

## **TERZO SETTORE: GLI ERRORI, IL FUTURO**

### **Assemblea sulle prospettive dell'impegno sociale**

#### **Roma Congressi Angelicum**

**16 - 17 ottobre 2009**

**Organizzato da Famiglia Cristiana, Agenzia Redattore Sociale, Edizioni dell'Asino**

**Relazione di Marco Vitale: L'Economia, l'illusione dei piccoli imprenditori**

Avendo qualche dubbio su cosa avessero in mente gli organizzatori assegnandomi quel sottotitolo "l'illusione dei piccoli imprenditori" ho chiesto a Don Vinicio Albanesi l'interpretazione autentica. La risposta è stata la seguente:

"l'interpretazione autentica dell'espressione "l'illusione dei piccoli imprenditori" è abbastanza semplice. Senza esperienza, senza capitali, senza strategie e senza organizzazione abbiamo messo in piedi piccole "attività industriali", nel senso di vere e proprie piccole aziende, anche se orientate nel sociale, nel comparto dei servizi. I risultati sono stati buoni in termini di risposte immediate ai bisogni del territorio. Un po' meno, molto meno nella gestione del personale, nella solidità della struttura, nell'utilizzo di mezzi finanziari e non solo.

Il risultato è una grande precarietà della rete: alcune delle nostre strutture sono solide, altre molto traballanti; alcune scomparse. Siamo stati accompagnati nei nostri sforzi da molti "amici", nel senso di persone che, nel volontariato, hanno messo la buona volontà della loro esperienza, ma non sempre avevamo tutti gli amici necessari e utili per gestire i nostri servizi.

Il nostro comparto di risposte oggi è debole, non soltanto perché del sociale importa poco all'opinione pubblica e alla politica, ma anche perché non è sufficientemente consolidato e messo in rete. Abbiamo fatto un po' come gli ex operai che hanno messo in piedi la loro attività artigianale. Ad alcuni è andata bene, a molti altri è andata male, perché non avevano premesse, esperienza e prospettiva".

In questa lettura autentica vi sono cose condivisibili e cose meno condivisibili. Così come vi sono cose condivisibili e cose non condivisibili nell'intervento introduttivo di Don Vinicio.

Parlerò in generale di aspetti economico-strategici ed organizzativi del terzo settore senza sentirmi costretto in quel sottotitolo. Mi allaccerò piuttosto all'intervento introduttivo di Don Vinicio Albanesi, con il quale sono, in alcuni punti qualificanti in disaccordo. Il che gioverà certo alla dialettica e, quindi, all'approfondimento.

Il punto principale del mio disaccordo è proprio sulla ricostruzione del Welfare in Italia negli ultimi trent'anni. Il tutto inizia, dice don Vinicio, nel 1978 con la riforma sanitaria che ha introdotto il servizio sanitario nazionale (che, personalmente, considero una grande realizzazione, essendo la nostra sanità, se si escludono Calabria, Campania, Sicilia, Lazio, una delle migliori del mondo. Basta vedere cosa succede negli USA!). Poi si prosegue con la scuola d'obbligo a 14 anni. Sul fronte della sicurezza sociale e dell'assistenza sociale la risposta rimane frammentaria e altalenante. Inoltre anche nel servizio sanitario e scolastico sono presenti vuoti e insufficienze. *"L'azione dei gruppi, delle associazioni e delle comunità si inserisce in questo vuoto - scrive don Vinicio -. E' la storia, tutta italiana, che inventa volontaristicamente e coraggiosamente soluzioni a problemi sociali nuovi e antichi".*

Questa impostazione e questa conclusione sono molto riduttivi anzi, a mio avviso, errati. Sembra che il terzo settore si sviluppi solo perché lo Stato, nella sua azione sempre difettosa e lacunosa, lascia dei vuoti, nei quali il terzo settore si insinua. Se lo Stato coprisse tutto e facesse tutto a puntino non vi sarebbe spazio per nessuno. E questa, essendo lo Stato italiano particolarmente insufficiente, diventa una storia "tutta italiana" di creatività e coraggio, di inventività generosa ma un po' pasticciona. Questa impostazione emargina il terzo settore in un angolino residuale della vita sociale ed economica. Io vorrei sostenere la tesi opposta: che non è una storia italiana e che non è una storia residuale. Mi rifarò all'esempio americano dove il fenomeno è stato ed è molto importante e studiato seriamente.

Adolf Berle, allora professore emerito della Columbia University, economista e giurista di grande livello, a più riprese consigliere alla Casa Bianca, così illustra la nascita del terzo settore negli USA nel suo libro: *La Repubblica Economica Americana* (1963). Negli USA ben presto si formò una tendenza ad impiegare una parte di reddito in attività sociali e civili. La motivazione non fu fiscale come spesso si sente dire erroneamente (il motivo fiscale si

aggiungerà ma quasi un secolo dopo) ma religiosa e altruistica. Essa è una semplice conseguenza del principio generale “amerai il prossimo tuo come te stesso”, un principio considerato fondamentale nella giovane, religiosa e protestante società americana. La motivazione non fu neanche utilitaristica nel senso di pensare che questa contribuzione migliorasse il funzionamento della società. Fu molto più tardi che si constatò che questo slancio altruistico aveva anche effetti benefici sullo sviluppo economico. Con il passare del tempo, scrisse Berle, si scoprì che:

