

Quaderni **Economia di Sociale**

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

numero 1 - gennaio 2014

in collaborazione con

Coordinatore editoriale
Salvio Capasso

Hanno collaborato a questo numero

Agnese Casolaro
Salvio Capasso
Dario Carrera
Bernardino Casadei
Renato Cogno
Autilia Cozzolino
Paola Maddalena David
Rosa De Simone
Franca Maino
Fabrizio Minnella
Cristina Montesi
Marco Musella
Marco Ratti
Giancamillo Trani
Marco Traversi

Un ringraziamento particolare a:

Assifero (Associazione Italiana Enti e Fondazioni di Erogazione)
Caritas Diocesana di Napoli
Fabrizio Minnella, Responsabile Comunicazione e relazioni esterne di Fondazione CON IL SUD
Giuliana Baldassarre, Assistant professor SDA Bocconi, School of Management

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

Pubblicazione online fuori commercio con dati e informazioni disponibili a dicembre 2013. La riproduzione del testo, anche parziale, può essere effettuata con citazione della fonte. In caso di citazione è gradita una email a comunicazione@sr-m.it
SRM non è in alcun modo responsabile dei fatti, delle opinioni e dei dati contenuti negli articoli e nelle interviste non direttamente elaborati.

Indice

EDITORIALE

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

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

Imprenditore sociale e innovazione	7
L'innovazione sociale nell'Unione Europea: uno stimolo per il rinnovamento del welfare	10
Associazionismo familiare e Welfare delle Relazioni	16
Social Innovation: Innovare per La Società	22
Social Innovation: vero turning point per l'Italia o ennessima buzz word?	27

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

Banca Prossima e terzo settore: un nuovo accordo per l'efficienza energetica	33
Fondazioni di comunità, giovani, imprese sociali	36
Sunto del Dossier Statistico Immigrazione IDOS/UNAR	39

Approfondimento tematico

Misure dell'impatto sociale	42
-----------------------------	----

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni

Un welfare di comunità innovativo che crea sviluppo. “Aiutamundi”, l'esperimento di micro-credito senza denaro avviato nella Locride	63
Un'altra Napoli è possibile	66
Alcune buone pratiche nel torinese	70

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

SRM presenta il nuovo numero della pubblicazione semestrale dedicata all'analisi dello sviluppo sociale, partecipato e culturale intitolata "Quaderni di Economia Sociale", con l'obiettivo di affrontare tematiche sempre attuali e di interesse per la comunità.

In questo numero, in particolare, grande risalto viene dato al tema dell'innovazione sociale la cui analisi non si limita agli aspetti più generali bensì si focalizza sulla sfera più operativa, sui punti di forza e sulle principali debolezze che caratterizzano lo sviluppo del fenomeno in Italia e soprattutto nel Mezzogiorno.

Le trasformazioni economico-sociali in atto rendono, infatti, sempre più impellente la necessità di ridisegnare il *welfare state* individuando nuovi valori di equità e solidarietà e realizzando innovazioni in campo sociale che attenuino i limiti della burocratizzazione dei servizi pubblici.

L'innovazione sociale è un tema molto dibattuto che si è diffuso negli ultimi anni in svariati ambiti coinvolgendo soggetti diversi: il settore pubblico con la *Civic Innovation*, gli imprenditori con il *Social Business* ed ovviamente anche il terzo settore che è divenuto l'attore principale della *Social Innovation* con una serie di iniziative di grande impatto sociale sia in settori della cura e dell'assistenza che in quelli della tutela dell'ambiente e del patrimonio storico e culturale. In particolare l'innovazione è divenuto elemento caratterizzante dell'imprenditoria sociale potendo essere la specificità dell'output o la peculiarità di alcuni input o l'adozione di una tecnologia o, ancora, la combinazione di questi tre elementi o, infine, una modalità originale di integrare profit e non profit.

La diffusione della *Social Innovation* ha beneficiato in Italia della grande onda mediatica che ha accompagnato la diffusione dei *social media* negli ultimi anni.

Perché è importante soprattutto in questo momento?

Gli ultimi rapporti sull'evoluzione della realtà italiana rilasciano un'interpretazione "infelice" della nostra società, a causa delle sempre più accentuate disuguaglianze sociali. Negli anni della crisi i soggetti economici e sociali si sono impegnati in un processo di sopravvivenza che ha affievolito il fermento innovativo della nostra società, ed ha aumentato i fattori di resistenza della condivisione delle esistenze e degli obiettivi comuni, alimentando una scarsa immedesimazione e fiducia nell'interesse collettivo e nelle istituzioni.

Il punto dal quale far ripartire il motore dello sviluppo è proprio il livello di "connettività" fra i soggetti coinvolti in questi processi.

Nell'attesa di "processi riformatori macro", un contributo interessante è dato dalla sperimentazione di un welfare di relazione che costruisca e rafforzi il legame sociale sullo spazio condiviso; diventa quindi fondamentale indagare le possibili risorse in circolo che possono essere reciprocamente spese per la risoluzione di problemi comuni.

A tal proposito, l'innovazione sociale può rappresentare un importante veicolo di sviluppo sociale in quanto rappresenta un cambiamento, in positivo, a servizio delle persone per generare benessere diffuso.

In particolare secondo la Commissione Europea, le innovazioni sociali sono nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che incontrano bisogni sociali (in maniera più efficace delle alternative) e allo stesso tempo creano nuove relazioni sociali o nuove collaborazioni".

La domanda che sorge spontanea è se l'innovazione sociale seguirà l'infelice sorte delle grandi novità degli ultimi anni oppure rappresenterà davvero il *turning point* che consentirà finalmente di uscire dalla crisi economica e sociale nella quale il nostro paese si è da tempo "avvitato".

La comunità europea ha svolto un ruolo propulsivo e di sostegno importantissimo in materia di innovazione sociale. In particolare, l'Unione europea – dal consiglio di Lisbona, passando per il Rapporto Kok e l'Agenda sociale rinnovata fino ad arrivare a Europa 2020- ha promosso una strategia di modernizzazione dello stato sociale centrata proprio sull'innovazione sociale.

L'innovazione sociale è diventata una necessità in questo periodo di crisi ma anche una sfida da superare, poiché richiede alle istituzioni e agli stakeholder dinamismo, visione strategica e capacità di fare rete.

La possibilità di applicare in Italia questo nuovo paradigma che mescola innovazione, imprenditorialità, welfare e bene comune sta trovando diverse resistenze dovute da un lato alla grande tradizione locale del terzo settore e dall'altro la consolidata abitudine di ritenere determinati problemi come oggetto del solo ed esclusivo intervento pubblico, con un coinvolgimento limitato dei privati.

Tuttavia, si sta aprendo anche in Italia il campo all'innovazione ed all'introduzione di nuove modalità per affrontare i problemi sociali ricorrendo ad un approccio più imprenditoriale.

Grande è dunque l'interesse per il tema e molte le iniziative italiane, alcune delle quali vengono raccontate in questo numero.

Nella II sezione dedicata al ruolo, funzioni e strumenti di finanza continua l'approfondimento sulle fondazioni di comunità, questa volta mettendo a fuoco il ruolo importante che possono assumere innescando processi che permettano l'emergere di nuove prospettive. In particolare, diventando catalizzatori di relazioni, tali enti filantropici possono finalizzare le proprie risorse nello spingere le nuove generazioni a dar vita ad iniziative che potrebbero trasformarsi in vere imprese sociali in grado di garantire loro un'occupazione stabile, arginando in tal modo anche il fenomeno della disoccupazione giovanile.

Vengono inoltre delineate le caratteristiche dell'immigrazione ai tempi della crisi, mediante un'analisi della distribuzione territoriale dei migranti, delle provenienze, dell'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro, della formazione scolastica e del ricorso alle cure mediche.

Un altro approfondimento riguarda la rilevanza delle misure di impatto sociale, considerando l'insieme degli effetti di qualsiasi tipo, che un'attività sociale esercita su una comunità, compresi gli effetti economici; si visualizza quindi la "catena dell'impatto". Al riguardo vengono considerati i diversi approcci di valutazione tracciando i fattori necessari per sviluppare una migliore propensione ai processi di misurazione, di trasparenza e di diffusione delle misure d'impatto.

Nella sezione voce del territorio si raccontano progetti e attività che dimostrano come il cambiamento non solo sia possibile, ma anche necessario ed indispensabile per il Mezzogiorno e per l'intero Paese: "Aiutamundi" l'esperimento di micro-credito senza denaro avviato nella Locride che rappresenta un esempio di welfare di comunità innovativo che crea sviluppo, il nuovo accordo tra Banca Prossima con il Gestore dei Servizi Energetici (GSE) e la Energy Service Companies (ESCo) e terzo settore per supportare quest'ultimo nel raggiungimento dell'efficienza e del risparmio energetico abbassando i propri costi e migliorando il merito di credito.

L'Altra Napoli ONLUS rappresenta un altro esempio di un'associazione che ha avviato con successo numerosi progetti ed iniziative sociali puntando su un modello che lavorasse "a rete", offrendo l'opportunità alle eccellenze professionali di mettere le proprie competenze al servizio del bene sociale, e consolidando nel tempo il network formato da cooperative già presenti nel territorio o comunque costituite di recente grazie anche al sostegno de L'Altra Napoli Onlus.

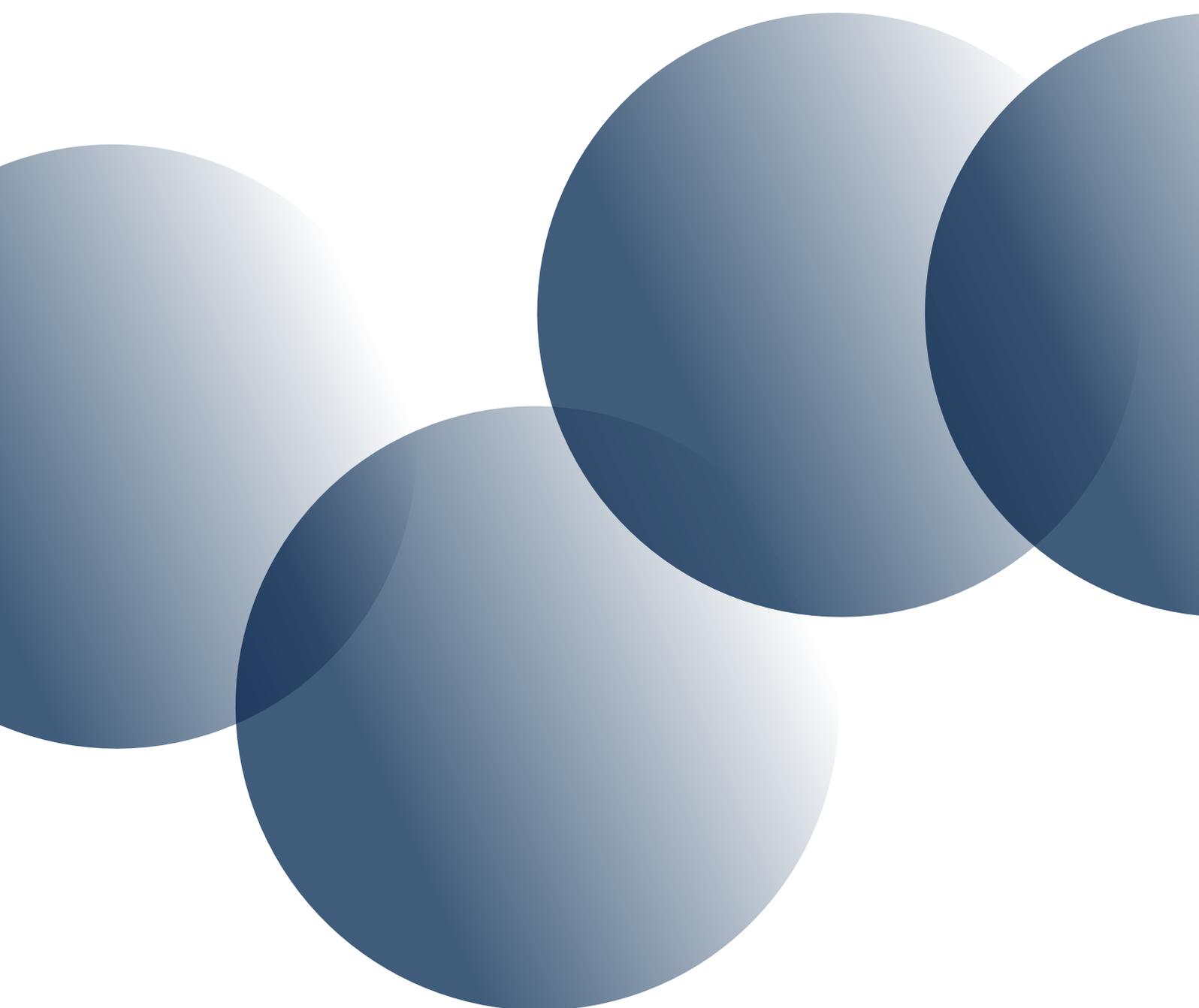
Interessante è inoltre lo studio "Alcune buone pratiche nel torinese" che individua e riflette su risposte "nuove" ai bisogni emergenti che riguardano alcuni aspetti delle famiglie quali: l'abitare, l'educazione dell'infanzia, il lavoro.

In conclusione possiamo dire che il dossier, realizzato in collaborazione con la Fondazione con il Sud e con la partecipazione di Banca Prossima, si auspica essere uno stimolo alla riflessione su temi concreti, soffermandosi in questo caso sul tema dell'innovazione sociale come nuovo vettore di sviluppo dando spazio a idee e creatività.

Idee e creatività possono infatti mettere un po' di benzina nel motore dell'innovazione sociale nazionale affinché questa possa generare le ricadute anche economiche e di crescita così come sta avvenendo in altri paesi. Probabilmente un maggiore coinvolgimento e supporto del settore pubblico e privato, anche e soprattutto con modalità innovative, su tali temi sarebbe necessario per accelerarne gli impatti virtuosi sul territorio.

Salvio CAPASSO

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



Imprenditore sociale e innovazione¹

di Marco Musella, Professore di Economia Politica, Direttore del Dipartimento di Scienze Politiche, Università di Napoli Federico II

L'imprenditore sociale è una persona che lavora con solerzia e passione per una finalità sociale o civile e non per il profitto. Di fronte ad un problema della sua comunità o di gruppi marginali di essa, l'imprenditore sociale mette in atto un'organizzazione produttiva allo scopo di offrire una soluzione innovativa che apra la società tutta ad un processo di valorizzazione delle sue risorse e ad un progetto di civilizzazione della convivenza. Spesso si sottolinea che l'imprenditore sociale è un visionario, un sognatore e si afferma che egli condivide con l'imprenditore di schumpeteriana memoria la "gioia di creare", di affrontare una sfida; l'imprenditore sociale è proiettato verso il futuro, vedendo lì dove altri riconoscono solo difficoltà e problemi, interessanti opportunità di crescita umana e civile della società.

L'imprenditore, dunque, anche quello sociale, è un "organizzatore" dei processi produttivi; la finalità di chi intraprende è quasi sempre il mero profitto, ma - perché no - possono darsi imprenditori il cui obiettivo è il miglioramento sociale e civile della comunità, imprenditori sociali; essi pongono in essere una serie di azioni ed attività volte alla produzione di beni o servizi, non per conseguire un profitto, ma per la realizzazione di un miglioramento di un gruppo sociale in condizioni di svantaggio o per il ben-essere e il ben-vivere della comunità locale, nazionale o globale. Muhammad Yunus nel suo libro del 2008, indica, ad esempio, tra le finalità che l'imprenditore sociale può avere a cuore "la riduzione della povertà, l'assistenza sanitaria per i poveri, la giustizia sociale, la sostenibilità globale"; e continua affermando che egli trova "nella ricerca di soddisfazioni di natura psicologica, emozionale, spirituale, l'alternativa al puro profitto finanziario" (p. 42).

È bene, però, mettere in evidenza che l'imprenditore sociale non rifiuta il profitto, anche se non l'assume né come obiettivo della propria azione, né come criterio assoluto di efficienza. Si potrebbe dire che la differenza tra ricavi e costi per l'imprenditore sociale assume il ruolo non di obiettivo dell'attività di impresa, ma di vincolo economico da rispettare al meglio: egli, cioè, deve fare in modo che i ricavi siano almeno sufficienti a coprire i costi, ma, una volta rispettato questo vincolo, ha da raggiungere il suo obiettivo sociale e civile nel modo migliore possibile senza preoccuparsi che i costi eventualmente aumentano, anche se deve evitare sprechi di risorse e indulgenza in spese non funzionali all'obiettivo. Egli dovrà costruirsi criteri di efficienza adeguati attraverso l'elaborazione di indicatori in grado di consentirgli la valutazione più opportuna del rapporto tra output e input: sostituire il profitto come criterio di efficienza e come elemento cardine del monitoraggio con altri indicatori è indispensabile per evitare di allontanarsi inconsapevolmente dagli obiettivi prescelti.

È giunto il momento di chiedersi quali siano le caratteristiche precipue dell'imprenditore sociale e se egli agisce sempre attraverso un'impresa sociale o possa utilizzare altri "veicoli" per raggiungere il suo scopo.

L'imprenditore sociale, come si è già detto, è un organizzatore che, forte di una idea nuova per affrontare una problematica sociale, pone in essere un'attività volta a dare concretezza al suo pensiero e soluzioni al problema individuato. Egli, come mette in evidenza soprattutto la letteratura americana, è orientato dal risultato e, quindi, si attiva su vari fronti: ricerca delle risorse, scelta delle tecniche, coinvolgimento di altri soggetti nel progetto, etc.. Fa tutto ciò sulla base di una precisa strategia volta al conseguimento del risultato voluto.

Nella letteratura americana si trova una esplicita trattazione del tema imprenditore sociale con una dettagliata individuazione dei requisiti che questa figura deve possedere per essere

¹ Questo scritto riprende con tagli, integrazioni e modifiche la voce "Imprenditore sociale" da me redatta per il *Dizionario di Economia Civile* curato da Luigino Bruni e Stefano Zamagni e pubblicato da Città Nuova nel 2009.

considerata tale. Non così in quella europea dove, invece, viene più esplicitamente approfondito il tema delle caratteristiche dell'impresa sociale.

Per quanto riguarda la letteratura americana, anche se esiste un dibattito vivace sul significato dell'espressioni "imprenditore sociale" e "imprenditorialità sociale" (cfr. Dees, 2001 e Martin e Osberg, 2007), si possono menzionare i seguenti requisiti che deve possedere l'imprenditore sociale:

- a) avere l'intenzione di giocare un ruolo creativo nella soluzione di un problema della comunità;
- b) riconoscere e intraprendere iniziative audaci per la soluzione di questo problema;
- c) adottare una strategia che contempli un processo circolare (cumulativo) di "innovazione, adattamento, apprendimento";
- d) agire in ogni momento senza sentirsi limitato dalle risorse disponibili;
- e) essere in grado di render conto in modo trasparente del proprio operato ai diversi stakeholder coinvolti.

Nella letteratura americana (come evidenziano Defourny e Nyssens) vi è un certo dibattito sui confini che bisogna tracciare tra imprenditorialità sociale e altro tipo di iniziative filantropiche. Alla tesi di coloro che enfatizzano l'essenzialità dell'elemento "earned money", presupponendo quindi la necessità che l'imprenditore sociale ponga in essere un qualche "scambio" di beni e servizi contro moneta, si contrappone la tesi di coloro che sottolineano come la caratteristica principale dell'impresa sociale consista nella sua capacità di affrontare in modo innovativo i problemi sociali e della qualità della vita civile, attingendo a risorse finanziarie che provengono anche da canali diversi dallo scambio di beni o servizi in un qualche mercato. Mentre i primi tendono a rimarcare un confine molto netto tra gestione manageriale del non profit – che include anche la capacità di attirare donazioni, ricercare contributi e sovvenzioni – e imprenditorialità sociale – rivolta sempre e comunque a costruire iniziative in grado di procurarsi risorse economiche attraverso uno o più mercati, i secondi (la scuola della "social innovation") sottolineano che la questione su cui puntare l'attenzione è non tanto quella delle fonti di entrata, ma della gestione innovativa, in senso schumpeteriano, dell'organizzazione non profit.

La letteratura europea è più centrata sull'impresa sociale e ha ormai raggiunto già da un po' di anni un certo accordo sulle sue caratteristiche. Gli stessi Borzaga e Defourny, nel libro in cui tracciano le caratteristiche dell'impresa sociale in Europa al termine di un lungo percorso volto a comparare legislazioni e contesti socio-culturali per verificare la possibilità di formulare una definizione valida per il vecchio continente, parlano dell'imprenditorialità sociale come "comportamento innovativo", declinando questo aspetto come la capacità dell'imprenditore sociale di:

- a) introdurre "nuovi prodotti o prodotti qualitativamente nuovi";
- b) pensare a "nuovi modelli organizzativi o nuovi modi di produrre";
- c) inventare "nuove forme di scambio" e ...
- d) ... nuove "forme di impresa" (Borzaga e Defourny, 2001).

A ben vedere tra le due sponde dell'atlantico non vi sono molte differenze nella identificazione dei requisiti, anche se, ovviamente, i diversi contesti istituzionali e le diverse storie determinano anche un diverso modo di concepire caratteristiche (e ruolo) dell'imprenditoria sociale e civile in Europa e negli Stati Uniti; ma ciò, a ben vedere, è vero anche all'interno dei diversi Paesi europei. Ciò che colpisce è la centralità dell'innovazione. È evidente dall'elencazione dei requisiti ora riproposta per Stati Uniti ed Europa che l'innovazione è, in qualche modo, elemento caratterizzante l'imprenditore sociale: può essere la specificità dell'output o la peculiarità di alcuni input o l'adozione di una tecnologia particolare o, ancora, una qualche combinazione di questi tre elementi o, infine, una modalità originale di integrare profit e non profit.

Vi è, dunque, materia per ritenere che l'innovazione sia elemento costitutivo dell'imprenditorialità sociale e che, se essa non viene praticata con continuità le iniziative imprese sociali si trasformi con il trascorrere del tempo in qualcos'altro.

Bibliografia

Borzaga C., 2005, Introduzione, in *Impresa Sociale*, n. 2, 2005.

Borzaga C., Defourny J., 2001, *L'impresa sociale in prospettiva europea*, Edizioni 31, Trento.

Dees J. G., 2001, *The Meaning of Social Entrepreneurship*, reformatted and revised, http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/Dees_SEdef.pdf.

Defourny J., Nyssens M., 2008, *Conceptions of Social Enterprise in Europe and United States: Convergences and Divergences*, dattiloscritto preparato per la Emes International Summer School, Luglio.

Martin R.L., Osberg S., 2007, *Social Entrepreneurship: A Case for Definition*, Stanford Social Innovation Review, Spring.

Yunus M., 2008, *Un mondo senza povertà*, Feltrinelli, Milano.

L'innovazione sociale nell'Unione Europea: uno stimolo per il rinnovamento del welfare

di Franca Maino, Dipartimento di Scienze Sociali e Politiche Università degli Studi di Milano

1. Introduzione

Sono almeno due decenni che i paesi europei cercano di riformare i loro sistemi di welfare, ritagliati su strutture economiche, sociali e demografiche ormai superate. Questo sforzo ha fatto perno su alcuni principi ispiratori comuni, elaborati in molti casi a livello comunitario: sostenibilità ed efficienza, *flexicurity*, inclusione, protezione sociale come motore di crescita e sviluppo, partnership fra pubblico e privato, priorità agli investimenti a favore di donne e bambini e agli interventi volti a fronteggiare i "nuovi rischi" (Maino e Ferrera 2013). Sono per altro noti i fattori che hanno spinto i paesi a rimettere mano allo stato sociale: la globalizzazione, le trasformazioni del sistema produttivo e del sistema familiare, il progressivo invecchiamento della popolazione connesso ai cambiamenti demografici, l'emergere di nuovi bisogni rispetto ai quali i sistemi di welfare si mostrano incapaci di fornire risposte adeguate, in larga parte perché nati per fronteggiare altre sfide e incapaci di mantenersi al passo con i cambiamenti (Taylor-Gooby 2004, Huber e Stephens 2006, Greve 2012). A tutto questo si deve aggiungere che la crisi economico-finanziaria degli ultimi sei anni rende ancora più difficile garantire interventi di *policy* in grado di far fronte alle sfide attuali e future (Bonoli e Natali 2012). Senza contare che ci sono Stati più esposti di altri a queste stesse sfide: certamente quelli con un debito pubblico più elevato come i paesi del Sud Europa.

Di fronte alla crisi, che spinge alla riduzione delle risorse disponibili e ai tagli alla spesa sociale, le aspettative riposte nei confronti dei processi di innovazione sociale poggiano sull'idea che sia possibile rispondere ad una serie pressante di domande sociali ridisegnando le politiche pubbliche, attraverso modelli di governance inclusivi, che facciano perno su partnership pubblico-privato, sia sociale sia for profit, e che favoriscano il graduale superamento delle rigidità del welfare consolidatosi dagli anni Cinquanta in avanti. In questo contesto trovano posto misure, strumenti e processi di innovazione sociale riconducibili al secondo welfare: programmi di protezione e investimenti sociali a finanziamento non pubblico che si aggiungono ed intrecciano al primo welfare di natura pubblica ed obbligatoria, integrandone le carenze in termini di copertura e tipologia di servizi (Ferrera e Maino 2011, Maino 2012). Il secondo welfare, generalmente caratterizzato da un marcato radicamento territoriale, coinvolge una vasta gamma di attori economici e sociali quali imprese, sindacati, enti locali e il Terzo settore, creando un sistema ancora embrionale ma dotato di grandi potenzialità (Maino e Ferrera 2013).

Ed è sempre in questa cornice che ha preso avvio da parte dell'Unione europea e delle sue istituzioni l'approfondimento del concetto di innovazione sociale¹. È in particolare la Comunicazione "Europa 2020" che assegna all'innovazione un ruolo cruciale, nel quadro di una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva (cfr. Commissione Europea 2010). Ma questa attenzione va fatta risalire più indietro nel tempo e va assumendo ora una rilevanza sempre maggiore come argomentato di seguito. L'attenzione per l'innovazione sociale è, infatti, connessa con il ruolo che nell'ultimo decennio l'UE è andata assumendo nell'elaborazione di una nuova visione per il futuro del modello sociale europeo. Tale visione, fondata sui principi della crescita sostenibile e della coesione sociale, mira alla modernizzazione del welfare dei paesi europei salvaguardando al contempo i risultati raggiunti nel Trentennio glorioso (1945-1975) in termini di equità e giustizia sociale. Si tratta di una linea di azione che conferma la volontà delle istituzioni comunitarie (*in primis* la Commissione Europea) di continuare ad influenzare lo sviluppo del welfare e delle politiche sociali con tutti gli strumenti regolativi e persuasivi a disposizione (si va dagli atti vincolanti alla *soft law*).

¹ Si rimanda per un *excursus* sulla rilevanza che tale concetto riveste a livello comunitario al terzo 2WEL Working paper dal titolo *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare* (Canale 2013).

2. L'innovazione nella Strategia di Lisbona

In questi ultimi anni, il concetto di innovazione sociale si è imposto come tema cardine all'interno delle strategie comunitarie e nel linguaggio europeo, come strumento per far fronte a quella crisi finanziaria, economica e sociale esplosa in modo evidente dal 2008 in tutta Europa. L'innovazione sociale, infatti, può assicurare un valido supporto agli obiettivi della Strategia Europa 2020 e rappresenta una leva per immaginare e valorizzare nuove esperienze e modelli per combattere le povertà e per promuovere un nuovo tipo di sviluppo non solo per i cittadini ma insieme ai cittadini. In particolare, nel documento *"Empowering People, Driving Change. Social Innovation in the European Union"* redatto dal Bureau of European Policy Advisers (BEPA) della Commissione Europea, le innovazioni sociali sono definite come "innovazioni che sono sociali sia nei fini sia nei mezzi" e consistono in nuove idee (prodotti, servizi e modelli) che rispondono ai bisogni sociali in modo più efficace delle alternative esistenti e che, allo stesso tempo, creano nuove relazioni sociali e collaborazioni (BEPA 2011). Il processo sotteso all'innovazione sociale implica quindi trasformazioni tanto di prodotto (i servizi offerti) quanto di processo (chi offre il servizio e con quali risorse), che si distinguono dal resto delle sperimentazioni nel sociale per il fatto di riuscire a migliorare effettivamente e in modo duraturo la qualità della vita dei cittadini. L'innovazione risiede inoltre nella capacità degli individui di legarsi in reti e di gestire problemi complessi attraverso l'individuazione di soluzioni condivise, a maggior ragione in un momento di riduzione delle risorse pubbliche e di contrazione dei fondi privati. Essa rafforza quindi la capacità di agire e reagire della società (cfr. Goldsmith 2010).

Per primo il Trattato di Amsterdam aveva dato un'accelerazione al processo di integrazione delle politiche sociali dei paesi europei. La necessità di un cambiamento nella definizione di linee di sviluppo armoniche e convergenti per i welfare state nazionali è stata però esplicitata durante il Consiglio di Lisbona del 2000. La "Strategia di Lisbona" prevedeva, infatti, un insieme di azioni finalizzate a trasformare l'UE, nel decennio successivo, nell'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica al mondo, capace di realizzare una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale. E senza rinunciare al modello sociale europeo, la cui modernizzazione si configurava come uno degli snodi cruciali della Strategia, da realizzarsi attraverso una serie di azioni finalizzate alla definizione di un welfare state "capacitante", centrato sull'idea che l'occupazione costituisse la migliore garanzia contro l'esclusione sociale e povertà. Insieme all'innovazione che veniva considerata come la via principale per avviare processi di crescita economica.

Pochi mesi dopo il Consiglio Europeo di Lisbona la Commissione europea (con la Comunicazione 379 del 2000) inaugurava l'Agenda sociale per il periodo 2000-2005. Due sono gli aspetti rilevanti di questa Comunicazione nella prospettiva dell'innovazione sociale (Commissione Europea 2000). Da un lato la politica sociale veniva definita "fattore produttivo", evidenziando le potenzialità del welfare di trasformarsi da costo nei bilanci pubblici in motore di crescita e sviluppo economico e sociale, anche alla luce dell'enorme potenziale occupazionale dell'Unione europea in quasi tutti i settori dei servizi. Dall'altro, l'Agenda sottolineava l'esigenza di coinvolgere, nella modernizzazione del modello sociale europeo, istituzioni dell'Unione europea, Stati membri, livelli regionali e locali, parti sociali, società civile e aziende, tutti chiamati a svolgere un ruolo importante (Commissione Europea 2000).

Con il processo intermedio di valutazione della Strategia di Lisbona ha preso il via una seconda fase dell'Agenda sociale. Infatti, a maggio del 2004, la Commissione europea aveva incaricato un "gruppo ad alto livello" formato da esperti indipendenti e presieduto dal ex-Primo Ministro olandese Kok, di fornire una valutazione dei risultati fino ad allora raggiunti nell'attuazione degli obiettivi di Lisbona. Il Rapporto Kok, dopo una analisi delle principali debolezze riscontrate nell'attuazione della Strategia di Lisbona, concludeva che senza crescita il modello sociale europeo avrebbe rischiato un forte ridimensionamento ed esortava le istituzioni europee a coordinare, in modo più efficace di quanto fatto fino ad allora, lo sforzo degli Stati membri per colmare il crescente divario di competitività nei confronti degli Stati Uniti e delle emergenti economie asiatiche². Nel Rapporto si raccomandava anche di sensibilizzare l'opinione pubblica sulla improrogabile necessità di riformare i sistemi di protezione sociale, in

² Cfr. la relazione del Gruppo ad alto livello presieduto da Wim Kok, *Affrontare la sfida*, novembre 2004.

particolare alla luce delle prospettive di invecchiamento della popolazione. Veniva confermata così la crescente rilevanza che andava assumendo l'idea di coinvolgere la società civile nella ricerca di soluzioni per la sostenibilità futura dei sistemi di protezione sociale. Un nuovo protagonismo, questo, da considerarsi come uno dei tratti distintivi dell'innovazione sociale (cfr. Canale 2013).

La Strategia di Lisbona "rinnovata" contribuisce così a tematizzare l'innovazione sociale quale processo principale per la modernizzazione dei sistemi di welfare. Tale orientamento viene confermato dalla Commissione europea con le Comunicazioni "Mettere in pratica la conoscenza: un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE" (Commissione Europea 2006) e "Opportunità, accesso e solidarietà: verso una nuova visione sociale per l'Europa del XXI secolo" (Commissione Europea 2007). Ma anche con il parere del Comitato economico e sociale europeo "Investire nella conoscenza e nell'innovazione"³ e con l'Agenda sociale rinnovata (Commissione Europea 2008). In particolare, nel secondo documento viene posta una forte enfasi sull'esigenza di rafforzare - per riformare i sistemi di protezione sociale - il capitale sociale e su una concezione del welfare in termini di investimento più che di spesa.

3. Europa 2020 e l'innovazione sociale

I documenti ufficiali successivi all'inizio della crisi economico-finanziaria del 2008 riflettono un orientamento ancora più deciso delle istituzioni europee verso l'adozione dell'innovazione come strategia chiave. In particolare, a febbraio 2010, allo scadere del termine per il raggiungimento degli obiettivi di Lisbona, la Commissione propone un bilancio della Strategia, indicandone punti di forza e criticità. Si tratta di un bilancio propedeutico al lancio di una nuova strategia di crescita che tenga conto del contesto internazionale e delle incerte previsioni di crescita dell'area Euro.

Ed è così che vede la luce la strategia "Europa 2020". Nella Comunicazione - che costituisce il *framework* di riferimento per le iniziative dell'UE nel campo delle politiche sociali per il prossimo decennio - l'innovazione viene individuata tra i principali strumenti per perseguire una serie di obiettivi economici e sociali, nell'ambito di sette "iniziative faro". In particolare, l'innovazione è al centro dell'iniziativa faro "Unione dell'innovazione" (il cui obiettivo è ri-orientare la politica di R&S e innovazione in funzione di nuove sfide, come il cambiamento climatico, l'uso efficiente delle risorse e dell'energia, la salute e l'invecchiamento della popolazione), ma soprattutto di quella denominata "Piattaforma europea contro la povertà", all'interno della quale la modernizzazione del welfare è espressamente messa in relazione con l'innovazione sociale. La Commissione europea viene invitata ad operare per elaborare e attuare programmi volti a promuovere l'innovazione sociale per le categorie più vulnerabili, offrendo soluzioni innovative nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'occupazione alle comunità svantaggiate, a combattere qualsiasi forma di discriminazione, a definire una nuova agenda per l'integrazione dei migranti affinché possano sfruttare le loro potenzialità, a valutare l'adeguatezza e la sostenibilità dei regimi pensionistici e di protezione sociale e a riflettere su come migliorare l'accesso ai sistemi sanitari (Commissione Europea 2010). Europa 2020 invita anche tutti i soggetti interessati - dai Parlamenti nazionali alle autorità regionali e locali, dalle parti sociali alla società civile - a fornire un contributo all'attuazione della nuova strategia, lavorando in partenariato e adottando iniziative condivise nei settori di cui sono responsabili. Sembra così consolidarsi, a livello europeo, un'idea di welfare "abilitante" che sprona istituzioni e cittadini, sindacati ed imprese a sperimentare nuovi processi e servizi in grado di rispondere in modo più efficiente ed efficace ai bisogni della società di quanto, oggi, riescano a fare welfare state nazionali in forte crisi.

Negli ultimi tre anni, le prospettive aperte dalla strategia "Europa 2020" hanno favorito un insieme di sviluppi interessanti e promettenti. Cruciale sembra essere il ruolo innovativo

³ Cfr. il parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema "Investire nella conoscenza e nell'innovazione (Strategia di Lisbona)" (2007/C 256/04).

riconosciuto dall'UE alle sperimentazioni nel campo della responsabilità sociale d'impresa⁴. La CSR rappresenta il fondamento degli obiettivi della strategia Europa 2020 in materia di crescita intelligente, sostenibile e solidale, compreso l'obiettivo di un tasso di occupazione pari al 75%, e individua una serie di valori sui quali fondare una società più coesa e gettare le basi per la transizione verso un sistema economico sostenibile (Commissione Europea 2011a). Contribuire a ridurre le conseguenze sociali dell'attuale crisi economica, inclusa la perdita di occupazione, fa parte della responsabilità sociale d'impresa e assume particolare rilievo quando sono soggetti privati a fornire servizi pubblici. Alla CSR va affiancata la più recente "*Social Business Initiative*", che mira a creare un ambiente favorevole all'impresa sociale⁵ perchè capace più di altre realtà di produrre innovazione, promuovendo una economia sociale di mercato altamente competitiva (Commissione Europea 2011b). Attraverso misure volte a migliorare la visibilità di tali imprese, il loro accesso ai finanziamenti e il contesto regolativo in cui operano, la Commissione ha espresso il proprio appoggio ad un fenomeno in rapida crescita⁶ e ha aperto la strada per riconoscere a queste imprese un ruolo chiave nei processi di innovazione sociale. A seguire, il Comitato economico e sociale europeo ha sottolineato le potenzialità delle imprese sociali per la realizzazione di nuovi servizi e interventi volti al miglioramento della qualità della vita delle persone e al soddisfacimento di nuovi bisogni della società, ricordando anche il ruolo che in questo contesto può rivestire il mutualismo come strumento di protezione sociale per il mantenimento di un sistema di welfare inclusivo⁷.

