cinque anni fa ed è stata una delle eredità più importantidell'Amministrazione di Letizia Moratti che lo ha voluto. Allora Capo delle Relazioni Esterne era Carlo Sartori.

Il ruolo del Segretariato Sociale è quello di ponte con le realtà sociali e con le parti sociali attive fuori ma anche all'interno di un'azienda che sempre più ricorda Venezia in certi momenti, fatta di tanti isolotti, e che spesso vive il sociale con una diffidenza istintiva, non capendo che il sociale in Rai non è un problema, è un'opportunità. Ci vuole molto per farlo capire ma si sta cominciando a capirlo; è importantissimo rendersi conto che il sociale oggi, anche per l'intervento dell'economia che è fortissimo negli ultimi anni, richiede professionalità ad altissimo livello. Operatori dell'economia che sono applicati al nonprofit devono essere il meglio con qualcosa di più. Operatori della comunicazione sociale che devono occuparsi di sociale devono essere il meglio in assoluto con qualcosa in più. Ovvio che noi ci rivolgiamo agli addetti ai lavori; il nostro sito può essere considerato un referente, per questo motivo lo uso a campione. Noi cerchiamo non soltanto di aumentare la quantità della comunicazione sociale ma soprattutto di garantire la qualità attraverso una serie di iniziative. Non a caso in un incontro in cui c'erano rappresentanti di tutte le culture della comunicazione,

due giorni prima di Perugia-Assisi, ci siamo incontrati su un walkabout organizzato dal Segretariato Sociale insieme al Comune di Perugia, alla Regione Umbria, al forum del terzo settore, proprio per discutere anche duramente su come si possano raccontare queste cose. E' vero, da un certo punto di vista noi siamo impreparati; è altrettanto vero che la nostra controparte deve essere in grado di darci degli interlocutori adeguati. Faccio alcuni esempi concreti per capire meglio; una delle novità che abbiamo voluto introdurre è proprio quella di inserire il contratto di servizio on line; chiunque può consultarlo. Il contratto di servizio è un contratto che impone la Rai sul sociale in termini notevoli. E' bene che lo conoscano i nostri ma anche coloro che parlano della Rai. Abbiamo inoltre una serie di regolamenti per la raccolta fondi, per la Rai e per il sociale, iniziative di sensibilizzazione che rimangono a disposizione di tutte le associazioni. E' finita l'epoca in cui certi bandi o certi regolamenti arrivavano via fax solo ai buoni e ai cattivi non arrivavano. Chi è realmente interessato è ora in grado di leggerli liberamente; in questo ambito credo che internet stia cambiando completamente il modo di intendere la comunicazione. Non esistono più dei gate attraverso i quali si può ottenere o meno il permesso di passare, in questo Rai è estremamente importante perchè non è rimasta vincolata al tempo in cui si poteva scegliere o la televisione, o la radio, o il televideo; Rai può offrire oggi un sistema misto e questo è sempre più valido.

Tornando al discorso sulla qualità, noi forniamo ai nostri comunicatori degli elementi; in questa sede stiamo affrontando solo alcuni codici ma ce ne saranno altri. Ne stiamo studiando uno sulle adozioni con la Compagnia delle Opere, un altro sul lavoro minorile con l'I.L.O., l'O.N.U. . Per farvi un esempio ci siamo trovati, quando è nato il codice ambientale nel dicembre scorso, a fornire fortunatamente una settimana prima ai nostri addetti ai lavori voci del genere. Nessuno sapeva cosa fosse l'uranio impoverito, abbiamo dato loro degli strumenti che consentono di non scrivere o dire cose superficiali, cose sbagliate. Se noi non lavoriamo sulla qualità della comunicazione sociale dei nostri, il danno è enorme. Terrei a sottolineare altre cose; come Rai e Segretariato Sociale vogliamo essere partner di iniziative come questa che creino lo scambio, conoscenze e rispetto reciproco dei propri ruoli. Stiamo cercando di far capire ai nostri che il sociale non è detto che debba essere necessariamente noioso, come spesso ci sentiamo dire. Un esempio per assurdo che facciamo come direzione è il seguente: "attenzione, dipingo io una sedia e vale zero, la dipinge Van Gogh sempre la stessa sedia sfondata e vale qualche decina di miliardi. Allora non è un problema di sedia è il problema di come la dipingi la sedia". Questo per dire che dobbiamo lavorare

per avere degli autori, dei giornalisti, etc. .

Recentemente abbiamo chiuso un concorso che abbiamo indetto insieme alla Regione Piemonte e al Comune di Torino per un premio al miglior soggetto di sceneggiatura di fiction che ha come protagonista il volontariato. Il premio ammonta a cinquanta milioni, il doppio di quanto venga normalmente pagato a un professionista un soggetto; questo vuol dire che il nostro scopo è riuscire ad avere dei soggetti legati al mondo del volontariato che non siano forzati, che stimolino gli addetti ai lavori a intervenire in quell'ambito. Paradossalmente ha fatto molto di più per l'arma dei Carabinieri, mi spiace dirlo e forse è giusto così, il "Maresciallo Rocca" che 280.000 interviste sul Tg1. Con questo ho inteso sottolineare la potenza della comunicazione che riesce a svincolare certi canoni dall'informazione; questo è determinante.

Vado a concludere per alcuni aspetti. E' importante per esempio che questa iniziativa di Bertinoro, che vedo estremamente positiva, non rimanga un episodio ma sia un luogo dove alcuni di noi possano incrociarsi e magari vedersi dopo un anno portando dei risultati. Cosa ci impedisce per esempio di immaginare nell'ambito di questi codici, un codice legato all'economia civile? Spiegare ai nostri giornalisti e ai nostri operatori come si possa raccontare. Noi abbiamo spesso e volentieri dei giornalisti che non per responsabilità loro devono realizzare interviste sulle Ong pur non sapendo cosa siano. Mi rendo conto che non possono essere preparati su tutto e dobbiamo arrivare ad avere una task force di servizio pubblico che abbia registi, autori, giornalisti, programmisti che sappiano di che cosa parlano.

Quando Mike Buongiorno negli anni '60 faceva i quiz, colui che glieli scriveva era Umberto Eco, Furio Colombo; ora non dico che bisognerebbe riprendere Umberto Eco, perchè credo che il budget non basterebbe a pagarlo, però altri Umberto Eco di venticinque anni o trent'anni forse riusciamo a ritrovarli senza inseguire i modelli dei programmi Mediaset. Ogni anno lo Stato ci dà 2.500 miliardi e non ce li dà solo per mandare in onda la "Zingara", sono un mezzo per poter cambiare la cultura. Riguardo all'ultimo contratto di servizio, sono rimasto entusiasta, mi sono quasi commosso. cito testualmente: "[...] dov'era esplicito il sistema pubblico televisivo per garantire la manifestazione della variegata realtà del mondo del lavoro, sociale, culturale emergente, stanno le condizioni di influenza sul piano degli strumenti informativi con particolare attenzione a quelle relative al volontariato, al femminismo". Sono trent'anni che non si parla più di femminismo; dobbiamo essere in grado di usare questo contratto di servizio al meglio ed è su questo che dobbiamo lavorare; questi ambiti sono determinanti quando

si discute fra Ministero della Comunicazione e Rai, è importante che queste cose siano adeguate, perchè quando qui si parla di problemi della terza età, o dell'immigrazione interna tra nord e sud si trattano tematiche per le quali lo Stato ci finanzia con 2.500 miliardi e non sono pochi. Maggiormente abbiamo uno strumento forte, più al nostro interno in Rai riusciamo ad essere forti. Per tornare al problema della terza età, ci siamo posti il problema col nostro staff su come affrontare la terza età, una fascia da tutelare, e ci siamo inventati l'unica strada veramente democratica. I nostri esperti ci hanno detto che il peggior killer per la terza età è la disinformazione e la comunicazione sbagliata sull'alimentazione, abbiamo perciò consultato nutrizionisti, giornalisti etc. e abbiamo realizzato un codice per fornire una concreta informazione a disposizione di chi ne avesse bisogno.