*“La diversione per fini impersonali o altruistici di una notevole porzione del reddito corrente non costituì un impaccio per l'economia. Al contrario essa mantenne una corrente di attività economica indipendente dal motivo del profitto e perciò più costante. In conclusione essa rese più stabile, e più fruttuoso allo stesso tempo, il processo produttivo. E' facile spiegare perché questo risultato non fosse stato previsto. Gli impieghi filantropici del reddito e del capitale non erano motivati dalla speranza di una produzione maggiore: lo scopo era umanitario e mirava ad avere migliori scuole, migliori ospedali, giovani con una migliore educazione. La spinta verso la legislazione sociale non era sostenuta dalla fiducia che in seguito ad essa si sarebbe accresciuto il reddito nazionale, ma che si sarebbero aiutati esseri umani. L'idea che una politica umanitaria potesse anche essere una buona politica economica si formò soltanto a mano a mano che i risultati cominciarono ad apparire.*

*Durante il decennio 1950-60, tuttavia, i risultati furono tanto chiari che chiunque li poté vedere. Il sistema politico-economico americano continuò a fondarsi sull'impresa privata, eccettuate alcune parti, e continuò a basare le sue operazioni sui profitti delle imprese come remunerazioni degli individui. Ma da questo flusso totale di reddito esso separò tre grandi elementi e li destinò a scopi impersonali. Uno di questi elementi, ed il maggiore, fu costituito dalle imposte federali, statali e locali. Un secondo elemento fu costituito dall'insieme dei contributi, volontari e involontari ai fondi di Sicurezza Sociale, ai fondi per pensioni e ad altri istituti simili. Il terzo elemento fu, e continua ad essere costituito dalle donazioni volontarie fatte per scopi filantropici privati e per servizi sociali: esso continua a crescere sia in valore assoluto sia in proporzione al reddito nazionale. Tutti e tre gli elementi accelerarono la formazione di capitale, e tutti e tre mantennero un processo distributivo parzialmente, se non del tutto, indipendente dai motivi del profitto e dello scambio e non influenzato dalle loro fluttuazioni. Essi si sono mostrati un sostegno essenziale per le operazioni commerciali basate sul puro interesse egoistico, e che, due generazioni prima, si supponeva costituissero l'intera trama del sistema politico ed economico.... Se il sistema economico dipendesse soltanto dal movente del profitto, tale sistema tenderebbe a stagnare”.*

Questa è la vera ragione dello sviluppo del terzo settore, che oggi è diventato uno dei pilastri dell'economia e della società americana.

Peter Drucker, il maggiore studioso di management degli ultimi '50 anni, nel suo libro *Economia, politica e management* (un libro che è del 1993 ma che, ancora oggi, dovrebbe essere una lettura obbligatoria in tutte le scuole superiori del mondo) dedica al terzo

settore un grande affresco nel capitolo intitolato: Militanza civile attraverso il “terzo settore”.

Scriva Drucker:

*“la controcultura dell’altro cinquanta per cento della società della conoscenza è una controcultura di status sociale e di stili di vita; cioè, essenzialmente, la controcultura delle organizzazioni senza scopo di lucro del “terzo settore”.*

*Negli anni '50 gli Stati Uniti sembravano del tutto fuori sintonia rispetto al resto del mondo industrializzato non appartenente al blocco comunista: l’America era la patria del capitalismo e della libera iniziativa, mentre tutte le altre nazioni marciavano verso il socialismo e l’economia pianificata. Trentacinque anni dopo, anche il resto del mondo è diventato “capitalista” come e più degli Stati Uniti, e persino i paesi comunisti parlano oggi di “iniziativa privata”, “mercati azionari”, “produttività” e “profitto”. In molte aree gli Stati Uniti sono addirittura più statalistici e meno favorevoli alla “libera iniziativa” di tanti paesi industrializzati non-comunisti: ad esempio nella normativa sulla responsabilità dei produttori, nel processo di approvazione dei nuovi farmaci, nelle restrizioni ambientali, o nelle normative bancarie e finanziarie.*

*Ma, contemporaneamente, la società americana si è distinta e diversificata dagli altri paesi grazie alla costante espansione del “terzo settore”, quello composto da migliaia di istituzioni non a scopo di lucro, ma non controllato dallo stato. Tali istituzioni comprendono la maggioranza degli ospedali statunitensi, gran parte delle scuole e una percentuale ancora superiore di università, o grandi organizzazioni filantropiche e nazionali come la Croce Rossa americana, con migliaia di circoli locali e un milione di volontari sparsi su tutto il territorio. Includono anche organizzazioni esclusivamente locali, come le “community chests” che sostengono le opere pie di ogni città e contea americana, o i “meals on wheels” i cui volontari forniscono pasti caldi agli ammalati e agli anziani, e consistenti associazioni sanitarie nazionali come l’American Heart Association, l’American Lung Association e l’American Mental Health Association; nonché gruppi fornitori di servizi comunitari, come l’Esercito della Salvezza, le Girl Scouts (che oggi accolgono una ragazzina su quattro in età scolare), i Boy Scouts e l’Urban League, un’efficiente servizio comunitario che si rivolge agli abitanti di colore delle grandi città americane. Queste istituzioni comprendono inoltre un numero impressionante di chiese, da quelle con migliaia di parrocchiani a quelle con poche decine di membri, e una varietà enorme di iniziative culturali, come orchestre sinfoniche e musei. Tali istituzioni sopravvivono grazie alle donazioni volontarie e alle quote associative, non certo per merito delle imposte pagate dai cittadini, sono indipendenti e governate da comitati di membri volontari....Il terzo settore è di fatto il maggior datore di lavoro del paese, nonostante la sua manodopera e la sua produzione non compaiano nelle statistiche ufficiali. Si calcola che in questo settore sia occupato come volontario un adulto americano su due, per un totale di novanta milioni di individui che spesso, parallelamente, svolgono anche un’attività retribuita. Il tempo dedicato da questi volontari alla loro causa è l’equivalente di sette milioni e mezzo di anni lavorativi normali, a tempo pieno. Se il loro servizio venisse pagato, gli stipendi ammonterebbero a 150 miliardi di dollari l’anno, ma*