L'impegno delle istituzioni comunitarie sul fronte dell'innovazione sociale è anche confermato dallo stanziamento di consistenti risorse: i fondi per il finanziamento di processi di innovazione sociale sono stati triplicati passando da 4 miliardi di euro del 2011 ai 12,5 previsti per il 2013. Si segnala inoltre il nuovo "Programma per il cambiamento sociale e l'innovazione", che riunirà in un unico quadro di finanziamento tre programmi attualmente attivi ("Progress", per l'occupazione e la solidarietà sociale; "Eures", la rete di servizi per l'impiego e la mobilità professionale; "Microfinance Facility and Social Entrepreneurship", la rete per l'imprenditoria sociale e la micro-finanza), ponendo al centro proprio l'innovazione. Merita anche menzione una recente iniziativa, il "Premio europeo per l'innovazione sociale", lanciato nell'ottobre del 2012 con l'obiettivo di promuovere idee innovative in grado di aiutare determinati *target groups* (disoccupati di lunga durata, persone emarginate, i Neet, anziani che intendono proseguire l'attività lavorativa oltre il pensionamento) a entrare nel mercato del lavoro, contribuendo a definire nuove professioni e ad inaugurare nuove imprese.

Da ultimo il nuovo programma di finanziamenti per l'innovazione occupazionale e sociale (*Employment and Social Innovation, EaSI*) servirà a promuovere l'innovazione e le imprese sociali, oltre a favorirne la sperimentazione su grande scala mediante il nuovo Fondo sociale europeo 2014-2020, uno dei cinque Fondi strutturali e di investimento europei (ESIF). Dal 2014, gli ESIF operano all'interno di un quadro comune e perseguono obiettivi complementari. Questi fondi rappresentano la principale fonte di investimenti a livello comunitario per aiutare gli Stati membri a incrementare la crescita e assicurare una ripresa foriera di occupazione, garantendo al contempo lo sviluppo sostenibile, in linea con gli obiettivi di Europa 2020. Tra le principali novità del FSE 2014-2020 troviamo il fatto che verrà assicurato maggiore sostegno all'innovazione sociale, ovvero alla sperimentazione (e alla successiva diffusione su scala più ampia) di soluzioni innovative mirate a soddisfare esigenze sociali, occupazionali e formative⁸.

⁴ Per *Corporate Social Responsibility* si intende «un concetto secondo il quale le imprese integrano volontariamente questioni di carattere sociale e ambientale all'interno della propria gestione aziendale nonché nell'ambito delle relazioni con i rispettivi partecipanti interessati» (Commissione Europea 2001).

⁵ La *Social Business Initiative* adotta, per l'impresa sociale, una definizione tripartita: oltre al fatto di avere come principale obiettivo la realizzazione di obiettivi sociali, per il perseguimento dei quali essa reinveste i propri utili, l'impresa sociale è infatti anche caratterizzata da una governance partecipativa che coinvolge dipendenti, clienti e attori interessati alla sua attività economica.

⁶ Per quanto riguarda l'economia sociale si stima che essa rappresenti il 10% dell'economia europea e che in essa siano occupati circa 11 milioni di lavoratori. Inoltre una su quattro delle nuove imprese create ogni anno nell'Unione Europea è sociale (Commissione Europea 2011b).

⁷ Si rimanda ai Pareri 2012/C 229/08 e 2012 C 229/44.

⁸ Su questo si rimanda alla pagina del Fondo Sociale Europeo 2014-2020: <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=62&langId=it>

Abbiamo dunque analizzato una serie di comunicazioni e documenti strategici che insistono tutti su alcune dimensioni chiave per la realizzazione di Europa 2020⁹: innovazione (sociale) e *empowerment*, occupazione e crescita, inclusione sociale e sostenibilità. L'innovazione sociale è quindi un concetto ombrello che racchiude sotto di sé una serie di ambiti: dalla ricerca e sviluppo alla formazione, dallo sviluppo di impresa alle nuove forme di accesso al credito, dalla sperimentazione alle nuove forme di partnership. L'evoluzione del modello sociale europeo pone quindi le istituzioni, le imprese, i sindacati, il Terzo settore e la società civile di fronte alla necessità pressante, nel contesto della crisi attuale, di dare un contributo attivo all'innovazione dei propri sistemi sociali. Innovazione che potrà contribuire a promuovere una crescita inclusiva, a proseguire nella lotta contro la povertà, a garantire una transizione positiva verso la green economy e a concretizzare la garanzia europea per i giovani.

4. Conclusioni: innovazione sociale e rinnovamento del welfare

Come emerge da quanto ricostruito fino a qua il livello comunitario ha svolto un ruolo propulsivo e di sostegno importantissimo in materia di innovazione sociale. L'Unione europea – dal Consiglio di Lisbona, passando per il Rapporto Kok e l'agenda sociale rinnovata fino ad arrivare a Europa 2020 – ha promosso una strategia di modernizzazione dello stato sociale centrata sull'innovazione sociale. Oggi poi, in un contesto di crisi, innovare è diventata una necessità. Ma è anche una sfida difficile da superare, poiché richiede alle istituzioni (ai vari livelli di governo) e agli *stakeholder* dinamismo, visione strategica e capacità di fare rete: qualità che in passato non erano considerate cruciali e che ora, in un contesto di risorse scarse e nella prospettiva del secondo welfare, diventano invece decisive. È però chiaro ai soggetti coinvolti che l'innovazione sociale, se non viene supportata da azioni mirate ed efficaci, rischia di rimanere una parola d'ordine, dietro la quale si nasconde l'incapacità di costruire nuove forme di protezione sociale in grado di sostituire quelle "vecchie", quando queste ultime si rivelano non più efficaci o sostenibili.

Tuttavia, se quella dell'innovazione sociale sembra essere una strada promettente per continuare a garantire ai cittadini europei politiche sociali inclusive, vi sono numerose problematiche potenzialmente legate alla sua diffusione: una conoscenza - da parte dei diversi *stakeholder* e da parte delle istituzioni - ancora insufficiente dei bisogni dei soggetti in difficoltà e degli utenti; la frammentazione e dispersione di sforzi e risorse; la scarsa diffusione e l'insufficiente *scale up* delle buone pratiche; la capacità di trovare risorse adeguate per finanziare le misure di innovazione; la definizione degli strumenti di governance della rete degli *stakeholder*; l'individuazione delle capacità necessarie affinché gli attori partecipino efficacemente al processo di innovazione; l'elaborazione di strumenti di valutazione e monitoraggio di attività, policy ed esiti del "ciclo di innovazione". Tutti fronti su cui è necessario intervenire.

L'innovazione sociale è un elemento chiave nella strategia di crescita e sviluppo dell'Unione Europea dei prossimi anni. E si rileva un interesse crescente verso gli interventi di innovazione sociale che si traduce in un aumento degli investimenti da parte dei governi, delle fondazioni e delle imprese. L'Europa è ricca di esperienze consolidate di innovazione sociale ma lo è anche di esperienze micro che rischiano di rimanere isolate e perciò depotenziate. Si segnalano diverse sperimentazioni che testimoniano i processi di innovazione in atto, finalizzati alla definizione di nuove forme di governance pubblica e ad un più marcato coinvolgimento di soggetti del privato for profit e del Terzo settore nel finanziamento e nell'erogazione di servizi e prestazioni. Attori che, se coinvolti e valorizzati ciascuno nel proprio ruolo, sono in grado di elaborare risposte appropriate ed economicamente sostenibili ai differenti bisogni,

⁹ Segnaliamo che è anche disponibile da febbraio 2013 una Guida per l'innovazione sociale realizzata dalle Direzioni generali per l'occupazione e per la politica regionale della Commissione europea. Per quelli che sono i fini della guida, per innovazione sociale si intende qualsiasi misura innovativa che abbia espliciti obiettivi sociali (rispetto ai soli obiettivi tecnologici o commerciali). La guida indica le iniziative dell'UE ad oggi esistenti, dall'Agenda digitale ai Fondi strutturali, e illustra molti esempi di importanti progetti cofinanziati, collocandoli nel quadro della strategia Europa 2020. Include inoltre una sezione di consigli pratici per le amministrazioni regionali sulle modalità per promuovere e favorire l'innovazione sociale e per includere obiettivi sociali in altri settori di *policy*.

mobilitando a questo scopo risorse e competenze private e producendo valore per la società nel suo complesso e non per singoli individui. Per i diversi *stakeholder*, che tradizionalmente hanno operato quasi in isolamento, la sfida è comprendere e sfruttare la rete come valore aggiunto. È indispensabile quindi che l'Unione Europea presidi l'innovazione sociale: da un lato approfondendone finalità e strumenti, dall'altro sostenendo gli innovatori sociali attivi nei territori e promuovendo, a tal fine, una "piattaforma" permanente di scambio, collaborazione e apprendimento.

Riferimenti bibliografici

BEPA – Bureau of European Policy Advisers (2011), *Empowering People, Driving Change: Social Innovation in the European Union*, Bruxelles, Commissione Europea.

Commissione Europea (2000), *Agenda per la politica sociale*, Comunicazione COM(2000) 379 definitivo, Bruxelles, 28.6.2000.

Commissione Europea (2001), *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Comunicazione COM(2001) 366 definitivo, Bruxelles, 18.7.2001.

Commissione Europea (2006), *Mettere in pratica la conoscenza: un'ampia strategia dell'innovazione per l'UE*, Comunicazione COM(2006) 502 definitivo, Bruxelles, 13.9.2006.

Commissione Europea (2007), *Opportunità, accesso e solidarietà: verso una nuova visione sociale per l'Europa del XXI secolo*, Comunicazione COM(2007) 726 definitivo, Bruxelles, 20.11.2007.

Commissione Europea (2008), *Agenda sociale rinnovata: Opportunità, accesso e solidarietà nell'Europa del XXI secolo*, Comunicazione COM(2008) 412 definitivo, Bruxelles, 2.7.2008.

Commissione Europea (2010), *Europa 2020. Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva*, Comunicazione COM(2010) 2020 definitivo, Bruxelles, 3.3.2010.

Commissione Europea (2011a), *Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Comunicazione COM(2011) 681 definitivo, Bruxelles, 25.10.2011.

Commissione Europea (2011b), *Iniziativa per l'imprenditoria sociale Costruire un ecosistema per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia e dell'innovazione sociale*, Comunicazione COM(2011) 682 definitivo, Bruxelles, 25.10.2011.

Bonoli, G. e Natali, D. (a cura di) (2012), *The Politics of the New Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Canale, L. (2013), *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare*, Working Paper-2WEL, n. 1 (download al sito www.secondowelfare.it).

Ferrera, M. e Maino, F. (2012), *Quali prospettive per il Secondo Welfare?*, in M. Bray e M. Granata (a cura di), *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma, Solaris, 2012, pp. 125-134.

Goldsmith, S. (2010), *The Power of Social Innovation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Greve, B. (a cura di) (2012), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, Wiley-Blackwell.

Huber, E. e Stephens, J.D. (2006), *Combating old and new social risks*, in K. Armingeon e G. Bonoli (a cura di), *The Politics of Post-Industrial Welfare States*, London, Routledge, pp. 143-168.

Maino, F. (2012), *Il secondo welfare: contorni teorici ed esperienze esemplificative*, in "la Rivista delle Politiche Sociali", n. 4, 2012, pp. 167-182.

Maino, F. e Ferrera, M. (a cura di) (2013), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro Ricerca e Documentazione Ricerca Luigi Einaudi (download al sito www.secondowelfare.it).

Taylor-Gooby, P. (2004), *New Risks, New Welfare: The Transformation of the European Welfare State*, Oxford, Oxford University Press.

Associazionismo familiare e welfare delle relazioni

di Cristina Montesi, Ricercatrice in Politica Economica, Dipartimento di Economia, Finanza e Statistica, Università di Perugia

1. Il Welfare delle relazioni

Il rispetto a livello europeo del Patto di Stabilità da un lato e la crisi economica dall'altro hanno imposto nel nostro paese già da tempo l'ossessione del rigore finanziario e con essa la necessità di operare consistenti tagli alla spesa pubblica che sono stati effettuati in modo non selettivo, ma colpendo quei settori che, pur essendo di importanza strategica per la vita delle persone, hanno visto, per diverse motivazioni, il dilatarsi nel tempo del loro peso sul bilancio dello Stato insieme a quello della loro macchina burocratico-amministrativa, che assorbe più risorse di quante ne servono per gli interventi a cui sono preposti. Chi ha subito pesantemente gli effetti di questo processo di ridimensionamento della spesa pubblica è stato il Welfare State¹. In nome della efficienza è in corso uno vero e proprio scollamento fra politiche economiche e politiche sociali, assai difficile da ricucire: i ruoli di responsabilità sociale si stanno trasformando sempre più in ruoli di controllo economico delle risorse, anche se una seria riforma del Welfare State non può di certo esaurirsi in una mera razionalizzazione economico-finanziaria per di più perpetrata in modo "illuministico" e lineare. Il Welfare State va ridisegnato sulla base dell'individuazione di nuovi valori di equità e di solidarietà che siano più in linea con le veloci trasformazioni economico-sociali avvenute negli ultimi anni, sulla base della implementazione di assetti istituzionali diversi dal passato (un Welfare Mix composto da pubblico, privato, non profit e società civile²), sulla base della realizzazione di *innovazioni in campo sociale* che attenuino o superino i limiti della burocratizzazione dei servizi pubblici. In questo orizzonte si può inserire la promozione di servizi che includano nella loro produzione l'apporto della società civile o di singole persone o di famiglie (*servizi leggeri*), che siano espressione di "virtù civiche", che funzionino in base alla "fratellanza", che è cosa ben diversa dalla "solidarietà burocratica" dello Stato. In attesa di "processi riformatori macro", si può intanto avviare, come contributo all'innovazione sociale, la sperimentazione di un "welfare delle relazioni", non sostitutivo, ma complementare al "welfare dei servizi", anche sulla base dell'osservazione che oggi non si fa più *legame sociale sul tempo* e sulla *memoria*, in senso verticale, ma si costruisce *legame sociale sullo spazio condiviso*, in senso orizzontale. In altre parole: *tra persone si condividono sempre più problemi e non storie*³.

La società è fatta di individui o gruppi sociali in *relazione* diretta e continua fra loro, diventa quindi fondamentale indagare e capire le possibili risorse (economiche, di tempo, di competenze, di conoscenze) in circolo nella *interazione quotidiana*, che possono essere *reciprocamente* spese per la risoluzione di problemi comuni. Molti comportamenti possono infatti avere un costo individuale assai basso ed una utilità sociale invece molto alta, specie se si trasfigurano in quelli che la teoria economica chiama *beni relazionali* o se si riescono a convertire da un consumo individuale ad un consumo collettivo, con uno shifting di centralità dai *beni privati* ai *beni comuni*⁴. La risposta a molti problemi sociali può allora risiedere anche nel *condividere*, nel *mettere in comune a titolo gratuito*⁵ risorse di varia natura, in modo più o meno strutturale. Si tratta allora di tradurre la filosofia del condividere in micro progetti di territorio che servano a non derubricare bisogni sociali/collettivi in bisogni individuali/privati, accrescendo la socievolezza nella comunità di cui si è parte e favorendo una fioritura civile che è premessa di una certa qualità dello sviluppo, come hanno dimostrato tanti studi effettuati sul capitale sociale⁶. Tutto questo può realizzarsi *sperimentando modelli di iniziativa sociale aperti*

¹ Cfr. Montesi e Menegon (2012), pp.80-81.

² Cfr. Montesi (2010).

³ Cfr. Lombardi (2013).

⁴ Cfr. Montesi (2013a).

⁵ Cfr. Montesi (2008; 2011a; 2011b).

⁶ Cfr. Montesi (2013c).

alla partecipazione dei cittadini (singoli o associati) e/o delle famiglie⁷, con forme di gestione che incrociano il pubblico in modo leggero (servizi di mutualità), forme che possono includere la dimensione del gratuito o del semigratuito, in quanto le persone o le famiglie possono donare alla comunità una parte di sé, competenze, tempo, saperi taciti e responsabilità, per una maggiore sostenibilità del vivere quotidiano, promuovendo partnership sussidiarie con gli enti istituzionali e con altri soggetti del non profit, nel rispetto delle specifiche competenze e modalità operative.

Già nei due esempi forniti (creazione di beni relazionali, maggiore utilizzazione di beni comuni) si può rinvenire un'innovazione facilmente perseguibile nell'ambito della sfera sociale, semmai il problema è come farla valere in termini di regolazione, come dargli una rilevanza sociale pubblica.

2. L'associazionismo familiare in Umbria

Per dare rilevanza almeno conoscitiva ad alcune pratiche di mutuo aiuto già in atto, improntate a sussidiarietà orizzontale ed alla fornitura di servizi sociali alla persona innovativi perché fondati su doni (di tempo, energie, risorse) tra famiglie, possono essere utili le risultanze di una recente ricerca condotta sull'Associazionismo familiare in Umbria promossa e finanziata dall'Assessorato al Welfare ed Istruzione della Regione Umbria⁸.

La ricerca ha investigato, tramite la somministrazione di un questionario, la consistenza, l'evoluzione e le caratteristiche strutturali dell'associazionismo familiare umbro con le sue peculiarità rispetto ad altre tipologie di associazionismo; le risorse umane, finanziarie, logistiche a sua disposizione; le concrete modalità operative (anche relativamente alla realizzazione di servizi innovativi alla persona); le potenzialità implicite ed i vincoli corrispondenti; le criticità; le modalità di finanziamento; i rapporti con il settore pubblico, con le altre componenti del Terzo Settore, con il settore privato; il raccordo con le diverse Istituzioni ed il grado di inserimento nei flussi informativi/comunicativi e consultivi istituzionali; il protagonismo esercitato nella concertazione/programmazione/attuazione delle politiche sociali con i relativi punti di forza e di debolezza. Dalla ricognizione sono altresì emerse indicazioni di policy in ordine alla individuazione delle condizioni e delle modalità per superare le criticità registrate, al diverso ruolo che tali associazioni possono esercitare nel campo della coprogettazione insieme al settore pubblico ed al settore privato di servizi innovativi, alla delineazione delle politiche sociali nel passaggio dalla sussidiarietà orizzontale a forme più evolute di sussidiarietà circolare. Le politiche di promozione e sostegno dell'associazionismo familiare da intraprendere a livello umbro sono state infine iscritte nell'ambito delle politiche delle famiglie e per le famiglie del nostro paese⁹.



3. Il legame tra dono, lavoro di cura, associazionismo familiare

La ricerca sull'associazionismo familiare umbro parte dall'assunto che dono, lavoro di cura, associazionismo familiare, tre fenomeni che si traducono in relative pratiche, siano indissolubilmente correlati tra loro. Se si esamina il primo anello del sistema dono↔lavoro di cura↔associazionismo familiare, ovvero il momento del dono, si scopre che esso, in quanto creatore di legame sociale¹⁰, è il paradigma per antonomasia dell'associazione¹¹ e quindi anche

⁷ Cfr. Montesi (2012).

⁸ La ricerca è stata effettuata da Pierluigi Grasselli e da Cristina Montesi della Facoltà di Economia di Perugia; da Simona Menegon dell'Istat, da Tania Mococchi psicologa. Cfr. Grasselli e Montesi (2013) e Montesi (2013b). La tematica dell'associazionismo familiare non è stata ancora molto investigata sia a livello nazionale che regionale. A questo proposito preme ricordare la ricerca pionieristica, effettuata, nel lontano 1996, dai Professori P. Donati e G. Rossi sull'associazionismo familiare italiano. Cfr. Donati e Rossi (1996) ed il lavoro sull'associazionismo delle associazioni familiari di Donati e Prandini (2003). Il fenomeno era stato studiato, anche se non su scala nazionale, in passato anche da Turnaturi (1991). Sul piano regionale vedi le ricerche sull'associazionismo familiare lombardo di Carrà Mittini (2003 e 2008). Più recentemente vedi il lavoro di Auser-Servizi Nuovi (2009).

⁹ Cfr. Zamagni (2103) e Scialdone (2103).

¹⁰ Cfr. Caillé (1998) e Godbout (1998a);

dell'associazionismo familiare che si fonda, tra l'altro, non soltanto sui doni che vengono scambiati tra le famiglie associate nel segno della *reciprocità simmetrica* (è questo il caso dell'associazionismo familiare *in senso stretto* che è però minoritario in Umbria), ma anche sui doni fatti dai membri dell'associazione agli estranei (ovvero alle famiglie non associate) nel segno della *reciprocità generalizzata*, per una crescita del capitale sociale territoriale (associazionismo familiare *in senso esteso* che è quello preponderante in Umbria). Il dono tra l'altro è la modalità principe di circolazione di beni e servizi all'interno della famiglia¹² che è la cellula costitutiva dell'associazionismo familiare.

Se si osserva il secondo anello del sistema, *il lavoro di cura*, ci si accorge che esso, a sua volta, niente altro è che l'apoteosi del dono. Fatte salve le professioni svolte a pagamento sul mercato che hanno a che fare con la cura (che sono comunque svalutate nonché sottopagate rispetto ad altre attività e che sono generalmente svolte nella società da tutte quelle persone che hanno un minor grado di potere¹³), il lavoro di cura viene infatti di solito agito gratuitamente.

Se infine ci si sofferma sul terzo anello del sistema, *l'associazionismo familiare*, viene alla luce che esso dal canto suo si sostanzia, in gran parte, nel dono agli altri, più o meno prossimi, proprio del lavoro di cura, variamente inteso, che travalica i confini della sfera "privata" per entrare così in quella del "comune".

Occuparsi attivamente della cura nei più disparati campi di intervento (anche quello della "cura del mondo") significa fare esercizio di *cittadinanza attiva societaria*. *Cittadinanza* perché la cura, che crea e rigenera *beni relazionali* (nel caso dell'associazionismo familiare tra famiglie e tra famiglie e comunità), costruisce per questo motivo la città ed include nella città. *Cittadinanza attiva* perché la cura richiede *spirito di iniziativa* e perché la cura è *azione* (non solo una preoccupazione mentale/sentimentale o un tratto del carattere), anche se azione non istintiva. La cura è infatti una *pratica*¹⁴ che comporta anche riflessione razionale. Quindi pensiero ed azione sono tra loro strettamente interrelati nell'attività di cura che è manifestazione di *razionalità relazionale*¹⁵ e di *razionalità pratica*¹⁶. La cura comporta infatti il soddisfacimento *concreto di bisogni specifici* e necessita di attività fisica, attività mentale e contatto con il destinatario della cura. Necessita di *azione* nella accezione che dà alla parola la filosofa Hannah Arendt¹⁷.

¹¹ Cfr. Caillé (2008), p.35 e Caillé (2010), p.44.

¹² Cfr. Godbout (1998a e 1998b).

¹³ Il lavoro *professionale* di cura è generalmente assegnato in una società secondo il genere, la razza e la classe sociale. Esso viene di solito effettuato dalle donne, dagli immigrati e da appartenenti alla classe inferiore. Cfr. Tronto (2006), pp.127-131. Il lavoro di cura effettuato sul mercato dai privati o quello svolto dallo Stato è comunque deprivato di una componente pregnante del lavoro di cura svolto nell'ambito della socialità primaria: quella affettiva che costituisce il suo valore aggiunto. Il lavoro di cura svolto sul mercato dal Terzo settore è a sua volta diverso da quello effettuato dai privati in quanto "ambisce a curare le persone in modo relazionale" ed è "capace di produrre significati e di soddisfare il bisogno di riconoscimento delle persone". Cfr. Zamagni (2011), pp.19-20.

¹⁴ La cura non è infatti solo una disposizione o un'attitudine, ma è una *pratica vera e propria*. Insieme alla *dimensione emotiva*, anche quella della *concretezza* caratterizza la cura, che non rimane solo una preoccupazione, ma si traduce in una vera e propria *azione* che si suddivide in quattro momenti: *caring about* (valutare la necessità della cura a fronte del bisogno dell'Altro), *taking care of* (assumersi la responsabilità per l'Altro, prendersi cura dell'Altro), *care-giving* (prestare concretamente cura all'Altro), *care-receiving* (valutare se i bisogni di cura sono stati effettivamente soddisfatti dopo l'azione) (Tronto, 2006, pp.121-123).

¹⁵ Cfr. Zamagni (2002).

¹⁶ Cfr. Ruddick (1989), p.13.

¹⁷ "...discorso ed azione sono le modalità in cui gli esseri umani appaiono gli uni agli altri non come oggetti fisici, ma *in quanto uomini*. Questo apparire, in quanto distinto dalla mera esistenza corporea, si fonda sull'*iniziativa* da cui nessun essere umano può astenersi *senza perdere la sua umanità*. Non è così per nessuna altra attività della *vita attiva*. ..Ma una vita senza discorso e senza *azione* è letteralmente morta per il mondo; ha cessato di essere una vita umana perché non è più vissuta *tra* gli uomini. Con la parola e con *l'agire* ci inseriamo nel mondo umano, e questo inserimento è come *una seconda nascita*, in cui confermiamo e ci sobbarchiamo la nuda realtà della nostra apparenza fisica originale. Questo inserimento *non ci è imposto dalla necessità, come il lavoro, e non ci è suggerito dall'utilità, come l'operare*. Può essere stimolato dalla *presenza di altri di cui desideriamo godere la compagnia*, ma non ne è mai condizionato". Cfr. Arendt (2000), p.128, corsivo nostro. Secondo la Arendt l'*azione* del *cittadino* (azione che è anche il sostrato della cura) è cosa diversa dall'*opera* dell'*homo faber* e dal *lavoro* dell'*animal laborans*.

Cittadinanza societaria perché la cura si esplica “con” e “tra” (più che “per” o “su”) la società civile (senza peraltro trascurare l’ambiente naturale, ove la cittadinanza societaria è particolarmente utile per preservare i beni comuni come Elinor Ostrom ha efficacemente dimostrato)¹⁸.

La cura va però interpretata in modo innovativo, ovvero non più come obbligo sociale femminile all’insegna del dono unilaterale che rasenta la figura del sacrificio, ma come dono libero, relazionale all’insegna della reciprocità (simmetrica o generalizzata) che ha sì un connotato di genere, ma non più prescrittivo. Essa rappresenta inoltre *un paradigma universale di umanizzazione della società* (dato che si basa sul riconoscimento della vulnerabilità delle persone e sull’ammissione della comune interdipendenza tra gli esseri umani) e non più una pratica contingente che svalorza sia chi la esercita sia chi ne beneficia. Nonostante questa “riabilitazione”, il paradigma della cura non va tuttavia assolutizzato, nel senso di concepirlo come l’unico garante dell’armonia sociale ed ambientale (pena il rischio di cadere nel comunitarismo), ma va armonizzato con l’intervento di altre istituzioni (Stato e mercato) in una virtuosa triangolazione tra pubblico-privato-comune¹⁹.

4. Alcune evidenze dell’associazionismo familiare umbro

Delle 54 associazioni familiari umbre intervistate sulle 75 censite, il 90,7% (49 unità) sono associazioni vere e proprie, mentre soltanto il 9,3% sono gruppi informali (5 unità). L’associazionismo familiare umbro è di costituzione abbastanza recente (essendo fiorito specialmente a partire dal 2000); ha un’identità giuridica sfaccettata; è localizzato prevalentemente nella provincia di Perugia che non in quella di Terni e nei capoluoghi della regione (Perugia e Terni); ha un raggio di operatività abbastanza circoscritto dovendo rispondere nella comunità di riferimento a bisogni legati soprattutto alla salute; è ancora scarsamente connesso ad un rete associativa superiore che, nei casi in cui sussiste la collaborazione, è di norma nazionale; dal punto di vista della numerosità delle famiglie associate privilegia la piccola dimensione (da 1 a 40 famiglie) rispetto alla grande (da 81 a più di 100 famiglie), mentre la media dimensione (da 41 a 80 famiglie) è veramente modesta; è espressione di cittadinanza attiva democratica.

Esso è specializzato nei settori “tradizionali” della cura, ovvero in tutti quei settori che si occupano di salute nella sua dimensione bio-psico-sociale e nel settore educativo. In tal senso si dovrà promuovere, con adeguate azioni di policy, un associazionismo familiare dedito ad altri tipi di cura delle persone (anche spirituale!) ed alle attività di cura del mondo (cura degli animali, cura dei beni comuni sia sociali che ambientali, etc.) ricollegandolo ai bisogni ordinari legati alla vita quotidiana e non solo alle situazioni di emergenza o di criticità/difficoltà delle persone.

Un altro elemento che lo collega strettamente al lavoro di cura tradizionale è che le associazioni nascono per rispondere ad un bisogno non generico, ma concreto e specifico degli associati che inerte al “sistema delle relazioni familiari”. Questo fatto non produce però, nell’esercizio dell’attività, che consiste principalmente nella produzione di servizi per le famiglie, un “effetto tartaruga”, per riprendere una pittoresca espressione di Putnam, ovvero una chiusura settaria e tribale dell’associazionismo. Le associazioni aiutano anche le famiglie che non sono iscritte ed annoverano tra i loro membri famiglie che non sono portatrici di bisogni.

La maggiore presenza femminile nelle organizzazioni familiari rimarca il connotato di genere della cura, del dono e di conseguenza dell’associazionismo familiare ad essi legato. Elementi di gratuità emergono dal volontariato che i soci attivi ed altri soggetti prestano all’interno delle organizzazioni familiari e nel fatto che essi manifestano una motivazione più intrinseca che estrinseca nell’aver aderito all’associazione (che si riassume nel voler “fare del bene agli altri”). Essi partecipano attivamente ed in modo non fittizio alla vita dell’associazione, ricevendo in cambio servizi, anche se preferiscono immaginare l’attività profusa nell’organizzazione come un dono “puro” senza ritorno piuttosto che come un dono “relazionale”.

Il rapporto pubblico/associazionismo familiare si esplica nel pieno rispetto dei principi di sussidiarietà verticale, nell’ambito del quale il Comune e la Regione occupano un ruolo preminente. Tra le diverse modalità con cui la sussidiarietà orizzontale può essere attuata con

¹⁸ Cfr. Ostrom (2006) e Montesi (2013a).

¹⁹ Cfr. Montesi (2010); Pennacchi (2012); Pennacchi (2013).

riferimento all'associazionismo familiare, ovvero la "esternalizzazione" dei servizi (outsourcing), la "sussidiarietà per progetti", la "valorizzazione delle iniziative dei privati" (privatizzazione), la declinazione prevalente in Umbria è quella della "sussidiarietà per progetti", seguita a larghissima distanza dalla "esternalizzazione dei servizi" (che si sostanzia nell'attività di gestione di servizi in regime di regolazione pubblica praticata dalle associazioni solo per 6,1%). Si deve però notare che nell'ambito della "sussidiarietà per progetti", la modalità più avanzata (ovvero l'attività di "co-progettazione" con il pubblico di attività o servizi) è minore rispetto a quella più tradizionale di "presentazione di progetti al finanziamento" (22,4% contro 24,5%). La privatizzazione è invece assente del tutto, ma questo è un bene perché preserva l'associazionismo da rischi di comunitarismo.

La programmazione sociale tramite "concertazione" tra il pubblico e le associazioni familiari è ancora poco praticata (6,1%) e non diffusa ad un livello più capillare di quello regionale, come attestano i meno intensi rapporti con le Asl e le Zone sociali. Consolidata è la funzione di advocacy e voce che, in sede istituzionale, si traduce però solo in parte in consultazione effettiva, almeno rispetto allo sforzo profuso dalle associazioni. Ascolto e dialogo sembrano essere i mezzi più adatti per avviare la sussidiarietà verso un cammino più avanzato.

I rapporti dell'associazionismo delle famiglie con i privati sono sbilanciati nettamente sul versante della collaborazione strumentale con i Ce.S.vol., buoni risultano essere quelli con Enti religiosi, Fondazioni, Associazioni di categoria. Tenui quelli con imprese, banche ed associazioni professionali o associazioni di operatori. Per il futuro sarebbe invece auspicabile un aumento di collaborazione sia per intensità che per assiduità proprio con imprese, banche e con le associazioni professionali: questo potrebbe comportare da un lato la possibilità di maggiori finanziamenti, dall'altro una maggiore qualificazione dell'operato delle associazioni. Da parte delle associazioni andrebbe avviata ex-novo, con almeno alcune componenti del settore privato, una collaborazione anche di tipo progettuale, in sede di concertazione con il pubblico di programmi, progetti, provvedimenti. Solo così si potrà favorire una sinergica quanto equilibrata integrazione di pubblico/privato/comune.

Bibliografia

Arendt H. (2000), *Vita Activa*, Bompiani, Milano.

Auser-Servizi Nuovi (a cura di) (2009), *Associazionismo familiare, promozione sociale e aiuto reciproco. Il caso della non autosufficienza*, Roma.

Caillé A. (1998), *Il terzo paradigma. Antropologia filosofica del dono*, Bollati Boringhieri, Torino.

Caillé A. (2008), "Note sul paradigma del dono", in Grasselli P., Montesi C. (a cura di) (2008), *L'interpretazione dello spirito del dono*, FrancoAngeli, Milano. pp.21-39.

Caillé A. (2010), "Lo spirito del dono e del contro-dono: un nuovo tipo di pensiero" in Lombardi A. (a cura di) (2010), *I beni relazionali negli scambi sociali ed economici. Il dono tra interesse egoistico ed altruismo puro*, FrancoAngeli, Milano, p.37-55.

Carrà Mittini E. (2003), *Dentro le politiche familiari: storia di una ricerca relazionale sulla L.R. 23/99 della regione Lombardia, "Politiche regionali per la famiglia"*, Led.

Carrà Mittini E. (2008), "L'associazionismo familiare", *Rassegna Bibliografica infanzia e adolescenza*, anno 8, n.4, pp.5-25.

Donati P., Rossi G. (1996), *Le associazioni familiari in Italia*, FrancoAngeli, Milano.

Donati P., Prandini P. (2003), *Associare le associazioni familiari*, Città Nuova, Roma.

Godbout J. (1998a), *Lo spirito del dono*, in collaborazione con A. Caillé, Bollati Boringhieri, Torino, prima edizione 1993, nuova ed. 1998.

Godbout J. (1998b), *L'esperienza del dono. Nella famiglia e con gli estranei*, Liguori, Napoli.

Grasselli P., Montesi C. (2013), *L'associazionismo familiare in Umbria. Cura, dono ed economia del bene comune*, Franco Angeli, Milano.

- Lombardi A. (2013), intervento programmato effettuato al convegno su "Povertà e bene comune. L'attualità dell'insegnamento teresiano nel quadro della crisi economica", Terni, Facoltà di Economia, 10 ottobre 2013.
- Montesi C. (2008), "Dare, ricevere, ricambiare: il paradigma del dono come alternativa antropologica ed economica", in Grasselli P. e Montesi C. (a cura di) (2008), *L'interpretazione dello spirito del dono*, Franco Angeli, Milano, pp.81-107.
- Montesi C. (2010), "Pubblico, privato, comune. Lezioni dalla crisi globale", *La Rivista delle Politiche Sociali*, n.4, pp.137-160.
- Montesi C. (2011a), "Dono ed economia: inconciliabilità o fertilizzazione incrociata?", in *Studi Economici e Sociali*, anno XLVI, n.4, pp.65-84.
- Montesi C. (2011b), "L'interpretazione dello spirito del dono: le diverse concezioni", in Lombardi A. (2011), *I beni relazionali negli scambi sociali ed economici. Il dono tra interesse egoistico e altruismo puro*, Franco Angeli, Milano, pp.23-36.
- Montesi C. (2012), *I doni in famiglia, i doni tra famiglie e lo Stato*, relazione presentata al convegno nazionale sul tema "Il dono e lo Stato. Legame interpersonale e sociale. Un dialogo interdisciplinare" svoltosi all'Università LUMSA di Palermo il 9-10/11/2012.
- Montesi C. (2013a), "I beni comuni al crocevia tra simpatia per il prossimo ed interesse personale" in *Annali della Fondazione Basso 2010-2102/7, Tempo di beni comuni. Studi multidisciplinari*, Ediesse Roma, pp.217-255.
- Montesi C. (2013b), *Associazionismo familiare e reti informali familiari in Umbria: nuove forme di cittadinanza attiva e di welfare sussidiario*, relazione presentata alla XXV Riunione Scientifica della SIEP (Società Italiana Economisti Pubblici), svoltasi a Pavia il 26-27/9/2013.
- Montesi C. (2013c), *Pubblico, privato o comune?*, relazione presentata al convegno internazionale su "La produzione sociale dell'altruismo: il dono del sangue fra dono, stato e mercato", svoltosi nei giorni 27-29 novembre 2013, presso Cesv - Centro Servizi per il Volontariato del Lazio, Roma e presso l'Università di Roma "La Sapienza, Roma.
- Montesi C., Menegon S. (2012), "Politiche sociali relazionali per famiglie plurali e liquide", in De Cesaris A.M. (2012) (a cura di), *La gestione della crisi familiare. Separazioni e divorzi nell'Italia contemporanea*, Franco Angeli, Milano, pp.79-118.
- Ostrom E. (2006), *Governare i beni collettivi*, Marsilio, Venezia.
- Pennacchi L. (2012), *Filosofia dei beni comuni*, Donzelli, Roma.
- Pennacchi L. (2013), "La triangolazione pubblico/privato/comune ai fondamenti della modernità", in *Annali della Fondazione Basso 2010-2102/7, Tempo di beni comuni. Studi multidisciplinari*, Ediesse Roma, pp.61-109.
- Ruddick S. (1989), *Maternal Thinking, Towards a Politics of Peace*, Beacon Press, Boston, Mass.
- Scialdone A. (2013), "Di zattere e di approdi possibili. Una riflessione sul confronto con i circuiti istituzionali", in Grasselli P., Montesi C. (2013), *L'associazionismo familiare in Umbria. Cura, dono ed economia del bene comune*, Franco Angeli, Milano, pp.166-190.
- Tronto J. (2006), *Confini morali. Un argomento politico per l'etica della cura*, Diabasis, Reggio Emilia.
- Turnaturi G. (1991), *Associati per amore*, Feltrinelli, Milano.
- Zamagni S. (2002), *L'economia delle relazioni umane: verso il superamento dell'individualismo assiologico*, in Sacco P.L., Zamagni S. (a cura di) (2002), *Complessità relazionale e comportamento economico*, Il Mulino, Bologna, pp.67-128.
- Zamagni S. (2011), "Introduzione: slegare il Terzo Settore" in Zamagni S. (a cura di) (2011), *Libro Bianco sul Terzo Settore*, Il Mulino, Bologna, pp.13-60.
- Zamagni s. (2013), "Prefazione" in Grasselli P., Montesi C. (2013), *L'associazionismo familiare in Umbria. Cura, dono ed economia del bene comune*, Franco Angeli, Milano, pp.19-23.