Concludo dicendo che mi piacerebbe realizzare un incontro romano a maggio nel quale discutere insieme di economia ma anche di comunicazione. Stiamo ottenendo grandi somme di danaro e dobbiamo essere in grado di gestirle al meglio, perchè non tornano. Noi dobbiamo essere messi in grado di avere degli interlocutori che ci sappiano aiutare anche in questo. GRAZIE.

**DOTT.SSA ILARIA BORLETTI - PRESIDENTE SUMMIT DELLA
SOLIDARIETA'**

Le parole del Dott. Carlo Romeo mi hanno aperto il cuore perchè il Summit della Solidarietà rappresenta associazioni che operano in campo sanitario, assistenziale, della ricerca scientifica, tutte sigle che conoscete da Telethon, a Sclerosi Multipla, Alzheimer ad Amref e noi siamo credo i più penalizzati dalla mancanza di informazione. Farei un esempio molto semplice per poi passare all'argomento in tema. In un recente numero dell'Espresso il Summit è stato definito un'associazione di associazioni salottiere al servizio di Alleanza Nazionale. A parte il fatto che molti dei miei amici ridessero di questa definizione, conoscendomi questa non è stata un'offesa solo a me e al lavoro che ho cercato di fare, alle nostre sigle e ai nostri volontari, ma è stata un'offesa ad una componente importante del terzo settore che è utile alla società, che svolge il suo lavoro con dedizione e con costanza, con sacrificio, che rappresenta milioni di donatori, milioni di volontari, di progetti, e tutto questo vanificato dalla disinformazione di un Signore che ha ritenuto di attaccarci senza neanche conoscerci, e infatti ha sbagliato anche il nome del Presidente. Quello che ha detto il Dott. Romeo mi ha veramente aperto il cuore perchè forse è arrivato il momento in cui anche noi possiamo farci conoscere senza ricorrere a dei costosissimi investimenti nel diffondere il nostro messaggio, come dobbiamo fare oggi, sono naturalmente soldi sottratti ai fini istituzionali che le nostre associazioni si propongono.

A Bertinoro sono stati messi a confronto dei modelli e questo mi pare sia stata un'idea molto intelligente perchè è raro che si faccia. Noi tendiamo sempre in Italia a parlare dei nostri problemi di crescita del terzo settore, legislativi, fiscali, ma mai a confrontarci in un modo più ampio. Proprio in questo senso io volevo riferire, anche perchè tra gli scopi del Summit della Solidarietà c'è quello di tentare di promuovere una cultura un po' più aperta al terzo settore, una cultura che porti a maggiori risorse e a una situazione legislativa più facile per chi vi opera. Attraverso i risultati di una ricerca condotta in Inghilterra qualche anno fa, finanziata dal governo e promossa dalla London School of Economics e dal Charityade Foundation, un po' come l'authority del terzo settore, si cerca di valutare il valore sociale aggiunto del terzo settore attraverso un modello preciso che ponesse i costi da un lato e i benefici dall'altro; si è arrivati a stabilire che il valore sociale aggiunto del terzo settore è circa del 40% in più. Ciò significa che se lo Stato rinunciava a delle entrate in favore, per esempio, di un regime

fiscale che consentisse di detrarre le donazioni al terzo settore dal proprio reddito imponibile a favore del terzo settore, questo gli ritornerebbe indietro in termini di valore sociale aggiunto per una quantità che è del 40% in più dell'investimento fatto. Questo dato che io ho semplificato è molto importante e smonta il preconcetto diffuso un po' da noi che il sociale non sia un investimento; il sociale è un investimento ed è molto redditizio per la comunità. Naturalmente perchè sia un investimento bisogna che sia dotato delle risorse generali che sono anche risorse di regole, per poter crescere. Una delle condizioni secondo me necessarie per questa crescita, ed è un argomento con cui con le associazioni del Summit noi insistiamo molto, è quella della trasparenza. Le Istituzioni devono applicare norme diverse più avanzate e moderne sapendo che a cosa le applicano. Deve essere a disposizione di una lettura trasparente. Quindi in un certo senso l'informazione è in questo fondamentale ma è altrettanto fondamentale che le regole del gioco siano pulite, nel senso che chi opera nel sociale sia in grado di dimostrare ogni momento di farlo nell'interesse della comunità. Questo è uno degli scopi che il Summit si propone.

Concludo ringraziando per questo invito e questo appuntamento che mi sembra importante e che come il Dott. Romeo spero si verifichi ogni anno, sperando che questo sia ancora un passo verso una coscienza che porti ad uno sviluppo del terzo settore più in linea con quello che avviene negli altri paesi europei. Come dico spesso, la strada della solidarietà è una delle strade che avvicina l'Italia all'Europa. GRAZIE.

DOTT. LELIO GRASSUCCI - RESPONSABILE RELAZIONI ESTERNE
LEGACOOP

Chiedo scusa per le affermazioni un po' rigide che farò, ma dovendo fare un intervento breve sarò necessariamente schematico. Dalla giornata di oggi emergono alcune domande che penso sarebbe bene definire con chiarezza e rispondere con altrettanta chiarezza. Ci si è chiesto come mai le forze politiche siano scarsamente impegnate su questo fronte. Credo di poter dire che nel corso degli ultimi cinque mesi l'economia civile, la cooperazione sia stata posta al centro dell'attenzione politica e parlamentare. Abbiamo in corso la recente approvazione della Legge per la riforma del diritto societario all'interno del quale c'è l'articolo cinque che riguarda la cooperazione; dovranno essere scritti i decreti delegati entro un anno, è un punto questo che è al centro dell'attenzione delle discussioni. Dobbiamo scrivere i decreti delegati che riguardino la Legge 142 per la ridefinizione della cooperazione di lavoro; c'è ancora da definire il regolamento di quell'articolo unico suggerito dall'allora Ministro Bersani che aboliva un divieto del 1939 che non consentiva di gestire le professioni in modo cooperativo o societario. Quel divieto è stato abolito ma manca il regolamento. Un nuovo target sociale della cooperazione può essere quello delle professioni, soprattutto giovani professionisti ma anche nel regolamento si deve scrivere, e si sta ragionando su questo. Abbiamo da definire meglio tutti i poteri e le possibilità di intervento delle Regioni perchè con la Legge Bassanini le competenze sullo sviluppo cooperativo sono passate dallo Stato alle Regioni. Di conseguenza c'è un'iniziativa Regione per Regione per definire leggi appropriate e programmi definiti. Dobbiamo ancora ristabilire la funzione della direzione generale per la cooperazione che è stata di recente trasferita dal Ministero del Lavoro al Ministero delle Attività produttive e non può essere solo un cambiamento di sigla, bisogna ridefinirne la missione e ristrutturarne le vicende e le possibilità di intervento. A livello europeo si sta discutendo del libro bianco sulla cooperazione e deve essere definitivamente approvato lo statuto europeo per la società cooperativa. Come vedete siamo di fronte a un periodo e a una fase di transizione che per quanto riguarda il movimento cooperativo è di grande momento e di grande interesse. Nello stesso tempo però, e questa è una prima conclusione, abbiamo bisogno di dare rapidamente certezza del diritto alle società cooperative. Questo è il grande punto interrogativo sul quale ci stiamo arrovellando ed è urgente che ciò accada perchè le imprese vanno gestite, il futuro se lo devono disegnare, e devono conoscere bene