*naturalmente le cose non funzionano così. Il terzo settore serve a spiegare, in buona misura, perché le imposte siano più basse in America che in Europa. Gli Stati Uniti spendono molto di più dei paesi europei in iniziative pubbliche e comunitarie, ma una sostanziosa percentuale del prodotto nazionale lordo – qualcosa come il 15 per cento – non passa attraverso i canali del fisco, confluendo direttamente nelle istituzioni non statali sotto forma di quote associative, premi assicurativi, donazioni e lavoro non retribuito....*

*Non a scopo di lucro, non imprenditoriale, non governativo sono tutte definizioni negative, ed è impossibile definire qualcosa dicendo ciò che non è. Cosa fanno, dunque, tutte queste istituzioni? Innanzitutto, ed è una scoperta recente, hanno in comune l'obiettivo di "cambiare" gli esseri umani: il prodotto di un ospedale è un paziente curato, quello di una chiesa è una vita nuova, quello dell'Esercito della Salvezza, l'unica organizzazione che raggiunge i più poveri fra i poveri senza operare discriminazioni razziali o religiose, è un derelitto che finalmente diventa un cittadino. Il "prodotto" delle Girl Scouts è una donna matura che ha acquisito valori, capacità e rispetto per se stessa. L'obiettivo della Croce Rossa in tempo di pace è di mettere una comunità disastata in condizione di ricominciare a provvedere a se stessa.*

*Il nome più giusto sarebbe istituzioni per il cambiamento umano. Ogni paese industrializzato espleta questo tipo di funzione, ma quasi sempre lo fa per mezzo di enti statali centralizzati. Ciò che distingue gli Stati Uniti in questo senso è che tali funzioni vengono esercitate all'interno e da parte della comunità e, nella grande maggioranza dei casi, da organizzazioni autonome, autogovernate e locali".*

Oggi non ci sono più volontari, precisa Drucker, ma solo membri non retribuiti e membri retribuiti ed è l'unione di questi due elementi, entrambi necessari, che spiega, insieme alle motivazioni ideali, il grande dinamismo del settore, che negli ultimi venti anni è stato il settore a maggiore crescita degli USA.

A questi si aggiunge che queste organizzazioni senza per nulla snaturare la loro natura e la loro vocazione, senza mutarsi in piccoli imprenditori, hanno saputo impadronirsi delle migliori tecniche manageriali:

*"Gli americani di oggi non devolvono certo in donazioni volontarie somme del proprio reddito superiori a quelle del passato. Alla base del successo del terzo settore non sta dunque un aumento generale delle entrate, bensì un aumento della produttività. Tali istituzioni, o perlomeno un gran numero di esse, ottengono semplicemente maggiori risultati dalle medesime somme. L'espansione del terzo settore coincide quindi primariamente, con un successo manageriale....*

*Le istituzioni del terzo settore, in definitiva, non solo adottano criteri di management (in alcuni casi più seriamente di qualsiasi altra impresa americana), ma stanno diventando anche innovatori e pionieri del management stesso".*

Mi sono soffermato su questi due autori di altissimo livello perché, pur calate nell'esperienza americana, le loro riflessioni hanno una valenza generale, sono vera e propria teoria, corretta teoria.

Posso aggiungere per restare tra i grandi, il commento che John Maynard Keynes, il più grande economista del '900, nel 1936, in piena crisi dedicò all'indirizzo allora dominante di tagliare tutte le spese sociali e culturali:

*“Questa visione è rappresentata dall'ideale utilitarista ed economico – si potrebbe quasi dire finanziario – come l'unico, rispettabile proposito della comunità nel suo complesso; la più orrida eresia, forse, che abbia mai raggiunto l'orecchio di un popolo civile”.*

Con questa impostazione siamo dunque nel cuore di quello che la recente enciclica *Caritas in Veritate* definisce principio di gratuità, secondo il filone di pensiero da noi sviluppato in particolare da Stefano Zamagni, un filone che, però, come ho cercato di illustrare, non nasce con l'enciclica ma ha radici molto più antiche e generali.