Social Innovation : Innovare per La Società

di Dario Carrera, Presidente I-SIN (Italian Social Innovation Network)

Il progressivo riconoscimento pubblico e istituzionale delle pratiche di *social innovation*, testimonia la fase di sviluppo e la progressiva valorizzazione di un fenomeno unico in quanto espressione di un mix di cittadinanza attiva, società civile, movimenti, comunità online e imprenditoria spesso poco valorizzati dai media, relegati solo talvolta a qualche “vetrina” istituzionale e raramente oggetto di attento studio da parte del mondo accademico.

Per lungo tempo, non profit e *social business* si sono riconosciute nelle iniziative guidate dalle organizzazioni di terzo settore, diffuse in tutta Europa e consolidate nel tempo seguendo un modello d’impresa quale comune denominatore in gran parte dei paesi. Negli ultimi anni, le imprese sociali guidate dal *driver* del cambiamento, sono emerse attorno ad esigenze quali: ricerca del business model, empowerment delle competenze e del management, approccio multistakeholder, cambiamento del sistema economico e sociale di riferimento, misura dell’impatto delle proprie azioni. Il tutto declinato nella ricerca della sostenibilità economica, nell’adozione di strumenti gestionali capaci di offrire servizi e prodotti competitivi, in un mercato sempre più orientato ad affiancare al concetto di consumo anche l’innovazione nel relativo processo produttivo.

Un approccio che si evidenzia nei modelli distributivi e la possibilità di garantire *engagement* e partecipazione, coerenza delle azioni, misurandone gli *outcome* sul territorio e con la comunità di riferimento, legittimandosi infine quale “veicolo di sviluppo locale”.

I processi di social innovation nascono, per definizione, dalla ricerca di soluzioni condivise e innovative a problemi sociali. Sono, quindi, maggiormente influenzati (positivamente o negativamente) dagli individui e dagli attori che ne prendono parte. Il rischio di “social washing”, ovvero di generare processi di cambiamento solo superficialmente condivisi e caratterizzati da una insufficiente volontà di ingaggiare concretamente beneficiari e attori rilevanti, ha infatti evidenti ripercussioni sulla credibilità della filiera della social innovation. Allo stesso tempo, le possibilità concretamente offerte e culturalmente aperte, in fatto di modelli di partecipazione diffusa e di *decision-making* condiviso - tecnologie di informazione e comunicazione, Internet in particolare - impongono una attenzione ancora più decisa verso il tema della ricerca di soluzioni condivise.¹

Questa fondamentale consapevolezza restituisce a meccanismi di partecipazione e co-progettazione dal basso una nuova centralità, e delega verso un nuovo fenomeno - la social innovation - la codifica di nuovi strumenti e modelli, l’adozione di strumenti innovativi, la sperimentazione di pratiche coraggiose.

La Social Innovation Come Agente del Cambiamento

L’innovazione è elemento propulsore di cambiamento, creatività, nonché in misura crescente componente necessaria alla legittimazione, comunicazione e organizzazione delle politiche pubbliche e della loro amministrazione. Nelle arti e nell’educazione, ad esempio, innovazione significa rendere più accessibili e interattivi servizi culturali e conoscenza. Nel mondo dell’impresa, carpire opportunità, inventare soluzioni generando nuovi mercati e professioni, condividendo i processi (o parte di questi) con i consumatori.

Allo stesso tempo, occorre fare attenzione a non considerare il binomio “innovazione-nuove tecnologie” inscindibile ed il solo possibile. L’equazione “più ricerca scientifica uguale più innovazione” può essere fuorviante, soprattutto in un contesto di risorse finanziarie particolarmente limitate: la vera sfida non risiede nella costante creazione di nuove tecnologie ma nella loro trasformazione in prodotti e servizi che cambiano - in meglio - la nostra vita, rendendo le istituzioni più efficienti e centrate sul cittadino e le imprese più competitive,

¹ Carrera e Lanfrey, 2012.

organicamente all'ambiente in cui operano². Innovazione è cambiamento, in positivo, a servizio delle persone per generare un benessere diffuso.

La social innovation, ampiamente definita dalla letteratura, è intesa come la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi socio-ambientali (Mulgan, 2006; Nicholls, 2006; Pot & Vaas, 2007). Si sostanzia in innovazioni di prodotto o di processo il cui impatto va a beneficio della collettività rispetto ai singoli promotori o comunità di riferimento.

La social innovation può essere un bene, un oggetto, un "come", una tecnologia, ma anche un principio, un'idea, un atto normativo, un movimento, un'azione o combinazioni di queste. Essa scardina la tradizionale tripartizione Stato-Mercato-Non Profit: appartiene a tutti i settori, li contamina, ne accentua le intersezioni. Dal riuso di materiali al design, dall'imprenditoria sociale alle politiche pubbliche, dall'arte alla finanza, dalle energie rinnovabili alla comunicazione, dall'agricoltura alla robotica. La social innovation è attorno a noi.³

Mulgan (2006) afferma da tempo che l'innovazione sociale non appartiene esclusivamente al settore non profit e dell'imprenditoria sociale. Gran parte degli innovatori di successo hanno imparato ad operare nei confini tra i diversi sistemi economici valorizzandone le differenze, favorendone le contaminazioni e le alleanze tra piccole organizzazioni, imprenditori e grandi imprese ed istituzioni pubbliche.

I piccoli imprenditori e le organizzazioni in start-up vengono paragonate da Mulgan alle "api dell'innovazione sociale" (2006). Le api sono mobili, dinamiche, veloci e contaminatrici, portatrici di innovazioni su piccola scala che, se condivise con grandi realtà (nella visione di Mulgan, gli "alberi con radici solide"), possono rendere scalabili le iniziative di innovazione sociale per il cambiamento nei propri territori. Le "api" raccontate da Mulgan sono gli innovatori sociali. Sono le persone e gli attori in grado di sognare qualcosa di diverso, portandosi oltre quanto compreso finora.

Movimenti e alfieri della social innovation

Tra i diversi e più rappresentativi movimenti di social innovation si evidenziano: La Homeless World Cup e l'Associazione sportiva Liberi Nantes, la Open University, le organizzazioni di microcredito, di finanza etica, il movimento del Fair trade, i gruppi di associazioni di volontariato che hanno alimentato e supportato i social networks e i social media per la prima elezione di Barack Obama (che ha istituito un "Office of Social Innovation" alla Casa Bianca).

A questi si legano i promotori di pratiche di particolare rilievo, di seguito brevemente elencati. Mohammed Yunus (Grameen Bank) Iqbal Z. Qadir (GrameenPhone), William B. Drayton (Ashoka), Thomas Clarkson (che con le sue inchieste fu uno dei principali promotori del movimento per l'abolizione della schiavitù in Inghilterra nel 1807), Albert Sabin (inventore del vaccino anti polio, rinunciò alle royalty della sua invenzione per renderla immediatamente disponibile e accessibile); e ancora: Robert Owen (padre della New Lanark Conservation Trust in Scozia), Michael Young (co-fondatore della Open University, the Consumers' Association, Language Line, Education Extra e del Open College of the Arts), Adriano Olivetti (con la sua "impresa di comunità"), Anita Roddick (The Body Shop), Jacqueline Novogratz (Acumen Fund), Tim O'Reilly (chi ha coniato il termine "Web 2.0").

Forme e Ambiti di Azione della Social Innovation

La *social innovation*, come richiamato in precedenza, è un fenomeno trainato dalle nuove idee per risolvere le pressanti sfide sociali ed ambientali che ci circondano: è intesa come la capacità, l'abilità, la forza di una società di comprendere, analizzare, affrontare e risolvere i suoi problemi socio-ambientali. Si sostanziano in innovazioni di prodotto o di processo, il cui impatto va a beneficio della collettività rispetto ai singoli promotori o comunità di riferimento.

² Carrera, Granelli, Masetti-Zannini 2009.

³ Dal *Manifesto di The Hub Roma*, aperto e disponibile qui: www.hubroma.net/manifesto/

A partire da questo primo perimetro definitorio, grazie al determinante supporto di comunità di pratiche - di terzo settore e imprese della social innovation -, il dibattito nazionale ha prodotto prime codifiche del fenomeno. In particolare, di grande interesse è il processo che ha portato alla generazione di formule e primi codici per riconoscere una azione di social innovation avanzata dalla rete degli Hub, acceleratori di social innovation in Italia. Grazie ad eventi di co-creazione con innovatori sociali e accademici⁴, è stato possibile delineare una prima serie di "formule":⁵ una prima, più semplice, alla quale segue una serie più articolata, con variabili chiave quali fattore di scalabilità, di trasformazione, tempo.

Le formule della social innovation

- *novelty + improvement + sustainability = social innovation*
- *social (invention + implementation) = social innovation (change for the benefit of society or disadvantaged groups)*
- *social (invention + implementation) * scaling factor = social innovation spread (society or disadvantage group)*
- *social (invention + implementation) * time factor = social innovation sustainability (duration)*
- *social (invention + implementation) * transformation factor = social innovation impact (society or disadvantage group)*

Fonte: Alfonso Molina, dell'Università di Edinburgo e della Fondazione Mondo Digitale

A partire da queste linee guida, è stata aperta una piattaforma online, nella forma di un wiki, in cui chiunque interessato avrebbe contribuito alla stesura di un primo Manifesto della social innovation. L'esperienza (partita da The Hub Roma nel 2010), ha contribuito ad alimentare il dibattito attorno alle variabili definitorie e, in particolare, ai settori di intervento della social innovation.⁶

Sono numerose le buone prassi italiane che dimostrano la componente innovativa, spinta dalla motivazione, dalla passione, dalla forza centripeta avviata dagli innovatori sociali e che coinvolge risorse umane a vario titolo, pubbliche amministrazioni, reti di piccole imprese, movimenti a livello locale, nazionale ed europeo.

A queste però, si legano le relative criticità a cui l'innovatore sociale - non più da intendersi quale figura mitologica - deve far fronte nel processo di costruzione, avvio e sviluppo delle iniziative. Elementi viscosi allo sviluppo delle iniziative di social innovation sono:⁷

- (1) Scarsa attenzione istituzionale alla componente "imprenditoriale" del fenomeno, che discende da una visione di un terzo settore relativamente improduttivo in termini di valore aggiunto, in gran parte orientato ai settori "del bisogno" e meno a quelli del mercato e del *social business*.
- (2) Debolezza finanziaria, dovuta a una limitata capacità di ricorso al capitale di rischio e agli strumenti creditizi di prima istanza (c.d. *seed capital*), a intermediari finanziari non ancora capaci di esprimere strumenti idonei (ad es. iniziative di *social venture capital* e cultura del *patient capitalism*).
- (3) Inadeguata professionalità da parte degli agenti del cambiamento (*social innovators*), dovuta alla limitata diffusione di percorsi di piena aziendalizzazione, a causa di una inefficace declinazione operativa dei contenuti delle *vision* in processi produttivi, gestione dei modelli organizzativi.

⁴ Si vedano, tra le altre, le iniziative promosse dalla rete di The Hub in Italia (www.the-hub.net) e da Avanzi (www.avanzi.org).

⁵ Dal lavoro di Alfonso Molina, dell'Università di Edinburgo e della Fondazione Mondo Digitale (www.mondodigitale.org).

⁶ I settori interessati si identificano in ambienti dinamici e in continuo cambiamento; lo sforzo di codificarli va letto quindi come punto di partenza di un processo dinamico, che si evolve e si adatta a quello che le comunità di innovatori sociali sono capaci di produrre, raccontare, condividere, rendere replicabile e scalabile.

⁷ Carrera e Messina, 2008.

- (4) Distorta interpretazione italiana della locuzione "social innovation" che induce i *policy maker* ad una non giustificata cautela nelle politiche di esternalizzazione e di incentivo; ed il privato ad una classificazione escludente a causa del driver normativo e dello status giuridico (profit-non profit).
- (5) Incapacità di ripensare le lobby esistenti verso sentieri di cambiamento, internazionalizzazione, abbattimento di barriere ideologiche.

Nonostante le diverse debolezze di contesto, le pratiche di social innovation si sono da tempo legittimate grazie all'efficacia e innovazione apportata verso le comunità di riferimento. Si evidenziano di seguito alcune pratiche, legate agli ambiti di intervento.

Promuovere la Social Innovation

La promozione dell'innovazione sociale è frutto di un insieme di azioni multi-livello, che devono prevedere il coinvolgimento di diversi attori che per ruolo e competenze sono propedeutici alla generazione di processi di partecipazione, garantire trasparenza, promuovere azioni di sviluppo diffuso del territorio e della comunità per una sua legittimazione a livello locale ed una replicabilità e scalabilità delle pratiche a livello internazionale.

Cittadinanza attiva e processi partecipativi, reti di imprese, azioni di lobbying; racconto e diffusione delle best practice e modelli di start-up innovativi; creazione della community di innovatori e animatori sociali. Questi gli ingredienti per disegnare ambienti abilitanti alla social innovation. In tal senso, l'esperienza del network globale Impact Hub, risulta di interesse.

Impact Hub Network

Impact Hub è un network globale di persone e spazi per la promozione della social innovation che nasce a Londra nel 2005. La ricetta, all'apparenza molto semplice, include le caratteristiche di esperienze e modelli molto diversi quali, ad esempio, gli incubatori o acceleratori di impresa, i *think tank*, i centri polifunzionali e i caffè letterari. Tali caratteristiche sono messe a sistema attraverso la pratica del *co-working* che si affina tramite la particolare cura per gli spazi, definiti di ispirazione, e per le modalità di interazione tra le persone che si riconducono alle pratiche di facilitazione. Fase indispensabile e propedeutica è quella del *community design*, nella quale si crea una comunità di persone che condivide valori, vision e pratiche.

Ad oggi sono oltre 40 gli Hub attivi nel mondo, e presenti in tutti i continenti, con una forte incidenza in Europa e Nord America. L'esperienza italiana, partita da Milano da alcuni anni e già a regime, si sta arricchendo con le iniziative di Rovereto, Bari, Trieste, Siracusa, Firenze, Roma.

Fonte: www.impacthub.net

A livello istituzionale, molto è stato sperimentato, anche dalle amministrazioni centrali, in particolare dal Ministero dell'Istruzione, Università e Ricerca, con le ingenti risorse investite proprio su progetti di social innovation, nei bandi "Smart Cities e Communities" nell'anno 2012 e "Social Innovation Cluster" nel 2013. Per la prima volta in Italia, anche le amministrazioni pubbliche, hanno riconosciuto la social innovation quale una delle leve di sviluppo dei territori, attribuendole un ruolo chiave nel favorire l'emersione dei talenti e lo sviluppo di nuove opportunità di mercato.

Allo stesso tempo, rimanendo nella sfera istituzionale, si segnala il dibattito in merito all'emendamento presentato in Senato (emendamento 3.2000 al decreto 155/06, sulla "Disciplina dell'impresa sociale") in cui si proponeva la distribuzione parziale degli utili, per un valore del 50%, da parte degli enti interessati. Anche se dall'esito incerto, l'emendamento apre la strada al modello delle c.d. imprese "low profit", in cui si stabilisce un valore congruo per remunerare i fattori produttivi e i fondatori, ed essere attraenti per potenziali investitori che legano impatto sociale e ritorno del capitale investito. Sarebbe altresì una leva per innestare nel territorio nazionale una nuova architettura finanziaria, che la letteratura riconosce come *impact*

finance: un modello di investimento consapevole e coerente, capace di legare ritorno finanziario, impatto sociale, sviluppo e valorizzazione del territorio.⁸

In particolare, in questa fase, è necessario concentrarsi su interventi che consentano di supportare lo sviluppo dell'impact finance, generando strumenti idonei per l'attrazione dei c.d. "capitali pazienti", disciplinando non solo le modalità e le regole di investimento, ma anche i vantaggi a favore degli investitori e le metriche di misurazione dell'impatto sulle comunità e sui territori.

Sono solo alcuni degli esempi, delle dimostrazioni di cosa la social innovation è portatrice, nuove idee che affrontano le sfide che la società ci presenta, per trasformarle in opportunità al fine di migliorare la nostra qualità della vita (Mulgan, 2006). Proprio per questo la traduzione italiana "innovazione sociale" appare riduttiva e relegabile ad impianti e logiche del terzo settore e del welfare tradizionale, non tenendo conto dell'apporto del mondo delle imprese e della pubblica amministrazione che funziona. Gli ibridi, le contaminazioni, i co-design process sono la linfa di una social innovation che prende il meglio e lo mette a sistema, a tutti i livelli ed in tutti i settori: perché la social innovation è innovare per la società.

Bibliografia

Carrera D. e Lanfrey D. "Co-design e partecipazione: progettare le iniziative di Social Innovation" in Social Innovation e Social Business", in Crescenzi M. (a cura di), *Social Innovation e Social Business - Nuove relazioni per co-progettare il cambiamento e uscire dalla crisi*, Graphofeel edizioni, 2012.

Carrera D., Granelli A., Masetti-Zannini A. (2009). *From Emergent Idea to Social Enterprise: the Experience of The Hub as a Network for Social Innovation*, paper presentato alla International Social Innovation Research Conference, 14-16 September 2009, Said Business School University Of Oxford.

Carrera D., Messina A. (2008). *Economia e gestione delle aziende nonprofit*, Aracne, Roma.

Johnson, H. (1971), *Business in Contemporary Society: Framework and issues*, Belmont, Wadsworth.

Mulgan, G. (2006). *Social Innovation: what is it, why it matters, how it can be accelerated*, Basington Press.

Pfeffer, C., Salancik, G., (1978). *The External Control of Organization*, Harper & Row, New York.

Pot F. and Vaas F. (2007), "Social Innovation, the new challenge for Europe" paper presented at European Productivity Congress 2007, Zilina, SK, 23 – 25 October.

Sennett, R., (2008). *L'uomo artigiano*, Feltrinelli.

Shirky, C. (2008). *Here Comes Everybody: How digital networks transform our ability to gather and cooperate*. New York: Penguin Press.

Tapscott, D., Williams, A. (2007). *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas.

Toffler A., (1980). *The Third Wave*, Morrow.

⁸ Per approfondire: <http://www.chefuturo.it/2013/03/impactfinance-la-finanza-che-verra-e-quella-che-ce-gia/>

Social innovation: vero turning point per l'Italia o ennesima buzz word?

di Marco Traversi, Direttore Project Ahead soc. Coop. e consigliere Confcooperative Napoli

L'Italia è uno strano paese dove almeno due o tre volte l'anno sembra diffondersi la soluzione geniale a tutti i problemi, salvo scoprire dopo poco tempo che il tanto atteso cambiamento non si è mai verificato e che la famosa soluzione geniale è stata rapidamente derubricata come ennesimo tentativo fallito e, di conseguenza, dimenticata.

Questo particolare fenomeno si è verificato negli ultimi anni con temi di grande impatto come l'Europa e l'ingresso nell'euro che avevano generato la sensazione che tutto ciò che iniziasse con la parola "euro" fosse di per sé positivo, oppure con concetti come quello di progettazione partecipata o di concertazione laddove sembrava di trovarsi dinanzi a stuoli di pubblici amministratori illuminati pronti ad interagire in modo proattivo ed efficace con i diversi *stakeholder* territoriali. Ad un certo punto abbiamo avuto la soluzione della sussidiarietà - verticale, orizzontale o obliqua che fosse - che sembrava assegnare alla società civile, nelle sue diverse diramazioni, oneri ed onori della risoluzione di problemi sociali ed economici, tanto da portare nel 2001 ad una modifica costituzionale (art.118) di grande impatto mediatico ma, alla prova dei fatti, di scarsa efficacia concreta.

Molte altre sono state le mode che hanno caratterizzato almeno gli ultimi 30 anni di vita sociale, politica ed economica del nostro paese, ma negli ultimi dieci anni questa tendenza è diventata davvero degna di profonde analisi sociologiche. Nell'ordine, abbiamo avuto la *new economy*, la *green economy*, la *digital economy* ed ora è il turno della *sharing economy*, senza dimenticare l'economia della decrescita, quella della felicità o quella dell'idrogeno e sicuramente tante altre che al momento mi sfuggono. Poi nei vari settori sono emerse le *smart cities*, partite dalle *smart technologies* e dalle *smart grids*¹ per arrivare alle *smart communities*. Abbiamo improvvisamente scoperto (e poi dimenticato) i beni comuni (*commons*, per restare all'inglesismo) con le loro varie declinazioni materiali ed immateriali ed attraversato, fortunatamente indenni, le manifestazioni dei no global, dei no Tav, dei no DalMolin fino ad arrivare a quelle degli occupy Wall Street, Occupy Parlamento, Occupy GeziPark senza dimenticare gli Indignados, movimenti che hanno di volta in volta attivato le generazioni X, Y, Z, i Millenials e, buoni ultimi, i Neet², che però di attivarsi non ne vogliono proprio sapere.

Tutte queste straordinarie novità hanno prodotto in verità poche conseguenze concrete, almeno nel mondo occidentale, tranne quelle di generare un proliferare di neologismi composti di volta in volta con i prefissi *web*, *green*, *smart*, *occupy* ecc. e, naturalmente, di fare la fortuna degli uomini di marketing che hanno inventato queste tendenze (*trend*, sorry!) e di quegli autori illustri che ci hanno scritto dei libri, pardon *e-book*, e di migliaia di blogger, che sono sempre *guru* di qualche cosa!

In questo *mare magnum* di grande cambiamento sembra essere ora il turno della *Social Innovation* o innovazione sociale laddove qualcuno si è accorto ad un certo punto che parlare di innovazione solo dal punto di vista tecnologico o scientifico limitava troppo il target potenzialmente interessato ed ha abbinato al termine innovazione quello sociale che va indubbiamente bene per tutti.

La diffusione della *Social Innovation* ha beneficiato in Italia della grande onda mediatica che ha accompagnato la diffusione dei *social media* negli ultimi tre/quattro anni. Lo straordinario successo di Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram abbinato con le funzioni social di Google, Microsoft e di tutti i maggiori provider di servizi web hanno fatto sì che fosse obbligatorio aggiungere il prefisso social a qualunque cosa. L'innovazione non poteva sfuggire alla regola.

La domanda che sorge spontanea a questo punto è se anche l'innovazione sociale seguirà l'infelice sorte delle grandi novità degli ultimi anni oppure rappresenterà davvero il *turning point* che consentirà finalmente di uscire dalla crisi nella quale si è cacciato il nostro paese.

¹ Griglie di distribuzione intelligente dell'energia finalizzate al risparmio ed all'ottimizzazione dei consumi

² *Not in education nor in employment or training* – giovani non coinvolti né al lavoro, né a scuola né nella formazione professionale

Innanzitutto è bene chiarire che, nonostante l'intensa attività mediatica dei blogger di cui sopra, la social innovation ha ben poco a che fare con i social media che spopolano su internet, benché li accomuni la necessità di **condivisione** delle idee nel modo più ampio e più rapido possibile. Possiamo dire che questo è uno degli aspetti più interessanti della social innovation, articolato nella **co-generazione** (*co-generation*) delle idee e la **co-costruzione** (*co-design*) delle soluzioni, e che trova nei social media un essenziale strumento di attuazione in rete. Tale aspetto ha dato vita al modello del **co-working**, il lavorare assieme condividendo spazi, servizi ed attività, che si sta diffondendo a macchia d'olio anche in Italia soprattutto grazie alle esperienze delle reti di The Impact HUB³, incentrato sulle imprese sociali innovative, o di Talent Garden⁴, incentrato invece sulle start up del web o del mobile ed a molti loro cloni.

Un'altra caratteristica essenziale della social innovation è **l'individuazione di nuove soluzioni a problemi sociali**, novità che va individuata non tanto nella registrazione di un brevetto o nell'ideazione di una invenzione assolutamente nuova, quanto nell'applicazione ed utilizzazione in modo nuovo e più efficace di strumenti, modelli organizzativi, servizi e prodotti già esistenti, applicati magari in altri settori o in altri luoghi ma che vengono trasportati in un campo nuovo per offrire una soluzione ad un problema sociale. E' evidente come la circolazione veloce delle idee e delle novità *worldwide* renda possibile, ed addirittura agevole, un processo che prima richiedeva anni di adattamento.

E' essenziale, però, che **questa innovazione serva a risolvere un problema sociale che non si riesce ad affrontare efficacemente con metodi tradizionali** e che punti a risolverlo in maniera radicale e definitiva. Pensiamo all'abbandono scolastico dei minori in una città del nostro centro-sud; un approccio tradizionale punterebbe ad un percorso di insegnamento da affiancare a quello canonico⁵ per rendere più interessante la frequenza o ad un modello coercitivo di recupero dei *drop-out*, con l'obiettivo di recuperarne un certo numero in un determinato contesto. L'innovazione sociale si pone l'obiettivo di eliminare del tutto il problema dell'abbandono scolastico in un territorio, agendo sulle cause che lo generano in modo innovativo, tramite l'utilizzo delle tecnologie, del web, di nuove tecniche di apprendimento, di nuovi modelli organizzativi della scuola stessa, facendo nel contempo attenzione alla possibilità di replicare la soluzione vincente in contesti analoghi per affrontare il medesimo problema. Abbiamo quindi scoperto che anche la **replicabilità e la scalabilità caratterizzano una vera innovazione sociale. La capacità di risolvere i problemi in modo radicale**, al di là degli specifici risultati quantitativi raggiunti (il numero dei bambini recuperati a scuola), **viene individuata con il termine di impatto sociale.**

Infine, non bisogna dimenticare l'elemento della **sostenibilità e della durata nel tempo**. E' evidente che laddove si voglia agire in modo radicale su un problema sociale, l'azione non può dipendere dalla disponibilità di risorse legate ad un finanziamento, pubblico o privato che sia, o ad un progetto ma deve avere intrinsecamente una sua auto-sostenibilità economica e sociale che ne garantisca la durata. In questo senso l'innovazione sociale porta con sé una visione imprenditoriale dell'approccio ai problemi sociali; ciò non significa che sia appannaggio delle sole imprese - sociali o meno che siano - ma rappresenta un modello comportamentale tipico dell'imprenditore che deve tenere in considerazione continuamente tutte le variabili in gioco ed il loro impatto sulla propria attività. Tale visione dovrebbe però essere presente in tutte le organizzazioni della società civile ed anche nel settore pubblico, cui non è quindi affatto preclusa la possibilità di sviluppare innovazioni sociali.

Il moderno concetto di innovazione sociale si è sviluppato nel mondo anglosassone nel corso degli ultimi 10-12 anni, pur avendo le sue radici nei primi anni '70, in particolare nel lavoro di Michael Young, l'ideatore e fondatore della Open University. Proprio la Fondazione a lui dedicata, la Young Foundation, con il lavoro del suo CEO, Geoff Mulgan, è stata la prima a sistematizzare il concetto di innovazione sociale in UK⁶ ed ad aprire la strada alla sua diffusione in Europa. Tale approccio è stato recentemente recepito dalla Commissione Europea nei lavori preparatori della nuova strategia comunitaria per il periodo 2014 -2020, divenendo la base per

³ www.impacthub.net

⁴ www.talentgarden.it

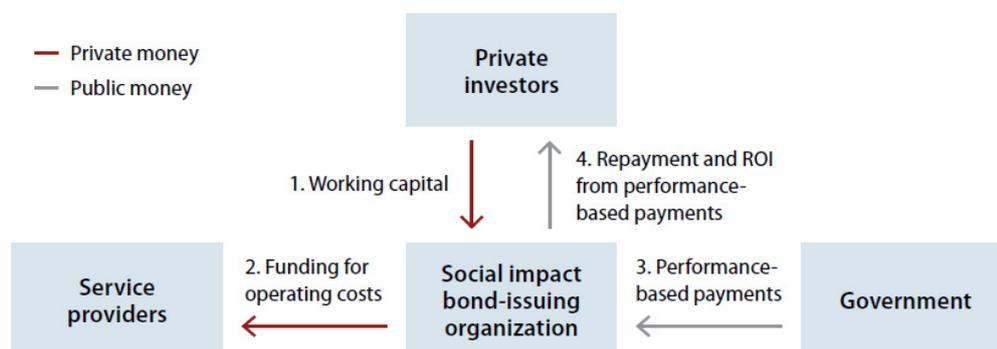
⁵ Vedasi ad esempio l'esperienza del progetto Chance dei Maestri di strada su www.maestristrada.it

⁶ GEOFF MULGAN, *Social Innovation: What it is, why it matters and how it can be accelerated: Skoll Centre for Social Entrepreneurship, Saïd Business School - University of Oxford, 2007*

alcuni importanti strumenti come la **Social Business initiative o il Social investment package**⁷ che rappresenteranno alcune delle più significative novità dei prossimi sette anni.

Tra le sperimentazioni più significative sviluppate in Gran Bretagna è da segnalare uno strumento di finanza sociale innovativa, denominato **Social Impact Bond**, ideato e realizzato nel 2010 da Social Finance⁸, un intermediario finanziario inglese specializzato nella finanza sociale. Tale strumento, realizzato per il Ministero della Giustizia inglese ed utilizzato per la prima volta per il carcere di Peterborough, si può definire più correttamente come un contratto con un premio basato sui risultati, fondato sulla vendita ad investitori interessati all'impatto sociale di un titolo finalizzato al perseguimento di un obiettivo sociale - nel caso specifico il successo nel reinserimento di ex detenuti e la riduzione del tasso di recidiva - con il pagamento agli investitori di un premio da parte del Ministero in caso di raggiungimento dell'obiettivo.

Rappresentazione grafica del meccanismo del Social Impact Bond



Tale strumento si configura come una *triple win solution* perché riduce il costo del reinserimento a carico del Ministero, migliora la performance delle organizzazioni dedite a questo obiettivo e genera un ritorno economico positivo per gli investitori sociali.

L'interesse per questa innovazione ha fatto sì che essa si diffondesse rapidamente nel mondo; uno strumento molto simile è stato infatti realizzato negli Stati Uniti dalla Città di New York, con il coinvolgimento di Goldman Sachs, e dal governo del South Wales in Australia. Strumenti analoghi, ma rivolti anche ad altri problemi sociali, sono stati lanciati o in via di definizione in molti stati americani, ma anche in Canada o Israele.

Un altro caso molto interessante, che vede il coinvolgimento di un'autorità locale impegnata in sperimentazioni di innovazione sociale, è quello realizzato dal sindaco della città di Indianapolis, Stephen Goldsmith⁹, tra il 1992 ed il 2000. In un contesto di una periferia profondamente in crisi Goldsmith riuscì a fornire **migliori servizi pubblici a costi più bassi attraverso un meccanismo di privatizzazioni basato sui risparmi generati utilizzando al meglio servizi web ed on line**, destinando i fondi ricavati da tali risparmi ad un programma mirato a migliorare i quartieri cittadini. Alla fine del suo secondo mandato, Goldsmith era riuscito ad investire oltre 1 miliardo e mezzo di dollari nel rinnovamento e riqualificazione di parchi, strade, ed altri servizi per i quartieri della città, riducendo di quattro volte l'imposizione fiscale.

Dedichiamo un ultimo spazio ad una esperienza proveniente dagli USA e focalizzata su un **modello innovativo di educazione rivolta ai meno abbienti**: il modello di Teach for America¹⁰. Nata dall'esperienza delle *Charter schools*, scuole con uno statuto specificamente rivolto a favorire l'educazione di particolari categorie di soggetti svantaggiati (per esempio l'alfabetizzazione delle comunità nere delle periferie americane) con supporto pubblico o privato, Teach for America affida ai migliori laureati delle università americane un tirocinio di uno o due anni da svolgere presso le scuole dei quartieri e delle aree più difficili, creando quindi

⁷ *The Guide to Social Innovation, Belgium: European Commission, 2013*

⁸ www.socialfinance.org.uk

⁹ STEPHEN GOLDSMITH, *The Power of Social Innovation: How Civic Entrepreneurs Ignite Community Networks for Good*. Jossey-Bass, San Francisco, 2010

¹⁰ www.teachforamerica.org/

una commistione tra le menti più brillanti del paese ed i contesti più disagiati con un vantaggio ed una crescita reciproca.

L'innovazione sociale attuata dal settore pubblico, denominata a volte anche *Civic innovation*, rappresenta solo una delle sue sfaccettature. Un'altra, di grande importanza, è rappresentata da quello che viene definito **Social Business**, un'attività imprenditoriale che contempera la finalità del profitto con quella dell'impatto sociale. La gradazione del rapporto tra queste due componenti è oggetto di intenso dibattito in Europa ed in Italia in particolare: dal divieto assoluto di distribuzione degli utili ad una distribuzione limitata da un tetto, dalla possibilità di operare in tutti i settori a quella di operare solo nei settori tradizionalmente considerati sociali (educazione, inclusione sociale, assistenza e cura, ambiente, cultura ecc..)¹¹.

Tale dibattito, però, non intacca la grande novità del *Social Business* e cioè che il profitto non è più l'unico fine per un'attività imprenditoriale, la quale deve invece tenere conto anche di tutto ciò che le accade intorno. Tale assunto ha portato ad una progressiva diffusione di pratiche di Responsabilità Sociale d'impresa - basti pensare, ad esempio, al diffondersi in Italia del bilancio sociale¹²- ma il passo avanti compiuto negli ultimi anni è stato sicuramente notevole. Il *Social Business* è un concetto proposto per la prima volta da Mohammad Yunus, l'inventore del microcredito e premio nobel per la pace nel 2008¹³. Secondo Yunus il business deve piegare la finalità del profitto al perseguimento di un obiettivo sociale e, di conseguenza, gli utili devono essere reinvestiti in azienda per migliorarne l'efficacia nel perseguire tale obiettivo. Questo approccio è valido per qualunque tipo di business a qualunque dimensione ed in qualunque settore; Yunus, infatti, ha creato dei social business con grandi multinazionali come la Danone o la Telenor finalizzate a favorire una migliore nutrizione per i bambini del Bangladesh nel primo caso e l'universale accesso ai servizi di telefonia mobile anche per le zone rurali del paese nel secondo.

Il modello di Yunus è stato recepito in Europa, con adeguamenti dovuti alla lunga tradizione locale di impresa sociale, ed ha trovato espressione nella **Social Business Initiative**¹⁴ varata dalla Commissione Europea nel 2011. Tale iniziativa si è posta l'obiettivo di favorire la diffusione ed il rafforzamento dell'impresa sociale in Europa anche attraverso la creazione di strumenti innovativi come il Fondo Europeo per gli investimenti sociali (EUSEF¹⁵), un *label* che consente a fondi di investimento, che operino prevalentemente - almeno il 70% degli impieghi - con obiettivi sociali, di sviluppare la propria attività liberamente all'interno dell'Unione, oppure come il sostegno allo sviluppo di fondi di venture capital dedicati al social Business (EUVECA¹⁶).

Anche il terzo settore tradizionale è stato investito dall'ondata della social innovation e ne è anzi divenuto l'attore principale con una serie di iniziative di grande impatto sociale sia nei settori della cura e dell'assistenza che in quelli della tutela dell'ambiente o del patrimonio storico e culturale. Tale proliferazione, ben descritta dal best seller di David Bornstain "How to change the world"¹⁷, ha effettivamente dato risposte a problemi concreti, soprattutto nei paesi in via di sviluppo o in condizioni di grande arretratezza economica e sociale, dove i bisogni sociali erano e sono tuttora più pressanti; tuttavia l'approccio orientato ad ideare nuove soluzioni a problemi sociali è divenuto sempre più un riferimento anche in Europa per affrontare le conseguenze della persistente crisi economica.

La possibilità di applicare in Italia questo nuovo paradigma che mescola innovazione, imprenditorialità, welfare e bene comune sta trovando diverse resistenze dovute alla grande tradizione locale del terzo settore e dell'impresa sociale, soprattutto cooperativa, che ha creato strutture poco flessibili e non in grado di rispondere rapidamente ai cambiamenti; nel nostro paese inoltre agisce anche la consolidata abitudine di ritenere determinati problemi come oggetto del solo ed esclusivo intervento pubblico, con un coinvolgimento dei privati solo come

¹¹ I settori di riferimento, e gli altri requisiti formali, sono oggi in Italia definiti principalmente dalla legge 381/91 sulla cooperazione sociale e dalla 155/06 sull'impresa sociale.

¹² Previsto peraltro obbligatoriamente per le imprese sociali ex lege 155/06.

¹³ MUHAMMAD YUNUS, *Vers un nouveau capitalisme*, JC Lattes, Paris, 2008.

¹⁴ Social Business Initiative, creating a favourable climate for social enterprises, key stakeholders in the social.

economy and innovation, COM(2011) 682, Brussels, 2011.

¹⁵ Regulation (EU) No 346/2013 of the European Parliament and of the Council on European social entrepreneurship funds.

¹⁶ Cfr n.13.

¹⁷ DAVID BORNSTEIN, *How to change the world – Social entrepreneurs and the power of new ideas*, Oxford University press, New York, 2007.

sub-fornitori di servizi, in una logica di outsourcing in cui le risorse restano quasi esclusivamente pubbliche.