quali sono le regole. Quindi l'attenzione c'è, spero che l'attenzione sia sempre migliore e positiva, che dia risultati più consoni allo sviluppo del movimento cooperativo nel definire questa fascia di regole così ampia. La seconda domanda in realtà non è stata posta in modo preciso e io la esplicito maggiormente. Che cos'è il Nonprofit? E centra la cooperativa col Nonprofit o no? Io devo molto dal punto di vista intellettuale al Prof. Zamagni che da tempo va recitando e dicendo giustamente che l'Economia Civile va dal Volontariato alla Cooperazione in una pluralità di soggetti dal punto di vista giuridico ma che al fondo hanno una grande pregnanza riuscendo a coniugare mutualità, oblazione, altruismo, solidarietà in un contesto positivo. Se guardiamo a questo mondo in questo modo, io credo che effettivamente l'economia civile o altri la chiamano terzo settore, possa essere davvero uno strumento per un ulteriore sviluppo e crescita del Paese. Il problema è appunto questo ma poi, nella sostanza, questo mondo che cos'è? C'è chi dice che comunque sia impresa, c'è chi dice che in ogni caso pur non essendo impresa, come impresa deve comportarsi, perchè se non riesce a vivere sul mercato, a produrre e a fare utili, questo soggetto impresa, o associazione che sia, cessa di vivere sul mercato e non esiste più. Ora io credo che qui un salto di cultura sia necessario, penso che queste realtà vadano gestite in modo efficiente, per dare non solo efficacia ma anche maggiore produttività e una risposta in termini mutualistici o altruistici sempre più consona ai bisogni che sono alla base di questa tipologia d'impresa.

Terzo problema e mi avvio rapidamente a concludere, è che io credo che in ogni caso questa economia civile, queste nostre realtà abbiano una crescita ampiamente realizzabile. I cittadini italiani credo che ormai da tempo stiano conducendo un'operazione politica di grande rilievo, quella di riappropriarsi di alcune funzioni che ieri erano gestite dallo Stato o dalle imprese cosiddette profit, cercando di creare una nuova vivacità alla base della società riappropriandosi di spazi, trasformando i bisogni in imprese e in capacità di risposta adeguata a questi bisogni. Se guardiamo per un attimo ai due nuovi articoli della Costituzione Italiana, l'Articolo 117 che capovolge la vecchia impostazione e dà grandi disponibilità e possibilità alle Regioni e agli Enti Locali, ai Comuni, alle città metropolitane, e se ancor di più guardiamo l'articolo 118 che finalmente per la prima volta introduce il concetto della sussidiarietà, sia esso verticale sia orizzontale, allora comprendiamo subito che questa vivacità della società, questo ruolo delle comunità locali, questo ruolo dei soggetti intermedi può essere molto importante per ridefinire il ruolo dello Stato. Lo Stato va considerato una presenza sociale molto più corposa, deve ravvicinare il cittadino ai suoi bisogni e a chi li deve

soddisfare, e in una certa misura deve insegnare loro a governare se stessi in risposta ai bisogni che possiedono, manifestano e certe volte non vengono soddisfatti.

Concludo allora con questa visione ottimistica; io credo che abbiamo davanti una possibilità di crescita notevole per tutto questo comparto. Abbiamo bisogno fondamentalmente di tre cose: norme certe, percorribili, non contraddittorie ma che ci consentano di essere davvero imprese sociali, cooperative, volontariato, associazioni varie ma con una legislazione che ci consenta una capacità di crescita reale. Secondariamente abbiamo bisogno che sia possibile il meccanismo di accesso ai mercati dei capitali perchè altrimenti questo mondo non riesce a vivere e vi faccio solo un esempio. Se noi volessimo creare in Italia una rete di comunità terapeutiche, di cui c'è tanto bisogno, una rete di residenze sanitarie assistenziali, ci vorrebbero capitali elevatissimi e dall'interno di questo mondo le risorse non ci sono, eppure quella domanda è pressante ed è indispensabile che abbia una risposta. Un accesso ai mercati dei capitali io lo vedo importante. Terza e ultima questione. Credo che abbiamo bisogno che le nostre imprese possano crescere in modo adeguato ma non in senso solo orizzontale, più numerose cooperative, più numerose associazioni, anche in senso verticale. Il problema della dimensione non può essere lo strumento di misura della capacità di solidarietà o di mutualità di un soggetto perchè se noi questo non facciamo, poichè il mercato su certi settori richiede dimensioni elevate, vuol dire che quel mercato ci è impedito. Ora io credo che sarebbe sbagliato non consentire che fenomeni che stanno all'interno della cosiddetta economia civile o del terzo settore o del nonprofit debbano avere sulla testa una "tagliola" che se crescono un po' di più, qualcuno gliela deve tagliare e le deve trasformare in qualcosa d'altro. Trovo che sia un errore che bisognerebbe evitare. Ecco perchè, e finisco, con questa nota di ottimismo abbiamo davanti un futuro importante che dipende da queste politiche pubbliche ma dipende anche da noi. Se sapremo nella società civile attivarsi in modo tale che questi nuovi soggetti possano svolgere davvero una funzione nuova, e quello non è un problema né dello Stato né della società di capitali, ma è un problema tutto nostro su cui dobbiamo riflettere e mettercela tutta per poter riuscire a conquistare i traguardi nuovi. GRAZIE.

DOTT. VINCENZO MANNINO - SEGRETARIO GENERALE
CONFCOOPERATIVE

L'attrito tra le molte cose da dire e il poco tempo per dirle, produrrà delle frasi telegrafiche e delle affermazioni non spiegate. Io spero che la vostra attenzione e intuizione arrivi là dove io non riuscirò ad arrivare con le parole.

Io lavoro nel mondo cooperativo e quindi so che esistono e possono anche funzionare bene le imprese a capitale variabile, ma continuo a trovarmi in difficoltà con i concetti variabili. Nell'Unione Europea si susseguono da un decennio, ormai a cadenza semestrale e crescente, delle cosiddette conferenze europee dell'economia sociale; più si va avanti e meno è chiaro cosa sia l'economia sociale, perchè ovviamente per i francesi comprende anche l'impresa pubblica mentre a noi questo non verrebbe mai in mente. A noi il termine Economia Sociale fa pensare al Privato sociale, non verrebbe mai in mente di comprenderci imprese ancora pubbliche o privatizzate in questi anni. Se si va sulla politica della casa, in diversi paesi comprendono nell'economia sociale quello che per noi sono gli O.A.C.P., noi non li considereremmo mai in quest'area e mi sembra che si riesca a costruire poco su una base concettuale così incerta. Non è un problema che ci sia solo a livello internazionale. Io condivido i rilievi che ho sentito nel laboratorio di prima sul binomio finanza etica, che siano delle importanti imprese for-profit del credito del rating, che si incamminano con convinzione sulla strada della responsabilità sociale; il marketing che incorpora elementi di comunicazione sociale, mi sembrano una cosa rilevante e apprezzabile che desta soddisfazione. Purtroppo queste imprese mi pare che continuino a non avere niente a che fare con l'economia sociale o con l'economia civile o col nonprofit o col terzo settore e così via. Avverto l'esigenza di lavorare un po' sui perimetri della riflessione e dell'impegno. Penso che il concetto di Economia Civile che il Prof. Stefano Zamagni è andato proponendoci in questi anni si presti come base per una costruzione più adeguata di quelle altre che abbiamo a disposizione, penso anche che il canestro che porta sul bordo l'etichetta "Economia Civile", se uno va a guardar dentro sia ancora un canestro nel quale mancano delle cose nel quale dovrebbero esserci, e ci sono anche una serie di oggetti che non si capisce come ci siano finiti dentro e forse meriterebbero una collocazione più appropriata in altri ambiti, in altri sistemi. Se è intenzione dei promotori di queste giornate di Bertinoro andare avanti nello scavare e costruire su questa prospettiva, mi sembra che facciano una cosa utile densa di potenzialità e alle quali si può da parte di tanti concorrere con convinzione.