**Ecco dunque il primo vero errore del terzo settore da noi: di non aver rivendicato, con forza e dignità, al terzo settore anche sul piano teorico e del pensiero socio-economico un ruolo importante anzi essenziale al buon funzionamento di una buona società e di una buona economia.** Il terzo settore non è un intruso che si intrufola nei vuoti lasciati dallo Stato, ma realizza delle attività importanti per il buon funzionamento della società e dell'economia meglio dello Stato, secondo il principio di sussidiarietà; fa cose che lo Stato non deve fare perché il terzo settore le fa meglio e in termini molto più economici. Una volta partecipai ad un dibattito tra gruppi del terzo settore di Milano, Partecipava anche un dirigente importante del servizio affari sociali del Comune di Milano, che diede una lucida spiegazione del perché soggetti del terzo settore che svolgono un'attività preziosa nel tenere insieme il tessuto sociale delle nostre città, raramente trovano un sostegno serio ed importante negli enti pubblici locali, che pure avrebbero il maggior interesse ad utilizzare e valorizzare la loro opera. La chiave di lettura principale di questo sconcertante fenomeno, disse quel dirigente è che noi applichiamo il principio di sussidiarietà in modo perverso. Il modo corretto dovrebbe essere di lasciar fare le cose a chi è sul campo, vicino al problema ed ai bisogni, e sostenere in modo serio e sistematico questi soggetti; noi dovremmo intervenire, in via sussidiaria, solo quando questi non ce la fanno. Noi invece vogliamo fare tutto direttamente e chiediamo aiuto alle associazioni del volontariato solo quando non ce la facciamo più da soli. Questo modo perverso e rovesciato di intendere il principio di sussidiarietà nel sociale, alza grandemente i costi degli interventi e ne diminuisce la produttività e l'utilità.

Come causa secondaria vi è che quando affidano questi servizi all'esterno, spesso le burocrazie comunali preferiscono affidarle ad affaristi del settore od in base al principio di affiliazione, perché così lucrano bustarelle od altre utilità. Se i comuni affidassero, in modo

sistematico e programmato, dei lavori di assistenza sociale, manutenzione urbana, servizi vari alla persona, promozione turistica del quartiere, a cooperative di giovani create e guidate da quelli che io chiamo gli angeli della speranza, invece che fare loro direttamente questi servizi a costi molto più elevati o ad affidarli ad affaristi del settore, la città ne trarrebbe grandi benefici, economici, sociali, occupazionali, morali.

Quelli economici, sociali, occupazionali sono evidenti e comprovati dall'esperienza di quelle città, non molte invero, che hanno seguito con decisione questa via. Quelli morali sono di meno immediata intuizione e richiedono qualche riflessione aggiuntiva.

Uno dei contributi principali di quelli che io chiamo gli angeli della speranza è che la loro presenza rappresenta un presidio del territorio. Ciò è più evidente e nitido, ad esempio, a Napoli dove il presidio del territorio è svolto, in molte zone, principalmente dai camorristi, ma il tema, con intensità e forme diverse, vale ovunque. Mi è capitato di sentire a Napoli un intervento del direttore del carcere minorile di Nisida sullo stato della gioventù dal suo angolo visuale. Fu un intervento bellissimo, lucidissimo, sofferente, colmo di amore per quei giovani che doveva dirigere nel carcere. Il punto centrale del suo intervento fu che, sulla base dei suoi colloqui con i giovani, si era reso conto che i giovani, che sono molto realisti, guardano a chi presidia il territorio. E la camorra ha un forte presidio del territorio. E' il camorrista di turno che ti da una mano nella necessità, che ti trova il lavoretto, che ti fa il prestito quando sei disperato, che dice una parola buona per l'assistenza ospedaliera della vecchia madre ricoverata. E' il camorrista che ti fa intravedere sviluppi futuri, che ti accende la speranza di uscire dall'anonimato e dall'abbandono. E' il camorrista che ti fa capire che puoi far parte di un'associazione di amici, dove non sarai più solo. A questo presidio penetrante e diffuso del territorio, noi che cosa contrapponiamo? Poco o niente, rispondeva il direttore di Nisida.

Gli angeli della speranza hanno capito ciò e cercano di sviluppare un loro presidio del territorio. Ma sono pochi, poco compresi, poco aiutati dagli amministratori pubblici perché non pagano pedaggio politico e vengono ostacolati dalle burocrazie pubbliche indispettite dal loro attivismo, e dal vedere incrinato il loro monopolio assistenziale. Ma l'attività principale degli angeli della speranza non è di natura assistenziale, bensì di promozione del lavoro. Le cooperative giovanili, ben dirette, come sanno fare ottimamente gli angeli della speranza (altrimenti che angeli sarebbero!) potrebbero cambiare il volto di interi quartieri di Napoli e delle periferie milanesi, promuovendo lavoro, identità, cultura, attività di intrattenimento. E' ciò che è stato fatto al quartiere Sanità di Napoli che testimonia quanto si può fare. In questo modo, gli angeli della speranza, pian piano costruiscono una via alla speranza alternativa a quella dei camorristi. Se fossi sindaco di Napoli o di Milano punterei una grossa puglia su questi angeli della speranza, anche in opposizione alle burocrazie che, "pour cause" privilegiano le varie "global service".

In genere gli angeli della speranza sono dei religiosi, ma questo è un vantaggio non uno svantaggio. Infatti sembra che abbiano ricevuto ordini rigorosi da chi li ha mandati, di svolgere la loro opera con rigore laico e professionale e di essere aperti a tutti senza distinzioni, lasciando che il sentimento religioso sorga spontaneo in chi lo sente e diventi ulteriore legame d'amore, ma non condizione di stare assieme. La loro presenza svolge un altro compito fondamentale: aiuta tutti noi a resistere al rischio dell'indifferenza, che è, insieme al conformismo, il principale nuovo peccato capitale della nostra epoca.