Proprio la progressiva riduzione di queste ultime, tuttavia, sta aprendo anche in Italia il campo all'innovazione ed all'introduzione di nuove modalità per affrontare i problemi sociali ricorrendo ad un approccio più imprenditoriale. Il processo è alle prime battute ma potrebbe potenzialmente svilupparsi nei prossimi anni. Sono già degne di menzione le iniziative di **cura ed assistenza sanitaria a basso costo** portate avanti da Welfare Italia¹⁸ del gruppo cooperative CGM, il più grande consorzio di cooperative sociali in Italia, nonché alcune iniziative di **Social Housing**¹⁹, alloggi a prezzi calmierati rivolti a particolari categorie in difficoltà, realizzati soprattutto a Milano e Torino.

Interessanti sono anche le novità sul fronte della finanza sociale come il successo dei Social Bond lanciati da UBI Banca in collaborazione con CGM che destinano la raccolta ad investimenti in cooperative sociali, o le piattaforme di *crowdfunding* dedicate al sociale, come quella di Terzo Valore di Banca Prossima, l'unica strutturata con una garanzia bancaria, oppure le molte altre sorte a seguito dell'introduzione del nuovo regolamento sul *crowdfunding* che ha posto l'Italia all'avanguardia nella regolamentazione di questo tipo di piattaforme.

Molto significativo anche lo sbarco in forze in Italia del network di Impact HUB, luoghi di **aggregazione ed accelerazione di idee ad impatto sociale**, con le sedi di Milano, Roma, Rovereto, Bari, Siracusa, Firenze e Trieste. Tale rete si combina con le diverse esperienze di **incubatori dedicati ad imprese sociali innovative** come Make a Cube²⁰ ed Avanzi²¹ a Milano, che si pongono come un'evoluzione dei ben più numerosi incubatori tecnologici. Altre iniziative sono sorte sporadicamente lungo la Penisola, dall'esperienza di Torino Social Innovation promossa dal Comune di Torino per sostenere idee di innovazione sociale utili alla città, all'incubatore di Matera sostenuto da Sviluppo Basilicata.

Grande è dunque l'interesse per il tema e molte le iniziative italiane, ma è difficile trovare un filo conduttore che le leghi in una strategia nazionale ed è altrettanto difficile intravedere un impatto significativo che vada oltre il contesto locale. Sembrerebbe necessario mettere un po' di benzina nel motore dell'innovazione sociale nazionale perché questa possa generare le ricadute che si stanno verificando in altri paesi. Probabilmente un maggiore coinvolgimento e supporto pubblico potrebbe essere necessario almeno come acceleratore iniziale del fenomeno, magari pensando, anche in questo caso, ad una modalità innovativa. A questo proposito è utile ricordare l'esempio della **Social Innovation Competition** della Commissione UE che premia con 30.000 € alcune idee di innovazione sociale proposte da giovani europei che ha stimolato la presentazione di idee di ogni genere per affrontare diversi problemi sociali e che è oggi affiancata da analoghe competizioni gestite, ad esempio, in UK da Nesta, l'agenzia nazionale per l'innovazione sociale. L'esperienza pilota di Social Innovation competition è nata a Napoli nel 2011 da un consorzio privato, guidato da Euclid network e Project Ahead e sostenuto da Unicredit Foundation ed è ora portata avanti in proprio dalla Commissione.

In conclusione possiamo dire che in Italia, e nel sud in particolare, non mancano i problemi sociali, ma neppure le idee e la creatività per affrontarli e risolverli. L'innovazione sociale potrebbe essere quel vettore in grado di portare avanti le buone idee per superare i problemi; tuttavia, se si continuerà a lasciare spazio a soggetti che nulla hanno a che fare con l'innovazione e tantomeno con il sociale ed a distribuire le risorse pubbliche e private senza tenere conto dell'effettivo impatto delle soluzioni proposte, probabilmente avremo contribuito a fare pubblicità al tema ma avremo perso un'altra occasione di vero cambiamento sociale.

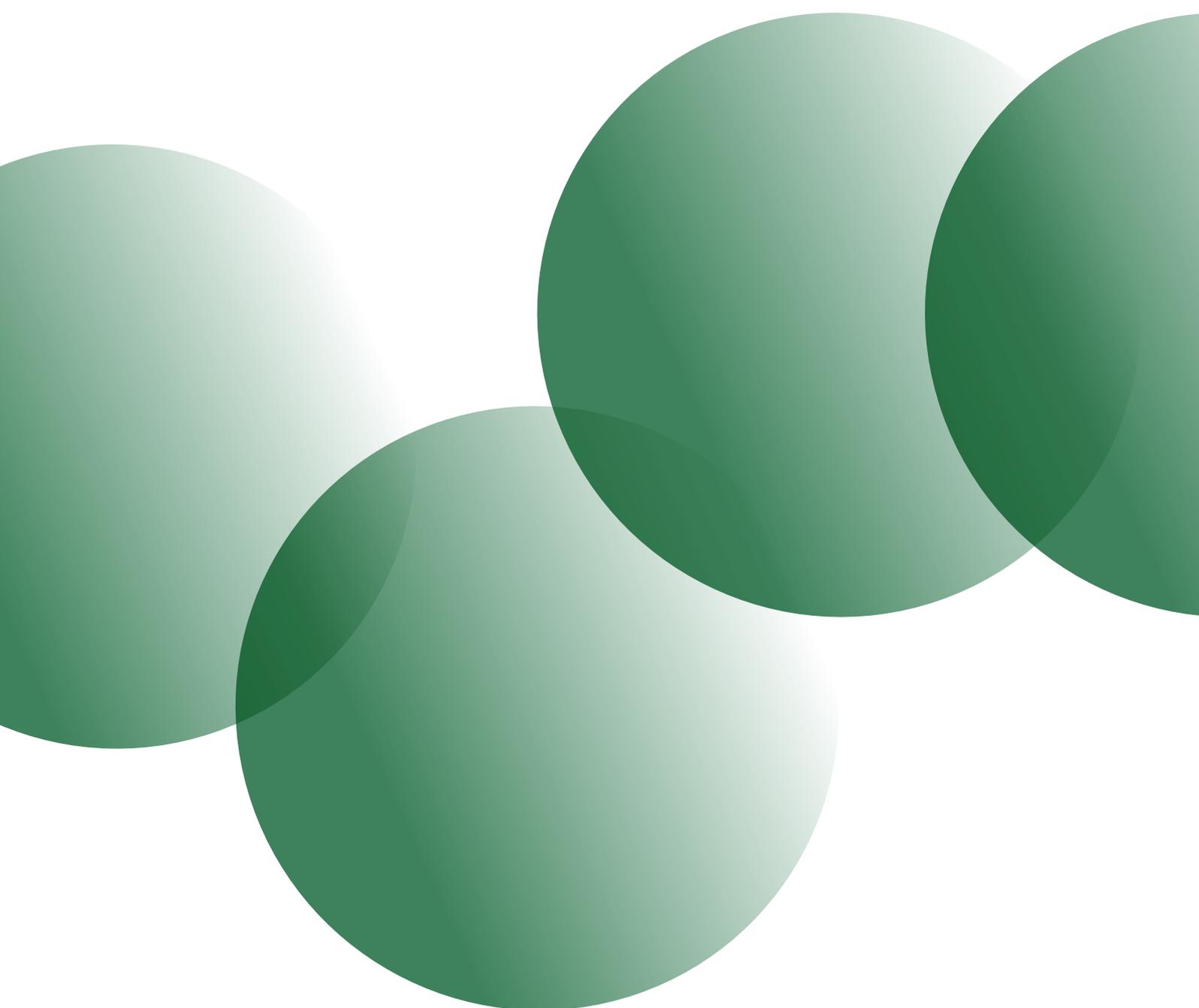
¹⁸ www.welfareitalia.eu

¹⁹ www.oltreventure.com/index.php/investimenti/sharing

²⁰ www.makeacube.com

²¹ www.avanzi.org

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



Banca Prossima e terzo settore: un nuovo accordo per l'efficienza energetica

di Agnese Casolaro, ricercatrice SRM

La crescente attenzione che si sta dedicando alle politiche energetiche – anche come conseguenza del loro impatto ambientale – non può non coinvolgere le Organizzazioni non profit (ONP), particolarmente sensibili al concetto di efficienza inteso come una parte integrante della loro missione sociale.

Secondo recenti ed autorevoli stime nel periodo 2014-2020, con opportune politiche di razionalizzazione dell'esistente, si potrebbe far crescere la produzione industriale italiana di oltre 65 miliardi di euro in media all'anno (con un impatto sul Pil di 0,5 punti percentuali) e gli Enti non profit possono avere un ruolo attivo rilevante in questo percorso di crescita.

L'efficienza energetica, di conseguenza, diviene per questi ultimi un nuovo possibile obiettivo da raggiungere e mettere in campo tutte le azioni più opportune per perseguire tale finalità richiede la presenza di figure specifiche in grado di fornire non solo il necessario supporto tecnico ma anche sostegno finanziario.

Su tali considerazioni si basa la nuova iniziativa di Banca Prossima che vuole supportare le realtà del terzo settore attente all'efficienza e al risparmio energetico.

Per esaminare tutti gli aspetti economici e operativi di questo progetto, lo scorso 13 novembre si è svolto a Milano un convegno dal titolo "Il Nonprofit verso l'efficienza energetica: una grande opportunità per la sostenibilità" organizzato da Banca Prossima in collaborazione con il Gestore dei Servizi Energetici (GSE).

I lavori, in particolare, hanno concentrato la loro attenzione sull'importanza che le azioni di efficientamento energetico possono avere per gli Enti non profit in termini di risparmio economico e, di conseguenza, l'importanza del ruolo di un soggetto finanziatore – quale Banca Prossima – in grado di sostenerli in tale direzione.

Al centro dell'incontro, la presentazione del nuovo accordo stipulato da Banca Prossima con il Gestore dei Servizi Energetici (GSE) e la Energy Service Companies (ESCO); accordo che punta a consentire alle organizzazioni non profit di realizzare una maggior efficienza energetica, abbassando i propri costi e migliorando il merito di credito.

Secondo le linee dell'accordo, alle ESCo compete non solo il compito di forniscono know-how energetico alle Organizzazioni non profit – ciò anche grazie alla collaborazione con il Gestore dei Servizi Energetici (attivo sul campo della sostenibilità ambientale anche con il proprio progetto "Energie per il Sociale") – ma anche quello di realizzare audit e interventi di miglioramento dell'efficienza energetica e di redigere un piano economico e finanziario di un possibile progetto.

Come illustrato dall'amministratore delegato di Banca Prossima, Marco Morganti, i primi passi per la nascita di tale accordo hanno riguardato una sorta di ricerca sul campo per verificare il possibile mercato d'applicazione dello stesso. È stato, quindi, chiesto alla rete territoriale di riferimento della banca di segnalare un campione di enti sulla base di una serie di linee orientative quali, ad esempio, la dimensione e la natura della loro attività. Ne è emerso che su 170 organizzazioni considerate la maggior parte rientrava nella classe energetica G e solo alcune nella F, ossia nelle due classi a maggior dispersione energetica. Detto in altri termini, gli edifici loro ascrivibili hanno un fabbisogno di energia primaria (chilowattora necessari per il riscaldamento) molto elevato.

Tale informazione è stata, quindi, un primo ed importante segnale su quanto il segmento non profit sia interessato da una critica situazione di efficienza energetica ed ha permesso di giungere ad una prima conclusione sulla necessità di intervenire con efficacia e in tempi brevi. A differenza del segmento for profit, infatti, vi è una maggior lentezza a compiere azioni di efficientamento.



In termini di conto economico, il passo da compiere è quello di spostare l'attenzione dai ricavi ai costi, dalle possibili entrate alle possibili mancate uscite dato che è proprio quest'ultima voce quella che garantisce i risultati più certi, più sicuri, soprattutto in riferimento alla tema "energia". I costi energetici di una struttura sono, infatti, facilmente quantificabili e ciò se da un lato consente di individuare quali siano gli opportuni accorgimenti da adottare, dall'altro permette di quantificare con buona approssimazione i vantaggi che si trarrebbero da un intervento mirato, tanto in termini economici quanto di sostenibilità.

Non va, poi, dimenticato che il terzo settore è caratterizzato dalla presenza di edifici vecchi (basti pensare al sistema degli Enti religiosi) che, per tale loro natura, presentano spesso situazioni di elevato dispendio energetico e ciò è sia un problema sia una grande opportunità. Tali gap, infatti, qualora certificati da una terza figura (quale l'ESCo), consentono ampi spazi di recupero e pongono le basi per un'operazione ottimale di finanziamento.

Un'altra caratteristica molto importante delle organizzazioni del terzo settore, tanto laiche quanto religiose, è la loro possibilità di ricevere donazioni; caratteristica questa che le distingue dagli altri segmenti dell'economia e che rappresenta un grande punto di forza. Utilizzare al meglio queste donazioni, evitando che una parte vada dispersa a causa di un'efficienza (anche energetica) può essere, quindi, parte integrante della missione istituzionale degli Enti in oggetto. Detto in altri termini, evitare gli sprechi, di qualsiasi natura essi siano, significa compiere al massimo e al meglio la missione loro assegnata e ciò da alle azioni di efficientamento energetico una nuova chiave di lettura, quella del tema etico verso il quale ogni imprenditore sociale dovrebbe mostrare una particolare sensibilità proprio per il ruolo che riveste.

A tutte le premesse culturali fin qui esposte va affiancata, comunque, una particolare urgenza in termini di tempi d'intervento; urgenza dettata, tra l'altro, dal fatto che lo sviluppo del terzo settore è messo in pericolo da una evidente riduzione della capacità economica a sostegno delle sue attività.

In termini operativi - come si è già in parte accennato - la valutazione preliminare dell'intervento sulle strutture delle ONP da parte delle ESCo consente di quantificare ex ante il beneficio economico per le stesse, permettendo così a Banca Prossima di formulare una proposta di finanziamento.

L'operazione di finanziamento prevede, infatti, un modello di doppia valutazione che metta in parallelo la dichiarazione di sostenibilità della banca con quella delle ESCo per giungere al punto in cui l'organizzazione ottiene una valutazione positiva sia in quanto impresa sia in riferimento all'intervento energetico.

Nel definire i criteri guida dell'intervento bancario, sono stati posti tre punti fermi:

1. lo strumento deve funzionare anche in assenza di incentivi e contributi pubblici per evitare che il loro venir meno provochi la scomparsa dello stesso e, quindi, per garantire la sua efficacia nel tempo.
2. il finanziamento non deve pesare sui costi dell'organizzazione non profit. A tal fine è stato creato un modello virtuoso in cui l'operazione è autoliquidante, ossia un modello in cui i costi dell'operazione non pesano sulle organizzazioni perché corrispondono esattamente ai risparmi ottenuti sui consumi di energia. Si tratta di una formula di finanziamento "a impatto zero" - che rimane tale per tutta la durata del mutuo per poi sviluppare appieno il suo vantaggio economico - che permetterà all'organizzazione non profit di avere nel suo conto economico un'entrata in più o una spesa in meno senza aggravii aggiuntivi. In alternativa, una seconda opportunità prevede, a fronte di una durata più lunga del mutuo e con interessi più alti, un vantaggio immediato per l'Ente come conseguenza di un costo dell'operazione inferiore al risparmio energetico.
3. le condizioni applicate dalla banca devono considerare, sin dall'inizio, il miglioramento del rating dell'Ente che si avrà per effetto dell'intervento di efficientamento energetico da porre in essere. L'efficienza energetica genera, in tal modo, anche efficienza finanziaria. Detto in altri termini, una volta effettuato l'investimento, l'organizzazione non profit diventa più sostenibile e questo riduce il suo livello di rischio e, quindi, il costo per l'accesso al credito; per l'accordo stipulato tale miglioramento deve essere considerato sin dall'inizio dell'operazione.

Volendo sintetizzare il tutto, si può, quindi, dire che le ESCo effettuano l'analisi e certificano i futuri risparmi e Banca Prossima concede un mutuo a durata variabile, le cui rate non pesano sulle organizzazioni perché corrispondono esattamente ai risparmi ottenuti sui consumi di energia.

Per citare le parole dell'amministratore delegato di Banca Prossima, si è, quindi, "dato vita a una proposta che valorizza e sostiene l'azione sociale ed è vantaggiosa per tutti: le organizzazioni non profit guadagnano in efficienza operativa e sostenibilità etica e ambientale; le amministrazioni pubbliche perseguono con efficacia la loro missione di creazione di valore comune; alla comunità, infine, viene garantito un passo consapevole e condiviso verso il rispetto dell'ambiente in cui tutti noi viviamo".

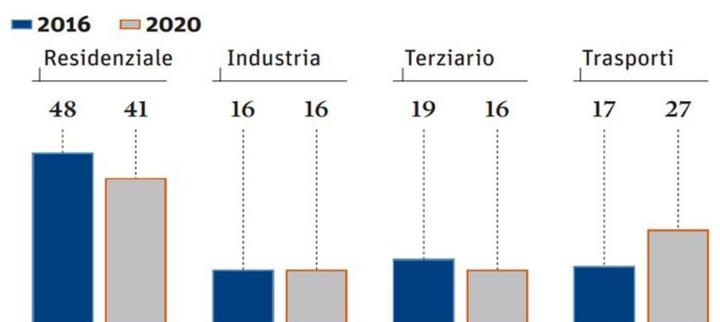
A prescindere dai dettagli tecnici, l'efficiamento energetico deve essere considerato come una voce all'interno del più ampio concetto di efficienza e, di conseguenza, può avere la sua rilevanza da un punto di vista etico. Ciò è ancor più vero per le organizzazioni non profit le cui finalità hanno una forte componente etica. La preservazione del pianeta è un obiettivo vicino ai loro valori, e molte di esse utilizzano, almeno in parte, risorse ottenute gratuitamente dalla collettività (come contributi, donazioni, erogazioni o come lo stesso volontariato); tutte queste risorse vanno preservate, riducendo quanto più possibile gli sprechi gestionali.

Con tali considerazioni alla base, quindi, il Terzo settore non può non puntare su una sempre maggiore efficienza, mantenendo inalterata la qualità dei servizi offerti e la fedeltà ai propri principi e per rafforzare la figura di queste organizzazioni, oltre che il legame con i loro sostenitori, è nata *fits!*, la Fondazione d'impresa di Banca Prossima che supporta il Terzo Settore con servizi innovativi che ne migliorano la sostenibilità.

L'Efficienza Energetica nel periodo 2014-2020

- Si stima una crescita della produzione industriale italiana di oltre 65 miliardi di euro in media all'anno
- Con un tasso di crescita del Pil dello 0,5%
- Con un incremento degli occupati di circa 500 mila unità

Contributo % ipotetico da parte dei singoli settori alla riduzione dei consumi finali



Fonte: Confindustria, 2013

Fondazioni di comunità, giovani e imprese sociali

di Bernardino Casadei, Segretario Generale Assifero

La crisi ha profondamente segnato la nostra società e, in attesa che gli indici ritornino positivi, è necessario elaborare una strategia che ci permetta di far fronte a una delle eredità più pesanti che essa ci sta lasciando: la disoccupazione giovanile. Sperare infatti che la tanto invocata ripresa generi i posti di lavoro necessari a permettere alle nuove generazioni di trovare un'occupazione è illusorio. È infatti probabile che essa non generi o generi in modo assolutamente insufficiente nuovi posti di lavoro. È quindi necessario individuare nuove strade e non è possibile affidarci ai soli automatismi del libero mercato, ben sapendo però che difficilmente la spesa pubblica potrà finanziare gli investimenti necessari per promuovere una nuova occupazione sostenibile.

Se i consumi languono esistono numerosissimi bisogni a cui le nuove generazioni potrebbero incaricarsi di dare delle risposte. Si pensi alla cultura, all'ambiente e soprattutto all'universo dell'assistenza sociale e socio sanitaria. L'allungamento della speranza di vita, la rarefazione delle relazioni sociali, lo sviluppo dell'occupazione femminile, senza parlare poi della crisi dello stato sociale generano un numero impressionante di bisogni a cui sarà necessario dare delle risposte.

È questa una grande opportunità soprattutto per il privato sociale. Sono infatti attività ad alta intensità di lavoro e che per loro natura non possono essere delocalizzate, attività per la cui realizzazione non sono necessari grandi investimenti in infrastrutture e che spesso sono compatibili con gli studi di natura umanistica che contraddistinguono la maggior parte dei giovani che oggi si trovano senza lavoro. Difficilmente infatti la pubblica amministrazione potrà farsene carico. Inoltre, dato che gli utili che possono generare sono molto limitati e spesso inesistenti, esse attirano un numero ridotto di imprese aventi come obiettivo la massimizzazione del profitto.

Perché però il privato sociale possa cogliere questa opportunità e quindi nel contempo sia rispondere a profondi bisogni sociali sia offrire un'occupazione ai tanti giovani in cerca di un impiego, esso deve fare un salto di qualità, trasformandosi da strutture di erogazione di servizi per conto terzi in vere e proprie imprese che generano valore e che si distinguono dalle imprese profit, non tanto per il divieto di distribuzione degli utili, ma per la capacità di affiancare ai ricavi frutto della vendita di beni e servizi, contributi pubblici, donazioni, volontariato ed erogazioni da parte di enti filantropici, conseguendo così una sostenibilità che altrimenti non sarebbe perseguibile.

Si tratta di favorire la nascita di una nuova categoria di imprenditori sociali che non si concentri tanto nell'erogare nel modo più economico ed efficiente possibile servizi nel rispetto di standard stabiliti da terzi, come oggi avviene, ma piuttosto nel sviluppare dei prodotti che rispondano alle esigenze dei cittadini, pur nella consapevolezza che essi difficilmente potranno accollarsi l'intero costo dei vari fattori di produzione. Per questo, compito di questi imprenditori sociali sarà quello di ottenere trasferimenti pubblici mostrando il valore per la collettività, anche in termini di risparmio per le casse dello Stato, delle loro attività e nel contempo di sollecitare la generosità privata coinvolgendo i potenziali donatori e volontari in iniziative che aiutino questi ultimi a dare un senso alla loro esistenza, sperimentare relazioni veramente umane perché non strumentali e vivere quelle emozioni autentiche di cui oggi abbiamo tutti un così evidente bisogno. Un simile approccio non dovrebbe incontrare eccessivi ostacoli nel mobilitare contributi in conto capitale e altre forme di investimento da parte delle fondazioni filantropiche che potrebbero trovare in tali esperienze la concreta possibilità di perseguire quella sostenibilità economica senza la quale ogni iniziativa è destinata a naufragare lasciando troppo spesso una situazione peggiore di quella di partenza.

Malgrado siano numerosi i soggetti che si stanno muovendo in questa direzione, bisogna essere consapevoli di come tale evoluzione non sia affatto scontata. Si tratta infatti, da un lato di superare l'astratta contrapposizione egoismo-altruismo favorendo la commistione di approcci diversi evitando così che il pubblico, il profit e il non profit continuino ad operare in modo isolato, mentre dall'altro occorre trasformare degli operatori sociali, il cui compito è



essenzialmente stato quello di erogare un servizio senza doversi preoccupare della sua sostenibilità, in veri e propri imprenditori sociali che sono chiamati a far quadrare i conti tutte le sere, affiancando i proventi provenienti dalla vendita di quanto da loro prodotto, con trasferimenti pubblici e con donazioni private, donazioni che devono essere sollecitate e raccolte con modalità rigorose e sistematiche. Se si pensa alla difficoltà che stanno incontrando le cooperative sociali nel fare un simile salto di qualità e come esse, benché onlus di diritto e quindi in grado di offrire benefici fiscali ai proprio sostenitori, stiano solo ora iniziando a raccogliere donazioni con cui integrare il proprio conto economico, apparirà a tutti evidente come si tratta di un passaggio culturale difficile e certamente non banale.

In questo scenario lo strumento del bando con raccolta che le fondazioni di comunità hanno introdotto sin dal 1999 appare molto utile. Vincolando il contributo al fatto che dal territorio vengano raccolte donazioni a favore del progetto, aspetto questo che va oltre il mero cofinanziamento il quale potrebbe essere conseguito con altre modalità, le fondazioni di comunità, in qualche modo costringono, gli enti beneficiari a potenziare le loro capacità di raccolta fondi e quindi ad integrare nelle loro modalità operative, anche questa dimensione, con l'obiettivo di trasformare un'attività spesso marginale e svolta ai limiti dell'accattonaggio, in elemento essenziale per la loro sostenibilità.

Le fondazioni di comunità possono però fare un salto di qualità e finalizzare le proprie risorse nello spingere le nuove generazioni a dar vita ad iniziative che potrebbero trasformarsi in vere imprese sociali in grado di garantire loro un'occupazione stabile. È quanto ha tentato di fare la Fondazione Provinciale della Comunità Comasca attraverso l'iniziativa "i giovani per i giovani". Essa infatti ha emesso un bando con l'obiettivo di finanziare idee progettuali da parte di giovani, impegnandosi non solo a finanziare il 50% del costo del progetto a condizione che i promotori potessero suscitare donazioni pari al restante 50%, ma anche a sostenerlo per gli anni successivi qualora l'iniziativa avesse la possibilità concreta di trasformarsi in una vera e propria impresa. Inoltre la fondazione ha individuato un serie di enti del terzo settore disponibili a svolgere nei confronti dei ragazzi una funzione di tutor, incubatore e agente fiscali oltre ad individuare dei professionisti disponibili ad offrire loro assistenza gratuita. Infine, in collaborazione con Unicredit, la Fondazione ha dato vita ad una campagna di raccolta fondi con cui integrare i contributi raccolti dai ragazzi.

Si tratta di un progetto estremamente innovativo e rischioso che ha permesso di selezionare 20 iniziative con l'obiettivo di raccogliere oltre 150.000 euro in donazioni. In realtà, se si tolgono gli oltre 18.000 euro raccolti dalla Fondazione in collaborazione con Unicredit, i ragazzi sono stati in grado di mobilitare donazioni per circa 32.000 euro e solo due progetti hanno, al momento, conseguito il loro obiettivo di raccolta. Se quindi, a prima vista, l'iniziativa non può certo considerarsi un successo, essa ha però permesso di raccogliere indicazioni che potranno rivelarsi di grande utilità per la realizzazione di iniziative analoghe. Del resto, se uno dei compiti della filantropia istituzionale è quello di prendersi dei rischi e di osare là dove altri hanno paura di intervenire, incontrare difficoltà è un chiaro indicatore di come si sia scelta effettivamente una strada impegnativa, strada che, se si saprà seguire con perseveranza, potrebbe permettere di conseguire risultati molto importanti per il futuro delle nostre comunità.

L'esperienza promossa dalla Fondazione Comasca ha infatti evidenziato come, per dar vita ad un simile progetto, non sia sufficiente il contributo economico, ma sia fondamentale una strutturata attività di accompagnamento che metta a disposizione dei ragazzi le competenze necessarie per trasformare una prima intuizione in una vera e propria idea progettuale che possa tradursi in un business plan in grado di guidarne la concreta attuazione. Per questo è quindi necessario che la fondazione dedichi tempo ed energie per dar vita a delle coalizioni coinvolgendo soggetti diversi in grado di offrire in modo strutturato le competenze e l'assistenza tecnica che è indispensabile per il successo del progetto. L'esperienza del progetto ci insegna poi che non basta mettere a disposizione tutto ciò, bisogna anche destinare un tempo congruo per attività volte ad illustrare a questi giovani come essi possono valorizzare al meglio le opportunità che vengono loro offerte. Altrimenti si corre il rischio, come peraltro è successo a Como, che esse vengano utilizzate solo parzialmente.

Un altro elemento che è emerso dall'analisi dei progetti presentati è l'assenza di ogni cognizione relativa alle tecniche del fundraising. Benché il bando indicasse in modo esplicito la possibilità di inserire fra le voci di costo ammissibili, anche quelle relative al finanziamento di attività di raccolta fondi, nessuno ha ritenuto opportuno cogliere questa opportunità. Ne consegue che se veramente si vuole che le nuove imprese sociali siano in grado di sfruttare

pienamente i vantaggi competitivi che le donazioni possono offrire loro, è necessario immaginare momenti in cui vengano illustrate alcune tecniche di raccolta particolarmente adatte alle iniziative di prossimità, così che i futuri imprenditori le possano in qualche modo integrare nelle loro strategie.

Infine è necessario destinare risorse con l'obiettivo di favorire la creazione di un gruppo di persone che possano scambiarsi esperienze ed aiutarsi vicendevolmente, anche con l'obiettivo di individuare e valorizzare potenziali sinergie. Troppo spesso infatti i soggetti tendono ad operare in modo isolato e, benché la Fondazione abbia messo a disposizione dei ragazzi strumenti tecnologici in grado di facilitare forme di collaborazione, anche a distanza, nessuno ha credito opportuno utilizzarli per condividere esperienze, chiedere assistenza o anche semplicemente invitare gli altri a partecipare alle proprie attività.

I cambiamenti economici e sociali, così come il forte interesse mostrato dall'Unione Europea per le imprese sociali fanno di queste un elemento cruciale per il perseguimento di un nuovo equilibrio in grado di superare la crisi dello stato sociale ed offrire opportunità di lavoro a chi altrimenti rischia di essere lasciato ai margini di un mondo in disgregazione. Gli enti filantropici ed in particolare le fondazioni di comunità possono svolgere un ruolo importante, non tanto finanziando singole iniziative, ma innescando processi che permettano l'emergere di nuove prospettive. Grazie alle loro risorse finanziarie, alle relazioni che possono intessere con tutti i settori rilevanti presenti nella loro comunità e alla possibilità di svolgere da agenti fiscali nei confronti delle imprese sociali, garantendo così ai donatori di queste ultime la possibilità di godere dei benefici previsti per i contributi alle onlus, esse possono favorire in modo sostanziale lo sviluppo di questo settore. Per cogliere questa opportunità è però necessario che esse si trasformino da meri enti erogatori in catalizzatori di relazioni, in grado di individuare e perseguire obiettivi ben definiti e misurabili. Si tratta, in altri termini, di abbandonare la comoda situazione di chi, limitandosi ad erogare, si pone di fatto al di fuori di qualsiasi critica, per sperimentare strade nuove ed originali, nella consapevolezza che sono proprio i fallimenti, soprattutto quando questi vengono trasformati in occasioni per imparare, il migliore indicatore del fatto che esse stanno svolgendo la loro missione sociale: testare le strade che nessun altro ha il coraggio di esplorare, ma che possono nascondere quegli orizzonti, carichi di speranza, di cui la nostra società ha un così evidente bisogno.

L'immigrazione ai tempi della crisi

di Giancamillo Trani, V. Direttore Caritas Diocesana Napoli e Caporedattore Dossier Immigrazione Campania

La recente pubblicazione di due interessanti testi sul fenomeno migratorio (il Dossier Immigrazione Idos presentato a Roma nel mese di novembre ed il Rapporto Nazionale sulle Migrazioni curato dall'Ismu e presentato a Milano in dicembre) in attesa dell'uscita del rapporto Immigrazione Caritas/Migrantes prevista per gli inizi dell'anno venturo (30 gennaio 2014), ci consentono di fare il punto sull'entità dell'immigrazione in Italia.

Il Dossier Immigrazione Idos, il più antico tra le pubblicazioni di settore, quest'anno edito per conto dell'Ufficio Nazionale Antidiscriminazioni Razziali, illustra – anzitutto – il numero dei migranti nel mondo, ovvero 232 milioni di persone, delle quali 45,1 milioni costituiti da sfollati, rifugiati, richiedenti asilo. La grande disparità economica tra il Nord ed il Sud del mondo è alla base di un simile esodo: nell'Unione Europea i residenti stranieri sono 34,4 milioni di persone, con una incidenza sulla popolazione autoctona pari al 6,8%; le richieste di protezione internazionale, nel 2012, ammontano a 335.380.

In Italia, alla data del 31/12/12 risultano residenti 4.387.721 cittadini di origine straniera, che il Dossier Idos arriva a stimare in 5.186.000 persone complessive, con una incidenza sulla popolazione locale del 7,4% ovvero superiore a quella media dell'UE.

La distribuzione territoriale dei migranti ci fa comprendere meglio quali siano le zone del Paese più massicciamente interessate dal fenomeno: Nord 61,8%, Centro 24,2%, Sud ed Isole 14,0%.

L'analisi delle provenienze conferma, ancora una volta, come l'Europa (neo comunitaria come extra) sia il continente dal quale si registra il maggior numero di presenze: esse ammontano al 50,3% del totale. A seguire le presenze originarie del Continente Africano che mettono insieme un consistente 22,2%, con una forte componente maghrebina. Alle spalle delle provenienze africane si collocano i migranti originari dell'Asia, in continua crescita nell'ultimo quinquennio, che pesano, complessivamente, per il 19,4%. Decisamente più contenute (per non dire residuali) le provenienze dalle Americhe (8,0% del totale) e dall'Oceania (0,1%).

Alla medesima data di cui sopra, i soggiornanti stranieri non comunitari, in possesso di regolare permesso di soggiorno sono risultati 3.764.236 dei quali oltre la metà (54,3%) soggiornanti di lungo periodo (ovvero con una presenza in Italia da almeno cinque anni e, pertanto, in possesso di permesso di soggiorno CE).

Tra le comunità nazionali più numerose la Romania (all'incirca un milione di migranti), il Marocco (513.000 persone), l'Albania (498.000), la Cina (305.000) e l'Ucraina (225.000).

Passando all'esame dei permessi di soggiorno, dobbiamo anzitutto sottolineare come, nel 2012, ben 180.000 permessi di soggiorno siano scaduti e non siano stati rinnovati: questo dato era stato abbondantemente previsto dall'Ismu che, nell'agosto del 2012, aveva anticipato come almeno 150.000 migranti, complici la devastante crisi economica, avrebbero abbandonato il ns. Paese. Sono diversi i punti critici che caratterizzano l'inserimento dei migranti nel mondo del lavoro: il sottoinquadramento, una condizione che riguarda il 41,2% degli occupati stranieri; la diffusione del lavoro sommerso; l'acuirsi del lavoro sfruttato e paraschiavistico nonostante un elevato tasso di sindacalizzazione, il cui aumento sembra però essersi arrestato a causa della crisi (oltre 1 milione gli iscritti ai sindacati confederali, l'8,1% di tutti gli iscritti); l'offerta prevalente di lavori a carattere temporaneo; il ridotto inserimento in posti qualificati; l'elevata incidenza degli infortuni (15,9% del totale), la cui riduzione in valori assoluti sembra dovuta più al calo delle ore lavorate conseguente alla crisi che a una maggiore cultura della prevenzione (senza parlare dei cosiddetti "infortuni invisibili", perché non denunciati: 164mila in tutto secondo l'Inail). Gli occupati tra i migranti sono stati 2,3 milioni di persone con una incidenza del 10% sul totale nazionale: i settori che impiegano manodopera straniera sono i servizi (62,1%), l'industria (33,0%) e l'agricoltura (4,9%) con una percentuale di sommerso che, per quest'ultimo comparto, arriva a pesare, a detta di molti osservatori, fino al 90%. I lavoratori migranti disoccupati sono risultati 382mila, per un tasso di disoccupazione del 14,1% (vs il 10,3% tra gli italiani).

Cresce anche l'imprenditoria migrante: le aziende con titolare o maggioranza dei soci nati all'estero sono 477.519, in costante e continuo aumento. I visti rilasciati per lavoro subordinato

ad 81.322: dunque più stabilizzazione di nuclei familiari con un coniuge straniero già residente piuttosto che nuovi ingressi per lavoro, il tutto a conferma di quanto in precedenza anticipato.

Le richieste di protezione internazionale sono state 17.350, delle quali ultime l'80,7% sono state accettate.

I nuovi nati da genitori migranti sono stati 79.894, che hanno portato il numero complessivo dei minori di origine straniera alla considerevole cifra di 908.539 unità, dei quali è stimabile in 250.000 il peso della componente neocomunitaria. Nell'anno scolastico 2012/2013, gli alunni stranieri iscritti nelle scuole di ogni ordine e grado sono stati 786.650, ovvero l'8,8% del totale degli alunni.

Tra gli alunni stranieri il 47,2% è nato in Italia.