Vorrei spendere ancora una battuta che riprende i concetti ascoltati. Mi riferisco al laboratorio sulle Risorse Umane, dove forse anche alcuni avranno sentito affermare che alla fine, in questo tipo di organizzazione, è centrale la passione con cui la gente lavora. E' stato anche spiegato che risulta empiricamente che la passione non ha un rapporto di proporzionalità alla retribuzione; è una cosa che ha altre radici, altri motivi. Credo che in qualche sede dove si rifletta un po' di più su questa passione, di che gente ci sia bisogno, che gente sia in grado di far vivere veramente questo tipo di organizzazioni, di iniziative. Cos'è questa passione? La passione rimanda a delle idee, rimanda ad un'affettività per ideali, per persone, per bisogni. Che tipo di gente fa vivere queste cose e dove si alimenta? A volte ho un po' paura che dopo aver impiegato un po' di anni a seppellire l'ideologia, alla fine riscopriamo che dietro certe organizzazioni c'è gente che ha una passione e questa passione assoluta ha delle radici, delle cose da cui si alimenta. Io credo che varrebbe la pena non lasciarlo solo in sospenso questo tema.

Il tema dell'Economia Civile credo che si accompagni strettamente a quello della sussidiarietà. Ora abbiamo nella Costituzione il principio della sussidiarietà anche orizzontale. Questa Costituzione così scritta, con gli articoli, andrà bene ad alcuni, non andrà bene ad altri, può darsi che si adoperino per modificarla, però non penso che ci sia nessuno che intenda adoperarsi per togliervi il richiamo alla sussidiarietà o per indebolirlo. E' comunque quel richiamo alla sussidiarietà il frutto di battaglie condotte da tanti pezzi del mondo impegnati nell'economia civile. Credo che ora sia il momento di passare dall'auspicio che il principio trovi la cittadinanza a mettere le mani in pasta nell'attuarlo. Ci sono sui tavoli del governo, del dialogo sociale e della concertazione al di là dei nomi molti temi che possono avere delle impostazioni del tutto diverse a seconda che si cominci a pensare in termini di sussidiarietà. La sussidiarietà ha a che fare con la riforma del mercato del lavoro, con la previdenza in particolare, con lo sviluppo della previdenza complementare, con la riforma del welfare territoriale. Insomma abbiamo una serie di terreni di scelta sui quali dobbiamo misurarci sulla capacità di concretizzare questa impostazione che fa tante piccole scelte concrete. Per esempio, noi non pensiamo affatto che sia sussidiarietà quando vediamo delle cooperative sociali lavorare in modo subalterno rispetto all'ente pubblico, come abbiamo detto altre volte delle truppe ausiliarie che convengono più delle truppe regolari, perchè le si può pagare meno e congedarle più facilmente. Non è questa la sussidiarietà che noi pensiamo, non è questa l'economia civile che noi pensiamo, una autodeterminazione della società civile che organizza delle cose ed è capace di

sostenerle e che quindi deve anche comprendere l'organizzazione e la regolazione del mercato sociale. Pensiamo allora che siano importanti delle cose sulle quali insistiamo da anni, come la deducibilità fiscale delle spese sostenute dalle famiglie per prestazioni socio-sanitarie e che tra l'altro farebbe emergere tanti frammenti di lavoro nero, grigio, grigio scuro, e si compenserebbe nelle minori entrate e nelle maggiori entrate fiscali e contributive dall'altro. Pensiamo che come giustamente la Tremonti bis ha preso atto che tra gli investimenti delle imprese che meritano di essere agevolate e detassate c'è anche la formazione e l'aggiornamento, anche gli investimenti delle famiglie nella formazione dei figli potrebbero avere lo stesso riconoscimento. Ma sono degli esempi ai quali molti altri se ne potrebbero aggiungere. Ancora un altro spunto. Ho notato in queste ore di vita a Bertinoro ancora questa enfasi sulla non distribuzione degli utili; intanto condivido totalmente l'affermazione del Prof. Zamagni secondo la quale bisogna parlare di utili non distribuiti e reinvestiti, perchè se noi abbiamo sostituito ad un avaro persona fisica, un avaro persona giuridica perchè quei soldi siano transitati in un'organizzazione, in una fondazione ma stiano lì inoperosi come sarebbero stati sui conti correnti o negli investimenti finanziari della persona fisica, non è proprio cambiato niente per il mondo. Il cambiamento è nel pieno investimento di queste cose. Però mi sembra che questo criterio, che è probabilmente centrale in un modello americano, da noi tenda solo, insieme a tanti altri criteri, non da solo. Se cioè una persona conferisce ad un'organizzazione o a una cooperativa un capitale consistente, che è anche una parte rilevante del suo patrimonio e fa una rinuncia completa, definitiva e leale a percepire dividendi su questo, allora su questo, come dire, è qualificante. Ma nei nostri modelli, nella nostra realtà dove nelle cooperative il capitale sociale è ancora piccola cosa e dove il vincolo è di una remunerazione limitata, spesso le cooperative non la danno neanche, cioè non è significativo, nelle associazioni dove il capitale non esiste neanche, non esiste neanche il concetto di remunerazione in capitale. Tra l'altro nelle cooperative sociali e non, sono anche altri i vincoli parificanti, quello patrimoniale della indisponibilità e indivisibilità del patrimonio in vita e mortem, e quindi dell'assegnazione altruistica radicale del patrimonio, e quello del vincolo democratico altrettanto radicale una testa un vuoto e punto. Credo allora che sui criteri che identificano questo tipo di organizzazioni di cui vogliamo occuparci si debba riflettere di più. In uno scritto preparatorio di queste Giornate ho letto l'affermazione che il modello europeo si distingue più che per l'enfasi sulla non distribuzione degli utili, per la capacità di generare capitale sociale. Direi che questa è la strada su cui bisogna

lavorare, perchè la grande opera potente delle cooperative del nostro sistema è stata quella di includere, non solo di dare beni, prestazioni, servizi che il mercato non dava o in qualità e prezzi non convenienti e non accessibili, ma quella di includere nella responsabilità i potenziali beneficiari di quei beni o di quei servizi; qualcosa di più, non una prestazione, ma rendo protagonista, artefice di quella prestazione insieme e per altri. Non è per questo che poi diciamo che ci sia un vantaggio nella riduzione dei costi di transazione, che utilizziamo i mark stakeholder? Mi chiedo come potremmo farlo, contraddicendoci, perdendo di vista questo valore di questa complessità che contraddistingue molto il nostro livello, quello di guardare ai potenziali beneficiari e ai portatori di un bisogno non solo come altro, come complemento di termine ma di riuscirli a chiamare a un co-protagonismo, a una co-responsabilità con promotori originari di una iniziativa.