Quello che fanno, per parlare solo di due casi che conosco bene, don Gino Rigoldi a Milano con Comunità Nuova e don Antonio Loffredo al quartiere della Sanità a Napoli, con le sue varie cooperative, non è residuale, è essenziale. Quello che fanno loro nessun Stato potrebbe farlo e non dovrebbe neanche provarci a farlo.

**Il secondo errore è conseguente al primo: la precarietà finanziaria.** Se l'attività che svolge il terzo settore è solo residuale e tappabuchi per le manchevolezze dello Stato, allora è logico che la sua finanza sia precaria, occasionale, saltuaria. Se l'attività che svolge il terzo settore invece è essenziale perché fa cose che lo Stato non è capace di fare (ma quale Stato potrebbe svolgere l'attività di assistenza domiciliare ai malati terminali di cancro come la svolge a Milano, in modo altamente professionale e umano, il Vidas? Ma quale Stato potrebbe accogliere in case amichevoli di accoglienza, i giovani che escono dal carcere minorile Beccaria di Milano, come fa don Gino Rigoldi, per cercare di evitare che al Beccaria o a qualche carcere per adulti ci ritornino? Lo Stato può gestire il Beccaria non il dopo Beccaria). E le fa molto più economicamente dello Stato e degli enti locali (per vari motivi ed in primo luogo per il grandissimo valore economico apportato dai membri del volontariato non retribuiti), facendo quindi risparmiare soldi allo Stato ed agli enti locali, allora è giusto pretendere non un'elemosina ma una contribuzione, un corrispettivo solido, stabile, affidabile, che permetta di programmare e lavorare con una certa sicurezza. L'errore fondamentale che pervade il pensiero politico e della nostra amministrazione pubblica è che i costi del terzo settore siano aggiuntivi e non sostitutivi a quelli dello Stato. Ed invece la corretta applicazione del principio di sussidiarietà prevede che lo Stato non faccia le attività che altri, più vicini ai bisogni della popolazione, fanno meglio e più economicamente di lui e quindi risparmi sui suoi costi, riversando una parte di questi risparmi agli operatori del terzo settore. E' solo in questa seconda prospettiva che ha senso riflettere su una finanza meno precaria. Distinguerò tra fonti private e fonti pubbliche.

### Fonti private

In questo campo distinguerò tra: donazioni private, sponsorizzazioni private, corrispettivi privati, capitale privato.

- **Donazioni private**

Includo in questa categoria i contributi privati volontari, senza altra motivazione che lo spirito altruistico, la gioia del dare, la convinzione che da una città più umana, più civile, più solidale, deriveranno anche vantaggi concreti per tutti, una sorta di "dividendo sociale". Io continuo a pensare che un terzo settore serio deve continuare a credere che questa fonte rimanga fondamentale, perché è qualificante del settore, è una sua caratteristica fondamentale. Mi si dice che la raccolta fondi è diventata difficile a causa della crisi e ci credo. Ma io osservo che dal bilancio 2008 di "Medecins sans frontieres", il 99% degli ingenti fondi raccolti da Medici senza frontiere proviene da donazioni di privati, cittadini, fondazioni, aziende. "Medicins sans frontieres" ha curato nel 2008 quasi dieci milioni di persone grazie a 3 milioni

di donatori nel mondo il cui sostegno “garantisce ai Medici senza Frontiere di agire nella massima indipendenza, senza condizionamenti da parte di poteri politici, economici o religiosi”. Certo non tutti possono essere come questa grande organizzazione. Ma essa non era grande quando nacque nel 1971, e non era organizzata e non aveva molti donatori. Ma aveva una strategia e delle idee chiare.

Molte nostre ONG non fanno “fund raising”. Fanno accattonaggio. Che differenza c’è tra i professionisti dell’accattonaggio davanti alle chiese e le telefonate a casa di povere ragazze che ti chiedono soldi a favore di fantomatiche ONG per fantomatici obiettivi? La storia, la lunga storia italiana delle donazioni per scopi sociali, che non è certo fenomeno degli ultimi trent’anni ma ha le sue radici antiche e profonde nei nostri Comuni del Medioevo, dimostra che la generosità consapevole del popolo italiano non è mai mancata a chi sa chiederlo con serietà ed affidabilità. Ci sono scritti e documenti interessantissimi che dimostrano con quale oculatezza i grandi donatori del tempo davano le loro donazioni, volendo sincerarsi che venissero affidate in buone mani, per scopi visibili e apprezzabili, con una buona rendicontazione. Il mercante – scrive il mercante scrittore - Benedetto Cotruglio, nel suo *Libro della mercatura* (1458) teorizza che il buon mercante non deve accumulare e basta, ma deve essere generoso ed impiegare positivamente per la città parte di quello che accumula. Ma proprio per questo deve essere prudente, diffidente, temperante, per non disperdere inutilmente ciò che ha accumulato. Il grande mercante pratese Francesco Datini che lasciò ad un istituto di beneficenza 600.000 fiorini d’oro, pari a 247 Kg di oro fino a 18 carati, fu a lungo tormentato nella scelta del soggetto a cui affidare la donazione. Allora, come ora. I donatori vogliono giustamente conoscere:

- chi è l’ente cui è affidata la donazione;
- quali sono le sue credenziali e le sue garanzie;
- qual è lo scopo specifico cui la donazione è rivolta (abbiamo visto tante volte come è enormemente più efficace una raccolta fondi specificamente orientata rispetto ad una raccolta generica):
- quali sono i controlli sull’impiego utile ed appropriato dei fondi
- qual è la rendicontazione.