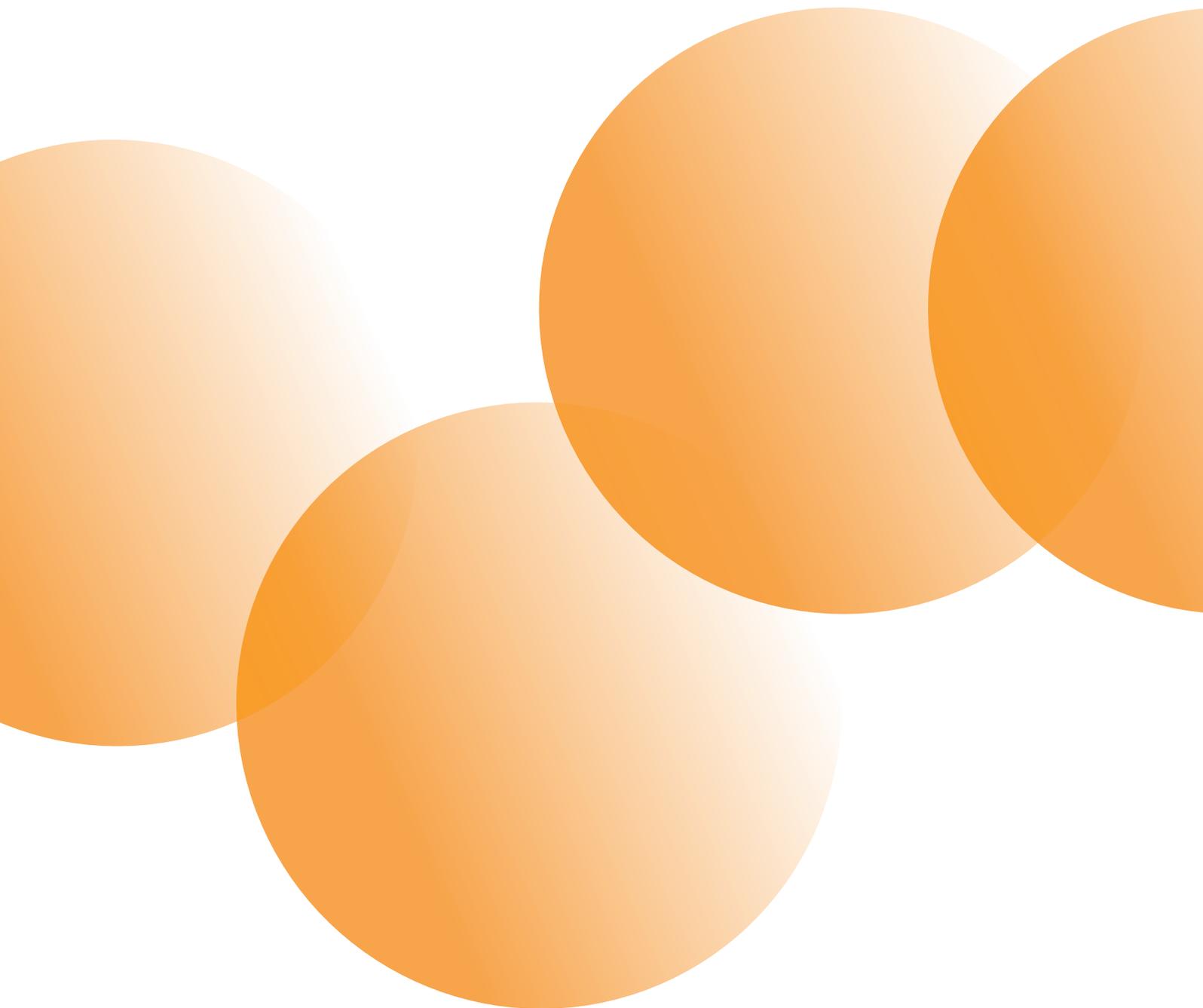
Sempre nell'anno in esame, i soggiornanti stranieri per motivi di studio sono stati 50.876, mentre le acquisizioni di cittadinanza italiana hanno riguardato 65.683 persone; i matrimoni misti (dunque con un coniuge cittadino italiano) sono stati 18.005.

L'appartenenza religiosa dei migranti vede prevalere i cristiani (come dato aggregato) per il 53,9%; i musulmani sono pari ad una percentuale del 32,9%, mentre crescono i professanti di religioni orientali (5,9%). Altre religioni pesano per il 3,0% mentre gli atei e/o agnostici sarebbero all'incirca il 4,3% del totale.

Fin qui le analisi del Centro Studi Idos; venendo a quelle dell'Ismu, al 01 gennaio 2013 la popolazione straniera in Italia è stimata in 4 milioni 900mila (regolari e non), con un aumento di 275mila unità (+6%) rispetto all'anno precedente in cui si contavano 4 milioni 625mila. Un incremento che, a prima vista, può sembrare consistente ma che è dovuto per più della metà a fattori interni che non dipendono dalla mobilità, quali il saldo naturale (74 mila unità alimentate dalle circa 80mila nascite) ed i recuperi censuari (72mila stranieri che non erano stati contabilizzati dal Censimento del 2011). Non a caso i nuovi permessi di soggiorno rilasciati per motivi di lavoro a soggetti extracomunitari sono stati 67mila durante il 2012, quasi dimezzati rispetto al 2011. Il calo è dovuto al persistere della crisi economica, che ha indubbiamente tolto vivacità al fenomeno migratorio in Italia. La componente irregolare, al 01 gennaio 2013, è stimata in 294mila unità (pari al 6% del totale delle presenze). Nel 2012 i disoccupati stranieri sono 380mila, 72mila in più (+25%) rispetto al 2011. Il più drastico calo di occupati stranieri si registra nell'industria e nell'edilizia: le assunzioni programmate nel 2012 si sono ridotte a un quarto rispetto a quelle del 2007, passando da 227.580 a 60.570, per oltre due terzi concentrate nei servizi e nel turismo. Si segnala inoltre che sono sempre di più gli stranieri che lasciano l'Italia: in base alle revisioni censuarie dell'Istat, Ismu stima che nel 2011 siano circa 200mila gli stranieri che hanno spostato la loro residenza all'estero (nel 2010 la stima rivista dall'Istat ne indicava già più di 200mila). Si può supporre che, anche nel 2012, il numero dei trasferimenti sia stato altrettanto consistente. Parallelamente è in aumento anche il numero degli italiani che emigrano all'estero: nel 2012 hanno lasciato il Paese 68mila connazionali, mentre nel 2011 erano 50mila (e 40mila nel 2010). Le mete preferite dagli emigrati italiani sono la Germania (oltre 7mila), la Svizzera (oltre 6mila), il Regno Unito (quasi 6mila), la Francia (più di 5mila). Si prevede che nei prossimi anni assisteremo a un progressivo rallentamento dei ritmi di crescita della popolazione straniera presente in Italia: il tasso medio annuo dovrebbe infatti ridursi dall'attuale 7% (2011-2014), all'1,3% circa nel 2030-2034. Per cui nel 2020 gli immigrati residenti saranno oltre 7 milioni, mentre nel 2035 poco meno di 10.

Un altro dato diffuso dall'Ismu e che denuncia la precarizzazione del cittadino migrante è il mancato ricorso alle cure mediche. Da una rielaborazione dei dati Istat 2011 sulla mancata fruizione di cure dopo l'individuazione di una malattia per il 2011 (ultimo anno disponibile), emerge che l'11,2% di extracomunitari afferma di non essersi rivolto al Servizio Sanitario Nazionale nonostante ne avesse bisogno, contro il 7% degli italiani. Il motivo di queste mancate cure è l'impossibilità di sostenere le spese mediche per ben quasi il 90% degli extracomunitari, contro circa il 70% degli italiani. Le liste d'attesa troppo lunghe sono invece percepite come un ostacolo alle cure soprattutto dai comunitari (il 16%, contro l'11,4% degli italiani), mentre non rappresentano alcun problema per gli extracomunitari (il 2,6%). La mancanza di assistenza per motivi economici riguarda anche le patologie odontoiatriche: il 18,5% degli extracomunitari dice di non essersi rivolto al dentista nonostante ne avesse bisogno, (contro l'11% degli italiani), ed oltre il 93% precisa che non l'ha fatto per i costi eccessivi (contro il 75,6% degli italiani). Altri dati presentati nel rapporto mettono in luce la tendenza ad assumere alcuni comportamenti degli italiani come quelli riproduttivi (numero di figli per donna e età al parto) da parte dei migranti regolari. Ciò è sicuramente riconducibile, tra le altre ragioni, alla riduzione delle differenze tra le due popolazioni rispetto a stili di vita e condizioni socio-economiche.

Approfondimento tematico



Misure dell'impatto sociale

di Marco Ratti (Intesa Sanpaolo e Banca Prossima)*

Il problema

Non è per prenderla alla lontana, ma l'uomo è animale sociale per eccellenza. Quasi ogni cosa che gli esseri umani fanno ha almeno in parte una motivazione, una modalità di esecuzione, e un impatto sociali (non necessariamente politici). L'attività economica e il "lavoro sociale" non fanno eccezione, anzi. Quando poi a perseguire queste attività sono organizzazioni a cui l'ordinamento giuridico conferisce un certo grado di formalizzazione e protezione, è normale attendersi che esse siano tenute a una rendicontazione periodica di quanto hanno fatto: il perché, il come, e i risultati. La rendicontazione d'impatto è costituita da principi, struttura e terminologia che precisano questi concetti. In questo documento mi concentro sulla definizione e misura dell'impatto sociale delle organizzazioni di Terzo Settore, che largamente nascono appunto per esercitare quell'impatto. Ovviamente ci sarà da prendere a prestito dalla ben sviluppata – ma manifestamente imperfetta, e in continua evoluzione – teoria e pratica della rendicontazione fornita dalle imprese. Queste ultime, anche quando costituite con forme giuridiche a scopo di lucro, adottano sempre più spesso qualche forma di "bilancio sociale" ed esiste una forte tendenza a unificarne la rendicontazione economica tradizionale e quella socio-ambientale in un resoconto integrato (*One Report*). Esiste anche un'ampia esperienza in merito – sotto il nome di "valutazione d'impatto", con proprie terminologie e metodi – nel settore pubblico. Infine c'è un filone di ricerca sulle misure di benessere sociale "oltre il Pil" che ha preso velocità nell'ultimo decennio. Nella rendicontazione d'impatto del settore sociale, il "come e perché" dell'impatto si precisano in una "teoria del cambiamento" (*theory of change*), che a sua volta implica l'identificazione e il coinvolgimento di gruppi di persone (*stakeholders*¹) particolarmente interessati al cambiamento ricercato; il quale a sua volta si dispiega lungo una "catena dell'impatto". Questi elementi sono abbastanza pacifici. I "risultati" possono essere esposti secondo varie metriche, il cui significato e la cui difficoltà di costruzione – concetto che ne include il costo – sono piuttosto eterogenei. Questo è l'elemento controverso, a oggi irrisolto, della rendicontazione sociale. Il *paper* si occupa di questi aspetti. Rispetto ad altre rassegne esistenti, è caratterizzato – almeno nelle intenzioni – da tre elementi. Il primo è una definizione ampia dell'aggettivo "sociale"; il secondo è un atteggiamento deliberatamente compromissorio, che ricerca un bilanciamento di interessi e opinioni molto diverse – che riflettono l'eterogeneità del settore nonprofit – e rifiuta di scegliere oggi un approccio "forte" alla rendicontazione sociale; il terzo è il fatto di riferire e impiegare l'esperienza vissuta in prima persona del gruppo di esperti che ha assistito la Commissione Europea nel definire procedure per le misure d'impatto, che la Commissione potrà utilizzare per accompagnare la politica sociale dell'Unione, specificamente la *Social Business Initiative*².

Ancora due parole sul primo aspetto. "Impatto sociale" può significare restrittivamente l'impatto sulla psiche degli individui che compongono quella comunità e sulle loro relazioni reciproche: da distinguere quindi dall'impatto economico, politico, culturale o di altro genere. Molti autori, soprattutto di formazione sociologica, preferiscono questa definizione, che focalizzandosi sullo stato mentale degli individui e sulle loro relazioni rende più semplice definire concetti come il "capitale sociale" in modo concreto e preciso; e che inoltre ammette molte categorie di impatto da analizzare in modo specialistico. Ci sarà poi una sintesi dei vari aspetti in un impatto (o "valore"), che si potrà chiamare "totale", "omnicomprensivo", etc. e che ragionevolmente non sarà caratterizzato in modo univoco ma sarà un mosaico di effetti non commensurabili tra loro: se misurato, sarà un vettore e non un numero. Insieme alla gran parte dei "praticoni" e degli economisti, preferisco seguire un approccio meno rigoroso e usare il termine *user friendly* "impatto sociale" per comprendere tutti gli effetti (o meglio, i soli che vale la pena considerare, ma

*Preliminare, scritto per Quaderni di economia sociale SRM, dicembre 2013. Per favore non citare senza permesso. Le opinioni espresse sono esclusivamente dell'autore e non impegnano le istituzioni di appartenenza.

¹ Eviterò per la gran parte l'involuto termine italiano "portatori di interessi".

² Vedi http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/social_impact/index_en.htm.

di qualsiasi tipo) di un intervento. In questo *paper* "impatto sociale" sarà quindi l'insieme degli effetti, di qualsiasi tipo, che un'attività sociale esercita su una comunità di persone; ivi inclusi in particolare quelli economici. Rimane vero che difficilmente si perverrà a una sola misura; e aggiungo che essere precisi su alcuni aspetti – per esempio quelli economico-finanziari – vorrà dire rinunciare ad altri. Se la fisica, da Heisenberg in poi, può vivere con il principio di indeterminazione, sicuramente anche il mondo sociale può accontentarsi.

Perché, o meglio per chi

Perché si intraprende un'attività di rendicontazione e misura dell'impatto? Fondamentalmente per incidere sul comportamento di qualcuno; e quindi a mio parere la domanda giusta è "per chi" lo si fa. Più esplicitamente: la rendicontazione d'impatto ha senso, nella sua esistenza, estensione e precisione, nella misura in cui è ragionevole attendersi che se essa non venisse perseguita, o se lo fosse ma con una inferiore estensione o precisione, uno o più degli *stakeholder* rilevanti agirebbero diversamente e le conseguenze di ciò sarebbero rilevanti. Ne segue ancora, tra l'altro, che la rendicontazione d'impatto dev'essere "proporzionata" – ancora: nella sua esistenza, estensione e precisione – al suo utilizzo. Questo principio di proporzionalità è essenzialmente equivalente a quello di "materialità" negli IFRS, cioè negli standard internazionali per la rendicontazione economica e finanziaria.

La precedente considerazione chiarisce alcune cose importanti.

Quando lo *stakeholder* rilevante presidia una fonte di finanziamento, a titolo definitivo (un donatore o erogatore privato, un contribuente pubblico ...), o che implica una restituzione (un investitore in capitale, come un *venture philanthropist*, o in debito, per esempio una banca) o a causa di un contratto (un committente, pubblico o privato, che chiede un servizio a pagamento), la penalità per la mancata misurazione dell'impatto – se richiesta – può essere la non esecuzione di un progetto o la restituzione di parte del finanziamento. Non fa quindi meraviglia che le organizzazioni nonprofit misurino "tutto quello che i finanziatori vogliono". Piuttosto, ciò implica che gli *stakeholder* – chi dà il denaro, ma anche coloro che normano o suggeriscono il contenuto di ogni attività di rendicontazione, incluso il gruppo europeo di esperti menzionato sopra – hanno in capo una responsabilità considerevole; essi sono soggetti, anche passivi, di una tendenza inarrestabile verso la trasparenza nell'impiego di soldi pubblici e privati impiegati per l'interesse comune; la prima agisce sulla pubblica amministrazione, la seconda sui filantropi istituzionali. Ma il puro scarico di questi requisiti sui "beneficiari" a valle, cioè sulle organizzazioni nonprofit, genera costi che potrebbero essere invece destinati al lavoro sociale; considerazione forse meno ovvia di quanto sembra, se pensiamo all'evidenza circa il fatto che molti finanziatori fanno un uso limitato dell'ampia rendicontazione sociale che essi stessi richiedono.³

In ogni caso, gli *stakeholder* finanziatori generalmente amano rendiconti il più possibile oggettivi e sintetici; o detto più concretamente, pochi numeri. "Numeri", in modo da avere una certa precisione e oggettività; "pochi", in modo da poter ragionevolmente essere abbracciati simultaneamente da chi li considera, soggetto alle normali limitazioni cognitive della mente umana. Per lo stesso motivo, nella contigua arena della misura del benessere di intere economie, l'ONU pubblica storicamente un *Human Development Index* sintetico che è una media geometrica equipesata fra le tre componenti di reddito, salute, istruzione.

Quando lo *stakeholder* rilevante non presidia una risorsa finanziaria, modalità e contenuto della rendicontazione diventano più controversi. Nella mia esperienza, ci sono categorie di persone che forniscono alle organizzazioni nonprofit risorse diverse dal denaro, ma comunque indispensabili (per esempio i volontari, i dipendenti o i beneficiari), le quali non amano affatto i rendiconti oggettivi e sintetici; o almeno amano molto di più lo *storytelling* che il settore sociale permette facilmente e addirittura richiede. Questo da un lato suggerisce che la "narrativa" debba essere parte della comunicazione e rendicontazione sociale delle organizzazioni nonprofit; dall'altro, pone un problema interessante che rinvierò a un paragrafo successivo: come si limita l'arbitrarietà della "rendicontazione" basata sullo *storytelling*?

³ È ben nota la storia secondo cui REDF, che aveva sviluppato inizialmente il metodo SROI, l'ha abbandonato su richiesta del sig. Roberts (la R in REDF: il finanziatore principale) il quale aveva chiesto quale fosse stato l'impatto del metodo sulle decisioni di erogazione e giudicato dalla risposta che tale impatto non fosse sufficiente. Decisione che personalmente trovo probabilmente corretta *ex ante*, quanto sfortunata *ex post*.

Come: una concettualizzazione di base

Come deve essere strutturata una buona rendicontazione d'impatto? Il problema si è posto in diversi ambiti incluso quello europeo: la Commissione ha dichiarato, per esempio nell'emanare la *Social Business Initiative* nel 2011⁴, l'intenzione di sviluppare un sistema standard di rendicontazione sociale. La Commissione ha anche costituito un gruppo di esperti (GECES⁵) con compiti di consulenza per l'indirizzo della SBI e uno specifico sottogruppo (di cui l'autore fa parte e che chiamerò sub-GECES) sulla misurazione d'impatto sociale, con specifico riferimento a due filoni di intervento che fanno parte della SBI, cioè la legislazione sugli EuSEF e la selezione dei progetti all'interno di EaSI⁶.

Dopo circa un anno di lavoro, nel terminare il proprio mandato formale, il sub-GECES ha dato a GECES e Commissione un'opinione⁷, secondo cui essenzialmente è appropriato richiedere uno standard minimo uniforme per quanto riguarda il processo (il "come" della misura d'impatto), ma non per quanto riguarda la cornice concettuale (*framework*) e gli indicatori (il "risultato"). In sostanza, il sub-GECES ha rifiutato di indicare uno dei metodi esistenti – tra cui il candidato primario sarebbe il *Social Return on Investment* o SROI – per strutturare le metriche d'impatto e non ne ha richiesto l'adozione da parte di alcuna delle parti interessate: la Commissione (in quanto stazione appaltante dei progetti EaSI), i gestori degli EuSEF o le imprese sociali in cui l'una e gli altri investiranno.

Tuttavia il sub-GECES ha precisato alcune caratteristiche minime del processo attraverso cui la rendicontazione deve essere strutturata. Questo paragrafo si occupa appunto del "come" della rendicontazione d'impatto, sotto l'aspetto processuale; e vale la pena tenere a mente che – se la Commissione accetterà l'opinione del sub-GECES – l'applicazione di questi concetti sarà obbligatoria per i progetti che ricercano finanziamenti europei sotto la SBI. La mia posizione personale all'interno del sub-GECES era pienamente congruente con queste decisioni e spero quindi non solo che la Commissione e le altre istituzioni europee le trasformino in proprie indicazioni, ma anche che le autorità italiane precisino in questo senso le proprie norme circa il contenuto dei rendiconti sociali (oggi sparse, diverse e di ispirazione burocratica); spero inoltre che, prima che ciò avvenga, le centrali di coordinamento dell'economia sociale decidano autonomamente di seguirle o modificarle spiegandone il motivo.

Processo e principi

Un processo di misurazione d'impatto credibile si compone di cinque passi, di cui dò qui di seguito una versione formalizzata da Hehenberger *et al.* (2012) per conto di EVPA⁸.

Il primo passo è la fissazione degli obiettivi, sia quelli del servizio sociale di cui si misura l'impatto, sia della misurazione stessa. A questo stadio si identificano tra l'altro i beneficiari

⁴ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0682:FIN:EN:PDF>. Considerando che la SBI è del 2010 è bene conoscere il *follow-up*, descritto in http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-follow-up_en.pdf.

⁵ http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/expert-group/.

⁶ Un EuSEF è un organismo di investimento collettivo (cioè un fondo, in questo caso chiuso), specificamente dedicato all'investimento "sociale" e cioè all'acquisto e gestione di passività emesse da "imprese sociali" ampiamente definite.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32013R0346:EN:NOT> contiene la normativa europea. EaSI

(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7682&type=2&furtherPubs=yes>) significa *Employment and Social Innovation* ed è una iniziativa – precedentemente denominata PSCI, *Programme for Social Change and Innovation* – che si compone di tre assi, i primi due focalizzati sull'incremento dell'occupazione e il terzo dedicato a forme di incentivazione (1) della microfinanza e (2) dell'impresa sociale. Ognuno degli *stream* (1) e (2) è stato dotato – con decisioni finali del Parlamento Europeo e del Consiglio adottate a inizio dicembre 2013 – di circa €90m di fondi da spendere, in modi attualmente ancora da definire, nel ciclo di programmazione 2014-20.

⁷ Il documento completo è alla pagina http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf. Chiamerò tale documento "Sub-GECES (2013)".

⁸ C'è una formalizzazione lievemente diversa, praticamente solo nella terminologia, in Clifford *et al.* (2013). Entrambe le versioni sono incluse in Sub-GECES (2013) ed entrambi gli autori principali erano membri del sub-GECES.

finali, i risultati da raggiungere (in termini di miglioramenti di vita per i beneficiari: *outcomes* nella terminologia che segue), le attività da perseguire e la “teoria del cambiamento” per cui vedi oltre.

Il secondo passo è l’identificazione degli *stakeholders*. Questa in parte segue dal primo passo – uno *stakeholder* ovvio sono i beneficiari – in parte richiede un’analisi dei fornitori delle risorse indispensabili all’esecuzione del progetto. Il passo consta di due elementi, l’identificazione e il coinvolgimento; Hehenberger *et al.* (2012) riporta alcuni utili consigli per identificare gli *stakeholder* principali (valutando la loro importanza per la missione dell’organizzazione sociale e il beneficio che le loro risorse portano all’organizzazione) e le loro esigenze. Consiglia inoltre di iniziare da un piccolo numero di *stakeholder* essenziali, sfruttare al massimo le occasioni di contatto – che potrebbero essere limitate – e sviluppare l’analisi man mano partendo da un piccolo nucleo iniziale. Gli standard proposti dal sub-GECEs prevedono che almeno annualmente, o a intervalli più brevi se necessario, l’organizzazione riveda la propria analisi degli *stakeholder* identificando i più rilevanti, menzionando le misure d’impatto prodotte per loro, indicando le modalità di comunicazione di tali misure e il feedback ricevuto, e indicando le eventuali modifiche future attese dei sistemi di misura.

Il terzo e quarto passo comportano misura dei risultati, verifica e valorizzazione dell’impatto. Questo è il *core* del processo, che richiede l’identificazione di indicatori che quantifichino appunto i “risultati”. Come vedremo fra breve questo vuol dire soprattutto *output* o *outcome*, e cioè il prodotto dell’organizzazione sociale – p.es.: numero di pasti caldi/mese, numero di persone sfamate, indicando eventualmente quelle che non avrebbero avuto alcuna soluzione alternativa – o l’effetto che questo fa sulla comunità che viene servita, in questo caso la minore fame e disagio. Gli indicatori a loro volta devono possedere alcune proprietà fondamentali, come la congruità con lo scopo dell’organizzazione (e/o dei suoi finanziatori) e il fatto di essere SMART⁹. La verifica dell’impatto richiede che sia importata informazione esterna all’organizzazione sociale, con analisi di altri casi, anche provenienti da altre organizzazioni che perseguono lo stesso fine, o con la somministrazione di questionari (primariamente ai beneficiari). La valorizzazione dell’impatto è oggetto di una sezione *ad hoc* più avanti.

L’ultimo passo è il monitoraggio e *reporting*. In realtà “monitoraggio” è un termine restrittivo, perché quello che si intende è la costruzione e il mantenimento di un sistema di immagazzinamento dei dati e di procedure per il loro aggiornamento (questa stessa attività va anche sotto il nome di *embedding*). Il *reporting* ha luogo essenzialmente nei confronti degli *stakeholder* ed è opportuno che sia perseguito regolarmente.

La Fig.1, presa dal manuale EVPA, sintetizza i passi della valutazione d’impatto ora esplicitati.

Cinque passi nella valutazione d’impatto



Fonte: Hehenberger *et al.* (2012), p.5

⁹ Vedi p.es. http://en.wikipedia.org/wiki/SMART_criteria. Le iniziali stanno per *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time-Bound*. L’ultima proprietà si riferisce al fatto che gli indicatori devono avere un aspetto temporale e cioè riferirsi a un orizzonte specifico; le altre sono intuitive.

Catena dell'impatto e analisi degli stakeholder

Come dicevo al punto precedente è bene essere analitici ed espliciti nel caratterizzare la sequenza attraverso cui si esercita l'impatto sociale. La visualizzazione che è diventata usuale è la "catena dell'impatto", simile alla "catena del valore" resa popolare da Michael Porter nel management aziendale. L'idea è che ci siano (1) *inputs* o "risorse" – di vario tipo: finanziarie, umane (retribuite o meno), ma anche sociali o simboliche – che vengono incanalate in (2) "attività" all'interno della impresa sociale o organizzazione nonprofit, dirette allo scopo di generare (3) *outputs* o "prodotti" (che possono essere servizi), i quali costituiscono il primo punto di contatto fra l'organizzazione e i suoi beneficiari esterni; a loro volta i prodotti generano (4) cambiamenti nelle vite dei beneficiari, che vengono usualmente definiti *outcomes* o "risultati" del lavoro sociale e costituiscono largamente l'obiettivo ricercato dalle organizzazioni "a movente ideale" che popolano il nonprofit; infine da questi cambiamenti si può pervenire ai veri e propri (5) "impatti" dell'iniziativa – e/o dell'organizzazione che la persegue – correggendo i "risultati" per escludere ciò che non deve essere attribuito al lavoro sociale svolto, oppure ciò che li modifica: si tratta in particolare degli effetti di "attribuzione" (quanto è dovuto all'organizzazione e quanto ad altri attori), *drop-off* o "decadimento" (la differenza fra il più ampio effetto immediato e ciò che permane nel medio-lungo termine), *deadweight* o "inerzia", cioè ciò che sarebbe accaduto comunque, anche senza alcun lavoro sociale, e *displacement* o "effetti contrari" che rappresenta tutti gli effetti inattesi i quali modificano, in più e talvolta in meno, l'effetto finale o appunto "impatto" dell'intervento sociale considerato.

La catena dell'impatto

SPO's Planned Work		SPO's Intended Results		
1 Inputs	2 Activities	3 Outputs	4 Outcomes	5 Impacts
Resources (capital, human) invested in the activity	Concrete actions of the SPO	Tangible products from the activity	Changes resulting from the activity	Outcomes adjusted for what would have happened anyway, actions of others & for unintended consequences
€, number of people etc.	Development & implementation of programs, building new infrastructure etc.	Number of people reached, items sold, etc.	Effects on target population e.g. increased access to education	Attribution to changes in outcome. Take account of alternative programs e.g. open air classes
€ 50k invested, 5 people working on project	Land bought, school designed & built	New school built with 32 places	Students with increased access to education:8	Students with access to education not including those with alternatives: 2

Fonte: Hehenberger *et al.* (2012), p.6

La Fig.2 contiene una visualizzazione (presa ancora dal manuale EVPA) della catena. L'esempio nella seguente Tab.1, tradotto dal lavoro del sottogruppo GECES, chiarisce ancora le varie definizioni e soprattutto la distinzione fra *output* e *outcome*. Assumendo che l'attività perseguita sia sempre un servizio a persone, si tratta di discriminare fra il prodotto – espresso anche come numero di beneficiari – del lavoro sociale eseguito, che è un *output*; e il cambiamento che l'attività produce nella vita dei beneficiari, che è un *outcome*. Questa distinzione è a mio parere la più critica dal punto di vista concettuale, molto più di quella fra *outcome* e *impact*, che alla fine non fa che distillare gli effetti che sono esercitati dall'attività da quelli che si producono per altri motivi (incluso il passaggio del tempo: *drop-off*). La criticità dipende dal fatto che gli *output* sono tipicamente più (e meglio) misurabili degli *outcome*; e che quindi esiste una tendenza degli individui ad appiattare la valutazione sugli *output*. Ma il cambiamento che si ricerca in un servizio a persone è un miglioramento di vita dei beneficiari, non semplicemente un risultato tangibile del lavoro sociale (un numero di pasti o di persone raggiunte) che produce un primo contatto con i destinatari del servizio; la misurazione del cambiamento di vita richiede di misurare degli *outcome*.

Ancora la catena dell'impatto

	Definizione	Esempio 1: Assistenza domiciliare per persone colpite da ictus	Esempio 2: Supporto per l'inserimento lavorativo di giovani
Input / Risorse	<p>Cosa viene usato: Le risorse investite nell'attività, che possono includere denaro, expertise e tempo di individui e organizzazioni, una sede e altre attività fisse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Denaro necessario per remunerare chi fornisce le terapie • Uffici e strumenti con cui essi lavorano • Tempo ed <i>expertise</i> dei terapisti e di famiglia e amici delle vittime di ictus 	<ul style="list-style-type: none"> • Denaro necessario per pagare i corsi di addestramento, tempo o training dei mentor • Uffici e strumenti utilizzati • Tempo ed expertise di docenti e mentor
Attività	<p>Cosa viene fatto: Il lavoro intrapreso usando quelle risorse allo scopo di produrre i risultati attesi</p>	<p>I terapisti lavorano a domicilio o in impianti sportivi locali, per assistere la vittima di ictus nello sviluppare strategie di adattamento e nell'intraprendere attività fisiche che velocizzano la ripresa. Inoltre essi lavorano con famiglia e amici della vittima per insegnare loro cosa serve fare, in modo che essi siano coinvolti e collaborino.</p>	<p>Un programma combinato di:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attività di gruppo, per sviluppare il supporto sociale • Sviluppo di abilità primarie per costruire l'autostima e migliorare l'apprendimento, • Coinvolgimento diretto di datori di lavoro che forniscano training e stage • Individui che fanno da mentor, anche indicati dal datore di lavoro
Output/Prodotti	<p>Come ciò raggiunge il beneficiario atteso: I risultati dell'attività: il punto di interfaccia con il beneficiario diretto. Indicatori che mostrino che i beneficiari sono stati raggiunti</p>	<p>Quante vittime di ictus sono raggiunte, a quanti corsi o sessioni partecipano. Quante persone se ne prendono cura.</p>	<p>Quanti giovani partecipano ai corsi; quanti iniziano a lavorare con i datori di lavoro partecipanti al programma.</p>
Outcome / Risultato (sociale)	<p>Il cambiamento ottenuto come risultato: L'effetto sociale a breve e lungo termine che è emerso come risultato dell'attività intrapresa, tenendo conto dei cambiamenti positive e negativi, delle conseguenze attese e non, e degli effetti sui beneficiari attesi e su altri. L'<i>outcome</i> può essere ottenuto dalla fornitura di beni o servizi, o dal coinvolgimento di persone utilizzate nella consegna di quei beni o servizi.</p>	<p>Come le vittime cambiano i loro comportamenti grazie al lavoro fatto, così da recuperare più in fretta o gestire meglio la disabilità rimanente. L'<i>outcome</i> è uno stile di vita cambiato, con attività diverse e minor carico di assistenza sulle persone che si prendono cura della vittima. Ciò può significare minor probabilità di depressione, minor carico sulla spesa pubblica per l'assistenza, o che le vittime tornino al lavoro (più velocemente di quanto sarebbe successo altrimenti). Vanno anche considerati i cambiamenti dello stile di vita dei familiari (p.es. se possono tornare a lavorare) e la cura di altri familiari, p.es. I figli. Un fattore negativo potrebbe essere la perdita di importanza di una persona che cura la vittima.</p>	<p>I cambiamenti ottenuti dagli individui:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ottenere e mantenere un lavoro • La conquista della fiducia che essi possono ottenere e mantenere un lavoro remunerato • Maggiore capacità di sviluppo di skills, e quindi di progresso nel lavoro • Risparmi di indennità pubbliche di disoccupazione <p>Effetti su famiglie e comunità, al lavoro e a casa, in aree come:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attitudine al lavoro dei figli • Riduzione dei comportamenti antisociali • Riduzione del contatto con polizia e altri servizi pubblici • Riduzione del danno alla proprietà da vandalismo o furto
Impatto (sociale)	<p>In che misura i risultati sono attribuibili alle attività perseguite: <i>Outcomes</i> modificati rimuovendo ciò che sarebbe successo comunque, l'effetto del coinvolgimento di altri attori, la riduzione dell'effetto nel tempo.</p>	<p>Il ruolo dei terapisti è reso più semplice da quello di chi dà cura (famiglia e amici), perciò parte del risultato deve essere attribuito a loro. Tuttavia il supporto dei carer è più efficace per l'addestramento ricevuto. L'aiuto fornito dalla terapia in alcuni casi è che grazie ad essa la vittima diventa più abile fisicamente e meno traumatizzata. Questo è un cambiamento a lungo termine rispetto a quanto sarebbe accaduto altrimenti. In altri casi il contributo della terapia è solo di velocizzare il recupero.</p>	<p>Bisogna la stima dei risultati ottenuti per varie considerazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alcuni giovani avrebbero trovato lavoro comunque • L'effetto del support di famiglie, amici e datori di lavoro partecipanti (che peraltro hanno fornito il supporto grazie all'attività) • Il vantaggio deve essere riconosciuto per tutto il periodo in cui offer un'uscita dal ciclo vizioso di disoccupazione e privazione.

Fonte: sub-GECES (2013), mia traduzione e adattamento

Teoria del cambiamento

Prendiamo un operatore che constata l'esistenza di un problema sociale e si propone di risolverlo o attenuarlo. Prevedrà quindi di mettere in opera azioni, che a suo parere dovrebbero essere in grado di rimuovere almeno in parte il problema. Il meccanismo attraverso cui l'operatore ritiene che quelle azioni incidano sul problema è la sua "teoria del cambiamento"¹⁰. Essa formalizza la convinzione dell'operatore che fare questa o quella cosa, in un certo contesto, ridurrà (riduce, ha ridotto) il problema sociale: perché incide sulle sue cause, interrompe circoli viziosi, limita le conseguenze negative di situazioni che continueranno a verificarsi, o per altri motivi.

Come tutte le previsioni, la teoria del cambiamento si deve confrontare con i fatti: già *ex ante*, nella misura in cui sono per esempio disponibili esperienze analoghe che hanno avuto successo. Per esempio, per alleviare la povertà tra persone che hanno predisposizione all'occupazione autonoma e all'imprenditorialità, può essere utile introdurre un accesso a finanziamenti di piccola entità senza garanzie tradizionali (microcredito). La teoria del cambiamento, come la intendo qui, è qualcosa del tipo seguente: "queste persone non hanno sviluppato una redditizia attività di impresa individuale, uscendo in questo modo dalla povertà, solo perché non avevano accesso al credito se non a tassi di usura. Piccoli crediti concessi senza garanzie formali e a costi sostenibili possono rimuovere il blocco alla costituzione di imprese e dare l'inizio ad attività economiche addizionali che riducono la povertà, senza che chi concede il prestito subisca perdite tali da dover interrompere il progetto." Questo schema ha funzionato in alcune esperienze e non in altre; da entrambe, a seconda della loro rilevanza, si possono trarre varie indicazioni su come eseguire il progetto che corrisponde alla teoria del cambiamento (costituire e far funzionare una istituzione di microfinanza).

Durante la *tenure* del governo Monti, vi sono stati vari tentativi – soprattutto a opera della struttura del ministro Barca – di introdurre nella documentazione governativa l'obbligo di valutare l'impatto economico dei progetti che richiedono fondi pubblici europei; in almeno un caso era indicato esplicitamente che ciò aveva lo scopo di "quantificare la teoria del cambiamento" retrostante agli interventi in questione. Ciò fa parte di una tendenza generale alla quantificazione degli impatti che si osserva nella normativa pubblica di tutti i Paesi europei (e di altri) con particolare attenzione all'analisi costi-benefici, e c'è da attendersi che questa tendenza continui.

Lo sviluppo di una teoria del cambiamento – specialmente nel senso allargato a cui mi riferivo sopra – è oggetto di numerosi testi, siti e *pitch* consulenziali. Nel senso ristretto qui considerato, non c'è bisogno uno sforzo sofisticato: la teoria del cambiamento che si richiede è semplicemente una descrizione del perché si ritiene che le azioni perseguite migliorino il problema sociale che si vuole ridurre. Tuttavia, nel corso di un programma di misura dell'impatto, presumibilmente si svilupperà una "teoria del cambiamento" nel senso complesso, e cioè una immagine anche grafica di tutte le interazioni fra i vari elementi (risorse, attività, ..., impatti) della catena dell'impatto. A quel punto può valer la pena di riprendere testi, siti o consulenti e affrontare le complessità della teoria del cambiamento.

¹⁰ In realtà la teoria del cambiamento è definita in molti modi diversi a seconda degli autori. Per esempio, la definizione in <http://www.theoryofchange.org/what-is-theory-of-change/> è considerevolmente più ampia e abbraccia l'intero processo che porta al cambiamento sociale, inclusi l'elenco di risorse, attività, prodotti, risultati e impatti con tutte le loro interconnessioni. Nel presente documento (e peraltro in sub-GECS, 2013) la "teoria del cambiamento (sociale)" è invece intesa più restrittivamente come una declaratoria del meccanismo attraverso cui l'azione dell'organizzazione considerata riduce un problema sociale; nella gran parte dei casi questa declaratoria sarà costituita da testo della lunghezza di alcune righe. Un termine a volte usato come sinonimo di *theory of change* è *logic model*, che in italiano si rende con "quadro logico". Un buon esempio sintetico è il quadro logico così denominato e utilizzato da Fondazione Cariplo per alcuni tipi di bando (primariamente senza scadenza), che include un "meccanismo che produce il cambiamento". Si veda <http://www.fondazionecariplo.it/static/upload/qua/quadro-logico2.xls>

Metriche di impatto sociale: una piccola rassegna

Nel tempo sono state proposte molte metriche di impatto sociale; anche se diverse di queste sono largamente permutazioni l'una dell'altra, con variazioni al margine. La seguente rassegna deve essere "piccola" per ovvi motivi di spazio e rilevanza. Per rassegne più complete e recenti in ambito sociale si vedano per esempio Tuan (2008), Perrini-Vurro (2012), Hehenberger *et al.* (2012), sub-GECEs (2013). Rimando anche a Dal Colle-Ratti (2012). Le letterature sui bilanci sociali, sulla CSR, sulla valutazione d'impatto dei progetti pubblici sono sterminate e non tento nemmeno di citare opere singole; il filone che concerne la misura del benessere sociale "oltre il Pil" è stato recentemente passato in rassegna da Fleurbaey-Blanchet (2012).