In ultima analisi, penso anch'io, e l'ho sentito sostenere anche da altri, che sia sbagliata la strada della neutralità delle forme giuridiche, quindi delle forme organizzative sottostanti; A parte che questa è una strada che provoca dei fastidi pancia spaventosi ai professori di diritto commerciale, che dal loro punto di vista considerano di dovere aggiustare una s.p.a., che ha proprio come causa contrattuale originaria una causa lucrativa, fino a vietarle di operare in modo lucrativo, è una specie di perversione o di peccato contro natura. Ma al di là dei problemi dei professori di diritto commerciale, che potremmo decidere di tenere un po' più contenuti per una volta, mentre spesso dominano su alcuni temi, se riuscissimo davvero a neutralizzare le caratteristiche strutturali di ciascun tipo giuridico fino al punto di renderlo davvero neutrale, indifferente, scegliere una fondazione, una cooperativa, un'associazione, una spa, una srl etc., allora torneremmo all'inizio. Se fossero davvero tutte uguali, perchè non prevederne una una sola? Quale sarebbe il grande senso dell'operazione che avremmo compiuto? Sono convinto che la nostra storia, le diverse tipologie organizzative contengano dentro di sè una storia, una segmentazione di valori, di modelli di comportamento. Sono fatte in un certo modo perchè si sono strutturate per delle finalità, per rispondere a un certo tipo di proprietà, la spa risponde alle esigenze di una proprietà che ha come suo primo obiettivo quello di massimizzare il valore del suo capitale, la cooperativa risponde alle esigenze di una proprietà che ha come suo obiettivo quello di ottenere da quell'impresa comune dei servizi e delle prestazioni, che non sono quella di massimizzare il valore del capitale e tutta la struttura gestionale, tutto il modello di governance risponde a questa diversità istituzionale della proprietà, delle

sue finalità, delle sue logiche. Credo che di questo dovremmo tenere conto. E mi sembra, e concludo, che quando affronteremo, perchè prima o poi dovremo entrare un po' più nel merito dopo tanti anni quasi di rumoresi, un tema che affiora e riscompare sull'impresa sociale, dovremo tener conto di questi temi, non dovremo fare delle operazioni di tipo superficiale e di non concederci, come spesso si sente, come spesso accade, una dialettica un po' di comodo, un po' strumentale nella quale si gioca a delegittimare e a svilire, a ridimensionare altri pezzi dello stesso mondo; ciascuno dovrà invece percepirsi come alleato fondamentale in una affinità fondamentale di un disegno costruttivo da realizzare insieme. In merito a questo spero poi che ci siano delle altre possibilità, degli altri terreni, delle altre occasioni in cui approfondire realmente nel merito. Mi accorgo dall'orologio di essere stato il più cattivo della compagnia finora. GRAZIE.

DOTT. EDO PATRIARCA - PORTAVOCE FORUM TERZO SETTORE

Vorrei impostare il mio discorso come una sorta di indice di temi, perchè poi affrontarli uno ad uno sarebbe assai improbabile, proprio per avere come delle "pennellate veloci" accludendo anche dei problemi, delle questioni che ritengo aperte.

Il primo capitolo di questo indice è un po' un domandarsi, a distanza ormai di un decennio, come mai sempre di più in questi anni il tema del terzo settore, il tema del nonprofit, il tema dell'associazionismo fino appunto al riconoscimento dell'Istat di un settore, che merita attenzione, merita di essere censito, cosa sia accaduto. Cos'ha contribuito al fatto che oggi ci si ritrovi insieme a ragionare di questo settore che qualcuno ha definito, sto pensando al Presidente della Repubblica, la spina dorsale di questo paese, una sorta di grande laboratorio di società civile, tessitori di reti? Mi pare che siano tre le questioni che in qualche modo nei documenti del Forum sono stati indicati come elementi che hanno messo in evidenza, fatto emergere questo grande settore, che comprende milioni di cittadini, articolato, variegato, con provenienze culturali diverse, con tradizioni politiche diverse. Mi pare siano tre le questioni che poi richiamano i problemi che vorrei accennare anche qui molto velocemente.

Il primo è la Crisi Finanziaria dei primi anni '90 e quindi la necessità di ripensare drasticamente al modello di welfare evidentemente. Il secondo dato strutturale è, a mio parere, la crisi occupazionale indotta dall'innovazione tecnologica che ha fatto intravedere nel terzo settore un ambito particolarmente interessante come produttore di nuova occupazione e di buona occupazione. Il terzo elemento che un po' racconta anche la storia delle nostre associazioni, delle cooperative, di questo mondo che oggi chiamiamo terzo settore, è la crisi della politica, cioè la crisi della rappresentanza. I primi anni '90 in fondo hanno visto la crisi verticale dei partiti da una parte e per certi versi anche del mondo sindacale. In fondo questo mondo di associazioni di volontariato e di impresa sociale ha in qualche maniera fatto supplenza ricostruendo un tessuto di politica che ha, a mio parere, delle sue particolarità, ricco e che per certi versi ha aiutato il Paese ad uscire dalla transizione. Il Forum guarda caso è nato proprio nel 1995/96; inizialmente era costituito da una quarantina di associazioni mentre oggi ne raccoglie più di un centinaio. Credo che quasi tutte le realtà associative del terzo settore di questo Paese vi siano presenti. Abbiamo sempre cercato di non farci mai fotografare come una sorta di nicchia. Io penso sempre alla mia associazione, alla Gesci, non a quelli che vanno in "barghette corte" e aiutano la vecchietta ad attraversare la starda a tutti i costi,

ma un mondo che si interessadi tutto, di solidarietà, che fa gli emendamenti anche ai tempi della bicamerale, che interagisce con le Regioni parlando di federalismo, un mondo quindi che ha una sua soggettività, una sua cultura. La grande scommessa che abbiamo cercato di intraprendere come Forum è stata quella di capire se nonostante le differenze, nonostante le diverse strutture, le diverse mission, le diverse tradizioni politiche, si possa costruire ed esista una cultura condivisa per il massimo comun divisore, non esiste in matematica ma vorrei mi fosse concessa questa licenza. Questa mi pare la grande sfida, anche culturale, che abbiamo cercato di intraprendere con tanti amici, come Franco Marzocchi che è stato uno dei primi portavoce del Forum.

Il secondo capitolo riguarda quali siano i nodi che dovranno essere affrontati perchè questo terzo settore italiano si sviluppi tanto quanto lo è nei paesi europei e anche negli Stati Uniti. Il primo nodo, secondo me, toccherà il tipo di riforma del welfare che andremo a disegnare, a immaginare. Un welfare che mi pare sia sottoposto all'esigenza del contenimento della spesa pubblica ma che debba però garantire un minimo di qualità, un carattere redistributivo, che ambisca a non essere assistenzialistico, che punti al protagonismo della società civile. Mi pare che sia questo un primo nodo che dica da che parte andrà il terzo settore italiano.

Il secondo nodo mi pare, e lo diceva Vincenzo Mannino, è inerente a quale tipo di rapporto si andrà a costruire tra amministrazione pubblica e organizzazioni di terzo settore nonprofit; come si evolverà questo principio di sussidiarietà, come procederà la riforma federalista, sebbene non vogliamo gli statalismi centrali, sono tuttavia incombenti forme nuove di neocentralismo, se non avremo un'amministrazione pubblica adeguata alla sfida di un'applicazione virtuosa. Io vedo sempre nella parola sussidiarietà, da una parte una società civile matura e organizzata, e dall'altra un'amministrazione capace di gestire la rete, capace di valutare, di coprogrammare. Questo è a mio parere un problema grossissimo che si manifesterà con la Legge per la riforma dei servizi, quando sui territori gli amministratori pubblici si troveranno a costruire progetti, concertazioni col mondo della società civile.