I donatori più grandi e sofisticati vogliono spesso anche un coinvolgimento nella messa a punto degli obiettivi.

- **Sponsorizzazioni private**

La donazione è dettata da puro spirito altruistico. Ma vi sono soggetti, soprattutto imprese importanti, disposte a contribuire a progetti importanti a fronte di una visibilità che contribuisca in modo positivo alla loro immagine. Questa impostazione rientra nella categoria delle sponsorizzazioni, in genere legate a specifici progetti. Non esistono remore all’utilizzo di questo strumento che può

essere ben regolamentato nel rispetto di tutte le varie esigenze e che può realizzare obiettivi importanti, altrimenti non raggiungibili.

- **Corrispettivi privati**

I soggetti del terzo settore accumulano esperienze e competenze utili per committenti non solo pubblici ma anche privati. Pensiamo ad un'impresa privata che, di fronte ad un terremoto che ha colpito la sua zona, vuole contribuire all'assistenza di giovanissimi di famiglie colpite dal terremoto. L'impresa non avrà, tipicamente, le competenze e il personale per svolgere questo compito. Nulla osta che lo affidi ad una ONG specializzata dietro corrispettivo. Questa attività dovrà stare nei limiti necessari perché il profilo della ONG come organizzazione "no profit" non venga snaturato; ma entro questi limiti è un'attività possibile e utile.

- **Capitale privato**

Di solito è raro che si pensi alla necessità di dotare le ONG di un capitale. Così non era nei secoli scorsi. Quando Pio V Ghislieri fondò il Collegio Ghislieri a Pavia per porre una fiaccola di luce in quella terra di barbari (tipica organizzazione no profit), lo dotò di un capitale, sotto forma di terre agricole produttive, che ha permesso al Collegio di vivere bene per cinquecento anni. Questo discorso si può e si deve fare ovviamente solo per quelle organizzazioni che hanno raggiunto dimensioni, credibilità, affidabilità elevata. Queste accanto a campagne per raccolta fondi per le spese correnti, possono benissimo fare una campagna per una raccolta di capitale di dotazione. In genere, in questi casi, sarà raccomandabile l'adozione della forma di fondazione. Così è stato fatto, ad esempio, al FAI ma anche alla Rino Snaidero Scientific Foundation, una fondazione che sviluppa e sostiene progetti di ricerca. Su questo punto vorrei essere chiarissimo. Il capitale cui penso io è un capitale che non vuole retribuzione, non vuole capital gain, non vuole mercato, non vuole attraverso il contributo di capitale acquisire un qualunque ruolo decisionale. Preciso questo perché ho letto, con una reazione negativa, che si sta pensando ad un "listino di titoli di solidarietà quotati alla Borsa Valori", sulla scorta, sembra, di un modello inglese. Non ho avuto tempo per studiare questo progetto, ma, istintivamente mi sembra una autentica follia anche se sulla stessa è impegnato una persona di valore come Stefano Zamagni, al quale ho scritto questo mio sentimento. Mi sembra direzione che non porta da nessuna parte, che aumenta la confusione tra settore "non profit" e economia di mercato, un grave errore del tipo che si fece quando si quotarono le squadre di calcio e che porterà ad analoghi risultati negativi.

Un buon esempio dell'uso integrato di tutti questi strumenti è proprio il FAI: ha raccolto capitale (al quale, ovviamente, non è attaccata nessuna forma di retribuzione se non la soddisfazione di essere del FAI e di contribuire alla difesa dei nostri beni culturali e del nostro sempre più devastato paesaggio e di avere un bel pezzo di carta da appendere alla parete dell'ufficio); promuove donazioni per la copertura di spese correnti istituzionali; promuovere e raccogliere sponsorizzazioni ad hoc su specifici progetti; fornisce servizi specialistici (mostre, ristorazione,

shops), dietro corrispettivo in modo che le singole proprietà risanate e rilanciate abbiano delle entrate specifiche per fronteggiare le loro spese specifiche.

## Fondi pubblici

- **Contributi di carattere generale**

Sono stato un grande sostenitore del 5 per mille. Ma esso è ancora trattato come una elargizione, come una spesa discrezionale dello Stato, che dipende da questa o quella finanziaria. Questa impostazione distorce completamente natura ed effetti dell'istituto. Non è una spesa dello Stato; è un mancato introito che va direttamente a enti scelti dai cittadini, che svolgono attività preziose ed utili che altrimenti lo Stato dovrebbe comunque sostenere in modo più costoso, in applicazione del fondamentale principio di sussidiarietà. Per questo è indispensabile che venga stabilizzato, che gli venga tolta ogni discrezionalità e che venga liquidato correntemente e velocemente. Io penso, per converso, che i criteri di ammissione al 5 per mille debbano diventare più severi, selettivi, restrittivi e controllati.