Metodi della scienza sociale

Il metodo principe proposto nell'analisi economica per la valutazione d'impatto di politiche sociali è l'analisi costi-benefici (CBA, *cost-benefit analysis*). Questa si può presentare in molti modi e un'analisi completa raggiunge la lunghezza di un libro (p.es. Brent, 2006). Essenzialmente la CBA è un sistema di tecniche che rende operativo il concetto di surplus (del consumatore, del produttore) proveniente dalla teoria economica. Alla fine, la CBA richiede di calcolare una somma scontata di benefici sociali, netti dei costi, misurata in termini monetari. Differisce dal calcolo del valore attuale di un progetto primariamente perché i suoi costi e benefici sono quelli "sociali" anziché quelli privati e perché il tasso di sconto può essere (e normalmente è) differente. Questo può essere molto rilevante nei progetti ambientali a lungo termine, ma qui non mi dilungherò su questo aspetto né sulla gran parte degli aspetti tecnici su cui non posso aggiungere valore rispetto a un testo *ad hoc*.

La CBA riconosce le esternalità e le conta come benefici (se positive) o costi (se negative). La valutazione di costi e benefici proviene tipicamente da una di tre fonti: prezzi di mercato (*as is*, corretti per varie forme di imperfezioni di mercato, o sotto forma di prezzi-ombra), preferenze rilevate o risposte a questionari.

Ci sono varie questioni irrisolte. Musgrave aveva già notato negli anni '60 la difficoltà di stimare il valore "sociale" di un bene intermedio; e questo si applica direttamente a beni o servizi di ampio interesse come il credito o i servizi alle imprese nonprofit (qual è il valore di un CSV? Di una fondazione di erogazione? Di una banca specializzata?) Ci sono anche resistenze all'uso della CBA fino dagli anni '50. Tuttavia, il suo utilizzo è raccomandato o obbligatorio in varie aree di intervento pubblico; nel Regno Unito, il *Green Book* raccomanda di attribuire valori monetari a tutti gli impatti di ogni politica, ovunque questo sia fattibile; nell'Unione Europea la CBA è stata usata nella politica di coesione fin dagli anni '90 ed è un requisito dal 2000. La DG Politiche Regionali ha anche pubblicato una *Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects*, scritta da un team primariamente italiano. In Italia, la CBA è stata resa obbligatoria dall'art. 14 del DPR 2007/2010, che implementa il Dlgs 163/2006 (il codice dei contratti pubblici), e che stabilisce che lo Studio di Fattibilità – un passo obbligatorio di ogni progetto pubblico – include "un'analisi di fattibilità economica e sociale (*cost-benefit analysis*)".

Il messaggio è ovvio. Le tecniche che fanno parte della CBA possono essere criticabili, ma il suo uso è praticamente obbligatorio per progetti pubblici significativi in tutta Europa (e in molta parte del mondo). Questo significa che il settore pubblico ha lunga esperienza in merito e relativa facilità di comprensione. Il nonprofit dovrebbe prenderne nota. Tuttavia, è anche vero che questa tecnica è applicabile – ed è stata applicata primariamente – a livello di un intero mercato, più che al livello di singola organizzazione. Salvo che l'organizzazione sia essenzialmente monopolista, passare dall'uno all'altro concetto non è banale. La lezione che ne ricavo per la misura d'impatto sociale a livello di singola organizzazione è che le tecniche che formano la "cassetta degli attrezzi" della CBA possono essere tranquillamente parte di un buon sistema di misura d'impatto sociale, specialmente quando lo *stakeholder* a cui queste misure sono rivolte è la pubblica amministrazione. Lo strumento di misura più vicino alla CBA, ma disegnato per essere applicato a livello di singola organizzazione, è lo SROI che tratterò più avanti tra i metodi aziendali.

L'altro metodo tipico della ricerca accademica applicata nel valutare gli impatti sociali sono gli "esperimenti controllati", o *randomized controlled trials* (RCT). Un RCT consiste nell'assegnare un programma sociale a un Gruppo controllando una misura di *performance*, ma tenendo anche

traccia di cosa accade a un gruppo “di controllo”, simile per caratteristiche al gruppo “trattato”, ma non soggetto al programma. Questa è una delle poche maniere disponibili per separare gli impatti dagli *outcome*. Di fatto, questa è l'evidenza prototipica considerate nelle discussioni accademiche (in economia e in altri campi, come la farmacologia) e – mentre non è l'unico tipo di evidenza accettato – è comunque quello che ha il maggior peso. Le analisi d'impatto della microfinanza sono state condotte largamente in questo modo (Armendariz-Morduch, 2010, cap.9). Tuttavia non si tratta di un metodo per la produzione di stime d'impatto: è invece un modo per “fare l'ultimo miglio” e passare da *outcome* a impatti, *dopo* aver definito un sistema di misure di *outcome*. Gli RCT possono produrre evidenza anche molto diversa da quella originaria – come è accaduto appunto negli studi di microfinanza – ma il costo dell'operazione è assai elevato. Un vantaggio è che la produzione di statistiche di variabilità del risultato, necessarie al test statistico della differenza fra gruppi trattati e di controllo, dà un'idea del rischio attinente al risultato stesso, non facilmente producibile con altri metodi che mirano solo a un caso centrale. Ma il costo è spesso proibitivo e l'uso del metodo non è diffuso nella gran parte dei programmi sociali.

Metodi “aziendali”

Il bilancio sociale è il metodo principale di esposizione dell'impatto sociale di singole organizzazioni e imprese sociali. “Principale” almeno dal punto di vista della frequenza della sua adozione da parte di amministrazioni pubbliche, imprese private, organizzazioni nonprofit (di tipo imprenditoriale o civile): lo sviluppo dell'impiego dello strumento in Italia è stato perfino inatteso, così come l'adozione di standard (GRI o GBS). Le migliori aziende dal punto di vista della CSR hanno un impegno ampio dal punto di vista dell'adesione a iniziative internazionali. Per esempio, Intesa Sanpaolo aderisce al *Global Compact* della Nazioni Unite e partecipa attivamente all'UNEP FI, cioè il programma ambientale delle Nazioni Unite per il settore finanziario; aderisce al *Carbon Disclosure Project*; aderisce agli *Equator Principles*; è membro organizzativo del gruppo per gli standard GRI; e ha aderito nel 2013 al *London Benchmarking Group* che ha per oggetto la creazione di standard per la rendicontazione degli investimenti delle imprese nella comunità.

Per i contenuti dei bilanci sociali in generale vedi p.es. Rusconi (2012), Rusconi-Dorigatti (2004) e, per le aziende nonprofit, Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul bilancio sociale (2009). Generalmente un bilancio sociale è organizzato secondo una matrice *stakeholder/attività*, contiene una relazione economica come parte della relazione complessiva – per rendicontare allo *stakeholder* “azionisti” nelle imprese for profit, o per mostrare il proprio contributo economico alla comunità, sotto forma di conto del valore aggiunto, in quelle nonprofit – e affianca alla compilazione di una serie di indicatori un testo che può comprendere l'illustrazione di casi rilevanti.

Usato al meglio, un bilancio sociale è sia un metodo di rendicontazione agli *stakeholder*, sia una cornice entro la quale discutere la relazione fra strategia aziendale e responsabilità sociale d'impresa. Uno strumento specifico che serve appunto ad allineare strategia e monitoraggio è la *balanced scorecard* (Kaplan-Norton, 1996); ma nel caso delle organizzazioni nonprofit è opportuno allineare lo strumento al fine – appunto non di profitto, ma di impatto sociale – perseguito da queste organizzazioni. Specificamente, vengono modificate le quattro prospettive classiche della BS (finanziaria, del cliente, dei processi interni e degli intangibili); qui segue Somers (2005) che suggerisce di considerare sostenibilità finanziaria, *stakeholders*, processi interni e risorse. L'idea è di far passare una *strategy map* attraverso queste quattro prospettive e pervenire a un rendiconto del tipo seguente.

Rendiconto di una balanced scorecard per una nonprofit generica

Perspective	Social goal	Objectives	Measures	Achievements
Finanziaria sustainability	Minimise ecofootprint	Use corporate buying power to purchase ethically	% of ethical purchases	95% of purchases sourced from ethical suppliers
stakeholder				
Internal process				
Resources				

Fonte: Somers (2005)

La BS ha vari pregi tra cui quelli di evitare la focalizzazione su un numero limitato di indicatori (per le for profit, quelli puramente finanziari) e di facilitare l'allineamento fra strategia aziendale e sistema di indicatori per il monitoraggio; ma è più uno strumento gestionale interno che un *tool* per la *reporting*. Inoltre per sua natura, come il bilancio sociale, può produrre un grande numero di indicatori difficili da sintetizzare in un quadro abbracciabile da una mente umana. Una classe di altri metodi produce invece indicatori sintetici di efficienza nell'uso delle risorse, senza l'ambizione di monetizzare i benefici, ma richiedendo di focalizzare l'attenzione su una o poche metriche di *outcome* (o *output*, raramente impatto). L'idea generale è di calcolare qualcosa del tipo di

$$\text{efficacia} \equiv \frac{\text{beneficio} \times \text{prob di successo} \times \text{quota di contribuzione}}{\text{costo in denaro}}$$

dove il beneficio è misurato, in gran parte dei casi, in "unità naturali" di *outcome* (p.es. i QALY¹¹ nei programmi sociosanitari). I metodi differiscono fra loro per il tipo di indicatori usati, la definizione di costo, il metodo di attribuzione e altro. Dalle rassegne di Tuan (2008) e Karoly (2008) si evincono metodi come il BACO (*Best Available Charitable Option*, Acumen Fund), che usa come "costo" la miglior alternativa caritatevole disponibile che ha lo stesso scopo perseguito dall'impresa sociale che viene misurata, l'*Expected Return* (Hewlett Foundation), la CEA o *cost-effectiveness analysis*, alias *cost-per-impact* (prodotta dal CHIP o Center for High Impact Philantropy).

Un'altra possibilità è quella di agire al margine sui bilanci tradizionali – più o meno come fecero Tobin e Nordhaus modificando il Pil per includere impatti ambientali e altre voci – ampliandoli per tenere conto di parte del lavoro sociale. Un tentativo interessante perseguito da alcune cooperative canadesi è noto come EVAS (*Expanded Value Added Statement*)¹². Fondamentalmente si tratta di una stima di valore aggiunto economico, che differisce da quelle tradizionali largamente per la valutazione delle attività dei volontari: dando loro direttamente un prezzo ma anche monetizzando gli effetti del lavoro sui volontari (*learning*, etc.) e sulla società (benefici del lavoro volontario). Nonostante l'applicazione del metodo sia primariamente mirata alle nonprofit, il metodo è una forma di *social accounting* e quindi, in linea di principio, non limitato al Terzo Settore ma riferito al *blended value* e alle sue doppie e triple *bottom lines*.

Prima di spostarsi verso il più quantitativo degli strumenti, lo SROI, vale la pena di menzionare che all'estremo opposto dei metodi sintetici, ne esistono di puramente procedurali, come quello proposto da McKinsey allo scopo di aiutare le fondazioni a sviluppare una strategia che integrasse le misure di valore sociale. Questo è parte di un approccio generale, chiamato *learning driven assessment*, che raccomanda di valutare l'impatto sociale più in uno spirito di indagine che di giudizio. Altri metodi sono essenzialmente strumenti per una efficiente presentazione grafica, come il Foundation Investment Bubble Chart¹³.

¹¹ *Quality adjusted life years*, una misura standard del guadagno di vita "corretto per la qualità della vita" di terapie e programmi sanitari. C'è un dibattito molto ampio su questa misura. Per un resoconto sintetico dal punto di vista economico v.p.es. Cullis-Jones (2009, §6.6.3).

¹² Per una esposizione completa cfr. Mook *et al.* (2006).

¹³ Un software chiamato Trendalyzer, sviluppato da Hans Rosling, può trasformare questi grafici a bolla in un oggetto grafico dinamico che Tuan descrive giustamente come *mesmerizing*. Si veda

Il *Social Return on Investment* o SROI è uno sforzo molto articolato di precisare principi, metodi, procedure, risorse per la rendicontazione d'impatto; la sua caratteristica più peculiare (e problematica) è la richiesta di monetizzare i benefici. In realtà non è l'unico sistema che richiede la monetizzazione: il *Benefit-to-Cost Ratio* della Robin Hood Foundation, con ovvia definizione, fa altrettanto (e corrisponde all'incirca al reciproco di un *cost-income* per una for-profit, con le stesse limitazioni).

Non c'è spazio qui per descrivere il sistema nei suoi dettagli: la *SROI Guide*, nella versione più recente (SROI Network, 2012), consta di 108 pagine. Vale la pena menzionare che esso si avvale di sette principi e sei passi. I principi sono: coinvolgere gli *stakeholder*, identificare i cambiamenti¹⁴, dare un valore alle cose più importanti, includere solo ciò che è rilevante, evitare di sopravvalutare i propri effetti, essere trasparenti, verificare il risultato. Il terzo principio è quello critico per il metodo: "dare un valore" significa per esteso "usare approssimazioni finanziarie in modo che il valore dei risultati sia riconosciuto. Molti *outcome* non sono scambiati su un mercato e quindi il loro valore non è riconosciuto" (SROI Network, 2012, 97). Cioè, uno dei principi dello SROI è che i benefici vanno monetizzati.

Il processo non è molto distante da quello a cinque passi sopra descritto, ma aggrega le attività lungo il percorso in modo un po' diverso. I sei passi dello SROI sono: stabilire l'ampiezza (*scope*) dell'analisi e identificare gli *stakeholder*; stendere una mappa degli *outcome* (questa è in realtà l'intera catena dagli input all'impatto); evidenziare gli *outcome* e dar loro un valore; stabilire l'impatto; calcolare lo SROI; riportare, usare e integrare nelle procedure aziendali. La valorizzazione monetaria è parte del terzo passo del processo (e del quarto nella misura in cui le differenze fra *outcome* e impatti vengono valorizzate separatamente).

Di per sé, il processo SROI non è molto sorprendente rispetto agli altri delineati sopra. I passi sono simili al processo a cinque passi della EVPA, anche se con qualche specificità. Sul segmento critico del processo, quello della valorizzazione, le tecniche suggerite sono tutte ben note dalla tradizione dell'analisi costi-benefici (preferenze dichiarate, *contingent valuation*, preferenze rivelate, costo di viaggio/tempo). Ciò che caratterizza specificamente lo SROI come metodo *par excellence* di valutazione d'impatto è, a mio modesto parere, la somma di due caratteristiche. La prima è una visione "forte" del reporting: non si tratta di una serie amorfa di compromessi, ma di una sequenza di scelte e indicazioni orientate da una visione precisa che richiede sintesi dei benefici e loro monetizzazione. Questo può essere un vantaggio o meno a seconda delle circostanze (la mia valutazione è differita di qualche paragrafo), ma ha il pregio della chiarezza e anche della comparabilità. L'altro fattore specifico dello SROI è il suo ricco contorno: il fatto che ogni passo è sviluppato in dettaglio nella Guida, esistono *checklist* di informazioni da possedere, ottenere e riportare, vengono indicate molte "risorse" – primariamente siti Web e altra letteratura specialistica – dalle quali si possono ricavare informazioni utili alla quantificazione. È quindi un processo guidato e molto dettagliato, internamente coerente, che produce numeri chiaramente comprensibili – soprattutto agli *stakeholder* che forniscono i mezzi finanziari – e tendenzialmente comparabili fra loro.

Nella mia impressione, se (i) c'è il desiderio di sintetizzare la valutazione in un indicatore univoco e comparabile e (ii) esiste un metodo che si imponga sugli altri, quel metodo è lo SROI¹⁵. La discussione corretta è se (i) e (ii) siano premesse condivisibili. La prima questione è affrontata nella prossima sezione; la seconda, nelle conclusioni.

Sintetizzare, monetizzare forse

La spinta alla sintesi nella rendicontazione sociale è molto forte e probabilmente è una reazione all'eccessiva dispersività delle relazioni sociali. Tuttavia, se si desidera ottenere una misura univoca – un numero e non un vettore – di "benessere" addizionale da valutare, e si vuole

www.gapminder.org per alcuni esempi. Naturalmente il fascino ipnotico (*mesmerization*) non è l'obiettivo di un buon sistema di reporting, ma aiuta.

¹⁴ *Understand what changes*, sviluppato come "articolare come si crea il cambiamento e valutarlo grazie alla raccolta di evidenze, riconoscendo le variazioni positive e negative così come quelle attese e inattese": SROI Guide (2012, 97). In altri termini, avere una teoria del cambiamento e misure dei risultati raggiunti.

¹⁵ Un giorno mi piacerà indagare la questione se lo stesso metodo possa essere piegato a una diversa metrica di valorizzazione. Se, per esempio, ci possa essere uno SROI quando i benefici sono misurati in termini di incrementi di SWB, oppure in termini del criterio "rawlseniano" suggerito più sopra.

inoltre che il numero sia espresso in unità di misura abbastanza generali (per poter applicare il metodo nella gran parte delle aree di intervento sociale), non ci sono molte scelte disponibili. Personalmente ne vedo solo tre.

Di una dico molto brevemente: è l'utilità nel senso di Bentham e Mill o nelle sue riedizioni moderne (misure di SWB, *subjective well-being*). La comparabilità interpersonale delle utilità è un dibattito filosofico che va molto all'indietro nel tempo; dagli anni '30 gli economisti, in maggioranza anche se non all'unanimità (e con autorevoli eccezioni), seguono l'analisi di Robbins e preferiscono lavorare solo con preferenze ordinali. In generale, misurare l'impatto sociale in *utils* (in pratica: variazioni su una scala di SWB) non sembra una scelta molto popolare, anche perché bisogna fidarsi dell'autovalutazione degli individui che può essere distorta. Come esempio pensiamo a programmi di *empowerment* di donne in condizioni subalterne in culture arretrate: l'opinione delle stesse donne può essere influenzata dalla loro subalternità. Inoltre vi sono almeno due tipi di *treadmill* ("corsa sul posto": adeguamento delle aspettative e abitudini, vedi Fleurbaey, 2009) che vanificano nel tempo gli aumenti di utilità e rendono difficile – e a mio parere troppo pessimistico – questo tipo di valutazione se esteso al medio termine. Tuttavia, trovo perfettamente accettabile documentare gli *outcome* sociali di un progetto su una comunità calcolando la variazione di SWB tra "prima e dopo", su una scala convenzionale somministrata da professionisti a (ragionevolmente) un campione rappresentativo dei beneficiari. Solo con un disegno sofisticato e un campione ampio sarà possibile documentare l'impatto (a differenza dell'*outcome*), ma questo è sempre vero a prescindere dalla metrica di risultato.

Le altre due alternative che vedo sono "le teste" (numero di persone raggiunte) e il denaro. Entrambe sono unità di misura comparabili e aggregabili fra interventi diversi. La prima sembra più "democratica", perché conta univocamente gli individui pesandoli allo stesso modo (come il denaro non fa: vedi oltre); di fatto essa sottostà alle misure di *outreach* impiegate dall'industria della microfinanza. Tuttavia ha un problema, che può essere esposto in due modi. Il modo semplice consiste nel chiedersi se un effetto minimo su un individuo possa equivalere a un effetto molto grosso su un altro (e credo che in generale la risposta sia: ovviamente no). Il secondo modo di spiegare la cosa è che le "teste" raggiunte sono usualmente viste come una misura di *output*, non di *outcome*; e questo perché il numero di contatti con le persone è un indicatore di primo risultato, ma non dice nulla sulle "vite cambiate". Questo secondo ragionamento è più involuto ma suggerisce una soluzione: contare gli individui "la cui vita è stata cambiata". In particolare, propongo di contare gli individui sui quali l'intervento ha prodotto un incremento di una "capacità" (nel senso di Sen, Nussbaum e altri) tale che essa ha superato una soglia considerata minima. Si tratta di un criterio che potremmo definire "rawlseniano": massimizzare (non le risorse, ma) le capacità dei soli beneficiari che non avevano accesso neanche a un livello minimo accettabile di almeno una capacità. È un criterio seniano, perché basato sulle capacità (anche se in una lista sicuramente espansa rispetto a quella di Sen e più vicina a quella di Nussbaum); ed è un criterio rawlsiano perché restringe l'attenzione solo "a chi sta peggio".

La misura in denaro ha alle spalle un lungo dibattito teorico, che non posso riassumere qui, ma che è ben ripercorso in Fleurbaey-Blanchet (2012, cap.4); e che mira a ricostruire "redditi equivalenti", alias *money-metric utilities*, a partire dalla funzione di utilità individuale e dalle sue trasformate – utilità indiretta, funzioni di spesa ... – e da valori di riferimento per: (a) i prezzi dei beni "di mercato", (b) le quantità dei beni "non di mercato", a cui gli individui accedono. Nella misura in cui esistono valori di riferimento credibili per gli uni e le altre, il "reddito equivalente" di un individuo è cardinale e quindi sommabile con quello di un altro; anche se la somma semplice ha implicazioni etiche assai dubbie già sollevate da Samuelson e altri negli anni '70. Comunque, la somma delle variazioni dei redditi equivalenti è una stima di "impatto sociale" dell'intervento effettuato¹⁶. Questo stesso calcolo può essere rovesciato per fornire una *willingness to pay* (WTP) individuale per un servizio non di mercato:

$$v(\hat{p}, y + \Delta y, m - WTP) = v(\hat{p}, y, m)$$

¹⁶ Si tratta di una stima "migliore" di quella fornita dalle metriche hicksiane – variazione equivalente e variazione compensativa – perché queste due prendono a riferimento prezzi diversi e quindi differiscono tra loro.

dove $v(\cdot)$ è la funzione di utilità indiretta individuale, y è un vettore di beni o servizi "non di mercato" (p.es. la salute), m è il reddito dell'individuo. Ho fissato per comodità un vettore di prezzi di beni di mercato, ragionevolmente uguale a quello prevalente e usualmente ignorato nelle applicazioni circa le valutazioni d'impatto sociale. Risolvere questa equazione – o chiedere all'individuo qual è la soluzione, vedi oltre – restituisce la sua disponibilità a pagare (WTP) per un aumento di salute (questo l'esempio dietro al simbolo Δy) fornito tramite un programma socio-sanitario.

Ovviamente quanto precede richiede di avere a disposizione "la funzione di utilità" dei beneficiari di un intervento sociale. Normalmente questa informazione non è disponibile; quindi ci si accontenta di ottenere (p.es. tramite questionari, di fatto chiedendo all'individuo di risolvere l'equazione più sopra) una *willingness to pay* per il servizio proposto, oppure una *willingness to accept*: quanto denaro si accetterebbe per rinunciare al servizio se questo fosse disponibile. Le due misure dovrebbero, in teoria, essere uguali. In pratica, ci sono divari ampi e permanenti fra le due; questo non è visibile quando se ne stima una sola, ma poiché le risultanti valutazioni del beneficio sociale dipendono dalla teoria sottostante – la cui validità empirica è dubbia – è opportuno tenere comunque a mente questa difficoltà e mostrare un sano scetticismo verso le stime così ottenute¹⁷. Comunque, queste stime hanno un carattere anti-egualitario nel senso che la disponibilità a pagare per qualsiasi cosa (bene "di mercato" o meno) è una funzione, normalmente positiva, del reddito; e quindi il grosso del guadagno sociale stimato con le WTP si riferisce ad individui "ricchi" e sarebbe indirizzato a essi se si massimizzasse il guadagno sociale per euro investito.

Un altro genere di difficoltà ha a che fare con il ragionamento di ordine morale. Michael Sandel (2012) dedica un intero libro all'esemplificazione di casi in cui la società contemporanea – quella nordamericana in misura molto maggiore – ha introdotto una logica di mercato in aree in cui in precedenza era necessario l'impegno personale: dai posti migliori allo stadio, alla possibilità di pagare qualcuno per fare una coda al nostro posto, alla vendita di contratti di assicurazione in cui l'interesse del compratore è che una certa specifica persona muoia entro una certa data, all'importanza dei *contractor* – nome politicamente corretto dei mercenari – nelle recenti guerre degli USA, alla possibilità di un mercato degli organi umani e a una serie di altri casi di studio. L'autore identifica essenzialmente due caratteristiche della logica di mercato che sono – o possono essere – moralmente sbagliate: il fatto che essa riduce la vita civile e la fruizione di diritti a una questione di censo, per cui i meno abbienti non hanno accesso ad alcuni "diritti" su base paritaria; e la realtà per cui uno stesso bene, trasportato da una logica di condivisione umana a una logica di mercato, viene sminuito e corrotto per lo stesso fatto di essere monetizzabile (pensiamo all'amicizia: ascolterò i tuoi guai e ti darò conforto o consigli solo se mi paghi a sufficienza?).

Credo che questo ragionamento obblighi ad arrestarsi e riflettere prima di "monetizzare tutto". In diverse applicazioni in area sanitaria, per esempio, l'obiettivo finale è di salvare – o almeno prolungare – un certo numero di vite umane. La monetizzazione di questo effetto passa inevitabilmente per l'assegnazione di un valore economico alla vita; e benché ci siano vari modi di fare questo, è difficile sfuggire a critiche anche devastanti¹⁸, che saranno verosimilmente condivise da molti *stakeholder* del settore sociale. Questa difficoltà si allarga facilmente anche ad altri comparti di intervento sociale; essa è seria sia di per sé – perché chi effettua la valutazione può ben condividere la posizione etica espressa da Sandel – sia in considerazione delle opinioni forti in materia che possono prevalere tra gli *stakeholder* a cui la rendicontazione sociale è indirizzata. Poiché tale rendicontazione si fa appunto per i portatori di interessi, in quest'area la monetizzazione può andare contro il principio per cui *stakeholder is king*.

¹⁷ Considerando le molte violazioni degli assiomi della teoria della scelta trovata nella ricerca comportamentale è chiaro che può non esistere alcuna funzione "di utilità" che rappresenti le scelte del beneficiario. Vedi anche oltre. Aggirare la difficoltà chiedendo la WTP agli individui fornisce solo l'impressione di una soluzione dato che le WTA ne differiscono. Per una rassegna delle difficoltà e un duro giudizio generale, v.p.es. Hausman (2012).

¹⁸ Per esempio, valutare una vita con il valore attuale del suo reddito da lavoro futuro – uno dei metodi prevalenti – conduce a valori molto diversi a seconda del grado di avanzamento del Paese, dell'area in cui è compiuta, del grado di istruzione della persona etc.; e restituirebbe un valore nullo per un invalido totale. In uno studio particolarmente controverso sugli effetti del fumo nella Repubblica Ceca, il valore economico della vita dipendeva dalla monetizzazione delle cure mediche dei malati di tumore polmonare causato dal fumo. Philip Morris – che aveva finanziato lo studio – è stata costretta a dissociarsi e scusarsi dell'insensibilità che esso rifletteva.

Non necessariamente si deve però *sempre* rinunciare alla monetizzazione: quella che ha luogo nelle stime di impatto sociale di solito non sottende un vero scambio di mercato, quindi la vilificazione dei contenuti psicologici e sociali non ha effettivamente luogo; inoltre alcuni servizi non toccano la sfera intima delle persone o perlomeno hanno un aspetto concreto abbastanza cogente da rendere utile la loro quantificazione economica. Per esempio, sollevare i parenti di un malato di Alzheimer dal peso della cura certamente ha impatti psicologici la cui monetizzazione è problematica, ma ha anche effetti diretti – la possibilità di tornare a lavorare, la maggior disponibilità di tempo libero – la cui monetizzazione non grida vendetta al cielo, purché la si prenda come una parte della storia.

Per alcuni tipi di *stakeholder*, inoltre, la monetizzazione è molto utile. Prendiamo il lavoro di Chiaf (2010) sull'efficienza economica dell'inserimento lavorativo di persone svantaggiate (con problemi di malattia mentale, minori ...) eseguito tramite cooperative sociali di tipo B in provincia di Brescia. Quell'analisi produce una stima del minor costo, per l'amministrazione pubblica, di effettuare il reinserimento sociale in questo modo piuttosto che allocando le persone disagiate nello schema tradizionale adeguato e disponibile al minimo costo. La cifra risultante – attorno a €7.700 per persona nel campione, che riportati all'universo della Regione Lombardia darebbero circa €32 milioni – è piuttosto importante ed è di grande interesse per la PA¹⁹. È perfettamente vero che il risparmio per la PA non esaurisce tutti gli effetti dell'intervento in questione – infatti la seconda fase di quella ricerca considerava appunto tra l'altro la soddisfazione degli individui coinvolti, indagata direttamente con questionari senza ambizioni di monetizzazione – ma è anche vero che per lo *stakeholder* "pubblica amministrazione" si tratta di un'evidenza importante.

In conclusione, ritengo che la monetizzazione non vada vista né come un obbligo da perseguire "a tappeto", né come un tabù. Quando essa viene effettuata, è bene conoscerne i limiti (economici e morali) e gli intervalli di confidenza. "Monetizzare tutto" è difficile e forse inappropriato; non monetizzare nulla probabilmente lascia qualche *stakeholder* insoddisfatto. *In medium* – o più precisamente, nella varietà di approcci – *stat virtus*.

E quanto a varietà di approcci ne perseguo ora uno molto lontano da quello monetario.

Il ruolo della narrativa

Ho argomentato sopra che dal mio punto di vista una componente narrativa è indispensabile alla "rendicontazione" – o almeno alla comunicazione – sociale verso alcuni *stakeholders*. Tuttavia lo *storytelling* è per sua natura selettivo e analitico (non sintetico), può essere facilmente manipolato e non è confrontabile tra organizzazioni. In una parola, è inevitabilmente arbitrario. Questa caratteristica non lo rende facilmente integrabile in rendicontazioni strutturate secondo regole convenzionali, proprio per avere comparabilità, che preferiscono la misura alla descrizione.

Le soluzioni sono varie e si pongono diversamente sul *continuum* fra 0 e 100% dell'integrazione fra informazioni di bilancio tradizionale, di bilancio sociale e di comunicazione di altro tipo (p.es. emozionale): dal *box* all'interno di un report integrato, al rinvio a una risorsa specializzata (per esempio un sito web proprio o altrui²⁰), alla confezione di rendicontazioni specifiche per singole categorie di stakeholder, all'utilizzo di un sito Web; per esempio un segmento del sito di Charity Bank, <http://www.charitybank.org/video-stories>, dedicato appunto ai video e accompagnato dal *link* a YouTube nella *home page* (ovviamente in presenza di filmati

¹⁹ Si noti che sarebbe sufficiente dividere la cifra complessiva, eventualmente in valore attuale su un periodo futuro, per l'investimento effettuato dalla PA nel finanziare le cooperative sociali, per ottenere uno SROI dell'operazione. Nel caso specifico questa operazione non era considerata di grande interesse e nella prima fase del progetto non è stata effettuata. Sarebbe importante che questi risultati fossero allargati ad altri contesti regionali: il guadagno per la PA dipende fortemente dalla politica sanitaria (che è appunto regionale), in particolare dagli schemi di presa in carico delle persone, dall'infrastruttura territoriale e dai suoi costi. L'aggregato dei risultati monetizzerebbe l'impatto positivo della cooperazione sociale (di tipo B) sulla Pubblica Amministrazione: un risultato parziale ma comunque di interesse intrinseco.

²⁰ Un esempio proveniente dalla banca per cui lavoro sono i filmati realizzati da un partner esterno su alcune "storie di nonprofit" clienti. Queste non sono al momento accessibili sul sito web della banca né su quello della fondazione FITSI, di cui la banca è socio fondatore, ma sulla risorsa esterna <http://vimeo.com/bancaprossima>.

significativi su YouTube), illustra modi semplici ma efficaci di integrare nello stesso contenitore informazioni di vario tipo.

L'effetto di selezione (scrivo o filmo "storie" solo per una piccola minoranza dei beneficiari, dando un'immagine favorevolmente distorta del lavoro complessivo) può essere ridotto in almeno due modi: mirando a una esemplificazione ampia di casi, oppure permettendo che la narrativa sia auto-contribuita²¹. Alla fine la metrica fondamentale dell'appropriatezza di questo tipo di "rendicontazione" – come per tutte le altre – è il fatto che essa sia in grado di influenzare la soddisfazione, e soprattutto i comportamenti, degli *stakeholder* a cui è indirizzata. Questo influisce anche sulla forma in cui la rendicontazione è offerta.

La scelta forse più ovvia è il Web. È ovvio che un'integrazione di vari tipi di report all'interno di una risorsa Internet permette di far confluire – a un costo limitato – una grande quantità e una tipologia ampia di contenuti in uno stesso oggetto, la cui struttura può poi essere personalizzata anche dal singolo utente, oppure a seconda della categoria di *stakeholder* a cui quell'utente dichiara di appartenere (se dichiara di essere un cliente "vedi" una struttura del sito diversa da quella che "vede" un azionista), benché tendenzialmente ogni utente debba poter accedere a tutti i contenuti. Questo tipo di possibilità permette un'ampiezza dei contenuti che è costosa, o impossibile, con il *medium* tradizionale della carta stampata. Inoltre permette di accedere a *stakeholder* "lontani" geograficamente o in qualche altro senso (per esempio ipo- e non-vedenti, se il sito è reso accessibile)²².

Tuttavia questa scelta non è valida per tutte le organizzazioni. Quelle molto piccole, per esempio, potrebbero decidere che incontri, ragionevolmente regolari, da tenere di persona siano modi più appropriati di mantenere i contatti e "rendicontare" la propria azione agli *stakeholder*. Inoltre si possono immaginare organizzazioni (p.es. religiose) che non amano usare il Web e/o ritengono che i propri *stakeholder* non lo amino. Infine, il Web – soprattutto in versione 2.0, cioè con la possibilità per i singoli utenti di interagire direttamente tra loro oltre che con un *hub* centrale, contribuire a contenuti comuni, "postare" commenti anche critici – richiede di essere continuamente presidiato, anche quando "va tutto bene", ma soprattutto quando qualcosa "va storto"; il che a sua volta implica un investimento in risorse umane, tempo e denaro, che suggerisce che in questa attività vi siano economie di scala non indifferenti.

Questioni di applicazione

Ovviamente in una pratica recente e con poca teoria retrostante, come la rendicontazione sociale, le questioni applicative sono molte. Ne ho scelte due che trovo interessanti e che si prestano a un'analisi semplice, che osserva i limiti di spazio di questo articolo e non richiede al lettore attenzione o specializzazione eccessive.

La prima riguarda i casi in cui la teoria del cambiamento non è facile da identificare. Il settore culturale fornisce facili esempi: qual è il cambiamento sociale che si vuol perseguire costituendo, per esempio, una associazione di appassionati di Mozart? Anche il comparto ambientale offre esempi in cui pervenire a un valore sociale (magari in denaro) è vicino all'impossibile e la "teoria" richiesta riguarda più la conservazione che il cambiamento²³.

La seconda illustra la crescente complessità in cui si incorre rendicontando l'impatto sociale di (1) un progetto specifico, (2) una organizzazione nonprofit che persegue più progetti, (3) un operatore (fondo, banca, *venture philanthropist*, amministrazione pubblica) che finanzia un

²¹ Banca Prossima sta sperimentando la seconda strada con il patrocinio di un segmento Web – denominato *Are you series?* – del Milano Film Festival; fondamentalmente si tratta di un concorso che mira alla produzione, da parte di registi indipendenti, di videostorie con l'unico vincolo che si parli di organizzazioni nonprofit.

²² Per un progetto in corso, che mira a rendere accessibili i testi ai disabili visivi "come" a chi vede normalmente, vedi www.progettolia.it; questa iniziativa sarebbe impossibile da eseguire con libri tradizionali ed è invece perseguibile con tecnologie digitali (che qualche volta richiedono un "ultimo miglio" fisico). Sarebbe opportuno che questa possibilità venisse estesa ai documenti obbligatori e volontari (bilanci e bilanci sociali) delle imprese e delle organizzazioni sia for-profit che di Terzo Settore; c'è un inizio di tentativo di questo genere in Intesa Sanpaolo.

²³ Questa non è una grossa difficoltà concettuale: la conservazione è un cambiamento rispetto allo *status quo*, se quest'ultimo implica un declino nel corso del tempo. Tuttavia la conservazione, in campo culturale e ambientale, ha effetti difficili da misurare e che si esplicano sul lungo periodo, e implica quindi logiche proprie.

insieme di organizzazioni in comparti diversi, (4) un ente che finanzia operatori del tipo precedente ("fondo di fondi"). Lungo la "catena alimentare" progetto-organizzazione-fondo-fondo di fondi la rendicontazione deve affrontare la complessità connessa ai paragoni intersettoriali di risultati.

Ve ne sarebbero molte altre, per esempio quella che confronta l'apparente dilemma fra impatti che si esercitano su una grande base di beneficiari, "contro" effetti che raggiungono una platea contenuta, ma con un effetto eclatante. Il caso più ovvio è la ricerca sulle malattie rare, ma si possono concepire facilmente esempi anche nel mondo culturale, dove la produzione "di eccellenza" si rivolge spesso a una *élite*. Ha per questo un impatto sociale inferiore? Questo problema riguarda più spesso i *funder* che le imprese sociali; comunque, lo rinvio ad altra occasione²⁴.