Un terzo nodo che a mio parere dovrà anch'esso essere sciolto, è inerente a una riforma del quadro normativo, la riforma del Codice Civile, che noi abbiamo auspicato per tanto tempo. Sostanzialmente oggi nonostante lo sviluppo di una legislazione dell'ultima legislatura ricca, talvolta un po' confusa, il quadro normativo è un quadro che ancora vede con sospetto la possibilità dei cittadini di auto-organizzarsi. In questo Paese, pur non essendo un economista, mi sembra più facile fare una s.r.l. che mettere in

pie di una fondazione. Abbiamo sempre respirato questa logica del sospetto piuttosto che della promozione; il rapporto con il Ministero delle Finanze è sempre stato un rapporto difficile, la logica era quella del controllo a seguito della mancanza di fiducia; piuttosto invece di immaginare lo sviluppo di una normativa che fosse meno confusa, meno frammentata, che finalmente scegliesse la promozione, il coraggio di investire sui cittadini e ovviamente controllarli, ci mancherebbe altro.

La quarta questione che intravedo, è la possibilità di questo settore di rendersi autonomo, quindi di poter accedere liberamente al finanziamento attraverso i cittadini. Noi abbiamo ripetutamente chiesto lo scioglimento di due strettoie che in qualche maniera hanno impedito che questo settore crescesse autonomamente. Una è questa possibilità, e lo accennava la Dott.ssa Ilaria Borletti, delle donazioni; dare la possibilità alle imprese e ai cittadini di donare. Oggi viene scarsamente incentivata perché si pensa che non convenga. Secondo nodo importante è agire sulla leva fiscale attraverso un meccanismo di riducibilità fiscale, dei buoni consumi come diciamo noi, spostare il consumo dalle famiglie, spostare il consumismo verso il buon consumo verso la formazione, verso la produzione di mercati sociali, verso il turismo sociale premiando le organizzazioni che sono sul mercato e producono qualità. Un altro nodo è il rapporto con la politica, e quindi tutto il tema della rappresentanza, la fotografia che ancora ci viene consegnata è una fotografia legata agli anni '60: abbiamo le categorie imprenditoriali e abbiamo i sindacati. Il sindacato italiano per tanti anni ha rappresentato la società civile, ha costruito la società civile e molte organizzazioni che appartengono al Forum sono nate dentro il Sindacato. Il sindacato davvero faceva tutto e forse giustamente in quel periodo è stata una scelta giusta e doverosa. Oggi di fronte a questa realtà così cresciuta il tema del rapporto con la politica e della rappresentanza è diventato ormai un nodo da sciogliere. La vicenda del C.n.e.l., e quindi l'ipotetica entrata di dieci rappresentanti del terzo settore nel Consiglio Nazionale dell'Economia del Lavoro, è di fatto osteggiata duramente da tutto il resto del mondo, cioè dai sindacati e dalle organizzazioni di categoria. Abbiamo due ricorsi al Tar di sospensiva da Confindustria e altri soggetti e prossimamente a quanto pare dal sindacato. Questo per dire come la questione sia assai delicata ma mi pare che sia una battaglia che merita di essere fatta. Il rapporto con la politica invece avrà come significato quello di conquistare per la società civile italiana finalmente una posizione rispetto a un bipolarismo, speriamo sempre più maturo, una capacità di fare politica, una politica civile, una politica che sappia stare sui problemi con competenza. In questo modo si

aiuta la politica, quella istituzionale a crescere. Potremo ritagliarci questo spazio senza che l'Espresso o qualsiasi altro giornale domani ci costringa, e ci classifichi? Possiamo essere riconosciuti come portatori di una politica non buona, non migliore di quella che viene testimoniata da chi la fa per professione, di una politica che però si misura coi problemi, accetta la concretezza dei problemi. Abbiamo cercato un po' di vivere questa esperienza quando ci siamo rapportati con i governi che si sono succeduti in questi anni, abbiamo sempre portato, non i quadri e gli scenari ideologici, ma delle concretezze, le piattaforme erano fatte da cose concrete con l'ambizione di cogliere i bisogni anche talvolta più sofferti di questo Paese.

Ultimo nodo, è questa nostra capacità del Terzo Settore, per usare una "parolaccia" che faccio fatica sempre a usare perchè a me non piace molto, di infrastrutturarsi. Il Terzo Settore italiano sostanzialmente, le nostre realtà associative, a parte le cooperative sociali che forse sono le più strutturate, le più organizzate, se vorrà raccogliere la sfida della sussidiarietà, di essere partecipi a questo ripensamento di più welfare, dovrà darsi strutture più solide, organizzazioni più solide, strutture capaci anche di produrre professionalità adeguate. Avremo bisogno di una formazione diversa, capace di coniugare efficacia economica con la solidarietà, coi contenuti, che sappia ripensare al rapporto con l'utenza, che sappia gestire le reti interne con prospettive diverse. Mi pare in sostanza di modelli formativi nuovi. Mi pare che sia questa una sfida che è ancora tutta da avviare e per questo credo che avremo bisogno di amici, di buoni compagni di strada; avremo bisogno di una Università che sostenga questo percorso, avremo anche bisogno di soggetti che in qualche maniera diventino dentro questa rete, che stiamo costruendo, punti forti. Abbiamo costruito Banca Etica ma non è solo Banca Etica il punto rete, abbiamo costruito, diceva Carlo Romeo, un rapporti comes media Vita che prima non c'era e tanti altri giornali si stanno interessando al Terzo Settore, non abbiamo un centro studio, ne abbiamo tanti, ma non abbiamo un sostegno forte che ci aiuti a capire.

Infine l'infrastrutturazione, soprattutto a mio parere, su questo un grande aiuto spero davvero che venga dall'Università, nel monitorare, nel leggere l'innovazione che oggi sta percorrendo il Paese; oggi stiamo facendo innovazione. In cosa consiste l'innovazione del Terzo Settore Italiano? Chi è che sta leggendo i processi più profondi? Siamo molto indaffarati giustamente sulla frontiera del fare, delle emergenze, c'è la Finanziaria e poi abbiamo una serie di scadenze ormai ritmate, mi pare che nessuno ci stia aiutando a capire se il nostro settore, il Terzo Settore si stia evolvendo e quali siano

gli elementi di innovazione che possono davvero aiutarlo a svilupparsi, a inventare cose nuove come ha fatto forse nei decenni precedenti. GRAZIE.

ON. GRAZIA SESTINI - SOTTOSEGRETARIO WELFARE

Grazie di questo invito. La mia non vuole essere un'intrusione della politica in un ambiente di studio e di confronto tra gli addetti ai lavori ma in qualche modo mi sento anch'io ormai un addetto ai lavori, visto che di fatto su questi temi ne discutiamo da mesi talvolta entrando nel merito. Vorrei provare a rispondere a qualcuna delle sollecitazioni che sono state date.