- **Corrispettivi pubblici**

Questo dovrebbe essere un campo rilevante per le ragioni che ho sempre esposto. Soprattutto gli enti locali dovrebbero avere un enorme interesse ad affidare ad ONG specializzate ed animate al contempo da spirito di volontariato e professionalità specifica. E' un interesse economico ma anche morale, ambientale, occupazione, di presidio del territorio. Ma osservo tristemente che la direzione di marcia è in senso contrario, per cui è giustificato l'appello amaro che don Gino Rigoldi ha recentemente lanciato a Milano:

***TOCCA A NOI GENTE COMUNE...***

*Per come stanno andando le cose mi convinco sempre più  
che si sta sbagliando strada,  
si deresponsabilizza ancora una volta  
chi invece per funzione istituzionale o per scelta  
deve essere un compagno di crescita per i nostri giovani.  
Orchi, maghi e stregoni non servono,  
tocca a noi, gente comune, noi che abbiamo figli,  
che insegniamo nelle scuole, che viviamo nei quartieri  
assumerci le nostre responsabilità".*

## **Il terzo errore è di avere utilizzato scarsamente metodologie organizzative manageriali.**

Per avere credibilità e affidabilità è necessario avere una buona organizzazione. Io ho sempre combattuto la bestialità di assimilare ogni organismo sociale all'azienda. Quando sentivo parlare che un ospedale è un'azienda ho sempre scritto che si tratta di una bestialità. L'ospedale è un ospedale, una organizzazione sui generis, che persegue obiettivi suoi che con gli obiettivi dell'azienda non hanno niente a che fare. Lo stesso quando sentivo dire che un'Università è un'azienda. Un'Università è una Università, cioè una

scuola che con l'azienda non ha niente a che fare. Le organizzazioni sociali si caratterizzano e si distinguono in funzione dei loro obiettivi. Ma vi sono metodi, buone prassi organizzative e manageriali che si possono e devono applicare in tutte le organizzazioni, senza perdere o confondere la propria identità specifica. Questi buoni metodi organizzativi e manageriali sono utili a tutti, compresi i boy scout o le parrocchie. Naturalmente essi variano a seconda delle dimensioni e della complessità delle organizzazioni. Ci sono funzioni organizzative e amministrative che devono essere messe in comune. Alle spalle di ONG che conservano la loro individualità e la loro libertà d'azione, devono nascere delle organizzazioni di servizio, comuni a gruppi di ONG che abbiano una certa omogeneità per attività o per territorio, che rendano a tutte servizi amministrativi, di gestione del personale e simili, realizzando sinergie di costi e favorendo l'introduzione di quelle buone prassi organizzative e manageriali che, singolarmente, è più difficile sviluppare.

### **Il quarto errore è l'inquinamento politico-ideologico**

Confrontate "Médecins sans Frontières" e la determinazione con la quale, in questa organizzazione, si è sempre gelosamente difesa l'indipendenza da ogni inquinamento ideologico, politico, religioso con organizzazioni sanitarie italiane, di buona notorietà e seriamente impegnate, ma pervase da profonde infiltrazioni ideologiche, e capirete come le seconde non potranno mai acquisire la fiducia di 3 milioni di donatori come "Médecins sans Frontières".

Da noi l'inquinamento ideologico è stato e, forse, lo è ancora, molto serio e molto grave. Con don Vinicio l'abbiamo visto chiaramente in Kosovo dove una delle pagine più belle delle ONG italiane (che, in quel paese furono, senza alcun dubbio, le migliori) fu irrisa ed umiliata per ragioni ideologico-politiche. Chi è interessato ad approfondire il tema può, utilmente, consultare il volume dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca del 21 aprile 2001 dedicato alla "Giornata di studio sulle attività umanitarie in favore delle vittime della guerra dei Balcani (ed. Skira), dove testimoni importanti italiani e di altri paesi hanno documentato il valore indiscusso delle ONG italiane, e che fu conclusa con una profonda riflessione dell'allora presidente del Consiglio dei Ministri Giuliano Amato. Riproduco in appendice alcune di queste testimonianze perché, a mio giudizio, sono ancora oggi utili anche alla riflessione avviata oggi. Sulla base della mia esperienza l'inquinamento ideologico è molto più spiccato nelle organizzazioni laiche, soprattutto di area di sinistra, mentre ho, di solito, trovato un grande spirito di rispetto laico ed imparziale nelle organizzazioni guidate da sacerdoti.

### **Il quinto errore "sarebbe" la eccessiva frammentazione**

Ho usato il verbo "sarebbe" perché ho dei dubbi su questo punto. L'Italia, e non solo il terzo settore, è il paese della eccessiva frantumazione. Ci hanno detto che i nostri comuni sono eccessivamente frantumati. Ma già Carlo Cattaneo innalzava lodi ai piccoli comuni ed alla loro vicinanza ai cittadini e contrapponeva positivamente la Lombardia, con i suoi tanti piccoli comuni, alla Sicilia con i suoi pochi grandi comuni. Ci hanno detto che i punti vendita sono troppo frammentati, ma se tanti muoiono altrettanto nascono e ognuno di noi ha il suo negozio preferito sotto casa. Ci hanno detto che il sistema bancario era troppo