Quando la teoria del cambiamento è elusiva

Ci sono casi in cui si ha l'impressione che la "teoria del cambiamento" non sia facile da identificare. Per riprendere l'esempio più sopra, qual è il cambiamento sociale perseguito da un'associazione di appassionati di Mozart? Da una lega per la protezione della fauna in un'area appenninica? Specificamente, in questi casi, quale cambiamento della vita di individui può essere preso come *outcome*, e come può essere misurato?

Quando ciò avviene, tipicamente ci saranno difficoltà anche in altri aspetti del processo consigliato: per esempio nell'identificazione dei "cambiamenti di vita" dei beneficiari (quindi degli *outcomes*), o in qualche caso dei beneficiari stessi; il problema fondamentale che sta alla radice di questa difficoltà è che essa emerge in ambiti – per esempio, quello ambientale o culturale – che differiscono da quello sociale vero e proprio, in modi che rendono problematica l'applicazione del processo. In altri termini, il problema è che in quegli ambiti il proponente non sta ricercando un effetto *sociale*, ma un effetto *culturale*, *ambientale*, etc.; e che di conseguenza la "teoria del cambiamento" – di per sé un *tool* flessibile che può essere piegato a qualsiasi scopo – deve prendere come obiettivo un miglioramento del tipo ricercato e spiegare come lo si vuole raggiungere. La definizione di *outcome* potrebbe essere un po' diversa da quella proposta più sopra (cambiamenti nelle vite dei beneficiari), che fa perno sul fatto che gli effetti ricercati fossero appunto sociali.

Questo genere di modifiche al processo di rendicontazione e misura ha pro e contro. Un pro è che la rendicontazione d'impatto ambientale o culturale può seguire strade proprie e specifiche; le prime sono anche abbastanza ben stabilizzate. Ma i contro sono molto maggiori. Intanto, la rendicontazione dell'impatto culturale è tutt'altro che stabilizzata. Personalmente credo che la difficoltà a identificare e "vendere" (proporre, argomentare) l'impatto della cultura a chi non ne è già convinto – inclusi molti decisori pubblici che allocano i bilanci – sia uno dei fattori che hanno facilitato il crollo dei contributi pubblici alla cultura, una delle poche aree in cui la spesa pubblica è stata veramente tagliata. Più in generale, il contro è che l'applicazione di bandi pubblici (locali, nazionali o europei) di area sociale al mondo ambientale e soprattutto culturale può diventare problematica; e un segnale di ciò a livello europeo è il rifiuto del Parlamento dell'Unione a includere la cultura fra gli obiettivi generali della politica sociale e in particolare fra i settori supportati dalla SBI e dalle iniziative sottostanti: per esempio, l'elenco di organizzazioni "investibili" da parte degli EuSEF non sembra comprendere quelle culturali se non con uno sforzo notevole di precisazione del loro ambito di attività che ne ricomprenda importanti ricadute sociali.

Infatti, ciò che si osserva sempre più spesso nella progettualità culturale è il tentativo di impiegare contesti culturali all'interno di progetti di cambiamento sociale. L'arte-terapia, per esempio, ha un contenuto culturale ma uno scopo sociosanitario, e non è difficile identificare una *theory of change* credibile il cui scopo finale sia di raggiungere un incremento di benessere

²⁴ ... eccetto per dire quanto segue. A mio parere una soluzione del dilemma si trova direttamente nella missione del *funder*; per esempio, il settore pubblico ragionevolmente mira al cittadino mediano e quindi fornirà meno mezzi ai progetti "di nicchia", a meno che non abbiano a che fare con livelli minimi di assistenza dovuti per legge. All'opposto, una fondazione concentrata su un problema specifico (Telethon) deve focalizzarsi su quello. Questa polarizzazione suggerisce che i progetti di nicchia siano generalmente meglio perseguiti dal settore nonprofit e in generale che non esista una regola per scegliere ma sia bene avere un ecosistema di operatori con missioni complementari.

dei beneficiari. Questo tipo di interventi va giudicato sulle sue effettive capacità di produrre il cambiamento necessario (l'efficacia): l'efficienza è sempre da controllare, ma in aggregato credo che questo aspetto sarà secondario dato che arte e cultura di solito costano molto poco rispetto alle alternative direttamente socio-sanitarie. Sta di fatto però che la cultura non ha solo un effetto sociale, ma anche – o soprattutto – un impatto “intrinseco” che ha bisogno di una sua concettualizzazione e sue misure, da rinviare a un'altra occasione.

La "catena alimentare" dell'investimento sociale

La gran parte della letteratura sulla misura d'impatto sociale si riferisce in realtà al singolo progetto o, al meglio, all'organizzazione sociale (che normalmente avrà un portafoglio di tali progetti). Tuttavia l'impatto sociale viene esercitato da molti altri soggetti, per esempio dai finanziatori di quei progetti e di quelle organizzazioni. Inoltre, diversi di questi soggetti devono – per legge o regolamento, per contratto, o per opportuna scelta – rendicontare il proprio intervento; e come dicevo c'è una tendenza molto forte verso una rendicontazione che dimostri l'efficacia del lavoro svolto e soprattutto l'efficienza, in termini di minimizzazione del denaro richiesto per dato risultato. Negli Stati Uniti, e nei confronti delle fondazioni – che oltretutto devono normalmente erogare annualmente il 5% del loro patrimonio, un vincolo completamente diverso da quelli delle fondazioni italiane e che pone il problema del reperimento di opportunità adeguate in termini di uso efficiente del denaro – questa tendenza ha anche un nome, “filantropia strategica”.

Nel muoversi dal singolo progetto, al portafoglio di progetti (l'organizzazione nonprofit), al *funder* di progetti o organizzazioni – banca, fondo, fondazione – al fondo di fondi, la rendicontazione assume aspetti che al livello più semplice rimangono inediti. Il passaggio critico è quello dall'organizzazione al *funder*, perché questo è il passaggio nel quale la rendicontazione inizia a scontrarsi con la difficile comparabilità delle misure di *outcome* fra un settore di intervento e l'altro. L'*outcome* misurato in QALY di un progetto sanitario non è comparabile con l'*outcome* misurato in giorni di lavoro continuativo per un progetto di inserimento lavorativo, nonostante l'unità di misura possa essere la stessa! E questo sarebbe ancora meno vero per l'*outcome* di un progetto di prima assistenza.

Una soluzione disponibile – una delle poche che permettono di aggregare risultati perseguiti in settori diversi – è il c.d. “modello gamma” proposto in Grabenwarter-Liechtenstein (2012) e citato in Sub-GECEs (2013). Essenzialmente questo richiede al *funder* di fissare obiettivi di impatto per ogni settore di intervento, nelle unità che ritiene più naturali in quel settore – nell'esempio più sopra, QALY in sanità ma giorni di lavoro continuativo nell'inserimento, etc. – e misurare poi l'impatto effettivo *ex post* come il rapporto fra l'impatto ottenuto diviso l'impatto obiettivo, entrambi nelle stesse unità naturali. Questo dà, per ogni settore, un numero puro (privo di dimensione), che può quindi essere aggregato fra settori, per esempio con i relativi pesi dell'investimento da parte del *funder*, ottenendo una misura di efficacia che suonerà come 1,15 (o 115% dell'impatto obiettivo). Posto che esista una sintesi di questo genere a livello di fondo, un fondo di fondi può fare altrettanto prendendo come input le misure di efficacia dei fondi in cui investe e aggregandole con i propri pesi di investimento.

Essenzialmente il modello richiede quindi di fissare una sorta di *asset allocation*, a livello di *funder*, comprensiva di “rendimento sociale” atteso in ciascuno dei settori perseguiti (consiglio dell'autoironia, chiamo questi impatti MINUs, *Measure of Impact in Natural Units*). I progetti (ovvero le organizzazioni, i fondi) in cui il *funder* investe verranno implicitamente paragonati tra loro sulla base di una statistica del tipo “MINUs per euro investito” e i progetti aggregati tra loro sia all'interno di uno stesso settore che fra settori. Quanto questa procedura sia realistica per un *funder* complesso – che persegue molti impatti simultaneamente – è da vedere; sicuramente essa mette una responsabilità e un peso molto alti sulle sue spalle. In compenso, il risultato è oggettivamente comparabile fra progetti, settori e fondi, anche se poco “pregnante” per alcuni *stakeholder*. Un altro pregio è che esso obbliga a pensare fino in fondo – forse anche troppo – quali benefici sociali si vogliono ottenere con il *funding*; altri difetti sono che il metodo richiede una statistica di sintesi per ogni settore (nella quale le altre statistiche devono essere eventualmente trasformate) e che si presta al *cherry picking* nel senso che basta stabilire obiettivi relativamente modesti per ottenere risultati *ex post* maggiori del 100%, in modo scarsamente monitorabile da parte di non addetti ai lavori.

Conclusioni e un po' di futuro

La rendicontazione d'impatto sociale è un genio uscito dalla bottiglia: non è chiarissimo se sia tutto buono, o *too much of a good thing*; ma ormai si tratta di una questione difficile da evitare. Anche per chi è poco convinto che valga la pena spenderci molto tempo o risorse, è evidente che "il tema c'è". La quantità di risorse da allocare dipende dalle inclinazioni e necessità degli *stakeholder*; una prima approssimazione è che una buona misurazione potrebbe costare fino al 5% di un progetto; se chi la desidera è un finanziatore, tendenzialmente essa dovrebbe essere addebitata a questo. L'altra prima approssimazione è che vale la pena misurare un impatto se l'esistenza di questa misura sposta, di almeno il 10%, la decisione di intervento di almeno uno *stakeholder* essenziale. Entrambi i "paletti" sono menzionati in sub-GECEs (2013) e credo trovino risponenza nell'esperienza.

È tempo di dichiarare i miei gusti sui modelli alternativi di valutazione d'impatto. Non ritengo che esista la *silver bullet*, la soluzione che risiede in un solo approccio alla valutazione. Per quanto lo SROI sia un attrattore potente, rimango dell'opinione che la monetizzazione *di per sé* sia un autogol nei confronti di alcune categorie di *stakeholder* e che il *focus* su un singolo indicatore sia spesso troppo rischioso²⁵. D'altra parte ritengo che approcci eccessivamente eclettici, che si vedono riflessi nella pratica di redazione di alcuni bilanci sociali, non abbiano speranza di incidere sul comportamento degli *stakeholder* (alcuni o tutti). E quindi, in un esempio dell'approccio compromissorio che avevo dichiarato all'inizio, credo che si debbano scegliere *pochi stakeholder* e *ancora meno* metodi di valutazione d'impatto per ognuno di essi. L'amministrazione pubblica si può spesso interessare a valutazioni monetarie e a numeri di beneficiari; i beneficiari stessi, alla spiegazione della teoria del cambiamento, alle variazioni di SWB o allo *storytelling* di alcuni casi; etc. Quale *mix* delle varie scelte disponibili debba essere estratto dalla cassetta degli attrezzi, dipende dalle circostanze. Il *focus* su misure singole di sintesi mi sembra difendibile al livello di singolo *stakeholder*, ma non al livello del *social reporting* complessivo. Tuttavia, il numero totale degli indicatori considerati e il costo di produzione degli stessi vanno limitati a una quota "proporzionata" del valore dell'organizzazione e dei suoi progetti.

Se e quanto il settore sociale italiano abbia prodotto misure d'impatto soddisfacenti – in base alla visione precedente o ad altre che siano sostenibili – è una questione che devo lasciare a un altro documento. Nella mia percezione, in aggregato, c'è da migliorare. I bilanci sociali (o "di missione") – che pure si sono certamente diffusi, anche grazie alla fornitura di formati standard da parte di associazioni di categoria o di *funder* sofisticati – contengono un grande numero di statistiche e di casi singoli, a mio parere anche troppe considerando che poi il lettore deve farsi un'immagine complessiva (una media ponderata) e che questo non è facile quando le informazioni sono molte ed eterogenee. La mia impressione è che in molti casi il lettore riceva un tale ammontare di informazione non strutturata, da rendere praticamente impossibile la formazione di un giudizio unitario. In ogni caso, gran parte delle misure sono di *output* e non di *outcome*, quando pure non riguardano direttamente le risorse. Le applicazioni di metodi più cogenti e focalizzati, come lo SROI, si contano ancora (a star larghi) sulle dita di una persona, quando il solo settore sociale imprenditoriale conta circa 13.000 operatori e l'aggiunta di quello "civile" raggiunge i 300.000.

In alcuni casi, anche avanzati, l'interesse non è tanto sulla quantificazione del valore sociale quanto su altro: per esempio la pratica del *randomized controlled trial* – che comunque caratterizza un piccolo numero di *funder* sofisticati – è più focalizzata sull'identificazione di "cosa funziona" che sulla quantificazione e valorizzazione dell'impatto; anche se va detto che una sana valutazione del rischio – l'intervallo di confidenza – della stima d'impatto, un sottoprodotto degli RCT, è un fattore che manca ad altri approcci di punta alla rendicontazione sociale (non dallo SROI, purché venga eseguita l'analisi di sensitività raccomandata nel quinto passo).

Cosa ci manca, in Italia, rispetto a un mondo anglosassone, che almeno in superficie pare più propenso alla misura d'impatto? Secondo me quattro fattori. Il primo è macroeconomico:

²⁵ Un'esperienza decennale nell'*asset management* mi suggerisce che la valutazione di *performance* nella gestione del denaro ha lo stesso problema. Un sistema di incentivo basato su un qualsiasi singolo indicatore automatico (e noto) nel medio termine produce risultati indesiderati e non sempre coerenti con il fine originario. L'esperienza del *rating* pre-crisi degli strumenti finanziari complessi (ABS, MBS, CDO semplici, quadrati e cubici) suggerisce la stessa cosa.

manca una propensione alla donazione, soprattutto attraverso un'intermediazione istituzionale (fondazioni, *endowments* ...), che crei un maggiore interesse per i criteri di valutazione dell'uso che le istituzioni fanno del denaro donato. La gran parte della filantropia istituzionale italiana è svolta da fondazioni bancarie, la cui costituzione è avvenuta in tempi lontani (indebolendo il legame con i donatori originari: in gran parte la borghesia cattolica nata nel tardo Ottocento) e il cui legame con il territorio può essere molto mediato. Per quanto ci sia un meccanismo, essenzialmente politico, di sorveglianza sull'impiego del denaro e l'investimento del patrimonio, l'incentivo al controllo di efficienza è debole rispetto a fondazioni che "girano" il patrimonio più rapidamente e dipendono quindi dai nuovi afflussi (e dalla performance finanziaria), come quelle anglosassoni. Nella mia percezione anche l'investimento dell'attivo, soprattutto in fondazioni di erogazione medie e piccole, tende a essere troppo conservativo e quindi a contribuire a un equilibrio di impatti relativamente contenuti rispetto al potenziale.

In ogni caso, questo primo fattore cambierà, ma lentamente; e varie proposte di variazione più veloce – basata su vincoli di portafoglio imposti alle fondazioni – mi paiono illegittime e foriere di futuri guai peggiori, perché irrispettose della certezza della proprietà privata. Sugli altri tre fattori invece credo sia possibile e desiderabile incidere.

Il primo è la mancanza di un principio, che valga per tutte le amministrazioni pubbliche, per cui l'incarico di svolgere servizi di interesse pubblico deve essere assegnato tenendo conto dell'impatto sociale delle organizzazioni che lo eseguono. Il Regno Unito ha una legge di questo tipo, il *Social Value Act*, e benché questo sia largamente una affermazione di principio essa ha costretto le amministrazioni, anche locali, ad attrezzarsi in merito. Nella realtà italiana basterebbe statuire che il metodo di assegnazione dei bandi "alle migliori condizioni economiche" (formula che indica la possibilità di tener conto dell'impatto sociale) è quello primario e che solo spiegando il motivo della diversa scelta le amministrazioni possono impiegare il metodo "del minimo prezzo". È stato affermato che questa mossa sarebbe inefficace perché il primo metodo è già un'opzione praticabile, ma la letteratura sul *nudging* suggerisce altrimenti. Un'amministrazione locale ha varato la "città senza bandi", una soluzione alternativa che credo da perseguire – a cura di amministratori locali inattaccabilmente virtuosi.

Il secondo fattore è la mancanza di un *network* sufficientemente ampio di consulenti che aiutino nella realizzazione di rendiconti d'impatto. In realtà non è che questi manchino del tutto e alcuni operatori anzi si lamentano della pressione eccessiva verso la rendicontazione d'impatto, interpretata come un'azione commerciale da parte dei consulenti. Tuttavia, la consulenza organizzata – nella componente non tanto strategica, quanto legale, fiscale, contabile – è da un lato un segnale e dall'altro lato un promotore, di buone pratiche di misura d'impatto.

Il terzo e ultimo fattore (tra quelli che vedo) è la mancanza di un *repository* nel quale si concentrino le statistiche di interesse sociale che aiutano a trasformare gli *output* in *outcome* e impatti: qual è l'effetto della pratica sportiva regolare nella popolazione di mezza età sull'aspettativa di vita? Quale la minore incidenza di malattie di vario genere? Quale il minor costo per la sanità pubblica di gestire anziani malati e non autosufficienti che avrebbero potuto evitare questo stato? Etc. Questo tipo di dati usualmente non manca in Italia; anzi il sistema statistico nazionale produce dati di buona qualità media e ha anche – da alcuni anni a questa parte – un'ottima attitudine alla diffusione efficiente e anche gratuita dei dati. Ma manca uno sforzo di costruzione – che dev'essere organizzato per settori di intervento sociale – di un "bidone" unico dal quale reperire l'informazione con un certo grado di omogeneità fra operatori e abbassandone il costo. In parte questa può essere un'operazione di assimilazione di sforzi esistenti (il sistema IRIS, WikiVOIS ...); ma in parte si deve trattare di uno sforzo italiano focalizzato sulla nostra popolazione e le sue caratteristiche. Eseguirlo indicherà anche le aree in cui c'è bisogno di dati oggi inesistenti²⁶.

La riduzione di questi svantaggi dell'Italia è assolutamente possibile con uno sforzo concertato fra operatori del Terzo Settore, operatori contigui ad esso, settore pubblico, imprese (nella loro funzione di CSR). Varrebbe la pena perseguirla. Così come credo sia nell'interesse del mondo sociale fare più *lobbying* su una riforma del regime legale, contabile e fiscale delle donazioni, cercando magari il modo di farle transitare nel modo più "istituzionale" possibile, che per altri

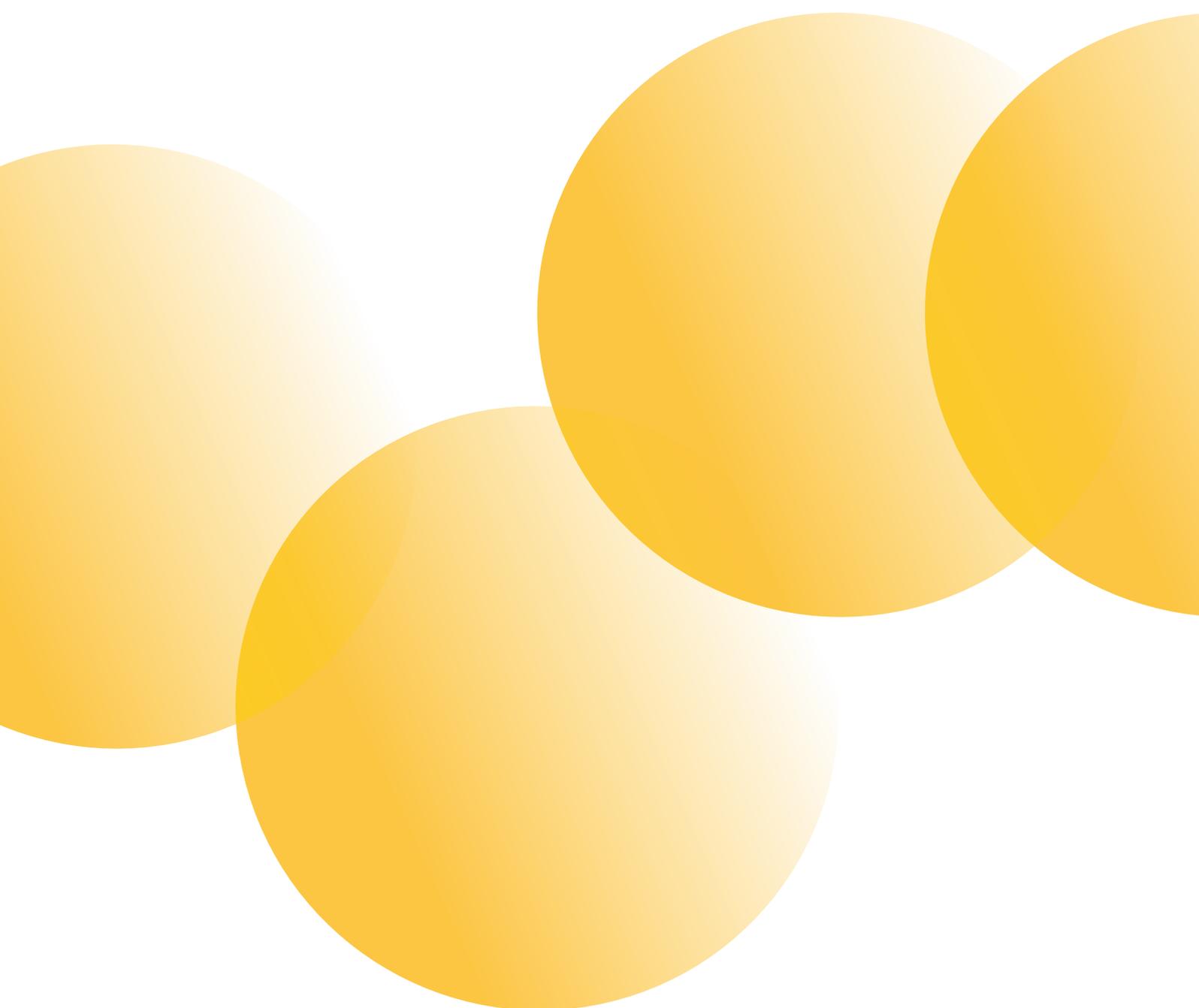
²⁶ Per esempio sulle disabilità: avendo a che fare con un progetto sulle disabilità visive (vedi la nota 22), ho constatato che si tratta di un'area dove né la statistica pubblica, né l'attività associativa hanno finora prodotto dati abbondanti e robusti laddove in altri Paesi esiste invece una certa copertura.

interessi più strettamente settoriali. Anche questo darebbe impulso alle valutazioni d'impatto e alzerebbe quindi la coscienza del valore dell'ampia e dinamica economia sociale italiana.

Bibliografia

- Armendariz B., Morduch J. (2010), *The Economics of Microfinance*, MIT Press
- Associazione nazionale per la ricerca scientifica sul Bilancio Sociale (2009), *La rendicontazione sociale per le aziende non profit*, Giuffrè
- Brent R.J. (2006²), *Applied Cost-Benefit Analysis*, Edward Elgar
- Chiaf E. (2010), *Le imprese sociali di inserimento lavorativo e la creazione di valore: uno studio di casi*, Università degli Studi di Brescia, *paper n.110*, dicembre
- Clifford J., Markey K., Malpani N. (2013), *Measuring Social Impact in Social Enterprise: The state of thought and practice in the UK*, E3M
- Cullis J., Jones P. (2009³), *Public Finance & Public Choice. Analytical Perspectives*, Oxford University Press
- Dal Colle A., Ratti M. (2012), *Defining and measuring "social value". Challenges for nonprofit organisations*, manoscritto, presentato alla riunione scientifica annuale Iris Network, Brescia, giugno
- Fleurbaey M. (2009), *Beyond GDP: The Quest for a Measure of Social Welfare*, *Journal of Economic Literature*, 47(4): 1029-75
- Fleurbaey M., Blanchet D. (2013), *Beyond GDP. Measuring Welfare and Assessing Sustainability*, Oxford University Press
- Grabenwarter U., Liechtenstein H. (2012), *The gamma model. An unconventional perspective on impact investing*, IESE
- Hausman, J.A. (2012), *Contingent Valuation: From Dubious to Hopeless*, *Journal of Economic Perspectives*, 26(4): 43-56
- Kaplan R.S., Norton D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press
- Karoly L.A. (2008), *Valuing Benefits in Benefit-Cost Studies of Social Programs*, RAND Corporation
- Mook L., Quarter J., Richmond B.J. (2006²), *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Sigel Press
- Perrini F., Vurro C. (2013), *La valutazione degli impatti sociali. Approcci e strumenti applicativi*, EGEA
- Rusconi G. (2013), *Il bilancio sociale delle imprese. Economia, etica e responsabilità dell'impresa*, Ediesse
- Rusconi G., Dorigatti M. (a cura di) (2004), *Teoria generale del bilancio sociale e applicazioni pratiche*, FrancoAngeli
- Sandel M.J. (2012), *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, Farrar Straus Giroux
- Somers A.B. (2005), *Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises*, *Social Enterprise Journal*, 1:1, 43-56
- SROI Network (2012), *A Guide to Social Return on Investment*, January
- Sub-GECEs (2013), *Proposed Approaches to Social Impact Measurement In European Commission legislation and in practice relating to: EuSEFs and the EaSI*, http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/docs/expert-group/20131128-impact-measurement-subgroup_en.pdf, November 26
- Tuan M. (2008), *Measuring and/or estimating social value creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*, Bill & Melinda Gates Foundation

La Voce del Territorio: attori, ambiti e organizzazioni



Un welfare di comunità innovativo che crea sviluppo. “Aiutamundi”, l'esperimento di micro-credito senza denaro avviato nella Locride

**di Fabrizio Minnella, Responsabile Comunicazione e relazioni Esterne
Fondazione CON IL SUD**

Premessa: cambiare il futuro nel segno dell'innovazione sociale

La Fondazione CON IL SUD, in occasione del suo settimo anniversario, ha promosso recentemente a Bari la manifestazione nazionale “Con il Sud - CAMBIARE IL FUTURO” (11-12, 18-19 ottobre 2013). Il tema, oltre ad essere ambizioso, ha permesso un serio e stimolante confronto tra esperti internazionali, operatori e cittadini: circa novanta relatori, tra cui il Premio Nobel per l'Economia Eric Maskin, il Governatore della Banca d'Italia Ignazio Visco, il Ministro della Cultura Massimo Bray, il Sindaco di Bari Michele Emiliano, il Presidente della Fondazione CON IL SUD Carlo Borgomeo, il Presidente dell'Acri Giuseppe Guzzetti, il Portavoce del Forum Terzo Settore Pietro Barbieri, il linguista Tullio De Mauro, gli scrittori Corrado Augias ed Erri De Luca, in oltre trenta momenti differenti tra incontri ed eventi promossi in collaborazione con il X Forum del libro Passaparola. Sono state condivise idee ed esperienze concrete avviate al Sud e in Europa capaci di portare innovazione sociale per lo sviluppo, dimostrando come il cambiamento non solo sia possibile, ma è anche necessario e indispensabile per il Mezzogiorno e per l'intero Paese. Una riflessione sviluppata attorno a due temi centrali che hanno fatto da sfondo ai due fine settimana: da una parte il “fare comunità” e l'importanza della coesione sociale, dall'altra la necessità di “investire in conoscenza”, con la promozione della cultura. In sintesi: due facce della stessa medaglia, quella dello sviluppo possibile attraverso processi inclusivi e di innovazione sociale. Tra i temi affrontati: il rapporto tra cibo, produzione e rifiuti, con la testimonianza di esperienze innovative avviate al Sud anche grazie al bando Verso Rifiuti Zero; la sostenibilità e il futuro del welfare e la sua dimensione comunitaria; il protagonismo delle giovani generazioni e i percorsi di legalità sperimentati in Italia e nel Mezzogiorno e, in generale, le varie declinazioni dell'innovazione nel sociale.

All'interno di questa visione dello sviluppo, esplicitata nella missione della Fondazione CON IL SUD¹, si annovera anche l'esperimento avviato in Calabria con il progetto “Aiutamundi” per lo sviluppo locale di un'area della Locride. L'iniziativa, illustrata a Bari, ha l'obiettivo di promuovere il valore della comunità e di stimolare l'economia locale, attraverso un innovativo sistema di sussidiarietà orizzontale, superando gli ostacoli legati alla mancanza di liquidità.

Il modello “Aiutamundi”

Il progetto “Aiutamundi” è promosso dal Gruppo Cooperativo GOEL con una partnership territoriale composta da 37 organizzazioni, tra enti pubblici, cooperative sociali, associazioni, parrocchie e finanziato con oltre 900 mila euro dalla Fondazione CON IL SUD nell'ambito delle iniziative a sostegno dello sviluppo locale di aree particolarmente svantaggiate e a forte presenza criminale del Mezzogiorno.

L'iniziativa ha avviato in sei comuni della Locride (Marina di Gioiosa Jonica, Grotteria, Mammola, Gioiosa Jonica, Martone, San Giovanni di Gerace, in provincia di Reggio Calabria) la sperimentazione di un modello di welfare comunitario che permette di valorizzare e consolidare le risorse, le competenze e le professionalità locali attraverso l'erogazione di servizi territoriali. Il modello si basa su un sistema di mutuo-aiuto tra cittadini fondato sui valori comunitari della solidarietà, della coesione sociale e del bene comune che prevede lo scambio di prestazioni lavorative e di prodotti senza l'utilizzo del denaro. Aiutamundi (“aiutiamoci”),

¹ La missione della Fondazione CON IL SUD è promuovere l'infrastrutturazione sociale del Mezzogiorno, ovvero favorire percorsi di coesione sociale per lo sviluppo.



termine mutuato dal dialetto, evoca infatti l'impegno della comunità locale ad attivare innanzitutto le proprie risorse per creare sviluppo, prima di attendere risposte dall'alto e dall'esterno.

I sei comuni interessati dalla sperimentazione (complessivamente circa 22.000 abitanti) appartengono alla Vallata del Torbido, un'area della Locride in cui, oltre alla marginalità fisica dovuta alla carenza e inefficienza di infrastrutture varie e in particolare del trasporto, diversi fattori incidono negativamente sullo sviluppo: il crescente fenomeno dell'emigrazione e dello spopolamento dei piccoli centri urbani; la forte disoccupazione, che interessa oltre un giovane su due²; il dissesto finanziario in cui versano molti comuni della Vallata; la marcata presenza mafiosa e una diffusa cultura dell'illegalità. A questi fattori di freno allo sviluppo civile ed economico, si affiancano quelli legati alla disgregazione sociale e una grave carenza di servizi socio-sanitari e socio-assistenziali sui quali pesa anche l'esigua spesa sociale pro-capite regionale, tra le più basse di Italia.³

La Vallata del Torbido, così come molte altre aree locali del Sud Italia, vive all'interno di un macroscopico paradosso: è evidente la necessità di cura dei beni comuni e la forte domanda di beni e servizi, sociali e non; è consistente la disponibilità di forza lavoro giovanile inoccupata e/o disoccupata, ma la mancanza di risorse finanziarie impedisce di attivare il mercato. In sintesi il denaro, nato come strumento per facilitare gli scambi tra esigenze e soggetti differenti, in particolari contesti può essere un ostacolo che si somma a quelli di natura più prettamente sociale già accennati in precedenza.

Come hanno sottolineato il Prof. Leonardo Becchetti dell'Università di Roma Tor Vergata e la Prof.ssa Nazaria Solferino dell'Università della Calabria in un recente lavoro⁴, l'aumento significativo dei livelli di povertà e delle diseguaglianze ha posto problemi cui né lo Stato né il mercato si sono mostrati in grado finora di porre rimedio. L'opportunità di effettuare forme moderne di baratto consente, in un periodo di crisi, di poter ampliare le possibilità di soggetti che altrimenti resterebbero esclusi dalle transazioni tradizionali effettuate con moneta.

Per risolvere tale situazione di disagio e per promuovere lo sviluppo umano, sociale ed economico del territorio, Aiatamundi fornisce un sistema di scambio di prodotti e servizi, complementare e non sostitutivo al mercato ordinario, mettendo in relazione le competenze e capacità esistenti per il cambiamento del territorio.

Si tratta di un vero e proprio circuito di pagamento nel quale persone, famiglie, professionisti, imprese, gruppi ed associazioni possono comprare e vendere beni e servizi senza l'utilizzo di denaro contante. Con il proprio lavoro o con i propri beni si possono comprare i prodotti, i servizi ed il lavoro di cui si ha bisogno: i cittadini hanno dunque la possibilità di accedere al mercato di scambio senza esborsi di denaro, ma semplicemente accettando di mettere a disposizione della comunità le proprie competenze e capacità.

Ogni soggetto, giuridico e non, interessato ad entrare nel sistema può rivolgersi allo sportello Aiatamundi più vicino al proprio luogo di residenza, oppure tramite il sito internet o numero verde telefonico. Ogni bene o servizio che il soggetto riceve costituisce un debito, mentre ogni bene o servizio che fornisce rappresenta un credito reale ed esigibile, valutato in euro. Il sistema informatico simulerà il funzionamento tipico dei conti correnti bancari, adattandolo alle esigenze del sistema di scambio. L'avvenuta ricezione del bene o servizio convaliderà il credito a favore del fornitore.

Aiatamundi, dunque, è un sistema che senza l'utilizzo di denaro produce sviluppo e coesione sociale, dando vita ad una rete di relazioni sociali nella quale ogni soggetto può soddisfare i propri bisogni tramite un sistema di mutuo aiuto in cui è possibile valorizzare competenze, creare fiducia, partecipare attivamente nel proprio territorio.

² In provincia di Reggio Calabria il tasso di disoccupazione giovanile è del 54,1% (Dati: Rapporto Camera di Commercio di Reggio Calabria, 2013).

³ La Regione Calabria ha una spesa sociale pro-capite tra le più basse d'Italia: meno di 27 euro per abitante, contro i 142 euro del Nord-est e i 280 euro della Valle D'Aosta (dati: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Rapporto di monitoraggio sulle politiche sociali, 2006).

⁴ Baratto, monete complementari ed economia solidale, Focsiv, 2013.

La rete di Aiutamundi

Soggetto responsabile: Gruppo Cooperativo GOEL.

Partner: Arca della salvezza Società cooperativa sociale, Associazione Arcipelago SCEC, Associazione Comunità Libere, Associazione Crescere Giocando Onlus, Associazione culturale Amici per il centro storico borgo antico, Associazione culturale Due Sicilie, Associazione di volontariato Comunità di Liberazione, Associazione Don Milani Onlus, Associazione Gioiosando col teatro, Associazione Il Drago e la fenice Onlus, Associazione Turistica Pro Loco Mammola, Azione Cattolica Italiana – Diocesi Locri-Gerace, Centro di Studi Storici Le calabrie, Comune di Gioiosa Jonica, Comune di Grotteria, Comune di Mammola, Comune di Marina di Gioiosa Jonica, Comune di Martone, Comune di San Giovanni di Gerace, Confcooperative Calabria, CISL Calabria, Consorzio Connecting People, Consorzio Regionale Calabria Welfare, Cooperativa per il Riordino di Archivi e Biblioteche – Corab arl, Cuntrascenzia Società cooperativa sociale, Federazione provinciale Coldiretti di Reggio Calabria, I.D.E.A. Società cooperativa sociale arl Onlus, Locride Associazione Donatori Sangue – L.A.Do.S, L'Utopia Società cooperativa sociale, Parrocchia S. Giovanni Battista di Gioiosa Jonica, Parrocchia San Nicola di Bari di Mammola, Parrocchia San Nicola di Bari di Marina di Gioiosa Jonica, Pathos Società cooperativa sociale, Pinocchio Società cooperativa sociale, Valle del Bonamico Cooperativa agricola.

Tutor: Volontari nel mondo – FOCSIV

www.aiutamundi.com

Un'altra Napoli è possibile

di Rosa De Simone, Ufficio Stampa L'Altra Napoli Onlus

C'era una volta Napoli... una città solare, piena di colore e solidarietà, di entusiasmo e di emozioni, di nobiltà e dignità, di voglia di fare e creatività.

Oggi la stessa città vive una crisi profonda, che deprime l'economia e la qualità della vita dei suoi cittadini. Soffocata dal peso della criminalità, che pregiudica qualsiasi prospettiva di sviluppo economico, Napoli è ormai priva di uno slancio positivo e vitale.

Le colpe sono di tutti: del fallimento delle istituzioni locali e di un'intera classe politica; del governo centrale, che per anni ha fatto finta di non vedere; di una società civile ormai assuefatta, amareggiata, che ha preferito "tirare a campare" piuttosto che battersi per un futuro migliore.

La voglia di abbandonare la città al suo destino è oggi un sentimento molto diffuso tra i napoletani, soprattutto tra quelli che vivono altrove.

Ma non tutti la pensano così...

L'Altra Napoli è un'Associazione Onlus, fondata nell'ottobre del 2005 da **Ernesto Albanese**, figlio dell'ingegner Emilio, ucciso pochi mesi prima durante una rapina sotto casa, in via S. Maria di Costantinopoli. Un evento terribile e traumatico, che scosse le coscienze di tanti, quel giorno, perché in tanti capirono che quello stesso destino avrebbe potuto essere di ciascuno di loro.

E così, quando qualche mese dopo, insieme a pochi, intimi e sinceri amici, Ernesto Albanese fondò "*L'Altra Napoli Onlus – Associazione napoletani dentro*", con l'obiettivo di scuotere le coscienze di quanti Napoli sembravano averla dimenticata, furono in tanti ad aderire, animati da una voglia sincera di fare qualcosa di concreto, di "rimboccarsi le maniche" per provare a cambiare le cose.