L'ingresso del principio di sussidiarietà in Costituzione, seppur nel modo assolutamente blando con cui ci è entrato, le proposte del forum ma anche le nostre proposte erano ben diverse. Comunque io lo considero un passo significativo perchè il fatto che entri la parola sussidiarietà, anche se molti dei miei colleghi parlamentari non sanno neanche cosa voglia dire o comunque intendono quella verticale e cioè il decentramento, c'è ancora una grande confusione tra sussidiarietà e decentramento. Questa è una cosa molto pericolosa perchè nel decentramento il potere rimane sempre in mano a uno. Il fatto è che comunque vada il dibattito costituzionale, ormai questa è una strada di non ritorno, si può solo migliorare su questo perchè un grande salto è stato fatto in questi anni in Italia nel riconoscere che la società civile esiste, che è in grado di rispondere meglio di quanto non faccia lo Stato ai propri bisogni. Sarebbe stato meglio che il rapporto fosse stato rovesciato; è come se lo Stato fin fosse, a un certo momento, quasi arreso, come dice il Prof. Zamagni, cioè siccome lo Stato non lo può fare ci sono altre strutture che lo fanno meglio, perchè c'è una realtà che viene prima e che l'ha sempre saputo fare, non meglio o peggio, l'ha saputo fare prima, dal punto di vista culturale e dal punto di vista cronologico. Perchè gli ospedali e le case d'accoglienza per gli anziani, le scuole sono nate prima dello Stato? Questo io lo considero un punto importante e faticosissimo della discussione di questi anni, perchè quando non facevo politica ma mi interessavo di queste cose, dall'altra parte mi rendevo conto dell'ottusità della politica rispetto a questo. E se oggi faccio questo mestiere e ho queste deleghe, lo considero per me un punto d'arrivo importante perchè se io sono qui, vuol dire che in questo momento il nostro governo guarda a questo mondo con un'ottica completamente rovesciata. Non so se saremo capaci di tradurre in atti e quanto tempo ci vorrà per concretizzare questo sguardo positivo nei confronti dell'economia sociale ma questo sguardo c'è. Io ho guardato con molto interesse, un po' egoistico dal mio punto di vista, a questi giorni e a questo tipo di seminario perchè, converrete con me, che dai dati dell'Istat emerge una realtà composita e numerosa. Ben 530.000 dipendenti ,ma si arriva

a 630.000 di persone, sono coinvolte a vario titolo in questo mondo, è una grande azienda; tra un po' la Pubblica Istruzione sarà la più grande azienda del mondo; è una grande azienda che coinvolge migliaia di persone e famiglie, che dà da mangiare a migliaia di famiglie ed è un modello anche economico per il nostro paese. Non può più essere l'associazione lodevole, umanamente grande, ma estemporanea che spesso è stata in questi anni. In un intervento improvvido il Ministro Sirchia ha detto una grande verità purtroppo, improvvido perchè quello non era il luogo e il tono per dire quelle cose. Ha detto purtroppo una grande verità e cioè che spesso certo associazionismo, certo volontariato non ha le strutture adeguate per essere quello che in realtà è, perchè le misericordie in Toscana, tanto per fare un esempio, sono una potenza non solo dal punto di vista storico e culturale ma dal punto di vista dei servizi. Se domani mattina non facessero uscire le ambulanze il sistema sanitario in Toscana si bloccherebbe perchè l'80% del trasporto in sanità è garantito dalle Misericordie, da Firenze città fino al più sperduto paesino dell'Appennino. Un modello così vitale in un settore vitale, ma potremmo fare tanti altri esempi, ha bisogno di quello che diceva Edo Patriarca, di strutturatio, di professionalità che diano la possibilità di avere una struttura organizzativa e, perchè no finanziaria, tale da portare avanti la sua missione senza farsi statalizzare, perchè il grande rischio è che se l'Impresa sociale non si darà un suo modello, alla fine sarà costretta a mutuare modelli statalisti che potrebbero ucciderla. E' compito nostro, ed è una responsabilità che ci siamo assunti, dare una legislazione chiara su questo. Il collegato sociale alla finanziaria, quello dove c'è la delega per la riforma del mercato del lavoro e del sistema pensionistico, c'è un terzo punto, conterrà la delega sulla riforma del Nonprofit per dare finalmente una legittimazione e una paternità e una maternità a questo mondo che oggi sembra figlio di nessuno e lo sembra sempre di più, anche perchè la Legge sul volontariato a dieci anni dalla sua promulgazione presenta delle crepe. Io ho affermato questo con molta libertà in un'intervista a "Vita" a fine agosto e non mi ha smentita nessuno; evidentemente avevo ragione. Era una bella legge dieci anni fa; oggi per esempio mette dei lacci al finanziamento del volontariato che impediscono in alcuni casi l'utilizzo dei fondi. Ci sono fondi del volontariato che non riusciamo ad utilizzare perchè la legge impedisce di fatto di utilizzarli. Noi faremo la nostra parte a due condizioni: primo con il vostro aiuto, perchè quell'interlocuzione con la politica che chiedeva Edo Patriarca, credo veramente in questi mesi d'aver dimostrato che ci sia, ma la prova vera arriva ora; facciamo insieme a voi la legge fondamentale che vi riguarda. Secondo bisogna

realizzare modelli economici ed organizzativi in grado di reggere il grande sforzo, perché se è vero, e membri del Governo più autorevoli di me l'hanno detto in questi giorni, che si va verso la trasformazione di entità importanti del nostro Paese come le Università e i grandi ospedali in Fondazioni, il Nonprofit non è più la piccola associazione che gestisce l'asilo con dieci bambini. Diventano le Università e diventano i grandi ospedali il modello organizzativo e le professionalità che gestiscono queste realtà devono assolutamente esserne all'altezza. L'esperienza maturata in questi anni dimostra, e l'esistenza anche di centri come questo ne è la prova, che sono ormai personalità eccellenti nel mondo accademico che si occupano di questo, che permettono la costituzione, questo salto di qualità a tutti noi; la prima grossa questione che ci vede tutti impegnati è esattamente questa.

Concedetemi per chiudere questo primo capitolo del rapporto con la politica, una battuta sul Cnel; quella nomina Cnel che io mi sono trovata in eredità, l'ho fortemente voluta pur conoscendo questo problema. Era la presenza di dieci membri del volontariato e dell'associazionismo individuati con una procedura totalmente anomala, che io non avrei fatto, questa eredità l'ho fortemente voluta come mossa politica; per la prima volta in Italia si afferma che il volontariato e l'associazionismo contribuiscono al benessere sociale ed economico di questo Paese. Dieci persone in più al Cnel non spostano nulla, anche se cambia molto, e non capisco perché a riguardo ci sia una chiusura ideologica, l'opposizione di quelli che dovrebbero essere il resto della società civile, cioè le associazioni degli imprenditori e le associazioni dei lavoratori, che dovrebbero essere assieme al volontariato e all'associazionismo per combattere semmai una battaglia contro le rigidità, dovrebbero essere le rigidità della politica a essere attaccate e invece qui è successa una cosa strana: che la politica si è dimostrata aperta e le rigidità sono venute da un'altra parte. A questo punto si capisce chi è statalista e chi no. Su questa questione, e a qualunque livello arrivi, il Governo intende comunque assumersi le sue responsabilità che si è assunto facendo quelle nomine. Voi avete posto una questione fondamentale che è quella della autonomia di accesso al credito e del fatto che questo mondo possa finanziarsi con strumenti adeguati; ne avete individuati due, quello della detassazione e delle donazioni. Io non vorrei essere un facile profeta e aggiungo una cosa, il Ministero del Tesoro sta studiando l'ipotesi di una detassazione almeno parziale da inserire nel collegato fiscale alla finanziaria. Non so se sarà possibile; in questo momento siamo impegnatissimi sul fronte dei conti su altre due questioni e cioè l'elevazione a un milione al mese delle pensioni minime e la detrazione