frazionato e sull'onda di questa fola abbiamo massacrato le nostre ottime banche popolari e le nostre casse di risparmio. Ed ora ci lamentiamo di un sistema bancario sempre più concentrato, oligopolista, dominato da giganti lontani dalla gente e dalle imprese minori. Ci hanno detto che le imprese erano troppo piccole e frammentate ma è da più di vent'anni che, qualunque sia la congiuntura, le imprese maggiori riducono l'occupazione e la nuova occupazione si crea solo nelle piccole imprese, nell'artigianato, nelle piccole aziende di servizi. E potrei continuare. Non dimentichiamo mai che noi siamo il paese dei cento campanili. Angelo Costa, il miglior presidente della Confindustria degli ultimi 60 anni diceva: non mi interessa la distinzione tra piccole, medie, grandi imprese. Mi interessa piuttosto un sistema dove le imprese non nate possano nascere, dove le piccole possano crescere, dove le grandi possano, eventualmente, fallire. E' questo dinamismo di sistema che dobbiamo auspicare anche per il terzo settore. Molte ONG che oggi sono importanti sono nate 30- 40 anni fa e quando sono nate erano, per lo più, costituite da una sola persona. Poi alcune sono cresciute, altre non ce l'hanno fatta e si sono sciolte. E' importante però che quelle che raggiungono un certo livello uniscano le forze per diventare più forti, più efficaci, pilastri del sistema. Non è necessario rinunciare alla propria identità, anzi penso che ciò sarebbe sbagliato. E' sufficiente mettere in comune, secondo il modello federale, quelle attività e solo quelle attività che è più utile e vantaggioso mettere e gestire insieme. Penso al sistema informatico, all'amministrazione, alla gestione del personale, al comitato etico, ma anche ad attività più operative e specifiche come campagne comunicazionali, campagne di "fund raising", rappresentanza presso grandi enti internazionali. Un buon esempio recente può essere quello di AGIRE. Il modello federale è la via per conciliare l'individualismo o la personalizzazione (che non sempre è un male, anzi spesso è un bene) e l'esigenza di realizzare, sul fronte dell'organizzazione, economie di scala, efficienza e capacità di stare, in modo più efficace, sul terreno delle attività internazionali.

### **Il sesto errore è una grande confusione tra i vari soggetti ed una certa mancanza di precisa identità.**

Nel mare magnum delle 220.000 Onlus è difficile capire chi fa cosa. La definizione di Onlus è una definizione fiscale, che serve, bene o male che sia, al fisco, per i suoi motivi. Non può essere il termine di identità per i soggetti del terzo settore. La stessa definizione di terzo settore, che continuiamo ad utilizzare perché entrata nel linguaggio anche internazionale, è largamente insufficiente e generica. E' necessario che le varie organizzazioni possano essere identificate in funzione dei loro obiettivi, di quello che fanno, delle loro caratteristiche organizzative ed operative. Non basta essere Onlus. E' necessario essere Onlus per qualcosa. Credo che siano utili dei raggruppamenti, non come si usò in passato e forse ancora si usa, in chiave di appartenenza ideologica, ma piuttosto in chiave di attività o in chiave territoriale o in altra chiave appropriata. Penso che il modello federale che raggruppi ONG affini per attività, con alle spalle una fondazione per i servizi comuni, possa essere una via molto utile. Questi nuovi soggetti devono assicurare una trasparenza ed una "accountability" assoluta e devono saper attrarre nei loro consigli persone di assoluta affidabilità ed indipendenza, capaci di svolgere, con la loro stessa presenza, una funzione di garanzia e di attrazione. Dovrebbero diventare dei modelli, dei benchmarking, di serietà, affidabilità, trasparenza, generosità.

Qui mi fermo. Probabilmente altri errori o meglio difetti del sistema potrebbero essere identificati. Ma questi mi sembrano i maggiori e già troppo ho abusato della vostra pazienza. Analizzando questi errori, credo di avere anche fornito indicazioni per il futuro. Lavorare per correggere questi difetti e insufficienze infatti, vuol dire, in pratica, lavorare per conquistare il terzo settore impegnato nel sociale il ruolo che gli compete in un'economia, in una società, in uno Stato moderni, seri ed efficienti.

Ma tutto incomincia da due punti fondamentali:

- a) dalla consapevolezza della dignità ed essenzialità del terzo settore impegnato nel sociale per il corretto funzionamento di una buona società e di una buona economia; del non considerarlo e considerarsi come un elemento residuale che interviene solo quando lo Stato fallisce. Anzi questa consapevolezza deve dare la forza per denunciare, senza paura, le tante storture ed i grandi sperperi che lo Stato e gli enti locali realizzano nel campo dell'impegno sociale o attraverso una presenza diretta impropria o attraverso comportamenti che privilegiamo il criterio dell'appartenenza e dell'affiliazione rispetto ai criteri della professionalità, dell'indipendenza, dell'amore, i tre pilastri di un terzo settore degno ed esemplare;
- b) il secondo punto fondamentale è che i modelli e principi organizzativi sono importanti, ma senza la spinta che deriva dall'amore e dalla generosità servono a poco. L'anima per il terzo settore è l'amore. Vale per l'intero settore quello che Don Lorenzo Milani diceva della scuola: "Eccoti, dunque, il mio pensiero. La scuola non può essere che aconfessionale e non può essere fatta che da un cattolico e non può essere fatta che per amore (cioè non dallo Stato)" (Lettere di Don Milani, priore di Barbiana). Il terzo settore è caratterizzato dall'amore, dall'autentico volontariato, dalla gratuità, quello spirito di gratuità che, giustamente, la "*Caritas in Veritate*" vede necessario anche nell'ambito della normale attività economica, come esigenza della stessa ragione economica, come ha già illustrato, magistralmente Adolf Berle quasi cinquant'anni fa. Ma l'amore non è una cosa semplice; è una cosa difficile, sempre impegnativa, sempre drammatica. Come dice un grande proverbio siciliano: *Amuri è amuri, nun è broru di ciceri.*

Milano, 8 ottobre 2009

[www.marcovitale.it](http://www.marcovitale.it)