Ad oggi l'associazione conta circa 1000 soci, rappresentativi di ogni classe sociale - manager, professionisti, imprenditori, ma anche cittadini comuni uniti da una sincera voglia di riscatto per la propria città - ed ha 3 obiettivi principali:

- Ideare e sviluppare in prima persona progetti di riqualificazione urbanistica e di aggregazione sociale in una delle aree maggiormente problematiche di Napoli - il Rione Sanità - con l'obiettivo di migliorare la qualità della vita dei residenti, avviando nuove opportunità di sviluppo e di occupazione;
- Stimolare l'impegno civile di un numero crescente di cittadini;
- Sensibilizzare l'opinione pubblica nazionale sull'importanza della questione-Napoli.

Dal 2006, L'Altra Napoli Onlus è impegnata in un grande progetto di riqualificazione urbanistica, artistica e sociale del Rione Sanità, considerato una vera e propria periferia all'interno del centro storico di Napoli.

Nessun luogo, in verità, incarna le contraddizioni di Napoli come il Rione Sanità.

Chiamato anche "il rione sotterraneo" per la presenza di numerose catacombe paleocristiane, il Rione ha dato i natali a Totò, è stato raccontato in prosa da Eduardo De Filippo, ed oggi si ritrova in una sorta di limbo - quasi un'enclave - all'interno del centro storico della città.

In 3 chilometri quadrati vivono quasi 32mila persone. La disoccupazione arriva al 60% fra i giovani, gravata da una situazione di microcriminalità diffusa difficilmente contenibile, la dispersione scolastica raggiunge picchi come in nessun'altra zona della città.

Pochi quartieri, però, vivono situazioni di forte degrado e contemporaneamente, storia e tradizioni culturali tali che potrebbero consentirne l'autopromozione ed il recupero.

Ed è per questo che proprio nel Rione Sanità si sviluppa il primo e più importante progetto dell'associazione L'Altra Napoli Onlus che, parafrasando il celebre film di Vittorio De Sica, si chiama "*Rione Sanità, ieri, oggi e domani*".

Il progetto nasce dalla convinzione che, in un quartiere in cui convivono situazioni di forte degrado, storia e tradizioni culturali secolari, la dignità del territorio possa essere raggiunta attraverso due direttive strategiche: la riqualificazione urbana - che contribuisce a migliorare la qualità della vita dei suoi abitanti e a determinare il rispetto della legalità - e quella sociale, che



passa attraverso la valorizzazione dei suoi tanti tesori artistici e monumentali (catacombe e chiese), e che può generare opportunità di lavoro, soprattutto per i giovani.

Il progetto, sottoposto alla **Clinton Global Initiative (CGI)** – una fondazione che promuove attività filantropiche e di sviluppo nel mondo, apportando ai progetti prescelti una sorta di “patrocinio morale” spendibile nella fase della raccolta dei fondi – è stato l’unico progetto europeo condiviso dalla Fondazione di Bill e Hillary Clinton, a conferma della particolare gravità del caso Napoli e del forte riscontro emotivo che essa ha nel mondo, nonché del profondo legame che esiste fra Bill Clinton e la città, fin dai tempi della visita dell’allora presidente USA durante il G7 del 1994.

Naturalmente, anche per agevolare le relazioni fiduciarie che lentamente si andavano ad instaurare nel Rione, è stato fondamentale individuare un “ambasciatore del territorio”: e così, colui che dal 2001 era già il punto di riferimento di ragazzi e adolescenti – **don Antonio Loffredo**, parroco delle chiese del Rione Sanità – si è rivelato un manager di eccezione, capace di canalizzare in modo positivo le energie di tanti giovani.

I primi, concreti risultati del progetto “*Rione Sanità, ieri, oggi e domani*” sono stati: l’apertura del **Giardino degli Aranci**, uno dei pochi spazi verdi del rione, ristrutturato e restituito dopo molti anni di chiusura ai bambini del quartiere; la realizzazione de **L’Altra Casa**, uno spazio polifunzionale di 200 mq interamente ristrutturato, che accoglie 15 giovani mamme e 30 bambini del quartiere; la ristrutturazione del **seicentesco Chiostro di Fra’ Nuvolo** nella Basilica di Santa Maria della Sanità, diventato oggi punto di riferimento e luogo di aggregazione per i giovani; l’inaugurazione dell’**Accademia della Sanità**, il nuovo spazio polifunzionale del quartiere che ospita corsi di psicomotricità infantile ed un laboratorio teatrale che coinvolge oltre 200 giovani; l’avvio, in collaborazione con la Lega Navale Italiana e la Fondazione “L’ Albero della vita”, di corsi gratuiti di vela per bambini del Rione Sanità e di San Giovanni a Teduccio, **Una vela per sperare**; la ristrutturazione della **Casa dei Cristallini**, storico punto di riferimento del quartiere per più di 50 mamme e bambini in difficoltà; l’apertura del **Sanità Music Studio**, un moderno e tecnologico studio di registrazione, la cui gestione è stata affidata ad una cooperativa sociale di giovani del territorio, gli **Apogeo**, che hanno seguito un corso di formazione per tecnici del suono.

Ma fiore all’occhiello dell’intero progetto è senz’altro il progetto di formazione orchestrale per bambini ed adolescenti del Rione: **Sanitansamble**. L’idea di formare un’orchestra stabile, che partisse dalle risorse istintive e popolari degli abitanti più giovani del quartiere, è nata dalla convinzione che la pratica musicale, in un ambito particolare come quello del Rione Sanità, potesse rappresentare un’opportunità di allontanamento dal disagio affettivo giovanile e dalla devianza sociale, anche sulla scia dell’incredibile esperienza del Maestro **Josè Antonio Abreu** che a Caracas, in Venezuela, tantissimi giovani ha salvato dalla strada in più di trent’anni di attività.

La “*Sanitansamble*” è formata da 46 elementi tra i 9 e i 19 anni : 8 violini primi, 6 violini secondi, 6 viole, 4 violoncelli, 4 contrabbassi, 3 flauti traversi, 3 clarinetti, 3 oboe, 3 trombe, 3 corni francesi, 3 percussioni. Un team di 14 maestri preparatori d’orchestra, attraverso percorsi didattici pensati “su misura”, e grazie alla pratica orchestrale collettiva, prepara i giovani musicisti – nessuno dei quali all’atto della selezione aveva alcuna cognizione musicale – su brani tratti dal repertorio sinfonico, popolare e contemporaneo.

È significativo sottolineare che, in un quartiere come il Rione Sanità, dove il tasso di abbandono scolastico si aggira intorno al 32%, ad oggi un solo allievo ha interrotto il suo percorso formativo, mentre la percentuale di assenteismo alle lezioni è trascurabile (circa il 4%).

“Il progetto Sanitansamble è la prova che la Bellezza aiuta a diventare cittadini migliori – ha dichiarato Ernesto Albanese – abbiamo dimostrato a tutti che le cose fatte con cura e con passione possono suscitare azioni straordinarie anche in contesti molto difficili. Non dimentichiamo, poi, che Sanitansamble era un progetto che presentava molte sfide: prima fra tutte, coinvolgere bambini che all’atto della selezione non avevano alcuna conoscenza musicale. Oggi invece, a distanza di soli 5 anni, l’Orchestra si è già esibita in molti teatri locali e nazionali, un risultato a dir poco straordinario.”

Un successo che ha superato ogni aspettativa, e che ha generato, da molti quartieri “a rischio” della città, una grande richiesta di offerta musicale per fasce d’età dai 5 ai 12 anni: dalla reale esigenza di rispondere a questa richiesta, sta nascendo il progetto “**Orchestra Infantile Sanitansamble**”. La nuova *ensemble* si differenzierà dall’orchestra “senior” innanzitutto nella dinamica dell’azione didattica che, conformemente al target di età cui si rivolge, sarà

improntata ad un'accoglienza di tipo "ludico": i bambini saranno inseriti nel percorso didattico orchestrale attraverso metodologie di gruppo, giochi musicali tendenti alla formazione e allo sviluppo di una corporalità adeguata.

Ma ci sarà anche un forte elemento di unione fra le due formazioni orchestrali: i migliori musicisti della Giovanile, infatti, svolgeranno il ruolo di tutor dei loro piccoli "colleghi", aiutandoli nello studio quotidiano e nella graduale acquisizione del repertorio.

Un altro progetto di particolare rilievo è "**San Gennaro extra moenia: una porta dal passato al futuro**", nato con l'obiettivo di favorire la nascita di attività turistiche e offrire opportunità di lavoro ai giovani del quartiere. Il progetto ha interessato il recupero e la valorizzazione delle Catacombe di San Gennaro e della omonima Basilica Paleocristiana, adiacente alle Catacombe, rimasta chiusa per 40 anni e diventata oggi un vero e proprio varco di accesso al quartiere.

Grazie alla proficua collaborazione fra la Fondazione con il Sud, l'Arcidiocesi di Napoli e la Pontificia Commissione di Archeologia Sacra, è stato possibile dar vita ad un progetto per il rilancio delle Catacombe attraverso la valorizzazione delle risorse umane del territorio. L'individuazione di proposte, di nuovi linguaggi e strategie di coinvolgimento lavorativo, infatti, hanno dato vita al sogno di una cooperativa di giovani del quartiere – **La Paranza** – alla quale l'Arcidiocesi ha voluto affidare la gestione del nuovo tour del Rione: **Il Miglio Sacro**, un itinerario lungo 1 miglio che dalla tomba del Santo patrono della città conduce direttamente al Duomo di Napoli, dove sono custodite le sue reliquie, attraversando palazzi nobiliari, Basiliche barocche e aree cimiteriali sotterranee.

Il tour parte dunque dalle Catacombe – la cui riqualificazione è stata parte fondamentale del progetto, e realizzata da un'altra cooperativa di giovani del Rione, **L'Officina dei Talenti** – che costituiscono una delle maggiori testimonianze archeologiche presenti in Campania. Databili a partire dal II secolo d.C. custodiscono mosaici e affreschi, testimonianze tangibili della cristianità napoletana delle origini. Vere e proprie città sotterranee, sono considerate le più importanti del sud Italia per ampiezza, per la presenza di numerosi affreschi e per aver accolto, a partire dalla prima metà del V secolo d.C. le spoglie mortali del Santo Martire Gennaro.

Un progetto fondato sulla consapevolezza che attraverso una nuova concezione del lavoro ispirata ai valori umani e cristiani di responsabilità personale, solidarietà e cooperazione, qualcosa possa cambiare.

Un dato su tutti: durante il primo anno di attività de **La Paranza** i visitatori delle catacombe sono triplicati, ed ogni anno si registrano aumenti che oscillano fra il 20 e il 25%.

Sulla scia del modello vincente del progetto "**S. Gennaro extra moenia, una porta dal passato al futuro**" un altro progetto dell'Altra Napoli Onlus – anche questo fondato sul principio dell'affidamento di beni monumentali a cooperative giovanili e associazioni – si sta sviluppando nei Quartieri Spagnoli: "**Napolixenia**", realizzato grazie al sostegno di Fondazione con il Sud, ha come obiettivo la valorizzazione dei seicentesco Convento di S. Nicola da Tolentino – concesso all'Altra Napoli in comodato d'uso gratuito decennale dai Padri Vincenziani di Napoli – in un luogo di integrazione, accoglienza e aggregazione.

Costituito da un monastero che si sviluppa su tre livelli, un chiostro ed un orto-giardino di circa un ettaro, alle pendici della collina di S. Martino – confine naturale dei Quartieri Spagnoli – e con un panorama mozzafiato, il Complesso di S. Nicola da Tolentino, è un bene storico-artistico unico nel suo genere: quattro secoli di stratificazione artistica custoditi in uno dei pochi paesaggi italiani dichiarati Monumento Nazionale, destinati a diventare una piattaforma sociale diretta, orientata e gestita dai giovani del territorio, con marcato riferimento alla cultura del "paesaggio" come bene comune, e della "bellezza" come strumento di crescita.

Al suo interno, infatti, si sta realizzando la struttura ricettiva "**La Dimora**", camere destinate all'accoglienza di turisti e pellegrini, mentre è stato già inaugurato il campo sportivo polivalente realizzato in partnership con Ecopneus e Geos Environment, grazie all'utilizzo sostenibile di materiali da riciclo di pneumatici fuori uso.

Tutte le attività avviate dall'associazione si sono dunque concretizzate in specifici progetti e iniziative, ma soprattutto, la strategia principale è stata quella di voler rappresentare una "voce" che a livello istituzionale fosse in grado di dare una risposta a quei bisogni sociali che non trovavano un adeguato riscontro da parte dell'amministrazione locale, intervenendo attraverso quella che viene definita la concreta *politica dei piccoli passi*: efficace perché capace di mantenere circoscritta la propria capacità di risposta, concentrando i propri sforzi e fornendo, in tal modo, soluzioni realistiche e sostenibili.



Particolare delle Catacombe

Il modello operativo creato dall'associazione ha previsto che L'Altra Napoli Onlus si occupasse della parte di ideazione, ricerca e messa a disposizione di strumenti e strutture funzionali allo sviluppo dei servizi, ma soprattutto di fund raising. La scelta di rivolgersi rigorosamente ed esclusivamente a soggetti privati (imprese e singoli cittadini) si è rivelata nel tempo una scelta strategica vincente, che prosegue grazie ad alcuni fattori critici di successo, costituiti dal coinvolgimento dei donatori nella vita dell'associazione, dalla trasparenza e dalla costante informazione dei percorsi intrapresi e dei risultati raggiunti.

Sin dagli inizi, poi, si è applicato un modello che lavorasse "a rete", offrendo l'opportunità alle eccellenze professionali di mettere le proprie competenze al servizio del bene sociale, e consolidando nel tempo il network formato da cooperative già presenti nel territorio o comunque costituite di recente grazie anche al sostegno de L'Altra Napoli Onlus: per la valorizzazione dei siti catacombali e l'accoglienza turistica (*La Paranza, Iron Angels, Officina dei Talenti*); nelle case di accoglienza (*Casa dei Cristallini e l'Altra Casa*); nelle attività di teatro, danza, musica (*Sott' o' ponte, Sanitansamble, Sanità Music Studio*).

Sono proprio queste realtà le vere protagoniste dell'operato sociale, per le quali l'Altra Napoli Onlus ha creato modelli replicabili e soprattutto progetti autosostenibili nel tempo: ad oggi, infatti, sono ben 70 gli operatori che collaborano ai diversi progetti, mentre più di 1000 (fra diretti interessati e familiari) sono coloro che ne beneficiano. Un esempio per tutti: i 15 ragazzi della cooperativa *La Paranza*, cui è affidata la gestione delle Catacombe di S. Gennaro, sono stati formati come guide turistiche e ad oggi si autosostentano con questa professione.

L'insieme di tutti questi elementi ha portato ad un totale di investimenti pari a 4,5 milioni di Euro nel corso dei primi 6 anni di attività, grazie al contributo di sponsor come: *Compagnia di San Paolo, Fondazione Banco Napoli, Fondazione per il Sud, Fondazione BNL, Arcidiocesi di Napoli, Pontificia Commissione Archeologia Sacra, Gruppo Autostrade per L'Italia, Fondazione Unidea, Unicredit Group, Enel, IBM, Ikea, Automobile Club d'Italia, ACI Informatica, Automobile Club Napoli, Monopoli di Stato, Fondazione Johnson & Johnson, Fondazione Telecom Italia, Fondazione Vodafone Italia, Barclays Capital, Banca Promos, Fondazione L'Albero della Vita, Lega Navale Italiana* ed altri.

Alcune buone pratiche nel torinese¹

di Paola Maddalena, David Capo Gruppo Scout 7° T.se 1 e Renato Cogno, ricercatore Area Politiche pubbliche, IRES Piemonte

Introduzione

La ricerca si propone di individuare ed riflettere su risposte "nuove" a bisogni emergenti che riguardano alcuni aspetti della vita delle famiglie, quali l'abitare, l'educazione dell'infanzia, il lavoro. Per risposte "nuove" si intendono risposte diverse o aggiuntive rispetto alle risposte comunemente offerte dai servizi pubblici e del privato sociale, risposte sviluppate autonomamente, in maniera più o meno spontanea, che ricorrono a risorse umane, professionali e finanziarie non tradizionali. In questa fase di cambiamento, trova maggiore spazio il modello di welfare society, che prevede che sia l'intera società, e non solo l'operatore pubblico, a farsi carico delle situazioni di bisogno. Modello che rimarca una responsabilità condivisa da parte di tre attori: il primo è quello degli enti pubblici; il secondo quello della business community, ovvero dalle imprese; il terzo è quello della società civile organizzata, ovvero del "terzo settore", cioè associazioni, volontariato, cooperative sociali, Ipab, fondazioni. Si tratta di una prospettiva coerente con quanto delineato dalla legge 328/2000, finalizzata a promuovere interventi sociali, assistenziali e sociosanitari che garantiscano un aiuto concreto alle persone e alle famiglie in difficoltà. La legge quadro sull'assistenza, infatti, ha introdotto gli organismi del Terzo settore accanto ai soggetti istituzionali, chiedendo a questi ultimi di riconoscere e agevolare il ruolo del non profit in quanto soggetto attivo nella progettazione e nella realizzazione del sistema integrato dei servizi.

Il metodo di lavoro

La scelta è stata quella di concentrarsi sullo studio di casi (cfr. IRES Piemonte, 2012). Si sono selezionate un numero limitato di esperienze interessanti per la loro valenza esemplificativa, segnalate da alcuni osservatori privilegiati operanti in diversi ambiti e a conoscenza dell'oggetto della presente indagine. Il contesto preso in considerazione dall'indagine, è la provincia di Torino. Si sono individuate non tanto esperienze consolidate e note, quanto *risposte emergenti* che si stanno sperimentando ora e che stanno portando un cambiamento positivo e riscontrabile nella realtà in cui sono inserite, delle quali può essere utile una conoscenza, valutazione e eventuale diffusione.

Le diverse esperienze sono quindi state approfondite attraverso l'intervista ad attori con una conoscenza approfondita del caso, in grado di descriverne la nascita, il contenuto, la rete coinvolta, gli obiettivi perseguiti, gli strumenti utilizzati, le fonti di finanziamento, gli elementi di criticità e i punti di forza. Tali elementi sono dettagliatamente illustrati in seguito, con una particolare attenzione agli aspetti più innovativi di ogni esperienza. Interessante è poi stato il successivo lavoro di comparazione dei diversi casi di studio, che ha permesso di trarre delle valutazioni e delle indicazioni utili per un'auspicabile emulazione delle buone prassi.

Si è scelto di concentrarsi prevalentemente su alcuni ambiti:

- famiglia e libertà educativa
- città e famiglia: l'abitare
- famiglia e welfare
- famiglia e non autosufficienza.

¹ Il progetto è stato svolto nel corso del 2012 su incarico dell'Ufficio Pastorale Sociale e del Lavoro della Diocesi di Torino, nell'ambito del gruppo di "impiego pubblico". L'indagine non si sarebbe potuto realizzare senza la collaborazione di tutti i referenti delle varie esperienze citate, che si ringraziano.

La sintesi delle esperienze

Qui di seguito è possibile leggere in sintesi le diverse esperienze oggetto di studio e più approfonditamente descritte in seguito per avere un quadro chiaro e schematico di quanto emerso e meglio comprendere le considerazioni in seguito avanzate.

Esperienza considerata	Di cosa si tratta	Quale rete coinvolge	Come nasce	Fonti Finanziamento
PRODOMO 8	Organizzazione sperimentale che mette in contatto abitanti che necessitano di interventi domiciliari e per la casa con imprese del territorio che accettano di operarvi in modo responsabile e eticamente corretto, con tariffe calmierate e sostenibili dal cittadino stesso	diversi soggetti della Circ 8 di Torino: 8 associazioni, 15 imprese/artigiani, numerosi cittadini e volontariato, istituzioni pubbliche	su iniziativa pubblica, dal lavoro del tavolo sull'abitare del PdZ	Contributo di start up del Programma Housing della Compagnia di San Paolo
MADRI DI QUARTIERE	Innescare informazione dal basso che permetta alle fasce di popolazione in difficoltà di accedere ai servizi del territorio grazie al supporto delle "madri di quartiere", che svolgono il ruolo di facilitatori nel rapporto tra servizi e cittadinanza.	una solida rete con i servizi e le istituzioni del territorio, oltre che con le famiglie che sostengono	su iniziativa pubblica, dal lavoro del tavolo sul territorio del PdZ	Contributo start up: stanziamento iniziale della Circ. 8 + fondi a disposizione dell'Ass. "Il mondo di Joele". Ulteriore finanziamento nel 2013 da parte della Compagnia di San Paolo.
SOCIETA' DI MUTUO SOCCORSO ORBASSANO	promuove iniziative di carattere socio-culturale e ricreativo, assiste moralmente e materialmente i Soci che si trovino in difficoltà economiche e promuove, in collaborazione con altre associazioni, iniziative che siano di beneficio morale materiale e ricreativo per gli associati.	La sms ha creato una solida rete con le istituzioni del territorio e altre sms e riunisce un vasto numero di soci.	su iniziativa privata	Quota associativa annuale e ricavato dell'affitto di alcuni locali e della gestione di un'attività di ristorazione
E' TEMPO DI ZOE	Laboratorio di comunità rivolto alle famiglie, luogo di ritrovo e incontro dove le diverse Associazioni che hanno aderito propongono alla cittadinanza attività di vario genere.	associazioni e singoli promotori delle attività, oltre che attori istituzionali che sostengono il progetto: il Comune e il Consorzio CISA.	su iniziativa pubblica	Quota associativa annuale e ricavato affitto locale a terzi; convenzione per uso locali gratuitamente
ALZHEIMER CAFFE'	Spazio di incontro periodico e strutturato che offre servizi e attività sia a persone affette da demenza, sia alle loro famiglie	Coop.va Solidarietà, Coop.la Lancillotto e ACLI, patronato, servizi sociali, U.V.A. delle Molinette, MMG, e le farmacie; partecipazione di numerosi volontari	partecipazione a bando promosso da UniCredit Factoring, in collaborazione con UniCredit Foundation "UniCredit Factoring per lo sviluppo di nuovi Alzheimer Caffè"	Contributo di tre annualità erogato dall'UniCredit Factoring

AUTO-ORGANIZZAZIONE NICHELINO	intermediazione sociale volta ad accompagnare la fascia di popolazione anziana e sola nelle scelte legate al tema dell'abitare (scelta del professionista a cui affidare i lavori di ristrutturazione, definizione del progetto di riqualificazione da avviare, vendita della nuda proprietà dell'alloggio).	Circolo ACLI, associazioni cittadine e istituzione comunale	su iniziativa del terzo settore	
ARCA DI NONE'	promuove e offre spazi e tempi di accoglienza, riflessione, sostegno e condivisione alle famiglie (massaggio neonatale, punto gioco per i bimbi 0-3 anni, animazione feste, psicomotricità, momenti formativi per i genitori)	L'associazione riunisce alcune famiglie del territorio ed è in rete con le ACLI, il Comune e il Consorzio CISA. Rete basata sul volontariato	su iniziativa propria di alcune mamme del territorio	quota associativa annuale e piccolo contributo comunale
LA SCINTILLA	mira a dare assistenza e supporto ai disabili e alle loro famiglie, proponendo attività di tempo libero e di socializzazione, occupandosi del loro inserimento nella società e della sensibilizzazione della popolazione	rapporti con la Circoscrizione, il Comune, la Provincia di Torino e la Regione Piemonte	su iniziativa del volontariato in ambito ecclesiale	quota associativa annuale
STUDIOLAND FONDAZIONE TALITA' KUM	messa a disposizione di personale qualificato per aiutare i ragazzi nello studio e nell'acquisizione di un metodo autonomo per: - supporto allo svolgimento dei compiti per i bambini delle elementari, - sostegno scolastico (anche individuale) per i ragazzi delle medie, - lezioni provate per studenti delle scuole superiori e dell'università.	una solida rete di volontari, gli istituti scolastici del territorio, le famiglie utenti, alcuni specialisti	su iniziativa del volontariato in ambito ecclesiale	quota associativa annuale, contributi delle famiglie e aiuti della Parrocchia (uso gratuito locali).

Le reti sociali

La ricerca ha fatto emergere che le esperienze maggiormente innovative, ma anche solide e che si mantengono nel tempo sono quelle dove si osserva un reciproco investimento tra le reti sociali che autonomamente si fanno carico dei problemi emergenti e le istituzioni pubbliche che riconoscono la loro funzione e investono sul loro sviluppo. Le reti sociali, come è emerso dalla presente ricerca, sono gruppi di lavoro attivi con una certa continuità e stabilità all'interno di specifici contesti e territori, attorno a questioni riguardanti la vita sociale e il benessere dei cittadini. Permettono, quindi, di unire forze ed energie intorno a obiettivi e programmi che diano risposta ai problemi critici sentiti dalla comunità locale. Attraverso la loro azione favoriscono l'apertura di nuovi spazi di confronto e informazione e il sostegno ad iniziative varie in risposta a specifiche esigenze.

Le tipologie di reti sociali

Ciò che è emerso dal presente studio e che desta maggiore interesse è soprattutto l'attivazione di cittadini comuni (mamme e papà, volontari, giovani, famiglie) che, in modo informale e a titolo personale, di sono messi in gioco con competenza e disponibilità, spinti spesso

dall'interesse per la cura della convivenza e delle fragilità. Si pensi, ad esempio, ad esperienze come "L'Arca di Nonè" o "La scintilla", dettagliatamente illustrate in seguito, dove dall'idea e dalla volontà di un gruppo volontario di cittadini si è dato il via ad un progetto tutt'ora vivo e attivo.

A fianco a reti informali, nella quali totalità delle esperienze analizzate sono state individuate anche "reti di reti", dove entrano in gioco attori diversi: agenzie educative, reti di famiglie, associazioni culturali e aggregative, parti sociali, gruppi di volontariato, referenti di parrocchie e circoscrizioni, operatori dei servizi comunali. Le pratiche animate da etica sociale si sviluppano, infatti, sia spontaneamente che in modo strutturato; esistono, pertanto, diversi tipi di reti sociali, che sono state incontrate analizzando le diverse esperienze oggetto di studio della presente indagine.

Reti sociali e istituzioni

Il riconoscimento della funzione sociale di questo tipo di reti da parte delle istituzioni non è scontato, ma laddove avviene garantisce una maggiore valorizzazione delle competenze vitali che il territorio esprime e una più sentita promozione di forme di scambio e di azioni di democrazia partecipativa; ciò in un'ottica di sostegno al bene comune, tangibile nelle azioni di solidarietà che i singoli cittadini compiono nell'affrontare problemi specifici della comunità.

Appare quindi vincente promuovere una nuova cultura del sociale che investa prioritariamente sulla possibilità per le persone di delineare forme inedite di socialità e di aiuto reciproco migliorando le proprie competenze e aprendosi ad un'ottica di "creatività gratuita". Si tratta di dare vita a risposte nuove a bisogni nuovi, inserendosi laddove il pubblico non ha più possibilità di promuovere politiche, con modalità semplici e creative di comunicazione anche informale, volta ad ampliare i contatti, il coinvolgimento e le adesioni.

E' in quest'ottica che esperienze come "E' tempo di Zoe", che hanno superato le prevaricazioni, la competizione e i conflitti dei diversi attori operanti sul territorio, causando sterili spaccature, promuovendo la cultura della partecipazione attiva e della rete.

Nel caso in cui l'ideazione e promozione dell'esperienza sia avvenuta grazie ad un'azione pubblica (Alzheimer Caffè, Madri di Quartiere, Pro Domo, E' tempo di Zoe), è emerso come il sostegno all'innovazione si sia avvalso della proposizione di linee guida, sia ricorso a procedure di programmazione, a regolamenti, o ancora abbia riguardato la concezione delle modalità di rapporto in caso di attribuzione di incarichi a terzi, lasciando quanto più possibile discrezionalità all'affidatario sulle modalità con cui perseguire il risultato desiderato.

Esperienze innovative che fanno la storia

Dal presente lavoro di analisi è inoltre emerso come le reti sociali spesso facciano la storia dei quartieri e dei territori, divenendone parte integrante e riconosciuta. Esperienze più "consolidate" quali "La scintilla", "la S.M.S. di Orbassano", "L'Arca di Nonè" o ancora la "Fondazione Talità Kum" confermano tale tesi e sono inoltre caratterizzate dalla condivisione, anche parziale, di valori plurali che si sedimentano nel tempo e ne solidificano le fondamenta.

In ogni caso, sia le esperienze nate su iniziativa autonoma del territorio, sia quelle sorte per iniziativa di tipo istituzionale possono subire evoluzioni impreviste attraversando fasi ricche di fermento e fasi di stanchezza. Nonostante ciò sono stati analizzati casi in cui si è riusciti a mantenere attive le reti sociali nel tempo attraverso la ridefinizione degli oggetti di lavoro o delle modalità di interazione, come ad esempio esperienze quali "La scintilla", "S.M.S. di Orbassano" o "L'Arca di Nonè". Negli ultimi due esempi citati anche il ricambio delle persone ha portato a nuova freschezza.

Altro elemento che pare aver garantito una migliore "resistenza" nel tempo o anche solo una più solida fase di avvio di alcune delle esperienze analizzate è l'intrecciarsi di dimensioni formali legate alla definizione di criteri di rappresentatività, competenza e organizzazione a dimensioni informali legate alla presenza di conoscenza interpersonale, amicizia e affinità.

Punti di forza

Riflettendo e mettendo a confronto le esperienze analizzate, si possono delineare sinteticamente alcuni punti di forza che favoriscono la nascita e il consolidamento di azioni innovative efficaci e continuative:

- La collaborazione con gli enti locali, laddove il ruolo dell'azione innovativa è anche quello di essere luogo fecondo di ascolto e osservazione decentrata che recepisce i mutamenti e le evoluzioni dei fenomeni sociali e culturali del territorio e se ne fa portavoce.
- La valorizzazione del capitale sociale presente nei diversi territori da parte dell'azione innovativa che facilita l'apertura di spazi di accoglienza e potenziamento delle risorse sociali locali.
- La mediazione tra i diversi attori, formali ed informali, che favorisca la diffusione di logiche di corresponsabilità e lo sviluppo di relazioni dialogiche tra attori istituzionali e non al fine di far sentire i cittadini realmente ascoltati e coinvolti con competenza.
- Il confronto sui problemi del territorio che rafforzi la partecipazione attiva e permetta di superare letture superficiali e stereotipate per un'analisi profonda e feconda e per un'azione innovativa.
- La condivisione, anche parziale, di valori e ideali che indirizzano e danno sostanza all'azione innovativa.
- Il coinvolgimento di soggetti diversi, sia istituzionali che non, aderenti ad un progetto condiviso e coordinati e guidati da una regia solida e riconosciuta.
- La presenza di costi ridotti facilitata dalla possibilità di utilizzare spazi e materiali gratuitamente e favorita dalla promozione del volontariato; ciò permette all'esperienza di essere autonoma, riproducibile e continuativa.
- Una buona visibilità e un reale riconoscimento sul territorio, favorito da un'efficace diffusione dell'esperienza innovativa tra i cittadini e dall'adeguatezza dell'azione quale risposta ai bisogni della popolazione.
- La promozione di una modalità comunicativa chiara, sintetica, efficace e al passo con i tempi, che permetta di raggiungere target diversi di cittadini.
- La flessibilità e la capacità di leggere i cambiamenti del tempo e del territorio e di adattarsi ad essi, riprogettandosi.
- L'utilizzo di nuove risorse, umane, finanziarie e organizzative, che rispondano a bisogni nuovi e vecchi della società civile.
- Il coinvolgimento della società civile nei processi decisionali e nelle fasi di programmazione.
- La verifica periodica del progetto al fine di orientare l'azione e correggerne le criticità.

Criticità

Dalla ricerca qui condotta sono poi emersi alcuni elementi di criticità che necessitano di una riflessione in merito alle possibili strategie di risoluzione al fine di rendere l'azione innovativa più efficace, continuativa e replicabile:

- Lavorare sulle dinamiche relazionali tra i soggetti coinvolti nell'azione innovativa, spesso poco abituati a lavorare in rete e con organizzazione e obiettivi diversi.
- Superare le pesantezze, gli atteggiamenti distruttivi e gli ostacoli che si incontrano nel corso dell'azione rimanendo orientati all'obiettivo finale e promuovendo l'entusiasmo e la propositività dei diversi attori.
- Favorire la tenuta nel tempo dell'azione innovativa, promuovendo reti di supporto, conduzione e facilitazione che aiutino a contenere le discontinuità, a fare memoria e a garantire la prosecuzione del progetto.
- Superare la mancanza di comunicazione che può caratterizzare luoghi dove le relazioni delle istituzioni con le risorse territoriali sono disomogenee e di scarso riconoscimento reciproco; promuovere, quindi, una comunicazione tra i diversi attori basata sul confronto e su strategie condivise di governo.

- Non dipendere da fonti di finanziamento discontinue o a termine, a contrario assicurare fonti finanziamento regolari per garantire continuità ed espansione.
- Dotare l'azione innovativa di una forma strutturata ed organizzata, che preveda un piano di business che precisi attività e servizi.
- Un'azione basata solo sul volontariato rischia di incorrere nel pericolo di non durare nel tempo; in alcune esperienze aver corrisposto un piccolo rimborso spese ai volontari ha garantito maggiore continuità al progetto.
- La presenza e il ruolo di leadership di alcune "persone calamita" che spingono all'azione e conducono il progetto è un forte stimolo, ma rischia di essere un limite quando tale presenza viene meno.
- La difficoltà ad adattarsi ai cambiamenti del tempo e a riprogettarsi in base ai nuovi bisogni manifestati dalla popolazione può portare all'erosione del progetto nel tempo.
- È spesso fondamentale individuare un attore della rete che svolga il difficile ruolo di regia e coordinamento dell'azione innovativa, catalizzando e canalizzando gli sforzi verso la realizzazione dei medesimi obiettivi.

Conclusioni

Osservando le otto esperienze analizzate in tale indagine, emerge come siano principalmente soggetti non pubblici a condurre l'azione, mossi dall'obiettivo di sperimentare soluzioni nuove a nuovi bisogni, a cui spesso il pubblico non riesce a dare risposta diretta. Il soggetto pubblico, infatti, nell'attuale sistema di welfare, ha abbandonato sempre più il ruolo di diretto promotore di servizi, ponendosi invece spesso come stimolo e sostegno agli attori non pubblici, quali fondazioni, aziende, sindacati, associazioni, imprese sociali, rappresentanti del Terzo Settore e del volontariato. Tali soggetti, come emerge dalla presente indagine, grazie al loro forte radicamento territoriale e in partnership con gli enti pubblici, pongono molto l'accento alla valorizzazione delle risorse locali e hanno nella maggior parte dei casi come mission il coinvolgimento del singolo e la promozione di una cultura di cittadinanza attiva.

Permane, però, anche un forte bisogno di coordinamento dell'azione, che talvolta viene svolto dal pubblico, talaltra da uno degli attori facenti parte della rete; tale ruolo di mediazione e coordinamento è molto delicato e fondamentale per l'efficacia dell'azione. Interessante è anche il fatto che molti dei casi analizzati siano relativamente giovani e innovativi, nati da un'idea progettuale brillante e originale e che si trovano ancora nella fase pilota o di consolidamento, pertanto risulta prematuro esprimersi in merito alla tenuta del progetto. Per alcune esperienze, invece, ormai storiche e ben consolidate, gli attori sono stati in grado di riprogettare l'azione per adattarla ai nuovi bisogni creando anche in questo caso innovazione. Altro elemento che pare nuovo è che la tipologia di destinatari delle diverse esperienze studiate risulta più estesa: non si tratta infatti solo di soggetti che versano in una condizione di elevato disagio, ma anche di famiglie e cittadini che vivono in condizioni di normalità, che manifestano comunque un bisogno ma di tipo secondario. Emerge, poi, anche che tra le azioni analizzate quelle che paiono più efficaci e solide sembrerebbero quelle nate in modo spontaneo dalla cittadinanza, meno legate al pubblico, basate principalmente sul volontariato e miranti a rispondere ad un bisogno fortemente sentito e riconosciuto nel contesto. È dunque necessario promuovere tra i cittadini, singoli o associati, la consapevolezza del proprio ruolo di innovatori sociali, ruolo che impone senso di responsabilità e visione strategica sul futuro. Non si tratta di partire da zero, ma di prendere esempio dalle buone prassi già diffuse e replicarle sui propri territori, di analizzare i bisogni del proprio contesto di vita e scegliere di darsi da fare per la promozione del benessere. Tale responsabilità non è solo in capo all'ente pubblico o agli attori del Terzo Settore, ma anche alle famiglie: la sfida sta proprio nel riuscire a mettere in movimento le famiglie, esplicitandone la vocazione sociale e la cittadinanza attiva.

Riferimenti bibliografici

IRES Piemonte, L'innovazione sociale nella provincia di Cuneo, Quaderno 12 della Fondazione CRC, 2012, in http://www.fondazione_crc.it/index.php/centro-studi-e-comunicazione/i-quaderni1/quaderno-n12

SRM

Presidente: Paolo Scudieri

Direttore Generale: Massimo Deandreis

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

www.sr-m.it



FONDAZIONE CON IL SUD

Presidente: Carlo Borgomeo

Direttore Generale: Pietro Ferrari Bravo

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

www.fondazioneconilsud.it



BANCA PROSSIMA

Presidente: Paolo Maria Vittorio Grandi

Amministratore Delegato: Marco Morganti

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

www.bancaprossima.com



Quaderni di Economia Sociale

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