di un milione per ogni figlio a carico; è un problema di conti, c'è l'intenzione di dare un segnale che capisco potrà non essere soddisfacente dal punto di vista numerico ma potrebbe aprire un largo spiraglio dal punto di vista politico. Credo che questa sia una partita complessa quella delle spese sostenute per l'educazione, per l'assistenza, etc. . Una partita complessa a tre perchè è la partita tra il privato sociale, lo Stato e gli enti locali, le Regioni. Come si pagano i servizi? Alcune regioni hanno introdotto il sistema liberissimo dei buoni che è un sistema molto interessante, utilissimo e adattissimo ad alcune realtà del Paese; probabilmente non lo è in tutto il Paese. Non prendiamoci in giro, soprattutto rispetto alle politiche sociali, l'Italia è lunga, larga, sfilacciata, composta in mille modi e allora anche i rapporti d'avere con gli Enti Pubblici, Regioni e Comuni da parte di questo mondo dovranno per forza di cose essere rapporti flessibili. Non si può offrire alle stesse Regioni lo stesso modello di servizi, perchè probabilmente non è adatto. C'è una partita grossa che le Associazioni conoscono bene ed è da giocare con i Comuni; il 31 luglio è stato pubblicato il regolamento sull'affidamento dei servizi per quello che riguarda il sociale; secondo me non è un cattivo regolamento anche perchè nello spirito della legge mira ad allargare, ancora di più forse della legge, il coinvolgimento del privato sociale che permette un rapporto diretto con l'ente locale e una collaborazione diretta nel momento più a monte possibile della programmazione progettazione dei servizi. E qui occorre che due libertà si incontrino, quella dell'Ente locale che non pretende di farsi gestore e padrone dei suoi servizi e quella di chi offre collaborazione ad alto livello, utile e in grado di dare servire servizi intelligenti e perfettamente rispondenti alle domande. Sui servizi sociali c'è un livello su cui il privato sociale deve cominciare a intervenire, e ancora prima della progettazione della programmazione, è nell'individuazione dei bisogni. Spesso si sprecano risorse per costruire servizi che poi non rispondono ai bisogni precisi di un territorio. Questa è una partita importante di intelligenza sulla realtà che nessuno meglio di voi sa fare.

Permettetemi di spendere una parola sulla passione. Come avrete capito dal tono del mio intervento non è estranea alla mia personalità. Perchè, e qualche volta qualcuno me l'ha chiesto, esiste il Privato Sociale? Il Privato Sociale esiste perchè lo Stato non ce la fa e allora si inventa qualcosa, ma non è nato così, o perché il Privato Privato considera certi investimenti non remunerativi e non li esegue; quindi c'è qualche "pazzo" che decide di fare un investimento diverso. Non c'è soltanto il bisogno di risparmiare, ed è stato detto qui stasera; qualcuno potrebbe pensare di far sviluppare il Privato Sociale perché fa risparmiare e lo potrebbe far sviluppare nel modo più caotico

possibile perché meno è organizzato, più fa risparmiare, oppure c'è un altro motivo. Perché è meglio che certi servizi siano gestiti né dallo Stato né dal Privato Profit ma siano gestiti dal Privato Sociale? Non vorrei sembrare semplicistica ma secondo me perché qui non stiamo parlando di fabbriche di chiodi, e ci vuol passione anche a fare chiodi, ma stiamo parlando di servizi che per il 70% mi sembra che dica l'indagine dell'Istat, sono servizi alla persona. Quando non sono servizi alla persona sono servizi ai beni culturali e all'ambiente, o comunque a cose che ci toccano profondamente per le quali ci vuole una certa sensibilità. Quando parliamo di servizi alla persona c'è allora uno stretto legame tra passione e qualità; in queste cose la passione non è semplicemente un moto del cuore, è anche questo ma la passione è la condizione per l'alta qualità del servizio perché non si cura bene un bambino, un anziano, non si sta con un portatore d'handicap mentale per otto ore al giorno se non si ha una motivazione a monte. O meglio, ci si potrebbe anche stare se costretti dall'esigenza del pane quotidiano, però certo ci si sta in modo diverso e la qualità di quel servizio ne risente. Quando dico che sviluppare questo tipo di impresa e questo tipo di attività è partecipare al progresso economico e sociale del Paese, io dico esattamente questo, dico che sto migliorando la qualità dei servizi.

Ultimo punto, credo di aver sfatato la diceria secondo la quale il sociale non è un investimento esattamente come la Famiglia non è un investimento. E' un investimento non solo in termini morali o moralistici; la gente che fa del bene è un investimento e per lo Stato è un investimento istituzionale prima ancora che economico perché se lo Stato smettesse di gestire direttamente un ambito, che per giunta in questi anni ha dimostrato di non saper gestire o di gestire male, potrebbe con più intelligenza e con più libertà cominciare ad occuparsi di quelle funzioni di verifica e di controllo che gli spettano e che difficilmente in questi anni ha fatto, e quando ha fatto ha svolto male, perché serviva da controllato e controllore. C'è una cattiva interpretazione dei discorsi fatti in questa Sede che un esterno potrebbe fare. Spesso mi dicono che c'è l'intenzione di spogliare lo Stato, di diminuirne il ruolo; al contrario io voglio valorizzare il ruolo dello Stato, anche perché sarei autolesionista se dicessi il contrario. Io voglio valorizzare il ruolo dello Stato che è quello di dare gli indirizzi, di monitorare la realtà, di verificare gli effetti. E allora in questo caso lo Stato riprenderebbe la sua vera credibilità che è quella appunto di valorizzare quello che nella società c'è. Non credo di avere risposto a tutte le domande che avete fatto, spero soprattutto di aver fatto capire che esattamente come c'è con le associazioni questa interlocuzione, io credo che da oggi ci sia anche con

il mondo accademico, che da molti anni prima dello Stato è stato sensibile alla valorizzazione di questo mondo.

Vorrei fare un'ultima battuta. Non è emerso, ma mi preme dirlo perchè ho parlato di valorizzazione, il tema dell'agenzia erroneamente chiamata authority. Mi sono permessa di scrivere due parole, credo molto chiare, su "Il sole 24 ore" di questo; quella a cui mi riferisco è un'agenzia fatta dal precedente Governo, con una impostazione che, non ho difficoltà a dirlo, non condivido. Come dice anche il Consiglio di Stato somiglia più ad una Authority di vigilanza che non ad un'agenzia di promozione e vigilanza. A questo punto penso che sia giusto che noi diamo seguito, quindi costituiamo questa agenzia con un'attenzione che mi sono permessa di rappresentare al Presidente del Consiglio e che ho riportato anche sui giornali proprio per libertà di spirito, cioè che diventi un luogo non di riciclati della politica ma un luogo in cui ci vada gente che conosce questo mondo, che lo apprezza, che lo vuole far crescere e quindi lo controlla anche. Lo avete chiesto voi, è un mondo che deve imparare anche ad essere sottoposto a verifiche. Per quello che mi riguarda l'agenzia è legata essenzialmente a questi scopi, che sia quindi composta da gente che chiamata a verificare questa realtà, a valorizzarla e a farla crescere. Questo tenevo a dirlo soprattutto a Voi perché qualunque cosa accada, chiunque siano gli undici membri di questa authority, l'intenzione per cui mi sto muovendo è esattamente questa. GRAZIE.

Credo che dopo due giorni così intensi, possiamo affermare di avere avuto il modo migliore, non soltanto come opportunità, per arricchirci di contenuti importanti. Concludendo, dopo aver compreso il senso dei lavori di queste giornate, dopo aver raccolto tanto, credo che a questo punto sia opportuno un momento per i ringraziamenti, un momento di riconoscenza per chi ha voluto dedicare il suo tempo prezioso nell'essere qui. Ringraziando nuovamente il Rappresentante di questa Città, il Sindaco di Bertinoro, non posso che rinnovare un arrivederci a Settembre 2002 a Bertinoro.